

**LA GOVERNANCE DI UN'AZIENDA VITIVINICOLA DI ECCELLENZA:
DALL'ANALISI DEI COSTI ALLA VALUTAZIONE STRATEGICA DELLA PERFORMANCE**

Dottorando: Andrea Rossi

DOCENTE GUIDA: Lidia D'Alessio

COORDINATORE: Carmela Gulluscio

INDICE

ABSTRACT	3
PROFILO AZIENDALE - CENNI	5
CAPITOLO 1: I COSTI DI PRODUZIONE	7
Par. 1 - OBIETTIVO	7
Par. 2 - LE DIVERSE TIPOLOGIE DI COSTO.....	8
Par. 3 - LE METODOLOGIE DI CALCOLO	10
Par. 4 – GLI SCOPI INFORMATIVI DEL COSTO PIENO DI PRODUZIONE.....	14
Par. 5 – FULL COSTING A BASE UNICA E MULTIPLA	16
Par. 6 – IL COSTO DI PRODUZIONE DI ALFA VINI	20
CAPITOLO 2: ANALISI DI BILANCIO.....	46
Par. 1 - OBIETTIVO	46
Par. 2 - ANALISI DEI DATI ECONOMICI.....	47
Par. 3 - ANALISI DEI DATI PATRIMONIALI	56
Par. 4 - ANALISI PER INDICI E MARGINI ECONOMICI.....	61
Par. 5 - ANALISI PER INDICI PATRIMONIALI.....	67
Par. 6 - ANALISI DI SOSTENIBILITÀ DEL CICLO AZIENDALE	71
CAPITOLO 3: LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA	74
Par. 1 – INTRODUZIONE.....	74
Par. 2 - LA STRATEGIA DI UN’AZIENDA VITIVINICOLA: IL CASO BIANCHI	78
CAPITOLO 4: LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	104
Par. 1 - INTRODUZIONE	104
Par. 2 - IL MODELLO PROPOSTO	105
Par. 3 - LA MAPPA DEL VALORE	106
Par. 4 - LE AREE DELLA MAPPA DEL VALORE.....	108
Par. 5 – L’APPLICAZIONE DEL CVP: IL CASO ALFA VINI	111
CONCLUSIONI	126
BIBLIOGRAFIA	128

ABSTRACT¹

In termini complessivi, il settore vitivinicolo italiano è profondamente cambiato negli ultimi decenni. Per avere una misura del cambiamento, basti pensare che nel mercato del Brunello di Montalcino, da una produzione media negli anni Settanta di 700-800.000 bottiglie, si è passati, oggi, a più di 7 milioni di bottiglie, con prospettive di crescita ulteriori.

In questo mercato, tuttavia, dopo un lungo periodo di espansione, si registrano segnali di difficoltà determinati da una crescente competizione, soprattutto dei Paesi emergenti, e da una tendenza alla concentrazione del mercato, con la crescita del peso dell'industria a fronte di una riduzione dei piccoli viticoltori, i cui prodotti, magari migliori a livello qualitativo, non riescono a competere sul terreno della promozione commerciale.

Tali elementi, poi, devono essere analizzati sullo sfondo delle caratteristiche intrinseche delle aziende agricole, che, per loro natura, subiscono una inevitabile stagionalità tra entrate e uscite di cassa e l'incertezza della performance reddituale, fortemente influenzata dagli eventi climatici ed ambientali.

Il quadro descritto viene ulteriormente complicato dall'attuale contesto di turbolenza economica e sociale, che amplifica le difficoltà nella gestione dei flussi di cassa, dei costi di produzione e del fatturato.

Per le piccole aziende vitivinicole², l'unica strada in grado di garantire la sopravvivenza e un equilibrio economico di lungo periodo, sembrerebbe solo la permanente tensione verso la qualità, la ricerca e l'innovazione, nonché la promozione e la diffusione tra i consumatori della cultura del vino.

Qualità e innovazione, però, non possono essere "coltivate", senza una profonda conoscenza e controllo della gestione corrente e strategica.

Con il termine controllo, non si vuole intendere una mera attività ispettiva, ma una vera e propria attività di guida della governance aziendale (in queste aziende spesso rappresentata dalla famiglia stessa), che sia in grado di ridurre lo scostamento tra gli andamenti gestionali desiderati e quelli effettivi, assicurando una complessiva coerenza con l'ambiente di riferimento e le aspettative degli *stakeholders*.

Molte di queste piccole aziende, tuttavia, a fronte di questi fabbisogni informativi, sempre più pressanti, non dispongono, per motivi economici e tecnici, di strumenti di controllo adeguati.

¹ Sebbene il presente lavoro sia frutto della reciproca collaborazione di diversi Autori, sono da riferirsi a L. Biondi il capitolo 3, ad esclusione degli approfondimenti sul mercato del vino internazionale, nazionale e locale di U. Francese. I capitoli 1; 2; 4; Premessa; Profilo aziendale e Conclusioni sono da riferirsi ad A. Rossi. Si ringrazia, poi, per il prezioso supporto la Prof.ssa L. D'Alessio e la Dott.ssa Carmela Gulluscio.

² Per l'analisi delle dimensioni tecniche e organizzative del mercato è possibile fare riferimento al capitolo 3.

In questo contesto, la presente ricerca si propone di determinare il costo pieno di una bottiglia di vino prodotta da una piccola azienda italiana di eccellenza, che non dispone di un sistema di contabilità analitica, ma che manifesta l'esigenza di conoscere e controllare i suoi costi.

Nella prima parte del lavoro, vengono, dunque, analizzate le diverse tipologie di costo e metodologie di calcolo alla luce anche della principale bibliografia sui costi di produzione del vino, sono, poi, indagati, i processi aziendali e descritta la progettazione di un modello per la determinazione ed il controllo dei costi.

In questo modo, si è provato a capire se, in assenza di un sistema di contabilità analitica, sia possibile utilizzare dati di contabilità generale per ottenere una determinazione quantomeno soddisfacente del costo pieno e rispondere, sebbene in modo limitato, ai fabbisogni informativi anche di altre piccole e medie imprese del settore, utilizzando uno strumento dal modesto impatto economico e tecnico.

Grazie all'interesse del proprietario³, disponibile a confrontarsi con alcune delle logiche tipiche del controllo di gestione, nella seconda parte del lavoro, la ricerca ha ampliato i confini dell'indagine con l'obiettivo di progettare un cruscotto di indicatori strategici utili per la valutazione e la gestione della performance organizzativa. A tale scopo, è stata condotta una preventiva analisi di bilancio e strategica dell'azienda esaminata.

Lo schema logico complessivo della ricerca illustrata, osserva, dunque, la seguente struttura: nel primo capitolo viene affrontato il problema della stima dei costi di produzione, nel secondo l'analisi di bilancio, nel terzo e quarto l'inquadramento strategico e la gestione della performance.

³ Per questioni di riservatezza si è scelto di non citare i nomi o i marchi legati all'azienda esaminata. I dati utilizzati sono, invece, quelli raccolti nel corso della ricerca.

PROFILO AZIENDALE - CENNI

È impossibile parlare di Alfa Vini⁴, senza descrivere la storia del suo fondatore.

G. Bianchi⁵, nato nel 1937 a Treviso, a soli tre mesi si trasferisce a Milano che diventa il luogo dove cresce, studia e lavora come broker assicurativo (nel 1966 si mette in proprio, lavorando con Ditte molto importanti, nazionali ed estere, fino al 2002).

Già la sua famiglia in Provincia di Treviso coltivava il Raboso (un Vitigno autoctono Veneto, molto rustico, che si trova soprattutto nel Territorio Trevisano) ed anche lui sin dal 1960 si mette alla ricerca di terreni in Veneto e Piemonte dove poter realizzare la sua visione imprenditoriale.

Arriva a Montalcino nel 1972. Qui acquista la tenuta Alfa Vini, anche sotto la spinta dell'amico G. Verdi, (primo proprietario di un'altra importante azienda del comprensorio: Azienda Verdi⁶). Circa 24 ettari di terreno, di cui 7 a bosco, senza vigna, incolti e completamente abbandonati con qualche rudere in rovina. La tenuta però ha delle caratteristiche peculiari, si trova a 320 metri di altezza su un terreno di origine eocenica, caratterizzato da depositi ricchi di fossili marini, molto drenante e con perfetta esposizione.

La prima vigna, delle dimensioni di due ettari, viene piantata nel novembre 1972 con portainnesto americano e innestata nell'agosto dell'anno successivo con marze selezionate nelle vigne vicine.

Nel 1972 in questa terra, abbandonata dai mezzadri, non c'era una vite, oggi ci sono 10.000 piante ed arbusti, oltre alle vigne e al giardino.

Bianchi, nel corso degli anni, pur dividendosi tra Milano e l'Azienda, è sempre presente per prendere ogni decisione, anche la più piccola, fino a giungere nel 1997 quando si trasferisce definitivamente in Toscana.

Il 1975, è l'anno del suo primo vino: è un Rosso dai vigneti di Brunello (prodotto nel 1975, 1976, 1977, 1978, 1979, 1980, 1981⁷).

Nel 2002 anche la figlia e la sua famiglia decidono di stabilirsi a Montalcino.

In azienda, quindi, oltre al proprietario e ai familiari, lavorano nove risorse a tempo pieno ed un gruppo di dipendenti stagionali.

Non è semplice descrivere in poche righe questa azienda. La vigna è inserita in un complesso ecosistema che comprende un bosco che ha la funzione di depurare l'aria, il torrente, lo stagno che serve per annaffiare ed irrigare, il frutteto e un giardino di due ettari, curato con incredibile passione e competenza dalla moglie, ritenuto dagli esperti un vero patrimonio naturale.

⁴ È il nome di fantasia dell'azienda.

⁵ È il nome di fantasia del proprietario.

⁶ Anche qui un nome di fantasia.

⁷ Per i riferimenti delle annate cfr. WineNews.it/news/29430

La cantina stessa è un progetto all'avanguardia, studiata nei minimi particolari.

Ben 23 metri di scavo, 9 metri di palificata di piloni di acciaio su cui poggia il pavimento in porfido a 14 metri sotto terra. La cosa sensazionale sono le pareti, costituite solo da pietre tenute insieme non dal cemento, ma da una rete metallica, per favorire la circolazione dell'aria e perché: "il vino deve respirare"⁸.

Nonostante, in alcuni anni, come visto, l'azienda ha prodotto in quantità molto limitate anche altre tipologie di prodotti (il Rosso di Montalcino), il prodotto di riferimento è senza dubbio il Brunello di Montalcino⁹, in due differenti varietà:

- qualità Brunello, che viene immessa sul mercato non prima di 5 anni dalla vendemmia;
- qualità Riserva, venduta solo al termine di 6 anni dalla vendemmia.

Il processo produttivo ha caratteristiche, riconosciute a livello internazionale, di assoluta eccellenza ed è permeato da una filosofia aziendale di continua tensione verso la qualità del prodotto.

L'intera produzione, dal vigneto alla bottiglia, come sarà approfondito nei seguenti paragrafi, avviene secondo regole rigorose finalizzate ad ottenere la migliore qualità possibile.

Questa filosofia impone una produzione quantitativa di vino di gran lunga inferiore a quella potenzialmente raggiungibile, ma di ottima qualità. In media, ogni anno l'azienda produce 15.000 bottiglie di vino.

Le peculiarità del processo produttivo portano l'azienda a sostenere costi non tradizionali per il settore indagato. Si considerino, ad esempio, i costi per la gestione e la manutenzione del bosco, il giardino e il frutteto, i costi di ricerca e sviluppo o le spese per le molte attività manuali che si svolgono in vigna e in cantina, che sono notevolmente superiori ai costi sostenuti da altre cantine che fanno un utilizzo incisivo della meccanizzazione.

Si rimanda ai successivi paragrafi per le specifiche analisi e la descrizione, seppur parziale, delle principali attività svolte, che in questa azienda assumono connotati del tutto peculiari.

⁸ G. Bianchi

⁹ Il Brunello è un Vino Rosso importante ricco di struttura, di gusto e di una straordinaria capacità d'invecchiamento, prodotto col 100% di un'Uva eccellente, il Sangiovese Grosso. Dal primo Luglio 1980 al Brunello di Montalcino è stata attribuita la Denominazione di Origine Controllata e Garantita (D.O.C.G.). Una delle peculiarità di questo vino è rappresentata dal lunghissimo periodo di maturazione.

CAPITOLO 1: I COSTI DI PRODUZIONE

Par. 1 - OBIETTIVO

L'obiettivo dell'analisi seguente è quello di determinare una stima del costo pieno di produzione di una bottiglia di vino di Brunello dell'azienda esaminata, utilizzando i dati, opportunamente rielaborati, provenienti dalla contabilità generale.

In mancanza di un sistema di contabilità analitica, sono stati utilizzati esclusivamente i dati di bilancio, con riferimento agli esercizi 2005 – 2011, ritenendo questa una profondità temporale adeguata.

Il modello logico utilizzato, al di là delle cifre che in esso compaiono, può essere utilizzato come uno schema generale per il calcolo del costo di produzione, in assenza di un sistema di contabilità analitica, pur nella consapevolezza che i risultati raggiunti potranno essere notevolmente differenti in funzione soprattutto della realtà aziendale in cui avviene la sua realizzazione.

Si ritiene inoltre che, in un momento successivo, queste riclassificazioni possano rappresentare una base di partenza per avviare un sistema di contabilità direzionale.

Non esistono studi empirici particolarmente dettagliati sui costi di pertinenza delle aziende vitivinicole da utilizzare come riferimento nella progettazione del modello di costo di produzione del vino¹⁰.

Probabilmente, le ragioni della scarsità di ricerche in questo campo sono diverse. Da un lato, l'assenza di regole omogenee condivise di calcolo dei costi nel settore analizzato; dall'altro, è probabile che vi sia una certa resistenza dei produttori a dichiarare gli effettivi costi sostenuti, nella convinzione che si tratti di dati riservati che, se pubblicizzati, possano influire sulla competitività delle aziende e sulle politiche di *pricing*.

Il principio di fondo perseguito nel processo di scomposizione e ricomposizione dei costi adottato in questa sede, è stato sempre quello della determinazione "quanto più corretta possibile" del consumo di fattori produttivi con riferimento all'oggetto di costo di volta in volta considerato (le attività realizzate, la bottiglia prodotta).

Con l'espressione "quanto più corretta possibile", si vuole intendere il concetto di "documentabile", "accertabile" e non il significato epistemologico di "esistente a prescindere dalle interpretazioni".

¹⁰ Cfr F. CIAPONI, *Il controllo di gestione delle imprese vitivinicole*, FrancoAngeli, Milano, 2010
V. Antonelli – R.D'Alessio, *Casi di controllo di gestione*, IPSOA Wolters Kluwer Italia S.r.l., 2007; pp. 481 e ss
P. Mastroberardino - G. Calabrese - P. Magliocca, *“Scenari competitivi, valore e misurazione delle performance nelle imprese della vite e del vino”*, Università degli Studi di Foggia, Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche, Quaderno 5, 2004;
F. M. Spano, *“L'economia delle imprese vitivinicole”*, Milano, Giuffrè Editore, 2010

Determinare il costo di produzione di un oggetto di costo (per esempio una bottiglia di vino) in un intervallo temporale definito, implica dapprima la scelta della configurazione di costo a cui fare riferimento e successivamente la progettazione del sistema di contabilità analitica necessario per raggiungere tale scopo (la metodologia di calcolo del costo).

Par. 2 - LE DIVERSE TIPOLOGIE DI COSTO

I costi rappresentano la misura monetaria delle risorse utilizzate per un determinato scopo¹¹.

Un oggetto di costo è il termine utilizzato per indicare un prodotto, un progetto, una commessa, un'unità organizzativa, un canale di vendita o altra attività o scopo per il quale i costi sono misurati e analizzati.

È interessante notare come il termine costo può fare riferimento a concetti molto diversi tra loro.

In contabilità direzionale sono presenti costi storici, standard, fissi, variabili, differenziali, marginali, opportunità, diretti, stimati, pieni e ancora altri. Per questo motivo, quando si parla di costi sarebbe sempre meglio specificare il contesto di riferimento e le finalità per cui sono utilizzati.

Per questo motivo si ritiene necessario effettuare qualche breve riflessione introduttiva sulle possibili classificazioni/tipologie dei costi, che utilizzeremo nel prosieguo del capitolo.

Le principali tipologie di costo sono:

- costi diretti e indiretti
- costi specifici e fissi;
- costo variabile e fissi (e semivariabili).

Una prima distinzione è quella tra **costi diretti** e **costi indiretti**. I primi sono costi per i quali è tecnicamente possibile, è anche economicamente conveniente, trovare una misura oggettiva del consumo del fattore produttivo con riferimento ad un determinato oggetto.

In altre parole sono costi che possono essere ricondotti specificatamente all'oggetto del costo in quanto causati da quell'oggetto stesso. Sono esempi tipici di questa tipologia, i costi delle materie prime, la retribuzione dei dipendenti che hanno lavorato solo alla fabbricazione di quel prodotto.

I secondi, sono costituiti da tutti i costi per i quali non è possibile o non è conveniente una misurazione oggettiva dei fattori produttivi consumati. Ossia, sono causati da due o più oggetti di costo e non oggettivamente riconducibili ad uno in particolare. Pertanto, possono essere attribuiti a ciascun oggetto di costo solo in base a una ripartizione soggettiva.

¹¹ Cfr. ANTHONY L.R.N., HAWKINS D.F., MACRÌ D.M., MERCHANT K.A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw Hill, Milano, 2012, pag. 60, definiscono il costo come "la misura monetaria delle risorse utilizzate per un qualche scopo". Gli Autori notano, tra l'altro, che la terminologia anglosassone utilizza due diversi termini: "cost", con l'accezione sopra indicata e "expense", per indicare il concetto di costo di competenza contabile.

Ad esempio, il costo del responsabile della manutenzione non è riconducibile in modo oggettivo ad un solo prodotto. Pur tuttavia, è ragionevole pensare che una quota (equa o ragionevole¹²) di questo stipendio dovrebbe far parte del costo di produzione del prodotto. Un altro esempio è il costo di un macchinario che viene usato per produrre più prodotti distinti.

Una seconda differenza è quella tra **costi speciali** e **costi comuni**. In realtà, la prima distinzione descritta altro non è che un adattamento della distinzione di stampo dottrinale tra costi speciali e comuni¹³.

Infatti i costi speciali, così come i costi diretti, sono quelli attribuibili in modo oggettivo all'oggetto di costo, anche a prescindere dalla convenienza economica a farlo, mentre i costi comuni sono allocabili solo utilizzando criteri soggettivi (alla stregua dei costi indiretti).

Ciò significa che i costi comuni comprendono sicuramente i costi indiretti, ma anche una quota di costi diretti, in particolar modo di quei costi che pur essendo per loro natura possibile attribuirli in modo oggettivo non risulta economicamente conveniente farlo. Il tipico esempio è rappresentato dal consumo di energia elettrica. Nella prassi, di solito, vengono trattati come costi indiretti, in realtà, utilizzando una centralina su ogni impianto, sarebbe teoricamente possibile, ma non economicamente conveniente, calcolare la quota di consumo effettivo di ciascun impianto.

Per semplicità nel prosieguo, si utilizzerà solo la distinzione tra costi diretti e indiretti anziché tra costi speciali e comuni.

Un'ulteriore distinzione, molto diffusa, ma non considerata nel presente modello, è quella tra **costi fissi** e **costi variabili**. Questa articolazione si basa sull'andamento che i costi assumono rispetto al volume di produzione.

I costi variabili sono quelli il cui ammontare (complessivo) varia proporzionalmente alla variazione del volume di produzione (per esempio: materie prime o manodopera diretta, i costi del carburante, la forza motrice).

I costi fissi, invece, restano invariati al variare del volume di produzione (es: canone di locazione, gli stipendi dei responsabili), purché non si superi la capacità produttiva esistente (ad esempio: se la capacità produttiva massima giornaliera di un macchinario è di 10.000 pezzi, il costo resterà invariato indipendentemente dal fatto che non si produca nulla, che si producano 10, 100 o 10.000 pezzi. Tuttavia, qualora si volessero produrre più di 10.000 pezzi al giorno, sarebbe necessario aggiungere un nuovo macchinario o sostituire quello vecchio con un nuovo macchinario dotato di una maggiore capacità produttiva).

Infine, i costi semivariabili sono costituiti da un mix delle due precedenti tipologie. L'ammontare totale di un costo semivariabile varia in misura meno che proporzionale rispetto ai volumi (es. il costo di gestione di un veicolo, è costituito da una quota di costi variabili, la benzina, e da una quota di costi fissi, l'assicurazione¹⁴).¹⁵

¹² Nella terminologia anglosassone denominata fair share

¹³ Su questo punto cfr. L. Brusa (1995), *Contabilità dei costi. Contabilità per centro di costo e activity based costing*, Milano. Giuffrè.

¹⁴ Per l'esempio cfr. Anthony L.R.N., Hawkins D.F., Macri D.M., Merchant K.A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw Hill, Milano, 2012

Come ultima considerazione di carattere generale, occorre tenere presente che la classificazione dei costi in diretti, indiretti, fissi, variabili, ecc. non è assoluta, ma dipende dall'oggetto di calcolo dei costi¹⁶.

Ad esempio lo stipendio del direttore dello stabilimento è un costo indiretto rispetto all'oggetto prodotto, ma diventa un costo diretto se l'oggetto del costo diventa l'intera impresa produttrice.

La distinzione quindi, come detto, non è vera in assoluta, ma ha senso in relazione all'oggetto del costo¹⁷.

Par. 3 - LE METODOLOGIE DI CALCOLO

I diversi metodi di calcolo di costo si distinguono in base alla tipologia di costi presi in considerazione¹⁸:

- 1) a costo pieno (o full costing) --- costi diretti/indiretti
- 2) a costi variabili (o variable costing)¹⁹ ---- costi variabili/fissi
- 3) a costi diretti (o direct costing evoluto)²⁰ ---- costi variabili/fissi specifici

La necessità di conoscere e analizzare i diversi metodi di calcolo nasce dal fatto che non ci sia un metodo più efficace in assoluto, infatti le tipologie da considerare possono essere diverse per scopi informativi diversi e in situazioni d'impresa diverse (si parla di approccio situazionale).

¹⁵ Molti studi evidenziano come la variabilità dei costi non può più essere definita solo con riferimento al volume di attività, ma la variabilità deve essere legata al grado di complessità, si parla di chunky cost variabili e fissi. Su questi temi in Italia è possibile fare riferimento agli studi del gruppo di lavoro di Bubbio, ad esempio consultabile in rete, tra gli altri, M. Solbiati. *Il processo di costing in azienda e gli sviluppi dell'activity based costing*, Area Amministrazione, Controllo, Finanza Aziendale e Immobiliare - SDA Bocconi

¹⁶ Per i costi variabili vale il livello di attività e l'arco temporale preso a riferimento, nel lungo termine tutti i costi sono variabili.

¹⁷ Anthony, op. cit., definisce questi concetti "relazionali", ossia il loro significato nasce osservando contemporaneamente la natura della risorsa consumata e l'oggetto del costo.

¹⁸ Per approfondire gli aspetti metodologici derivanti dall'applicazione dei diversi metodi presentati si vedano fra gli altri: V. Coda, *I costi di produzione* (Giuffrè, Milano, 1968), A. Spranzi, *Il calcolo dei costi nelle imprese industriali* (Giuffrè, Milano, 1982), L. Brusa, *Contabilità dei costi* (Giuffrè, Milano, 1979) e E. Santesso, *Contabilità dei costi: Metodi ed obiettivi* (Cedam, Padova, 1982) e, in particolare, per Direct Costing Evoluto si veda G. Motais de Narbonne, *Contabilità analitica per la gestione d'impresa* (A. Guerini & Ass., Milano, 1988).

¹⁹ o marginal costing o direct costing semplice

²⁰ o traceable costing

1) Full Costing

In base al metodo del full costing o del "costo pieno"²¹ a ciascun oggetto di costo (es. prodotto) deve essere sempre attribuita una quota di tutti i costi sostenuti. In altre parole, sono considerati i costi di tutti i fattori produttivi che, in via diretta o indiretta, sono stati consumati/utilizzati per la produzione.

In altre parole, utilizzando la distinzione fatta nel precedente paragrafo, la metodologia di determinazione dei costi di prodotto ispirata al concetto di *full costing* attribuisce al prodotto sia i costi *diretti* sia quelli *indiretti*²². I costi diretti sono "attribuiti" tramite un criterio oggettivo (per le materie prime, la quantità di materia utilizzata nel prodotto x il prezzo unitario di acquisto), quelli indiretti sono "allocati" tramite criteri soggettivi (denominati "basi di imputazione"). È possibile ripartire i costi in modo indiretto in base ai volumi di attività o ad altri criteri soggettivi di imputazione. A titolo di esempio, i costi per l'ammortamento di un macchinario che viene usato per produrre congiuntamente diversi prodotti può essere ripartito in base alle quantità di materie prime immesse in ciascun processo produttivo.

La contabilizzazione dei costi presuppone di determinare una serie di progressive aggregazioni di componenti elementari le quali, sommate tra di loro, consentono di determinare varie configurazioni di costo.

Nelle imprese industriali si è soliti determinare le seguenti configurazioni di costo²³:

- costo primo o diretto;
- costo industriale (costo pieno di produzione²⁴);
- costo pieno aziendale (o complessivo);
- costo economico-tecnico.

Il *costo primo* considera solo i costi diretti di produzione (per esempio le materie prime, la manodopera diretta, ecc.).

Il *costo industriale* (anche denominato *costo pieno di produzione*) aggiunge al costo primo i costi indiretti di produzione²⁵ (per esempio manodopera indiretta, materiali di consumo, riscaldamento, illuminazione, manutenzione, ammortamento dei macchinari).

²¹ Il principio del costo pieno è stato individuato dagli economisti inglesi R. L. Hall e C. J. Hitch come il criterio seguito dalle imprese nella determinazione del prezzo di vendita, "viene preso come base il costo primo (o "diretto") unitario, vengono aggiunte una percentuale per coprire il costo fisso (o "indiretto") ed una ulteriore percentuale convenzionale per il profitto". R. L. Hall e C. J. Hitch, «Price Theory and Business Behaviour», in T. Wilson e P. W. S. Andrews (a cura di), Oxford Studies in the Price Mechanism, Oxford, 1951, pp. 106-138. Citato in P. Sylos Labini, Oligopolio e progresso tecnico, Torino, 1964, p. 40.

²² Cfr Anthony, op. cit., p 61 e ss afferma: "il costo pieno di un oggetto del costo è la somma dei suoi costi diretti, più una quota equa (fair share) di costi indiretti ad esso riconducibili".

²³ Cfr F. Ciaponi, p132 ess

²⁴ Cfr Anthony, op. cit., pp. 65 e ss. o costi di prodotto, o costo inventariabile, non include i costi commerciali e distribuzione, nè generali, amministrativi, solo i costi che si sostengono all'interno dello stabilimento di produzione.

²⁵ Denominati anche costi generali di produzione o overhead costs o anche costi generali di stabilimento.

Il *costo complessivo* somma al costo industriale una quota di costi indiretti commerciali, amministrativi e generali (per esempio quote di ammortamenti per le immobilizzazioni destinate ad attività commerciali e amministrative).

Il *costo economico-tecnico* aggiunge al costo complessivo una quota di oneri figurativi (per esempio lo stipendio direzionale dell'imprenditore).

La figura seguente riporta uno schema delle configurazioni di costo appena citate.

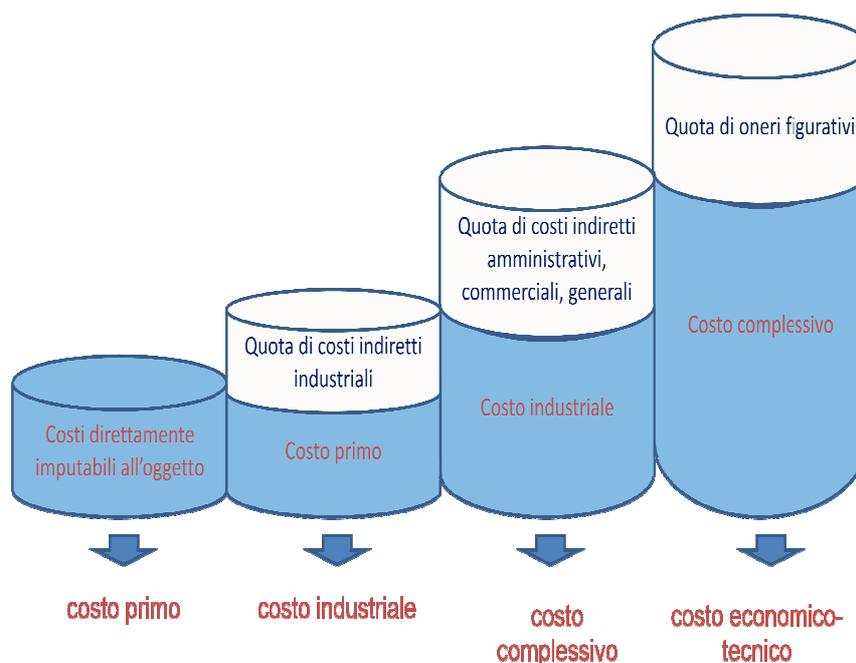


Figura 1: Le diverse configurazioni del costo pieno

Quindi, all'interno del full costing possono essere individuate diverse configurazioni di costo, che dipendono dalla scelta di considerare nel calcolo tutti i fattori produttivi o solo alcuni. Ovviamente tale scelta risponde ad esigenze informative differenti. Pertanto, non esiste un'unica modalità di determinazione del costo pieno, ma può essere costituito da una stratificazione più o meno completa di elementi di costo.

In ogni caso, la scelta del tipo di configurazione dipende molto dalla struttura di costo dell'impresa. Ad esempio un'impresa caratterizzata da una quota prevalente di costi diretti potrebbe focalizzare l'attenzione sui costi primi.

Con riferimento alla struttura dei costi dell'azienda vitivinicola, è evidente come la maggior parte di questi siano costi indiretti, anche qui però tale affermazione dipende sempre dall'oggetto di costo prescelto (ad esempio un costo può essere diretto rispetto ad un'attività, ma indiretto rispetto al prodotto). Il concetto fondamentale è che non esiste, quindi, una configurazione

migliore delle altre, ma esigenze informative differenti²⁶. Senza dimenticare che la scelta va anche collegata a valutazioni del tipo costi-benefici²⁷.

Per completare la descrizione sul full costing, occorre, in ultimo, ricordare altri due concetti:

- l'imputazione al prodotto anche della quota di costi indiretti, enfatizza l'effetto volume (ossia si dice i costi indiretti vengono variabilizzati, in altre parole se il costo indiretto viene allocato con un tradizionale driver di volume, il prodotto che pesa di più in termini quantitativi, assorbirà il maggior livello di costi indiretti);
- la metodologia del full costing comporta un maggiore grado di soggettività tanto più ci si muove verso il costo pieno aziendale.

2) Variable Costing

La metodologia del costo variabile, invece, attribuisce all'oggetto di costo esclusivamente i costi variabili, limitandosi ad assegnare i costi fissi a tutte le produzioni realizzate in modo indistinto.

3) Direct Costing evoluto

La metodologia del Direct Costing attribuisce all'oggetto di costo unicamente i costi speciali, ossia i costi (variabili e fissi) che possono essere attribuiti all'oggetto di calcolo in maniera oggettiva.

Le metodologie 2) e 3) a ben vedere sembrano poco adatte a spiegare il consumo dei fattori produttivi in un'azienda vitivinicola nello svolgimento della produzione. Infatti, i costi dell'impresa vitivinicola sono quasi tutti fissi o semivariabili²⁸.

²⁶ F. Ciaponi, op. cit., pag. 132 e Bubbio A., *Calcolo dei costi per attività. Activity Based Costing*, Milano, Guerini e associati. 2001

²⁷ F. Ciaponi, op. cit., pag. 135 e Brusa, op.cit.

²⁸ Sul punto cfr. F. Ciaponi, op. cit., pag. 132

Par. 4 – GLI SCOPI INFORMATIVI DEL COSTO PIENO DI PRODUZIONE

Un sistema di determinazione dei costi di produzione (denominato anche sistema di contabilità dei costi o industriale), usato per rilevare il costo pieno di produzione di un'impresa, può soddisfare numerose e diverse esigenze informative. Per ragioni di chiarezza, si ritiene utile esporre sinteticamente le principali finalità che possono essere perseguite.

Migliorare l'informativa ottenibile dai dati di bilancio

Il costo pieno può essere utilizzato come base per la valorizzazione nello Stato Patrimoniale delle rimanenze di semilavorati e prodotti finiti e nel Conto Economico del costo del venduto²⁹.

In particolare, negli USA, ad esempio, i principi contabili e fiscali richiedono l'applicazione della metodologia del costo pieno per la valorizzazione delle rimanenze e del costo del venduto. Mentre la normativa civilistica italiana richiede che alle rimanenze debbano essere imputati almeno tutti i costi di diretta attribuzione (art 2426 Cod. Civ.)³⁰, fermo restando che, in base al principio di prudenza, si richiede di valutare le rimanenze al minore tra il costo di produzione ed il valore di presumibile realizzazione desumibile dall'andamento di mercato (qualora quest'ultimo sia effettivamente determinabile)³¹.

Anche quando un'impresa costruisce in economia, l'insieme dei costi di produzione del bene realizzato, riportato nello Stato Patrimoniale, rappresenta il costo pieno di prodotto.

Definire correttamente i prezzi di vendita dei prodotti³²

Nella prassi consolidata si evidenzia che i prezzi di vendita dei prodotti sono determinati principalmente sommando al costo pieno di produzione un adeguato *mark-up*³³ (una ricerca di tra grandi imprese di produzione ha dimostrato che l'85% delle stesse utilizza il costo pieno come base per il calcolo dei prezzi³⁴).

²⁹ Cfr. ANTHONY L.R.N., HAWKINS D.F., MACRÌ D.M., MERCHANT K.A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw Hill, Milano, 2012, Fig. 3.2 Diagramma di flusso dei costi, pag. 67

³⁰ Cfr. ANTHONY L.R.N., HAWKINS D.F., MACRÌ D.M., MERCHANT K.A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw Hill, Milano, 2012, pp. 131 e ss.

³¹ Altri approcci teorici potrebbero determinare una diversa configurazione del costo. Ad esempio, vale la pena annotare che una ipotetica valutazione delle rimanenze al solo costo variabile (variable costing o direct costing) comporterebbe una sottostima delle rimanenze, in quanto si perderebbero le significative e rilevanti misurazioni almeno dei costi fissi diretti. La tecnica del direct Cost evoluto o traceable costing, infatti non prende in esame solo i costi diretti variabili, ma anche quelli diretti e fissi. Nel caso esaminato, come visto, non appare applicabile la tecnica del direct cost semplice o variable costing, quale attribuzione dei costi variabili all'oggetto di riferimento con esclusione dei costi fissi. Di queste metodologie tratteremo nei paragrafi successivi.

³² Nell'ipotesi di prezzi di vendita manovrabili

³³ Si parla, infatti, di metodo del costo pieno (o mark-up) Changes in cost management systems in usa manufacturing, Journal of business and economic perspectives, Spring/Summer 1993, pp. 100-105

³⁴ Cfr. GOVINDAJARAN V. E ANTHONY R.N., *How firms use cost data in pricing decisions, management accounting*, Luglio 1983, pp. 30-36. Cfr. anche A. CHARLENE SULLIVAN, KEITH V. SMITH, *What really is happening to cost management systems in US manufacturing*, Review of business studies, 1993, pp. 51-68; KEITH V. SMITH, A. CHARLENE SULLIVAN, *Changes in cost management systems in US manufacturing*, Journal of business and economic perspectives, Spring/Summer 1993, pp. 100-105.

Ovviamente esistono altri metodi per stabilire il prezzo di vendita. Ad esempio, con il metodo del valore percepito, la fissazione del prezzo non è focalizzata sui costi aziendali, fermo restando che i ricavi ottenuti devono essere almeno uguali ai costi. Il metodo tiene conto, invece, della disponibilità dei clienti ad acquistare sulla base della percezione del prodotto/servizio.

Tale metodo è adottato soprattutto per i prodotti definiti differenziati, ossia quei prodotti che competono con prodotti simili, ma con caratteristiche diverse (es. mercato dei beni di lusso).

Gli elementi di distinzione possono essere oggettivi (affidabilità, durata, prestazioni, qualità) oppure solo percepiti grazie all'utilizzo di campagne promozionali (il prodotto è un semplice strumento di distinzione sociale).

Per i prodotti definiti indifferenziati o sostituibili (es: le commodities) il prezzo di vendita invece è definito in modo efficiente dal mercato. Se il produttore incrementa il prezzo di vendita determinerà uno spostamento delle preferenze del consumatore. Il prezzo diventa quindi l'unico terreno di concorrenza, non potendo affidarsi ad altre caratteristiche del prodotto.

In questi casi il costo pieno non può essere utilizzato per determinare il prezzo di vendita, piuttosto i sistemi di determinazione dei costi sono finalizzati alle analisi di riduzione/contenimento dei costi, rappresentando un criterio guida nelle scelte di contenimento dei costi.

Valutare la redditività dei diversi segmenti aziendali

Le analisi di bilancio consentono di esaminare la complessiva redditività aziendale ma, attraverso i sistemi di contabilità dei costi, è possibile conoscere la redditività di specifici segmenti aziendali, ad esempio confrontando i ricavi con il costo pieno di uno stabilimento, di un punto vendita, di un progetto, di una commessa. La maggiore utilità del conto economico a costo pieno piuttosto che variabile è comunque oggetto di ampio dibattito. Senza volere in questa sede approfondire l'argomento, si ricorda ad esempio che lo schema a costi variabili è preferibile nelle decisioni di breve termine, che richiedono l'evidenziazione del margine di contribuzione.

Agevolare l'elaborazione di costi *standard* di produzione per quantificare gli scostamenti con i costi consuntivati

L'analisi dei costi facilita l'elaborazione di costi *standard* di produzione, utile al fine di verificare e quantificare gli scostamenti con i costi consuntivati. I costi standard possono essere utilizzati per la compilazione del *budget* di produzione, elemento imprescindibile per il successivo monitoraggio.

Par. 5 – FULL COSTING A BASE UNICA E MULTIPLA

Nei precedenti paragrafi, è stato, quindi, descritto il metodo di calcolo (full costing) e la configurazione di costo (costo complessivo) più adatti alle esigenze informative e alla struttura dei costi dell'azienda esaminata, occorre, dunque, procedere con la determinazione del costo di prodotto.

L'obiettivo del presente paragrafo non è, tuttavia, l'approfondimento delle tecniche di calcolo del costo pieno, piuttosto la descrizione delle diverse possibilità, al fine di completare in modo più organico l'analisi del full costing.

I costi diretti, come visto, sono attribuiti direttamente all'oggetto di calcolo, l'imputazione dei costi indiretti, invece, può avvenire tramite diversi criteri, denominati "basi di ribaltamento o ripartizione".

Il "ribaltamento" è l'attribuzione dei costi agli oggetti finali di costo (per esempio i singoli prodotti) sulla base di determinati criteri o "basi di ribaltamento".

Proprio la scelta di questi criteri rappresenta il principale problema che si incontra nell'uso del *full costing*. Tali criteri, infatti, sono per definizione soggettivi e possono condurre a risultati anche molto diversi tra loro.

Con specifico riferimento ai criteri di ribaltamento si distingue tra full costing:

- a base unica;
- a base multipla.

La specificità del primo metodo di imputazione consiste nel fatto che i costi indiretti vengono ripartiti tra i vari oggetti di calcolo sulla base di un solo criterio (di frequente, le ore MOD, ossia le ore di manodopera diretta, o le ore macchina).

Per applicare tale criterio è sufficiente attribuire direttamente al prodotto il costo delle materie prime consumate e quello della manodopera diretta. Tutti gli altri costi vengono invece sommati tra loro e, attraverso una base prescelta imputati ai prodotti³⁵. Si sceglie quindi la base di ripartizione e si calcola poi il coefficiente di riparto (totale costi indiretti/base di ripartizione). I costi indiretti sono imputati ai prodotti attraverso il coefficiente di riparto (si dice "imputare" la quota dei costi indiretti ai vari oggetti di costo).

Il problema è che se la base di ripartizione non rispecchia il reale assorbimento di tutti i costi indiretti, l'informazione di costo può risultare distorta. In effetti, è piuttosto difficile trovare un unico criterio valido per la ripartizione di diverse tipologie di costi indiretti. Quindi, la sua

³⁵ il criterio che dovrebbe guidare la scelta è quello della significatività del fattore produttivo, poiché in base a questo fattore si distribuiscono sugli oggetti di calcolo (solitamente i prodotti) quote rilevanti dei costi di un'impresa. E' consigliabile utilizzare le quantità fisiche che non risentono delle variazioni di prezzo del fattore produttivo.

applicabilità di solito è consigliabile se i costi indiretti rappresentano una % ridotta dei costi totali e il processo produttivo è piuttosto semplice.

Se queste condizioni non si verificano, può essere opportuno utilizzare il secondo criterio che fa ricorso a basi multiple di allocazione: per gruppi differenti di costo o ricorrendo al sistema di contabilità per centri di costo.

Nel primo caso, i costi indiretti sono aggregati per tipo di relazione causa-effetto con la base di ripartizione che identifica il gruppo. Per cui i costi di manodopera indiretta e i costi amministrativi sono aggregati e ripartiti utilizzando come base di riparto le ore di manodopera diretta (l'ipotesi alla base è che entrambi i costi sono considerati proporzionali all'impiego di manodopera diretta), mentre i costi di ammortamento sono ripartiti tra i prodotti utilizzando una diversa base di riparto, ad esempio il numero di pezzi di materia prima utilizzata nei diversi prodotti (ipotizzando quindi che il prodotto che ha necessità di più pezzi consumi maggiormente il fattore produttivo macchina). In sostanza, l'obiettivo è quello di identificare diversi criteri di ripartizione in funzione della tipologia di costi da ripartire.

Nel secondo caso, utilizzato in situazioni di organizzazione della produzione maggiormente complessa, si ricorre al concetto dei centri di costo. Tali centri sono utilizzati per facilitare l'individuazione delle basi di riparto (e dei relativi coefficienti di riparto), nonché per agevolare il controllo/governo dei costi stessi³⁶. Infatti, attraverso dei raggruppamenti intermedi (i centri di costo) è possibile determinare un costo di prodotto più attendibile, che riflette i processi aziendali interni e il consumo dei fattori produttivi (risorse) da parte dei prodotti. Inoltre, la conoscenza dei costi dei centri permette di svolgere analisi di efficienza e di controllo di gestione.

Esistono tre diverse logiche³⁷ per costruire il full costing a base multipla con centri di costo.

- la logica per aree funzionali,
- la logica gerarchico-causale (Methode des Sections Homogènes),
- la logica per attività (Activity Based Costing).

La prima, propone di definire i centri di costo con riferimento alle macro-funzioni rispetto alle quali è possibile aggregare le varie attività svolte. I costi da ripartire, quindi, vengono "localizzati" in specifici centri di costo corrispondenti alle principali aree funzionali in cui si articola l'azienda. Tipicamente, queste aree funzionali riguardano l'approvvigionamento, la produzione, la commercializzazione, l'amministrazione, la ricerca e sviluppo, ecc.. Questi macro-centri di costo

³⁶ Per questa seconda finalità occorre introdurre un nuovo concetto, i Centri di responsabilità. In sostanza, un centro di responsabilità è un gruppo di persone che opera per raggiungere un certo obiettivo, coordinato da un responsabile delle azioni poste in essere e dei relativi risultati. Se un centro di costo è anche centro di responsabilità, il dirigente di quel centro sarà responsabile del consumo di risorse utilizzate dal centro.

³⁷ Per un approfondimento delle prime due logiche si vedano, oltre a D. Amodeo, Le gestioni industriali produttrici di beni (Utet, Torino, 1960) e V.Coda, I costi di produzione (Giuffrè, Milano, 1968), anche P. Lauzel, Contabilità analitica (ISEDI, Milano, 1973) e G. Motais de Narbonne, Contabilità analitica per la gestione d'impresa (Guerini & Ass., Milano, 1988). Per un confronto fra tutte e tre le logiche si veda U.Sostero, Analisi dei costi: le logiche di attribuzione (Cedam, Padova, 1991).

possono essere ripartiti in sotto centri riferiti a funzioni più ristrette, quindi nel centro di costo commerciale, si distingue quello di vendita, distribuzione, post vendita.

La logica gerarchico-causale a cui solitamente si fa riferimento nel linguaggio comune quando si parla di contabilità per centri di costo, suggerisce di individuare i centri con riferimento alle unità organizzative. I "centri di costo", sono le unità organizzative aziendali (effettivamente esistenti o virtuali) che consumano risorse e sulle quali vengono localizzati i costi.

I centri di costo (o sezioni) sono suddivisi in tre tipologie:

- produttivi (finali, principali): sono quelli in cui si realizza materialmente la produzione;
- ausiliari (intermedi): sono quelli che svolgono servizi di supporto ai centri produttivi, erogano prestazioni per l'organizzazione (per esempio i centri per la manutenzione);
- di struttura (comuni): le unità organizzative esterne all'area produttiva (per esempio l'ufficio legale, l'ufficio contabilità, il centralino, ecc.).

I centri di costo possono essere diversi in relazione alle caratteristiche aziendali oppure al grado di analisi necessario per rispondere ai fabbisogni informativi della direzione. Pur tuttavia, ci sono alcuni criteri ritenuti fondamentali nella definizione dei centri di costo³⁸, ad esempio:

- omogeneità delle attività svolte rispetto ai fattori produttivi utilizzati ed alle prestazioni erogate,
- significatività delle attività e dei costi,
- aderenza alla struttura organizzativa ed alle responsabilità.

Il processo di attribuzione dei costi ai centri può avvenire con modalità diverse. La più semplice è quella diretta, ossia i costi dei centri intermedi sono ripartiti tra i centri finali che ne utilizzano i servizi.

Secondo il metodo diretto, le fasi principali per la determinazione del costo sono:

- definizione del piano dei centri di costo;
- scelta degli elementi di costo da includere nel calcolo e definizione dei criteri di localizzazione dei costi per centri di costo (criteri di localizzazione dei costi nei centri di costo);
- attribuzione dei costi dei centri di costo di struttura ai cdc intermedi o in alternativa direttamente ai finali o direttamente al prodotto tramite la basi di ripartizione (chiusura dei centri di struttura);
- attribuzione dei costi dei cdc intermedi ai cdc finali attraverso la scelta di opportune basi di ripartizione (chiusura dei centri di costo intermedi);
- imputazione dei costi dei centri all'oggetto di calcolo (es. prodotto).

L'ultima tipologia di full costing a base multipla è quella che si basa sulla metodologia dell'*Activity Based Costing (ABC)*³⁹.

³⁸ Si veda in proposito anche M. Lebas, *Comptabilité analytique de gestion* (Nathan, Alençon-Orne, 1986, pp. 149-152).

Nella precedente, i centri di costo sono individuati come unità organizzative che consumano risorse per produrre beni intermedi collegati in modo più o meno diretto al processo di produzione principale (si parla infatti di centri principali, ausiliari, comuni).

Secondo questa logica, invece, il piano di aggregazione dei costi è pensato avendo come riferimento le attività svolte al fine di ottenere il prodotto finale (dove le attività sono individuate utilizzando la catena del valore di Porter e distinte in attività primarie e di supporto).

Il tratto distintivo è che le risorse consumate sono aggregate con riferimento al tipo di attività svolta e non al luogo nel quale queste vengono impiegate. In quest'approccio ciò che è rilevante non il centro nel quale si è realizzata l'attività, piuttosto l'attività svolta, che, per definizione, può essere trasversale rispetto alle funzioni/unità organizzative.

In sintesi, mentre le metodologie precedenti si basano sul fatto che i centri consumano le risorse e i prodotti ricevono servizi dai centri, nell'ABC le attività consumano le risorse i prodotti utilizzano i servizi resi dalle attività.

Le "attività" sono, quindi, intese come un insieme di operazioni che l'azienda svolge e che sono funzionali all'ottenimento di un prodotto o di un servizio e possono essere definite come "un insieme di piccole operazioni che ricevendo input ben identificati realizzano un output quantificabile e misurabile⁴⁰".

Tipici esempi di attività sono:

- l'acquisto dei fattori produttivi e la gestione del magazzino;
- la progettazione del processo produttivo;
- l'impiego dei macchinari e degli altri strumenti utilizzati nel processo produttivo;
- lo stoccaggio dei prodotti finiti;
- la commercializzazione;
- l'amministrazione e la contabilità.

Questa metodologia dapprima alloca i costi delle risorse indirette per attività e successivamente le ripartisce tra gli oggetti di costo sulla base dei *cost driver* delle varie attività.

I cost driver possono essere legati a⁴¹:

³⁹ In seguito al lavoro di M. Porter, *Competitive Advantage* (The Free Press, New York, 1985; trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Edizione Comunità, Milano, 1987), R. Kaplan e R. Cooper hanno formulato precise proposte in diversi articoli raccolti poi in *The Design of Cost Management Systems* (Prentice-Hall Inter., Englewood Cliffs, New Jersey, 1991).

⁴⁰ Serini F., *Metodologie innovative nel controllo di gestione*, in U. Bocchino (a cura di), *Manuale di controllo di gestione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.

⁴¹ Cfr G. Donna, A. Riccaboni (a cura di), *Manuale del controllo di gestione*, II ed. Ipsoa, 2005, pp 357 e ss G. Fraquelli, P. Giordano, S. Sacchetto cap. "Costi e decisioni operative".

- volumi di output
- caratteristiche distintive dei prodotti (numero di componenti, numero di parti)
- efficienza aziendale (tempi di attrezzaggio, collaudo).

Grazie a questa logica risulta più precisa la ripartizione dei costi indiretti, soprattutto in situazioni di alta percentuale di costi indiretti e di complessità, ossia laddove i costi non dipendono tanto dal volume prodotto, bensì dalla diversificazione, differenziazione e complessità produttiva.

Par. 6 – IL COSTO DI PRODUZIONE DI ALFA VINI

Delineato il quadro teorico di riferimento, si procede a descrivere il processo di costing utilizzato per l'azienda oggetto di analisi.

Come anticipato nei paragrafi precedenti, la configurazione di costo scelta è quella del costo pieno complessivo. La metodologia di calcolo utilizzata è il full costing a base multipla con logica gerarchico-causale, ma con alcune ipotesi di semplificazioni. Su questo punto, saranno fatte alcune precisazioni nel prosieguo del paragrafo.

L'azienda esaminata può essere considerata monoprodotto. In alcune annate sono state prodotte bottiglie di vino differente (per es. rosso Montalcino, da tavola), ma sostanzialmente l'unico prodotto è la bottiglia tipo Brunello di Montalcino. Le bottiglie qualificate come Riserva differiscono rispetto alle altre solo per il periodo di invecchiamento, tale elemento dovrà essere tenuto in considerazione nel calcolo del costo.

In un'azienda monoprodotto, il problema del costo pieno di produzione appare di immediata soluzione.

Infatti, è ragionevole calcolare il costo pieno di una bottiglia, dividendo il costo medio complessivo di un esercizio (su un orizzonte di 7 anni considerati, € 1.015.125) per il numero medio di bottiglie prodotte (ca. 15.000). Il risultato ottenuto è un costo medio per bottiglia di ca. 68 €.

Prendendo come riferimento una bottiglia standard da 75 cl, il costo per litro è di ca. 90 € (ca. 9.000 € per ettolitro).

Questo risultato risente però di forti distorsioni a causa del disallineamento tra il periodo di produzione e quello di rilevazione dei costi in contabilità generale e, più in generale, a causa dello specifico ciclo di vita del prodotto in questione.

Tale problematica è particolarmente rilevante ai fini della corretta determinazione del costo di produzione della bottiglia di vino.

A ben vedere, il problema di fondo risiede nel dover collegare all'oggetto di riferimento (prodotto/processo o struttura organizzativa) i costi rilevati e aggregati per natura dai tradizionali

sistemi contabili a parità di orizzonte temporale (es. costi - produzione con riferimento allo stesso orizzonte temporale).

Nell'azienda esaminata, le bottiglie prodotte nell'anno (es. 2010, 15.000 bt) sono realizzate con fattori produttivi consumati durante un orizzonte temporale notevolmente più lungo (es. 2005-2010), a causa del particolare ciclo di vita delle bottiglie dell'azienda.

Il ciclo temporale del prodotto esaminato è il seguente:

	COSTI				RICAVI
	Attività viticola	Attività vinicola	Attività invecchiamento/ affinamento	Attività imbottigliamento (e logistica)	Vendita
Brunello	2005	fine 2005	2006-2010	2010	2011
Riserva	2005	fine 2005	2006-2011	2011	2012

Figura 2 - Ciclo di produzione di una bottiglia di vino Alfa Vini

L'annata 2005 viene prodotta (nel senso che è pronta per l'immissione in commercio) alla fine del 2010 (alla fine del 2011 per la qualità riserva). Pertanto, i primi ricavi ottenuti per l'annata 2005 saranno registrati nel 2011 (nel 2012 per la riserva).

Di conseguenza, per conoscere il costo di produzione dell'annata del 2005 non è possibile utilizzare solo i costi di competenza del 2005, ma è necessario considerare i costi dell'orizzonte temporale considerato (es. 2005-2010).

La variabile temporale del ciclo di vita del prodotto è quindi il problema da affrontare per determinare il costo di produzione.

Tra l'altro, considerando che il disallineamento temporale è non solo tra costi e produzione, ma necessariamente anche tra costi e ricavi, lo stesso problema si ripropone nell'analisi dei margini reddituali delle singole annate. Sarebbe, infatti, fuorviante confrontare costi e ricavi di competenza dello stesso anno.

Si potrebbe, allora, scegliere di calcolare il costo medio di produzione sommando tutti i costi degli anni considerati (es. 2006-2010) e dividendo per la produzione annuale media. È, tuttavia, evidente che neanche questa soluzione appare accettabile, poichè i costi di competenza dei diversi anni considerati non possono essere attribuiti in toto alla produzione annuale media. Infatti, nel periodo considerato (es. 2006-2010) si accavallano costi di produzione per annate differenti (ad esempio nel 2006 sarà in corso di invecchiamento il vino delle annate precedenti al 2005, oppure sarà imbottigliato il vino dell'annata 2002). In altre parole, i costi registrati nel periodo 2005-2010 non sono di competenza esclusiva di una singola annata di produzione.

In sintesi, il problema sembrerebbe quello di trovare un criterio per isolare tra i costi registrati lungo il corso della produzione, solo la quota dei costi afferenti una determinata annata di produzione.

A ben vedere, il costo della produzione 2005 (venduta nel 2011) è la somma dei costi delle singole attività svolte in anni differenti. Inoltre, il costo di ogni attività è riferibile ad un determinato semilavorato (es: uva, vino sfuso, vino invecchiato, vino imbottigliato). Dividendo il costo di esercizio per il relativo prodotto dell'esercizio (semilavorato) è possibile isolare il costo per svolgere quell'attività con riferimento alla singola unità di prodotto (costo unitario dell'attività).

Dunque il costo pieno di produzione (il costo industriale) sarà la somma dei costi delle attività svolte nel corso degli anni per ottenere il prodotto finito, tenendo conto delle diverse fasi del ciclo di produzione.

Per conoscere il costo pieno complessivo, è necessario sommare anche il costo di ricerca e sviluppo e generale/amministrativo. Il costo economico-tecnico, invece, prevede anche la quota di oneri figurativi, ma non sarà oggetto della presente analisi.

A fronte di queste considerazioni, la soluzione più ragionevole sembra quella di progettare dei centri di costo-attività, utilizzando una logica gerarchico-causale semplificata.

Come prima fase, si individuano i principali centri di costo, coinvolti nella produzione aziendale.

La produzione di vino nell'azienda esaminata è legata allo svolgimento delle seguenti macro-attività:

- attività viticola;
- attività vinicola;
- attività di invecchiamento;
- attività di imbottigliamento e logistica.

Come detto, la somma dei costi connessi a queste attività può essere considerata come il costo pieno di produzione (o industriale).

	Costo attività viticola	Costo attività vinicola	Costo attività invecchiamento	Costo attività imbottigliamento	=	COSTO PIENO DI PRODUZIONE
Brunello	2005	2005	2006-2010	2010		
Riserva	2005	2005	2006-2011	2011		
Base di ripartizione	Uva prodotta equ.	Vino sfuso	Vino invecchiato	Vino imbottigliato		Vino prodotto
Unità di misura	HL	HL	HL	HL		HL

Figura 3: Lo schema logico del costo pieno di produzione

Ricapitolando, le fasi osservate nel presente processo di costing sono:

1. **selezione dei principali centri di costo-attività coinvolti nella produzione aziendale;**
2. **“attribuzione” dei costi diretti alle attività;**
3. **“allocazione” dei costi indiretti alle attività tramite opportune basi di allocazione;**
4. **ribaltamento dei costi delle attività sui prodotti;**
5. **calcolo del costo pieno aziendale.**

Come si deduce dall’elenco, non sono fatti specifiche distinzioni tra centri comuni, ausiliari e principali, in questo senso la struttura è semplificata, poichè non risulta necessario per le esigenze informative. Tuttavia, volendo fare questo esercizio classificatorio, si potrebbero così distinguere: i salari, ammortamenti, manutenzioni, utenze possono essere considerati centri ausiliari. Questi sono ribaltati sui centri principali: vigna, vinificazione, cantina, imbottigliamento, marketing. Ricerca e costi amministrativi sono centri comuni ribaltati direttamente sul prodotto.

4.1. Selezione dei principali centri di costo-attività coinvolti nella produzione aziendale

L’individuazione dei centri di costo rappresenta una fase molto delicata e contingente rispetto alla specifica struttura produttiva/organizzativa. Ad esempio, nel caso esaminato l’attività di ricerca e sviluppo risulta rilevante, a differenza ad altre realtà produttive simili, così come quella di invecchiamento.

Per definire le macro attività da analizzare è stato utilizzato il modello della catena di valore di Porter⁴². Nei successivi paragrafi saranno definite le attività da selezionare nel processo di *costing* e chiarite le motivazioni alla base della scelta.

Seguendo le indicazioni della catena del valore, le attività possono essere distinte in *primarie*, che comprendono la realizzazione e la vendita del prodotto e *di supporto*, ossia trasversali rispetto alle altre, che forniscono *input*, tecnologie, risorse umane, e tutte le altre attività di carattere comune all’impresa, ad esempio di natura amministrativa. La caratteristica di queste attività è quella di essere ausiliari non ad una specifica attività, ma a tutte le attività.

Nel caso esaminato sono state individuate 5 attività primarie e 3 di supporto, con alcune differenze rispetto alla tradizionale catena del valore.

Infatti, le attività nella tradizionale catena sono così distinte:

a) attività primarie:

- logistica in entrata, presa in carico degli input, magazzino degli input, gestione degli input.
- attività di produzione, per trasformare *input* in *output* (prodotti e servizi);

⁴² Porter: M. Porter, *Competitive Advantage* (The Free Press, New York, 1985; trad. it. Il vantaggio competitivo, Edizione Comunità, Milano, 1987),

- o logistica esterna, tutte le attività per raccogliere, immagazzinare e distribuire *output*;
- o *marketing* e vendite, ad esempio l'attività di informazioni agli acquirenti su prodotti e servizi, le promozioni del prodotto, i servizi di facilitazione all'acquisto;
- o servizi, attività per rendere funzionale il prodotto/servizio per l'acquirente dopo l'acquisto e la consegna.

b) attività secondarie:

- o approvvigionamenti;
- o gestione delle risorse umane, ad esempio assunzioni, formazione, retribuzioni, pensionamenti e licenziamenti;
- o sviluppo tecnologico, impianti, *hardware* e *software*, procedure e conoscenze utili a trasformare gli *input* in *output*;
- o infrastrutture, ad esempio contabilità, assistenza legale e finanziaria, *planning*, qualità, *management*.

Rispetto alla tradizionale catena esposta, nel caso in esame non sono considerate separatamente la logistica in entrata e i servizi. L'attività di sviluppo tecnologico, invece, è denominata attività di ricerca e sviluppo.

Il fatto che la logistica in entrata non emerga nella rappresentazione della catena, non significa che l'attività non sia presente.

Infatti, per l'azienda esaminata (ma per quelle vitivinicole in generale), è più ragionevole che la logistica in entrata sia inserita dopo l'attività viticola, prima di quella vinicola. L'attività è comunque rilevante poiché ci sono grandi quantitativi di uva da gestire in tempi rapidissimi, a vantaggio della qualità finale. Tuttavia, ai fini del *costing* si preferisce mantenere un livello più alto, per cui l'attività (e dunque i relativi costi) di gestione dell'uva appena vendemmiata viene fatta confluire all'interno dell'attività vinicola.

La catena del valore dell'azienda esaminata è evidenziata nella figura seguente:

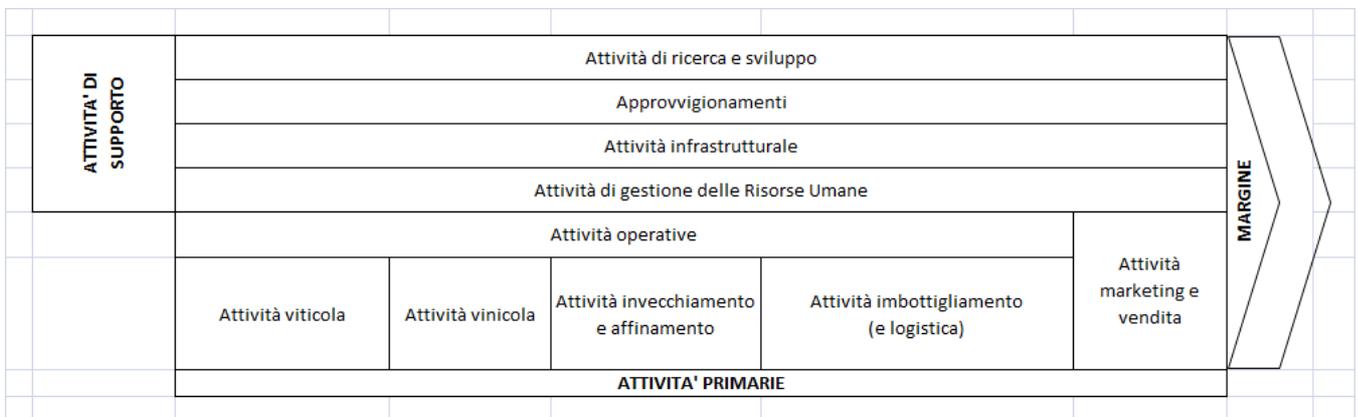


Figura 4 – La catena del valore di Alfa Vini

Si procede ora ad esaminare le singole macroattività. Tale analisi⁴³ sarà utile per stabilire i criteri di allocazione dei costi alle attività, ma anche per comprendere meglio la specificità dell'azienda esaminata.

ATTIVITÀ VITICOLA

Nella macroattività viticola si distinguono due fasi principali legate all'evoluzione naturale della vigna:

- la fase di impianto e sviluppo del vigneto;
- la fase di gestione del vigneto.

La durata temporale delle fasi dipende dal ciclo di vita della vite (si parla infatti di vincolo biologico della vigna⁴⁴).

Senza voler approfondire l'importanza dell'attività di impianto e sviluppo, che ovviamente influenza tutta la vita produttiva e aziendale successiva, si segnala solo il ruolo essenziale della terra dove la vite viene piantata. In particolare, le caratteristiche essenziali del terreno sono⁴⁵:

- terreno povero in superficie;
- molto drenante;
- ricco di frantumatori;
- ricco di minerali;
- presenza di siccità superficiale durante i mesi estivi, affinché la vite sia costretta a cercare l'acqua in profondità in modo che con l'acqua assorba anche i minerali;
- ricerca di un terreno non vitato in zone particolarmente vocate, in modo da poter studiare molto approfonditamente il suolo, il sottosuolo, l'esposizione, il possibile inquinamento, i venti, la situazione climatica, la luce, la frequenza della grandine, i boschi vicini.

Altro elemento strategico è la gestione della vigna nei primi 5 anni (l'uva nei primi 5 anni dovrebbe essere eliminata, cercando in tutti i modi di rafforzare la pianta) e la densità con la quale vengono messe a dimora le barbatelle (costituite dall'insieme di portainnesto e marza). La scelta della densità influisce sui livelli qualitativi e quantitativi dell'uva prodotta, nonché sulla possibilità di svolgere lavorazioni meccanizzate sul vitigno⁴⁶.

⁴³ Il principale riferimento per le analisi sulla catena del valore dell'azienda vitivinicola è stato F. Ciaponi, op. cit., Capitolo Secondo.

⁴⁴ F. Ciaponi, op. cit., p. 10

⁴⁵ Rivista bimestrale "Il Chianti e le terre del vino" (Italia -mag/giu. 2006), AlSaba edizioni, G. Soldera tramite l'indirizzo <http://news.soldera.it/editor/page.asp?i=205> è possibile accedere ad un'interessante rassegna di articoli sulla qualità del vino, scritti da G. Soldera.

⁴⁶ F. CIAPONI, op. cit., pp. 44-45.

Ai fini della nostra analisi viene considerata la sola attività di gestione, essendo il vitigno di Alfa Vini in piena fase di maturità, seppur con situazioni differenziate, come sarà spiegato successivamente.

La produttività del vigneto (intesa come quantità di uva prodotta per ettaro) ovviamente è legata al ciclo di vita della pianta. Mediamente la fase di maturità correlata ad una produttività costante si attesta dai 6 ai 30 anni dall'impianto della vite, per poi avviarsi ad una produttività decrescente⁴⁷. Su questo punto occorre fare, però, importanti considerazioni. I cicli di vita e la produttività correlata sono specifici di ciascun vigneto e la qualità ha una relazione inversa con la produttività, come dimostra l'esperienza dell'azienda esaminata.

In Alfa Vini il vino migliore è, infatti, prodotto proprio dalle viti più vecchie.

La prima vigna, delle dimensioni di due ettari, è stata piantata nel novembre 1972 con portainnesto americano e innestata nell'agosto dell'anno successivo con marze selezionate nelle vigne vicine. Nel corso degli anni sono state aggiunte altre vigne. Le vigne più giovani sono state piantate negli anni 1998, 1999, 2000 e 2002. I vigneti sono dunque di età, produttività e qualità differenti.

Le viti di oltre 35 anni di età, differentemente da quello che si potrebbe pensare, hanno per l'azienda una grande importanza rispetto a quelle di 8/9 anni; secondo il proprietario, le uve delle viti vecchie risentono meno delle deficienze dell'annata e, vinificate e svinate separatamente, danno una qualità di vino nettamente superiore (assemblare il vino è dunque una pratica assolutamente da evitare).

Riprendendo una testimonianza del proprietario, "la vite dà la miglior qualità d'uva dopo i 30 anni e un vigneto di 60/70 anni rappresenta un'enorme ricchezza per l'azienda".

Le attività di gestione finalizzate alla produzione di uva sono diverse e possono differire in qualità e accuratezza a seconda dei vigneti. Proprio su queste attività l'azienda esaminata rappresenta un *unicum* nel panorama internazionale. In particolare, le operazioni di difesa preventiva, di gestione del suolo e di analisi sono effettuate con estrema accuratezza. Ad esempio, vengono svolte attente operazioni di diradamento dei grappoli per ridurre la produzione quantitativa della vite e migliorare la qualità dei grappoli residui.

Si riporta di seguito una testimonianza del proprietario che si ritiene particolarmente efficace per spiegare la filosofia di gestione della vigna: "l'uomo non deve forzare in alcun modo la pianta per avere quantità, ma anzi deve cercare di fare vivere la pianta il più possibile perché è dopo i trent'anni che la vite dà il meglio. Ne consegue: niente forzature - né chimiche né di altro genere - ma grande attenzione alle esigenze di ciascuna vite, cosa che non si può ottenere con le macchine; assoluto divieto di uso di sostanze chimiche che possono entrare nella pianta e nell'uva; continue lavorazioni solo manuali nelle vigne per permettere che le viti siano messe nelle migliori condizioni

⁴⁷Cfr Spano, op. cit.

possibili per portare a maturazione perfetta e sana il frutto; diradamento, sfogliatura, quantità e qualità delle foglie da tenere nelle varie fasi”.

La gestione della vigna può essere suddivisa in una serie di operazioni, ciascuna di per sé determinante sulla qualità della raccolta.

Ad esempio in Alfa Vini, con la zappatura rigorosamente manuale, vengono scoperti tutti i punti di innesto, quindi eliminate tutte le radici superficiali, le erbe infestanti ed i parassiti che si annidano e svernano in quella parte della pianta.

L’operazione è molto delicata, per diversi motivi:

- a) evita ferite alla vite provocate da lavorazioni meccaniche. Tali ferite portano a malattie ed infezioni che fanno morire le viti;
- b) scioglie il terreno vicino al piede della vite;
- c) permette alla neve ed al gelo di disinfettare la vite da parassiti;
- d) evita il ristagno dell’umidità e dell’acqua in una parte delicata;
- e) evita la crescita di selvatico.

In Alfa Vini, l’intera attività di gestione della vigna, come vedremo anche nei capitoli dedicati alle attività strategiche, per preservare la qualità del vino prodotto, è sempre ispirata ad un approccio contingente, ossia variabile al variare delle complessive condizioni climatiche.

Ad esempio, il proprietario ricorda che le annate 2009-2010 come particolarmente piovose, le vene sotterranee erano pienissime e non facevano defluire l’acqua che così si accumulava fino a quasi la superficie della terra. Questa era una situazione contingente anomala, che non si era mai verificata nelle terre esaminate (che sono particolarmente drenanti).

Per la prima volta si decise di non letamare i terreni, per evitare che le radici avessero acqua e nutrizione superficiale e costringere le viti a nutrirsi in profondità, dove si trovano i minerali, che danno all’uva complessità, longevità e profumi;

Inoltre è stata seminata a gennaio/febbraio, sotto tutti i filari delle viti, un’erba particolare (la festuca) per agevolare l’assorbimento dell’acqua.

In Alfa Vini, tutte le operazioni sono svolte manualmente: la sfogliatura, la spollonatura (questa operazione, fatta dall’uomo esperto, possibilmente senza uso delle forbici, è essenziale per la longevità della vite), l’eliminazione delle femminelle e dei grappoli superflui nelle parti superiori dei tralci.

Tutte queste operazioni, svolte secondo rigorose modalità, realizzano anche ottimi risultati nella lotta alle malattie. Per esempio, l’uso dello zolfo in polvere e della poltiglia bordolese è utile per contenere le dimensioni degli acini e la durezza della buccia. I tralci vengono legati lungo il filo

superiore (mai cimati, perché il proprietario considera questa operazione molto dannosa per la qualità dell'uva).

Il proprietario sostiene che: “queste operazioni manuali sono essenziali per la qualità dell'uva e perciò per la qualità del vino: non esiste possibilità di ottenere grandi vini con lavorazioni meccaniche di pulitura, cimatura, eliminazione delle foglie e femminelle”.

L'operazione di potatura è altrettanto delicata e deve osservare delle regole precise se l'obiettivo è di ottenere un vino di eccezionale qualità. Tale operazione in Alfa Vini inizia a febbraio, quando la pianta è ferma e viene svolta ipotizzando che le condizioni climatiche saranno molto cattive in modo da preparare la pianta ad affrontare nel migliore modo possibile le avversità.

Tutto ciò è possibile se la vite viene predisposta a rese bassissime (addirittura in Alfa Vini viene lasciata una sola gemma).

La potatura è effettuata su viti asciutte, con tagli netti ed obliqui verso il basso. Per la sanità della pianta che ogni taglio viene disinfettato e cicatrizzato immediatamente (l'infezione, l'umidità, l'acqua possono entrare nel taglio). Le forbici utilizzate dal potino sono sempre controllate e disinfettate spesso.

Dopo la potatura, la sistemazione delle palificazioni e dei fili delle vigne viene svolta in modo da non disturbare le gemme che sbocceranno in primavera. La manutenzione dei pali, dei fili ma soprattutto della legatura dei tronchi e dei cordoni è effettuata in modo che non stringa mai la vite (la linfa, in entrambe le direzioni, non dovrebbe avere mai strozzature né impedimenti). Altrettanto delicate sono le operazioni di stralciatura, perché possono interessare le gemme.

In caso di cattiva stagione, le operazioni, descritte molto sinteticamente, aumentano ulteriormente⁴⁸:

- riducendo drasticamente i grappoli, mantenendo solo i migliori sia per sanità che per grado di maturazione;
- eliminando foglie e femminelle che tolgono luce e calore ai pochi grappoli residui;
- eliminando ogni grappolo intaccato da muffe, da seccume o altri inconvenienti;
- aspettando il momento ottimale di maturazione di quell'uva per vendemmiare;
- compiendo un'ulteriore scelta manuale grappolo per grappolo in cantina prima di diraspere l'uva (su questo punto il proprietario afferma: “la mia esperienza di 33 vendemmie fatte personalmente a Montalcino mi convince sempre più che l'uva non va mai pressata ma solo diraspata”).

Per l'azienda esaminata, alle attività descritte occorre aggiungere la gestione del giardino confinante con la vigna. Questo giardino, oltre a rappresentare un patrimonio di grandissimo valore per la rarità e bellezza delle specie ospitate, costituisce un presidio insostituibile della biodiversità della zona.

⁴⁸ Rivista bimestrale “Il Chianti e le terre del vino” (Italia - Set. 2007), AISaba edizioni

Nel giardino, alla cui cura si dedicano diverse risorse, trovano, infatti, rifugio e il giusto ambiente riproduttivo uccelli, micromammiferi, insetti. Vengono, inoltre, posizionati nidi artificiali, per attirare animali che diventino stanziali. In definitiva, l'obiettivo è quello di contribuire alla creazione di un ecosistema ideale per la vigna.

Anche la fase della raccolta ha, presso l'azienda oggetto di analisi, caratteristiche del tutto peculiari e regole precise: "la vendemmia deve essere fatta solo al momento giusto, quando l'uva è perfettamente matura, si deve raccogliere e vinificare solo uva assolutamente sana, oltre che perfettamente matura, infine la durata della vendemmia deve essere brevissima, perché altrimenti l'uva peggiora". Con la raccolta dell'uva si chiude l'attività viticola.

ATTIVITÀ VINICOLA

In questa sede, per attività vinicola si intende la prima trasformazione dell'uva in vino, ossia la produzione di mosti e la vinificazione, escludendo l'attività di invecchiamento, per la quale è prevista un'attività indipendente.

Infatti, considerata la rilevanza delle operazioni di invecchiamento sia in termini economici che sulla qualità del prodotto, si è scelto di considerare l'attività in parola un oggetto di costo autonomo.

L'attività vinicola è avviata con la ricezione e suddivisione dell'uva e con le relative analisi chimiche organolettiche.

Per Alfa Vini, in soli due giorni tutta la produzione viene raccolta.

Il frutto viene accuratamente selezionato e, nel giro di un'ora dalla raccolta, viene diraspato all'interno della cantina ed il tutto immesso nei tini da circa 150 hl, dove avviene il processo naturale della fermentazione solo con lieviti autoctoni, senza controllo della temperatura, con permanenza del mosto anche oltre 30 giorni e rimontaggi manuali studiati espressamente per limitare al massimo l'intervento dell'uomo.

A valle di queste operazioni si procede con la diraspatura, ossia la separazione dei raspi dagli acini. Nell'azienda esaminata è stato acquistato un impianto all'avanguardia per effettuare questa operazione, al fine di ridurre al minimo l'impatto della meccanizzazione sulla qualità dell'uva.

Di solito a queste fasi seguono la pigiatura e la macerazione, durante le quali il succo e le bucce restano in contatto ad una certa temperatura, e la pressatura, per consentire l'assorbimento delle sostanze contenute nelle bucce. In Alfa Vini, tuttavia, l'uva non viene mai pigiata o pressata per non rovinarne la qualità.

Nella stessa sera di riempimento dei tini, il proprietario provvede personalmente al rimontaggio all'aperto di tutto il mosto; nei giorni successivi questa operazione viene effettuata tre volte al giorno per ogni tino.

Ogni mattina vengono effettuati prelievi sui mosti e, a tarda sera, sono comunicati gli andamenti e le situazioni di ogni tino. Le operazioni di fermentazione vengono svolte solo con lieviti autoctoni anche selvaggi e senza controllo della temperatura interna dei mosti. “Ogni fermentazione mi convince sempre più che la natura è molto più brava dell’uomo e che meno si interviene e meno si rompe l’equilibrio naturale”.

Per capire l’importanza della fermentazione spontanea e la sua incidenza sulla qualità del prodotto finale si riportano le seguenti considerazioni: “La fermentazione spontanea, come ricordato in precedenza, è caratterizzata dallo sviluppo ed azione in combinazione e/o successione di varie specie di lieviti naturalmente presenti nel mosto e provenienti dall’uva e/o dall’ambiente in cantina. Generalmente, all’inizio del processo sono presenti, dominanti e attivi, lieviti non-*Saccharomyces*. Prevalentemente di forma apiculata, non dotati di elevato potere alcoligeno e destinati ad essere sostituiti, nel giro di pochi giorni, da lieviti *Saccharomyces*, responsabili della cosiddetta fase tumultuosa della fermentazione e capaci di portare a termine il processo fermentativo. Le possibili varianti, specialmente in termini quantitativi, a questo quadro estremamente semplificato sono innumerevoli perché lo sviluppo e l’attività di ogni specie dipendono da numerosi fattori, sui quali non voglio al momento soffermarmi. In ogni caso, la tipologia delle specie presenti, l’entità del loro sviluppo e la persistenza di ciascuna popolazione nel processo fermentativo, grazie alle peculiarità metaboliche che in prima istanza potremmo considerare specie-specifiche, sono tutti elementi in grado di incidere anche fortemente sulle caratteristiche sensoriali del prodotto finale, nel bene ed anche nel male, è corretto sottolinearlo. I vini prodotti mediante fermentazione spontanea presentano una maggiore *complessità* di aroma e di gusto rispetto ai vini ottenuti con fermentazione indotta ed a volte vengono giudicati “grandi”, dotati di carattere e personalità, “unici” nel loro genere⁴⁹”.

Per sottolineare, ancora, la filosofia gestionale si riporta un’affermazione del proprietario: “la fermentazione alcolica è il punto culminante della trasformazione dell’uva in mosto e vino, passaggio di particolare criticità e necessita perciò della massima attenzione e concentrazione del vitivinificatore, non è un’operazione da lasciare fare ai tecnici, richiede la presenza continua del proprietario e/o massimo responsabile dell’azienda. L’attività comporta la necessità di fare rimontaggi dalle ore 5/6 del mattino alle 23/24 e di essere attento e presente in ogni momento critico; naturalmente il processo non si ferma il sabato e la domenica, dobbiamo perciò dimenticarci del ponte e della gita; dobbiamo esercitare al massimo grado l’olfatto, il palato, la vista, la conoscenza, la cultura, il cervello in queste operazioni e dimenticarci delle macchine e di tutto ciò che è tecnologico. Ricordiamoci che l’uomo è insostituibile e che è lui che deve comandare la macchina; solo l’uomo può fare un grande vino che è unico e non ripetibile, le macchine e la tecnologia possono fare un vino industriale, che è un prodotto diverso dal grande vino”.

Altra importante considerazione riguarda l’età delle vigne da cui l’uva proviene.

⁴⁹ Rivista bimestrale “Il Chianti e le terre del vino” (Italia – gen/feb. 2007), AlSaba edizioni, citazione di Vincenzini M., microbiologo Università di Firenze.

Le operazioni di vinificazione hanno un andamento diverso tra le uve prodotte dalle vigne di 35/36 anni e quelle vigne piantate negli anni 1998/1999/2000. Nelle prime la durata della vinificazione è di solito più breve (20/22 giorni), nelle altre più lunga (28 giorni).

Per gli scopi del presente studio, con la vinificazione termina l'attività vinicola in senso stretto.

ATTIVITÀ DI INVECCHIAMENTO

Come anticipato precedentemente, in considerazione dell'importanza rivestita da queste operazioni nel caso esaminato, tale attività viene trattata separatamente da quella vinicola in senso stretto.

È un'attività peculiare delle produzioni di qualità e consente al vino di acquisire caratteristiche organolettiche specifiche. Il periodo minimo è stabilito dai disciplinari di produzione.

Il vino a denominazione di origine controllata e garantita "Brunello di Montalcino" deve essere sottoposto ad un periodo di affinamento di almeno due anni in contenitori di rovere di qualsiasi dimensione, cui si aggiunge un periodo di almeno quattro mesi in bottiglia.

Non può essere immesso al consumo prima del 1° gennaio dell'anno successivo al termine di cinque anni calcolati considerando l'annata della vendemmia.

Il vino a denominazione di origine controllata e garantita "Brunello di Montalcino" può portare come qualificazione la dizione "Riserva" se immesso al consumo successivamente al 1° gennaio dell'anno successivo al termine di sei anni, calcolati considerando l'annata della vendemmia, fermi restando i minimi di due anni di affinamento in contenitori di rovere e di sei mesi in bottiglia.

Ricapitolando, l'attività di invecchiamento presuppone:

- invecchiamento minimo in legno: due anni in rovere;
- affinamento minimo in bottiglia: quattro mesi (sei mesi per il tipo Riserva);
- immissione al consumo: dopo cinque anni dall'anno della vendemmia (sei anni per il tipo Riserva).

In Alfa Vini, sempre nell'ottica di perseguire la migliore qualità possibile, i tempi di maturazione sono notevolmente dilatati e il vino viene costantemente controllato e analizzato con il supporto dell'Università di Firenze nell'ambito della convenzione di ricerca e sperimentazione stipulata dall'azienda con i professori universitari.

La maturazione del vino avviene nelle migliori condizioni possibili, questo significa in una cantina eccezionale per temperatura, umidità, ricambio d'aria, assenza di odori, rumori, luce ed in botti grandi di legno che non cedano gusti e profumi al vino. Il grande vino, infatti, acquisisce naturalmente dall'uva gusti e profumi armonici, eleganti, non invasivi che verrebbero distrutti e sostituiti dai gusti e profumi violenti della quercia.

Il proprietario ha ideato e commissionato all'Arch. Stefano Lambardi una cantina studiata nei minimi dettagli, funzionale all'unico obiettivo di consentire la maturazione nelle migliori circostanze possibili.

La cantina di Alfa Vini è composta da tre livelli:

- 1) l'area di servizio, dove vengono svolte le operazioni di diraspatura, nel corso della vendemmia, e di etichettatura delle bottiglie e stoccaggio dei cartoni in partenza;
- 2) la zona di vinificazione, dove si trovano i grandi tini di rovere;
- 3) il "cuore" della cantina, dove i vini nelle botti di rovere di Slavonia maturano e si affinano per lungo tempo. Costruita 14 metri sotto terra, solo con materiali naturali (strutture portanti in ferro *corten*, pavimento, soffitto e muri in pietra) senza cemento, questa "grotta" permette di mantenere un elevato grado di umidità, una costante e adeguata temperatura e un importante ricircolo naturale dell'aria.

ATTIVITÀ IMBOTTIGLIAMENTO E LOGISTICA

Sebbene parte della maturazione avvenga già nella bottiglia e quindi l'imbottigliamento sia una fase temporalmente precedente all'affinamento in bottiglia (che rientra nella precedente attività di maturazione), ai fini dell'individuazione degli oggetti di costo si preferisce considerare separatamente l'attività di imbottigliamento, confezionamento e gestione ordini.

In questo modo questa fase viene monitorata indipendentemente da quelle prettamente operative di produzione del vino, poiché considerata attività di gestione e non di produzione.

Questa soluzione risulta incoerente sotto il profilo della consequenzialità del processo, ma ha il vantaggio di riuscire a considerare separatamente (i costi vengono allocati separatamente) operazioni con competenze differenti⁵⁰.

L'imbottigliamento in Alfa Vini viene fatto senza alcuna chiarifica, né tanto meno filtrazione né brillantatura né aggiunta di additivi, conservanti, coloranti, gusti e/o profumi. A ciò si aggiunge una scelta studiata della bottiglia, del tappo e della confezione, per la migliore conservazione del vino⁵¹.

ATTIVITÀ DI MARKETING

In questa categoria rientrano le attività di gestione degli agenti commerciali nazionali, degli importatori esteri, di definizione degli obiettivi di vendita, delle condizioni contrattuali, di eventuali incentivi economici legati al *budget* di vendita e l'insieme delle attività legate alla promozione pubblicitaria in senso lato (organizzazione di eventi, trasferte all'estero, partecipazioni a fiere etc.).

⁵⁰F. CIAPONI, op. cit., p. 49.

⁵¹ Rivista bimestrale "Il Chianti e le terre del vino" (Italia – mar/apr. 2006), AlSaba edizioni

Con riferimento alla strategia pubblicitaria, l'azienda, coerentemente al posizionamento del suo vino, promuove il marchio con interventi mirati, evitando canali mediatici più comuni, integrati con una continua attività di ospitalità/ricevimento per sensibilizzare sulla qualità del prodotto acquistato solo coloro che hanno un interesse nei confronti della specifica offerta aziendale.

Attività di supporto (o secondarie)

Le principali attività di supporto individuate in azienda sono: R&S, approvvigionamenti, attività infrastrutturali, gestione risorse umane.

ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO⁵²

È un'attività di importanza strategica nell'azienda esaminata. Ai fini del processo di *costing*, in questa categoria rientrano tutte le attività svolte dal proprietario in costante sinergia con le università, tramite apposite convenzioni. In azienda ogni anno vengono condotti contemporaneamente molteplici studi relativi ad archi temporali necessariamente pluriennali, in considerazione della complessità delle ricerche. Volendo fare una distinzione tra le tipologie di innovazioni, queste si distinguono in: innovazioni di processo e di prodotto⁵³.

Le prime sono legate alle nuove modalità di gestione della vigna (tecniche agronomiche), a cui abbiamo accennato nel paragrafo dell'attività viticola; tali innovazioni, a loro volta, si distinguono in innovazioni di processo in senso stretto (modifica rispetto al tradizionale processo, ad esempio, solo per citarne alcune, esclusione della fase di pressatura, invecchiamento con tempistiche diverse), oppure innovazioni nei mezzi tecnici utilizzati (basti pensare all'impianto della diraspatura, alla tipologia di tini, botti, bottiglie, tappi, imballaggi utilizzati, alla nuova architettura della cantina). Ovviamente, l'innovazione contenuta nei fattori produttivi non è prodotta in senso stretto dall'azienda, ma dai fornitori, pur tuttavia è il produttore che, sulla base delle ricerche e osservazioni svolte, richiede gli interventi migliorativi. In questo senso è possibile affermare che le innovazioni sulle forniture siano originate all'interno dell'impresa. Invece, per quanto riguarda l'innovazione di prodotto, a differenza di quanto accade in altre aziende, non si rilevano, per scelta, cambiamenti nel prodotto. In altre parole, coerentemente alla filosofia produttiva aziendale e alla esclusività intrinseca del prodotto, non vengono svolte ricerche sui gusti o richieste dei consumatori con riferimento al vino prodotto.

⁵² Denominata, nel modello di Porter, sviluppo della tecnologia

⁵³ F. CIAPONI, op. cit., p. 58.

ATTIVITÀ DI APPROVVIGIONAMENTO

In questa categoria rientrano le attività da svolgere per rendere disponibili i fattori produttivi.

La logica del processo di *costing* utilizzato è quella di raggruppare tutti i costi sostenuti per realizzare una specifica attività; nel caso degli acquisti, però, occorre fare una precisazione. Il costo dei singoli *input* acquistati viene allocato nelle attività che utilizzano quel fattore produttivo, poichè senza quei fattori produttivi l'attività di riferimento non sarebbe possibile (ad esempio il costo della macchina diraspatrice va allocato nell'attività di vinificazione e non negli approvvigionamenti); di conseguenza, all'attività di approvvigionamento vanno riferiti solo i fattori produttivi impiegati nell'attività di acquisto (risorse umane, infrastrutture, strumenti utilizzati per svolgere l'attività) e non l'oggetto dell'attività di acquisto (impianti, servizi, concimi, bottiglie, tappi, etc.).

Con riferimento, invece, all'oggetto degli acquisti, ossia i fattori produttivi impiegati, questi si dividono tra fattori impiegati nel ciclo operativo vigna/cantina (concimi, anticrittogramici, bottiglie, tappi, etichette, capsule, imballaggi) e quelli strutturali (botti, tini, fabbricati)⁵⁴.

ATTIVITÀ INFRASTRUTTURALE

In questa categoria sono da ricondurre tutte le operazioni per adempiere alle funzioni contabili, legali, fiscali e amministrative in generale.

ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Essa comprende tutte quelle attività relative alla ricerca, selezione, formazione e gestione del personale in senso lato. Per personale s'intendono non solo i lavoratori *full time*, ma anche i collaboratori autonomi utilizzati ciclicamente, gli agenti commerciali nazionali e gli importatori. Nella gestione del personale ricadono anche quelle attività legate al sistema di incentivi nei confronti della forza vendite.

Sebbene dal punto di vista della catena del valore sia più corretto mantenere separate le attività di supporto, come descritte precedentemente, ai fini del processo *costing*, per esigenze di semplificazione e per la mancanza di un dettaglio più spinto nel piano dei conti, le attività di approvvigionamento, infrastrutturale e di gestione delle risorse umane sono raggruppate in un'unica categoria definita attività generale/amministrativa/fiscale, nella quale sono allocati tutti i costi di competenza delle tre attività.

⁵⁴CfrF. CIAPONI, op. cit., p. 61 per un elenco più dettagliato.

2 – “Attribuzione” dei costi diretti alle attività

La seconda fase del processo di costing prevede l’attribuzione dei costi diretti alle attività.

Tale attribuzione è stata fatta basandosi sulla descrizione della natura del costo (es. il costo dei concimi è evidentemente un costo diretto dell’attività viticola).

3 – “Allocazione” dei costi indiretti alle attività tramite opportune basi di allocazione;

Una volta definite le attività da considerare nel processo di *costing*, aver attribuito i costi diretti, occorre individuare le basi di allocazione dei costi indiretti alle attività descritte, sulla base delle informazioni disponibili.

La corretta allocazione dei costi sarebbe agevole se l’impresa fosse dotata di un sistema di contabilità analitica che attribuisse, durante la gestione, il consumo dei fattori produttivi alle attività/centri di costo che hanno consentito la realizzazione del prodotto.

Pur tuttavia è possibile fare un esercizio di simulazione sulla base delle informazioni provenienti dalla contabilità generale e poi utilizzare, invece, lo schema logico per progettare e implementare un sistema di contabilità analitica che perfezioni le stime effettuate.

Sono considerati costi indiretti alle attività, i seguenti costi:

- ✓ personale;
- ✓ ammortamenti;
- ✓ manutenzioni;
- ✓ utenze.

Di seguito sono individuati i criteri di ripartizione dei costi indiretti.

PERSONALE

Per il personale, il *driver* è rappresentato dai giorni lavorativi dedicati a ciascuna attività.

L’azienda ha 9 dipendenti a tempo pieno, oltre ad alcuni lavoratori autonomi che utilizza per determinate attività in vigna (vendemmia, zappatura, pulitura).

La scelta dei giorni lavorativi anziché del più tradizionale *driver* costituito dalle ore è dettata da esigenze di praticità. Infatti è stato chiesto al proprietario di suddividere, sulla base della propria esperienza, l’attività dei dipendenti utilizzando uno schema in *excel* che agevolasse la ripartizione. I costi, calcolati separatamente per ciascun dipendente a tempo pieno e raggruppati per le squadre di autonomi, sono poi distribuiti sulle varie attività in base alla distribuzione percentuale dei giorni lavorativi tra le attività.

In un secondo momento potrebbe essere introdotto in azienda uno strumento di tipo *time report* su base mensile, in grado di rilevare in modo più accurato il tempo impiegato dal personale nelle varie attività.

SCHEMA RISORSE UMANE		Compilare solo le celle di colore verde						
Rif. Esercizio 2011								
		Distribuzione % giorni lavorativi dipendente per attività						
DIPENDENTI (tempo pieno)								
ANAGRAFICA	Costo annuo x dipendente	Attività viticola (%)	Attività vinicola (%)	Attività invecchiamento (%)	Attività imbottigliamento e logistica (%)	Attività comm. e mkting (%)	Attività di ricerca e sviluppo (%)	Attività gen./amm./fiscale (%)
DIPENDENTE 1								
DIPENDENTE 2								
DIPENDENTE 3								
DIPENDENTE 4								
DIPENDENTE 5								
DIPENDENTE 6								
DIPENDENTE 7								
DIPENDENTE 8								
DIPENDENTE 9								
DIPENDENTE 10								
DIPENDENTE 11								
DIPENDENTE 12								
TOTALE DIPENDENTI	€ -							
		Distribuzione % giorni lavorativi dipendente per attività						
AUTONOMI								
ANAGRAFICA	Costo annuo x squadra	Attività viticola (%)	Attività vinicola (%)	Attività invecchiamento (%)	Attività affinamento e logistica (%)	Attività comm. e mkting (%)	Attività di ricerca e sviluppo (%)	Attività gen./amm./fiscale (%)
Squadra vendemmia		100%						
Squadra zappatura		100%						
Squadra pulitura			100%					
TOTALE AUTONOMI	€ -							

Figura 5: Time report utilizzato

AMMORTAMENTI

All'interno dei fattori produttivi a fecondità ripetuta occorre distinguere tra quelli direttamente attribuibili alle attività e quelli indiretti, ossia il cui consumo è assorbito da più centri di costo-attività e quindi definire le opportune basi di ribaltamento.

Per identificare la natura dei cespiti e quindi la loro specificità rispetto alle attività, è stata utilizzata la descrizione utilizzata in contabilità generale, oltre al dettaglio che si evince dal registro dei beni ammortizzabili fornito dal proprietario.

La quota più rilevante degli ammortamenti è rappresentata dalla cantina (ca 71%). La cantina è il tipico cespite che produce costi indiretti, da allocare tra le attività vinicola, di invecchiamento e logistica (o imbottigliamento); sono state escluse le restanti attività perché non si ritiene siano coinvolte dal consumo del fattore produttivo in oggetto.

Il *driver* di allocazione ritenuto più significativo è rappresentato dai metri quadrati, ossia i metri della cantina occupati per le tre attività citate. In attesa di misurazioni più accurate, si è ipotizzato di attribuire alle tre attività rispettivamente il 10%, 70% e 20% dei metri quadrati complessivi.

Gli altri costi indiretti (impianti, automezzi, etc.) hanno un peso relativo modesto (1-2%), tranne il fabbricato civile (l'abitazione del proprietario) che si attesta intorno al 4,5% del totale ammortamenti (la base di riferimento è l'esercizio 2011 ma, poiché la maggior parte delle quote sono costanti nel tempo, il dato può essere utilizzato come riferimento per tutto il periodo oggetto di analisi).

In considerazione del peso relativo si è deciso di non utilizzare una base di ripartizione specifica, ma di allocare i costi in parola linearmente sulle sette attività (1/7). In alternativa, si potrebbero utilizzare i giorni lavorativi, presupponendo che le attività a più alta intensità di lavoro assorbano costi proporzionalmente più alti.

MANUTENZIONI E UTENZE

Le manutenzioni pesano in media € 22.6274, con l'unica eccezione del 2011, in cui l'importo registrato è raddoppiato. Per le utenze (riscaldamento, energia elettrica ed acqua) l'importo medio è di € 28.000 e la quota più rilevante è rappresentata dal riscaldamento (circa il 50% del totale utenze).

Le manutenzioni riguardano probabilmente le sole attività operative e la logistica (ipotizzando l'usura dell'impianto di imbottigliamento), ma definire un parametro di ribaltamento appare un esercizio di non immediata soluzione. Stesso discorso vale per le utenze, con la differenza che il consumo del fattore produttivo questa volta potrebbe essere teoricamente riferito a tutte le attività e non solo a quelle operative e logistiche.

In considerazione della non rilevanza degli importi si è deciso di selezionare una base di ripartizione lineare con riferimento alle attività coinvolte.

4 - Ribaltamento dei costi delle attività sui prodotti

Dopo aver quantificato con le modalità sopra descritte i costi (diretti e indiretti) delle rispettive attività, si procede con l'attribuzione dei costi ai prodotti per ciascuna attività.

Infatti, ogni attività produce un determinato prodotto (uva, vino sfuso, vino invecchiato, vino imbottigliato). Dividendo il costo dell'attività per il relativo prodotto (a parità di orizzonte temporale) è possibile isolare il costo per svolgere quell'attività con riferimento alla singola unità di prodotto (costo unitario dell'attività). Ad esempio, dividendo il costo totale dell'attività viticola per l'uva prodotta (a parità di periodo, quindi costi registrati nel 2005 quintali raccolti nel 2005), si ottiene il costo per quintale di uva. La somma dei costi unitari delle diverse attività rappresenta il costo pieno di produzione (o industriale). Di seguito, sono analizzate le singole attività.

COSTO ATTIVITÀ VITICOLA:

	MEDIA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
HA di vigneto	6,6	6,6	6,6	4,9	6,0	7,3	7,3	7,4
Qt. uva raccolta	263,5	263,5	263,5	330,0	347,0	313,0	190,5	137,0
produttività (qt. X ha)	41,8	40	40	68	57	43	26	19
attività viticola	178.839	133.720	160.643	236.856	194.435	163.972	161.737	200.509
SALARI E STIPENDI	103.148	84.648	104.237	128.270	87.217	92.867	98.866	125.929
QUOTA AMM.TI	2.441	3.874	3.827	2.045	2.128	2.026	1.570	1.617
MANUTENZIONI	5.657	2.465	4.124	6.422	5.946	5.139	5.272	10.229
UTENZE	4.001	2.815	3.108	3.995	4.718	3.864	4.940	4.564
Ammortamenti diretti	18.934	8.047	8.047	20.984	24.856	24.400	23.308	22.894
Concimi e anticrittogamici	9.155	3.199	6.678	27.792	10.193	10.963	519	4.743
carburanti e lubrificanti	7.501	7.947	4.868	6.286	8.415	6.544	8.089	10.358
Servizi viti-vinicoli	27.864	20.100	25.430	41.037	50.962	18.169	19.174	20.175
attrezzi vari	139	625	325	25	-	-	-	-
costo uva raccolta (qt)	747	507	610	718	560	524	849	1.464

Figura 6: I costi dell'attività viticola

Gli ettari di vigneto e i quintali di uva raccolta sono estrapolati dalla base dati Artea (il *format* per la denuncia delle uve) convertendo le unità di misura rispettivamente in ettari (ha) e quintali (qt).

Per il 2005-2006, in assenza di dati ufficiali, è stata considerata la media 2007-2011.

Per semplicità, il raccolto è stato considerato tutto del tipo "Brunello", anche se una quota del totale è, invece, della tipologia "rosso". In ogni caso, prendere in considerazione i due prodotti distintamente non cambierebbe la logica utilizzata. Infatti sarebbe sufficiente ripartire i costi totali dell'attività esaminata sui due prodotti, utilizzando come *driver* i volumi raccolti.

La produttività del vigneto rappresenta un dato strategico per l'analisi del costo di produzione. È, infatti, evidente che il costo medio per quintale raccolto è fortemente influenzato dagli ettari e dai quintali di uva raccolta (in altre parole dalla produttività), per cui, modificando i valori di *input*, il costo medio del raccolto si modifica sensibilmente.

Focalizzando l'attenzione sui dati del 2011, si evidenzia come il costo dell'uva raddoppia, a causa proprio di una drastica riduzione della produttività.

Considerata la relazione inversa tra produttività e qualità del vino (ad una bassa produttività si registrano vini di alta qualità) è evidente come l'azienda che gestisca vigneti a basse produttività sostenga costi unitari sensibilmente più elevati. Il costo medio al quintale dell'uva raccolta è di 750 e (7.5 euro al kg).

Volendo conoscere il costo dell'attività viticola in termini di ettolitri, convertiamo i quintali di uva in ettolitri equivalenti, utilizzando il concetto della resa per ettaro, ossia il prodotto (vino) ottenuto dall'uva raccolta per ettaro.

Anche qui è stata utilizzata la fonte dati Artea, con le stesse specifiche precedenti.

Otteniamo quindi circa 190 ettolitri totali (29 hl per ettaro) e un costo medio dell'attività viticola di € 1.000 per hl (10 euro per litro).

Ancora una volta è evidente che il valore è fortemente influenzato dalla resa per quintale raccolto.

RESA totale (HL)	191	191,2	191,2	240,6	260,6	231,6	130,3	92,9
RESA x ha (HL/ha)	30	29	29	49	43	32	18	13
costo attività viticola (HL)	1.053,9	699,3	840,1	984,4	746,1	707,9	1.240,9	2.158,3

Figura 7: I costi dell'attività viticola per HL

COSTO ATTIVITÀ VINICOLA:

attività vinicola	55.859	46.156	55.675	62.809	57.105	50.137	54.641	64.489
SALARI E STIPENDI	5.157	4.232	5.212	6.414	4.361	4.643	4.943	6.296
QUOTA AMM.TI	26.148	27.198	27.150	25.493	26.048	25.947	25.491	25.708
MANUTENZIONI	5.657	2.465	4.124	6.422	5.946	5.139	5.272	10.229
UTENZE	4.001	2.815	3.108	3.995	4.718	3.864	4.940	4.564
Ammortamenti diretti	8.439	6.971	6.971	7.265	9.959	8.816	7.416	11.674
gestione cantina	6.457	2.475	9.110	13.220	6.072	1.728	6.580	6.017
costo attiv vitic+vinicola	234.698	179.876	216.319	299.665	251.540	214.110	216.378	264.998
RESA totale (HL)	191,2	191,2	191,2	240,6	260,6	231,6	130,3	92,9
costo attività vinicola (HL)	334,7	241,4	291,2	261,1	219,1	216,5	419,2	694,2
costo attiv vitic+vinicola (HL)	1.388,5	940,7	1.131,3	1.245,5	965,2	924,4	1.660,1	2.852,5

Figura 8: I costi dell'attività vinicola per HL

La stessa logica è stata utilizzata per l'attività di vinificazione.

La somma dei costi viene successivamente suddivisa tra le quantità di prodotto ottenuto. Quindi, per il 2005, si ottiene: (€ 46.156/191,2 hl = 241,4 € per hl; 2,4 per litro).

La somma delle attività viticola+vinicola, pesa circa 14 euro per litro.

COSTO ATTIVITÀ INVECCHIAMENTO:

attività invecchiamento (include affinam.to)	128.978	119.165	126.947	135.997	126.723	125.893	127.740	140.381
SALARI E STIPENDI	30.944	25.394	31.271	38.481	26.165	27.860	29.660	37.779
QUOTA AMM.TI	85.416	85.507	85.460	84.115	85.850	85.748	85.292	85.937
MANUTENZIONI	5.657	2.465	4.124	6.422	5.946	5.139	5.272	10.229
UTENZE	4.001	2.815	3.108	3.995	4.718	3.864	4.940	4.564
Ammortamenti diretti	2.961	2.984	2.984	2.984	4.044	3.282	2.576	1.872
vino sottoposto a maturazione (HL)	933	796	871	874	898	1.149	984	960
costo economico inv.to annuale (HL)	140	150	146	156	141	110	130	146
costo attiv vitic+vinicola+invecch.to (HL)	1.528	1.090	1.277	1.401	1.106	1.034	1.790	2.999

Figura 9: I costi economici dell'attività di invecchiamento per HL

Per l'attività di invecchiamento occorre svolgere alcune considerazioni.

Ricordiamo che il problema di fondo risiede nel dover collegare all'oggetto di riferimento (prodotto) i costi rilevati e aggregati per natura dai tradizionali sistemi contabili a parità di orizzonte temporale.

Calcolati quindi i costi annuali dell'attività di maturazione (quota dei costi indiretti+costi diretti) con le logiche enunciate, occorre, poi, attribuirli all'oggetto di riferimento dell'attività, ossia il prodotto "vino in maturazione nella cantina nell'anno considerato" ed ottenere, così, il costo per ettolitro del vino in maturazione.

Per conoscere la quantità di vino (in ettolitri) sottoposto a maturazione, sono state analizzate le schede di magazzino.

È ragionevole ritenere che il nostro oggetto di riferimento sia tutto il vino in magazzino, escluse le bottiglie pronte per la vendita, ossia occorre trovare un criterio per distinguere i semilavorati⁵⁵ dalle bottiglie vendibili, in quanto hanno concluso il loro ciclo di lavorazione.

Poiché le bottiglie sono pronte per la vendita al termine di 5 anni dopo la vendemmia (per esempio l'annata 2005 è vendibile nel 2011) possiamo affermare che, per individuare il vino sottoposto ad attività di maturazione (considerando anche l'affinamento in bottiglia), occorre prendere il totale magazzino al netto del vino vendibile.

Quindi, ad esempio per l'anno 2005, il magazzino sarebbe costituito dai seguenti elementi:

- totale magazzino (876 hl);
- vino vendibile proveniente dal raccolto 1999 e degli anni precedenti (80 hl);
- vino sottoposto a maturazione(876-80=796 hl).

A questo punto è possibile collegare i costi di periodo con il semilavorato di periodo ed ottenere il costo annuale unitario dell'attività di maturazione.

⁵⁵ Il vino in maturazione nello SP riclassificato è stato considerato come un costo sospeso, riportato nell'attivo circolante, ma come un prodotto in corso di lavorazione, da collocare tra le immobilizzazioni.

Ossia, 702 euro per hl per i cinque anni, 7 euro a litro (in media 1,4 euro per singolo anno). Questo però è il solo costo economico, a cui va aggiunto il costo finanziario (costo opportunità di un investimento alternativo), che vedremo successivamente.

È possibile ipotizzare anche un'altra soluzione per la ripartizione di questi costi. Considerando che la maggior parte dei costi sono relativi ai cespiti utilizzati per la maturazione (vasche, botti), è possibile individuare per ciascun fattore produttivo il costo unitario di quantità per unità di tempo (CUQT)⁵⁶. Esso è dato, in altre parole, dalla quota di costo annuo del cespite divisa per la sua capienza e il risultato diviso per 365 giorni.

Con questo algoritmo si ottiene il costo della maturazione per un ettolitro al giorno con riferimento a quel determinato cespite.

Di conseguenza, il costo di maturazione di un ammontare di ettolitri per un determinato periodo sarà dato dal $(CUQT) \times (HL) \times (Tempo)$.

Questa soluzione è sicuramente più accurata, non si attribuiscono al vino in maturazione i costi della mancata utilizzazione della capacità produttiva. In altre parole, se gli ettolitri maturati sono inferiori alla capacità della botte, ai prodotti lavorati non si imputano i costi di sottoutilizzo. Questo metodo, inoltre, ha il pregio di considerare non solo i volumi ma anche il tempo.

La prima soluzione ha il vantaggio di attribuire al prodotto tutti i costi legati alla maturazione: non solo quindi le botti, ma anche il personale, le manutenzioni, le utenze, insomma tutti i fattori produttivi consumati per ottenere il vino da immettere sul mercato. Essa, inoltre, considera nella base di riparto anche le bottiglie in giacenza (l'affinamento in bottiglia) che assorbono parte dei costi di maturazione. Inoltre anche il fattore tempo appare considerato, infatti al vino invecchiato per 5 anni saranno imputati i costi annuali di invecchiamento di ciascuno degli anni coinvolti.

Il costo considerato finora può essere definito come il *costo economico* annuale dell'invecchiamento. Tuttavia il costo di maturazione presenta anche un costo di tipo *finanziario*, rappresentato dal costo opportunità generato dal capitale immobilizzato, ossia il semilavorato in giacenza.

In particolare, il capitale immobilizzato per una bottiglia in maturazione per 5 anni è rappresentato dal costo delle attività svolte il primo anno sul prodotto (quindi viticola+vinicola) + la quota di costo di invecchiamento dei successivi 5 anni.

Il tasso di rendimento utilizzato in questa sede per la determinazione del costo finanziario è quello dei buoni poliennali del Tesoro a 5 anni, ipotizzando una cedola lorda annuale del 4% e uno scarto di emissione del 2%. Il tasso al netto delle ritenute fiscali (12,5%) per 5 anni è quindi del 17,25%. Si potrebbe utilizzare, in alternativa, il rendimento storico dei B.O.T.annuali, ottenendo un tasso medio più basso. In ogni caso, la logica di calcolo rimarrebbe la stessa.

⁵⁶CrfF. CIAPONI, op. cit., p. 143.

A questo punto, applicando il tasso di rendimento del capitale immobilizzato in investimenti alternativi, otteniamo il costo finanziario dell'invecchiamento che, sommato al costo monetario, costituisce il costo totale dell'invecchiamento. Per l'azienda esaminata, il costo finanziario per i cinque anni è di ca. 300 euro per ettolitro, 3 euro al litro. Il costo medio totale dell'invecchiamento (economico + finanziario) è di $(140*5)+300=1000$ per hl, circa 10 euro per litro.

COSTO ATTIVITÀ IMBOTTIGLIAMENTO E LOGISTICA

attività imbottigliamento e logistica	84.207	75.634	76.359	80.424	95.850	68.798	70.469	121.917
SALARI E STIPENDI	5.157	4.232	5.212	6.414	4.361	4.643	4.943	6.296
QUOTA AMM.TI	14.294	15.536	15.488	13.769	14.088	13.987	13.530	13.663
MANUTENZIONI	5.657	2.465	4.124	6.422	5.946	5.139	5.272	10.229
UTENZE	4.001	2.815	3.108	3.995	4.718	3.864	4.940	4.564
Ammortamenti diretti	-	-	-	-	-	-	-	-
materiali confezionamento/imballi	37.069	25.781	30.650	29.975	47.831	25.001	26.636	73608
materiale di consumo	18.029	24.805	17.777	19.849	18.906	16.164	15.148	13556,6
vino imbottigliato (HL)	112	112	112	112	112	112	112	112
costo attività imbottigliamento (HL)	752	675	682	718	856	614	629	1.089

Figura 11: Il costo dell'attività di imbottigliamento e logistica per HL

A questa attività sono attribuiti tutti quei costi legati al travaso del vino sfuso nei recipienti dell'impianto di imbottigliamento, lavaggio e sterilizzazione delle bottiglie, applicazione della capsula e dell'etichetta, confezionamento delle bottiglie, del *packaging* in generale, dei costi di gestione ordini e logistica.

In media, il costo per litro di questa attività è di circa 7 euro.

La somma dei costi unitari delle attività descritte rappresenta il costo pieno di produzione (o costo industriale).

In media per il periodo considerato, ca. 3.140 euro per hl, 31,4 euro per litro.

Attività viticola → 10,5 + Attività vinicola → 3,4 + Attività invecchiamento economica e finanziaria (5 anni) → $(1,4*5) + 3$ + Attività imbottigliamento → 7,5.

Totale costo industriale: 31,4 euro per litro

Se volessimo calcolare anche il costo pieno aziendale dovremmo considerare anche i costi delle restanti attività non operative, come descritte nei paragrafi precedenti.

COSTO ATTIVITÀ COMMERCIALE E MARKETING

attività comm. e mkting	165.201	113.215	172.881	192.781	222.957	101.277	184.840	168.456
SALARI E STIPENDI	43.322	35.552	43.780	53.873	36.631	39.004	41.524	52.890
QUOTA AMM.TI	2.441	3.874	3.827	2.045	2.128	2.026	1.570	1.617
MANUTENZIONI	-	-	-	-	-	-	-	-
UTENZE	4.001	2.815	3.108	3.995	4.718	3.864	4.940	4.564
Ammortamenti diretti	-	-	-	-	-	-	-	-
consulenze commerciali	45.677	-	10.000	36.066	123.536	28.776	76.104	45.254
provvigioni	23.488	48.412	57.046	55.298	2.568	551	542	-
Alberghi e ristoranti	19.593	7.065	13.619	23.275	16.296	14.242	28.919	33.737
abbonamenti e libri	12.594	2.628	30.653	1.761	20.222	1.007	15.064	16.823
Fiere e mostre	4.440	2.400	4.400	4.500	3.227	4.492	5.500	6.563
viaggi	1.867	3.696	606	468	2.742	548	1.439	3.567
trasporti	7.391	6.436	5.423	11.076	10.363	6.425	8.975	3.039
autostrade	388	337	420	424	526	341	264	402
vino venduto (HL)	112	112	112	112	112	112	112	112
costo attività vendita (HL)	1.475	1.011	1.544	1.721	1.991	904	1.650	1.504

Figura 12: Il costo dell'attività commerciale e marketing per HL

A questa attività sono allocati tutti i costi generati dalla gestione della forza vendite, l'organizzazione di eventi, manifestazioni, trasferte e la complessiva attività di *hospitality*.

La base di ripartizione è rappresentata dalle bottiglie vendute. Per ragionare sulla stessa unità di misura (ettolitri), le bottiglie da 0,75 litri sono state considerate in termini di ettolitri di vino venduto. Per semplificare il ragionamento, è stato utilizzato un dato medio (112 ettolitri). In alternativa si potrebbe scegliere una quantità pari al dato puntuale del vino imbottigliato.

Questo costo andrebbe integrato con l'importo del mancato profitto, ossia i costi che l'azienda sostiene per l'intermediazione commerciale, che viene remunerata attraverso uno sconto sul prezzo di acquisto, anziché tramite una provvigione sul prezzo di vendita finale ai clienti. Al momento, tuttavia, si è deciso di non considerare questo approfondimento.

Il costo per litro dell'attività commerciale è in media di circa 15 euro.

COSTO ATTIVITÀ DI SUPPORTO

Il complesso delle attività di supporto è costituito dalla R&S e dalle attività amministrative in senso lato.

attività di ricerca e sviluppo	94.635	92.397	87.563	119.343	91.977	87.807	90.712	92.649
SALARI E STIPENDI	8.252	6.772	8.339	10.262	6.977	7.429	7.909	10.074
QUOTA AMM.TI	2.441	3.874	3.827	2.045	2.128	2.026	1.570	1.617
MANUTENZIONI	-	-	-	-	-	-	-	-
UTENZE	4.001	2.815	3.108	3.995	4.718	3.864	4.940	4.564
Ammortamenti diretti	-	-	-	-	-	-	-	-
Sperimentazioni, studi e ricerche	50.495	41.098	46.834	52.530	51.530	59.035	53.097	49.342
consulenze tecniche	8.073	2.071	7.712	25.393	1.878	1.950	6.589	10.918
costi personali	21.374	35.767	17.743	25.119	24.746	13.502	16.607	16.134
attività gen./amm./fiscale	307.405	347.452	281.476	343.142	380.090	335.921	224.043	239.711
SALARI E STIPENDI	10.315	8.465	10.424	12.827	8.722	9.287	9.887	12.593
QUOTA AMM.TI	2.441	3.874	3.827	2.045	2.128	2.026	1.570	1.617
MANUTENZIONI	-	-	-	-	-	-	-	-
UTENZE	4.001	2.815	3.108	3.995	4.718	3.864	4.940	4.564
Ammortamenti diretti	2.149	3.169	3.169	3.083	3.056	115	1.064	1.616
scontrini e costi nn documentati	31.292	76.987	40.694	16.486	21.167	33.642	30.066	-
costi vari	10.289	2.981	5.579	6.254	2.973	37.362	5.313	11.559
cancelleria	2.543	1.144	2.463	1.443	2.792	2.342	3.205	4.413
Quote approvazione vino	2.157	1.201	2.129	1.929	2.117	1.653	3.692	2.380
Quote associative	1.033	257	1.830	2.363	1.487	245	395	655
costi vari auto	588	543	758	617	696	410	587	502
Acquisto beni valore < € 516,45	742	-	634	-	1.007	681	647	2.225
CCIAA	189	-	153	-	41	400	237	491
Godimento beni terzi	544	2.070	26	1.715	-	-	-	-
Consulenze fiscali e amministrative	34.459	29.803	32.885	36.174	42.696	27.845	32.384	39.424
assicurazioni	33.990	29.758	28.999	32.993	37.403	31.652	33.568	43.554
consulenze legali	12.055	3.487	14.131	5.208	12.614	31.901	1.988	15.058
servizi bancari	4.259	4.799	4.871	7.191	4.078	3.466	3.064	2.345
telefoniche	3.953	3.270	3.620	3.764	5.366	3.678	4.308	3.667
postali	1.470	1.632	878	1.047	2.212	2.218	1.156	1.149
telefoniche cellulari	1.147	-	-	-	-	-	4.759	3.271
valori bollati	36	-	38	156	-	27	34	-
Canoni utilizzo software	5.820	3.464	7.754	5.501	5.848	6.021	6.666	5.484
Premio Soldera	351	-	-	-	-	-	-	2.457
Variazione rimanenze libri	-	-	22.678	14.835	5.060	12.903	-	-
oneri finanziari	126.656	152.861	120.562	166.525	207.575	110.361	62.652	66.057
oneri straordinari	211	-	5	-	584	3	-	884
Imposte nette correnti	14.715	14.872	15.618	16.991	15.870	14.049	11.862	13.746
tot costi accessori	402.040	439.849	369.039	462.485	472.067	423.728	314.755	332.360
magazzino totale (hl)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
costi attività di supporto (HL)	402	440	369	462	472	424	315	332

Figura 13: Il costo dell'attività di supporto per HL

I costi sostenuti per le attività esaminate non sono riferibili al prodotto realizzato e venduto, ma all'azienda nel suo complesso. È ragionevole ritenere che, dunque, tutta l'azienda dovrebbe assorbire una quota di questi costi e non solo la produzione annuale. Per queste considerazioni è stata selezionata come base di ripartizione non il vino venduto, ma il vino complessivo giacente in magazzino. Anche sul dettaglio delle attività di supporto andrebbe fatta una migliore specifica sul dettaglio di alcune voci di costo, ma, in ogni caso, la logica del calcolo non ne risulterebbe inficiata.

Il costo per litro del complesso di queste attività è di circa 4 euro.

5 - Calcolo del costo pieno aziendale come somma dei costi delle attività precedenti

A questo punto, sommando i costi delle singole attività espressi nella stessa unità di misura (ettolitri), si ottiene il costo pieno aziendale.

COSTO PIENO AZIENDALE

	MEDIA	%
attività viticola	10,54	21%
attività vinicola	3,35	7%
attività invecchiamento economico e finanziario	9,97	20%
attività imbottigliamento e logistica	7,52	15%
attività comm. e mkting	14,75	29%
attività di struttura (ricerca e sviluppo e generale	4,02	8%
COSTO PIENO AZIENDALE per litro	50	
COSTO PIENO AZIENDALE per bt	38	
COSTO PIENO AZIENDALE per HL	5.015	

Figura 14: Il costo pieno aziendale

Il costo pieno aziendale medio per una bottiglia con 5 anni di invecchiamento, è di circa € 38. Il dato presenta negli anni una discreta variabilità, a causa della differente produttività della vigna nel periodo considerato. Questa stima, in ogni caso, rappresenta solo una prima valutazione, che necessita di ulteriori affinamenti. Basti solo pensare al costo dell'intermediazione da considerare oppure l'utilizzo di dati puntuali anziché medi per alcune basi di ribaltamento selezionate. O ancora, l'ipotesi di scarti di produzione che non sono stati considerati.

L'aspetto, invece, che si vuole sottolineare è la logica del modello descritto, che agevola la corretta determinazione del costo di produzione, la possibilità di calcolare l'efficienza delle singole attività, un possibile riferimento per la progettazione di un sistema di contabilità analitica.

Il costo medio per ettolitro di circa € 5.000 risulta coerente con la valutazione delle rimanenze iscritte nello Stato Patrimoniale per il vino con 5 anni di invecchiamento.

Tuttavia, il costo così definito può essere considerato ancora parziale.

Esiste, infatti, un'ultima configurazione di costo, definita "costo economico-tecnico".

Per quantificare il costo economico-tecnico, calcolo che esula dagli obiettivi del presente paragrafo, al costo pieno aziendale dovrebbe essere aggiunto il costo dei principali oneri figurativi, ossia almeno la remunerazione del proprietario e della moglie e il costo opportunità del terreno coltivato.

CAPITOLO 2: ANALISI DI BILANCIO

Par. 1 - OBIETTIVO

L'obiettivo del presente capitolo è quello di descrivere i risultati dell'analisi svolta sui dati di bilancio e agevolare la riflessione sui temi approfonditi. In particolare, sono state effettuate le seguenti analisi⁵⁷:

- redditività aziendale;
- solidità della struttura patrimoniale e finanziaria;
- sostenibilità del ciclo aziendale.

Al fine di elaborare più agevolmente indici e margini di bilancio e facilitare eventuali confronti, i valori contabili sono stati riclassificati secondo gli schemi seguenti:

- Conto Economico riclassificato a valore aggiunto;
- Stato Patrimoniale riclassificato con metodo finanziario e con metodo di pertinenza gestionale.

È stato, poi, elaborato il rendiconto finanziario della gestione. Per ciascuna di questi schemi, si rimanda agli allegati di bilancio al presente documento.

La base dati per i calcoli è rappresentata dai bilanci gentilmente forniti dal proprietario.

Con riferimento alla profondità storica dell'analisi, l'orizzonte temporale considerato copre il periodo 2005-2011.

L'analisi di bilancio⁵⁸ consente una valutazione dell'andamento gestionale di tipo consuntivo; tuttavia, è utile sottolineare che, attraverso il monitoraggio sistematico degli indici, è possibile anche individuare le leve gestionali da manovrare per migliorare la redditività dell'impresa, mantenendo contestualmente l'equilibrio patrimoniale e finanziario, elementi indispensabili per un corretto proseguimento dell'attività.

Occorre poi fare un'altra considerazione. I singoli indici, sebbene ciascuno con una specifica valenza (es. conoscere la redditività degli investimenti), sono tra loro collegati da relazioni di interdipendenza e complementarità e, dunque, possono essere letti in ottica sistemica per una valutazione maggiormente qualificante.

In generale l'analisi di bilancio può essere sviluppata secondo due dimensioni: quella temporale e quella spaziale. La prima può essere di tipo retrospettivo, quando oggetto dell'analisi sono i dati a

⁵⁷ Per le analisi di bilancio svolte, cfr. Bonazzi G., Iotti M., *Analisi per indici nell'impresa agraria*, Ann. Fac. Medic. Vet. di Parma (Vol. XXV, 2005) - pag. 269 - pag. 292.

⁵⁸ Per riclassificazione del bilancio si intende "l'operazione di predisposizione dei dati del bilancio di esercizio per l'analisi economico - finanziaria della gestione". C. CARAMIELLO, *Indici di bilancio*, Giuffrè, , Milano, 1993.

consuntivo degli esercizi conclusi, e prospettico, ossia utilizzando i dati a preventivo risultanti dall'attività di programmazione. Con l'analisi spaziale invece sono confrontati i dati di aziende diverse (calcolati in riferimento al medesimo arco temporale) e possono essere individuati uno o più *benchmark* (es. media del settore, concorrenti, *best performer*). Nel caso esaminato, viene svolta solo un'analisi temporale di tipo retrospettivo, rimandando a eventuali ulteriori approfondimenti le analisi denominate spaziali.

Infine, l'ultima considerazione di carattere generale. Il numero di indicatori che si possono in teoria calcolare è molto vasto e tenerli tutti sotto controllo sarebbe non solo molto impegnativo/costoso, ma anche fuorviante, a causa dell'eccesso di informazioni disponibili.

Sono stati, quindi, selezionati gli indicatori considerati strategici per l'organizzazione, valutando le leve fondamentali per l'attività esercitata, nonché le criticità di cui si è venuti a conoscenza in merito alla realtà del caso.

Par. 2 - ANALISI DEI DATI ECONOMICI

Il riferimento per l'analisi dei dati di conto economico è la sua riclassificazione denominata a valore aggiunto.

Le riclassificazioni permettono di confrontare aggregati omogenei di componenti positivi e negativi di reddito, calcolando margini intermedi di redditività e forniscono informazioni sulle diverse aree gestionali in cui si forma la redditività dell'azienda.

Secondo l'OIC 12⁵⁹ il conto economico utile ai fini della valutazione delle *performance* aziendali dovrebbe essere strutturato in modo da fornire significativi risultati intermedi, avere una forma scalare ed "evidenziare risultati intermedi significativi atti ad assicurare l'obiettivo dell'organica conoscenza della gestione ordinaria e straordinaria e nell'ambito di quella ordinaria della: gestione tipica caratteristica; gestione accessoria; gestione finanziaria"⁶⁰.

È utile evidenziare le ragioni per cui non è consigliabile utilizzare direttamente il conto economico civilistico per le analisi di bilancio. Tra queste ragioni, si ricordano le seguenti:

⁵⁹OIC, Principio contabile n. 12, *Composizione e schemi del bilancio di esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*, 2005, pp.22-23.

⁶⁰Il principio contabile nazionale OIC 12, ap. 23, afferma: "Indipendentemente dal tipo di classificazione adottata, il conto economico dovrebbe evidenziare risultati intermedi significativi atti ad assicurare l'obiettivo dell'organica conoscenza della gestione ordinaria e straordinaria e nell'ambito di quella ordinaria della:

- gestione tipica o caratteristica, da cui scaturisce il risultato operativo;
- gestione accessoria, che nello schema di conto economico previsto dal legislatore è inscindibile dalla gestione caratteristica;
- gestione finanziaria".

- il risultato operativo⁶¹ non è chiaramente visibile. Il saldo della produzione ottenuta (rappresentato dalla differenza tra il valore della produzione e i costi della produzione), infatti, comprende anche la gestione accessoria⁶²;
- la distinzione tra gestione ordinaria e straordinaria proposta dal legislatore non è compatibile con le esigenze dell'analista (le regole tendono a ridurre l'ambito della gestione straordinaria al fine di evitare che gli amministratori si sbarazzino di "costi scomodi", di contro per l'analista si considerano come appartenenti alla gestione straordinaria i costi e i ricavi che hanno un basso grado di ripetibilità; il fine è quello di definire un reddito ordinario ripetibile, ossia misurare l'attitudine dell'impresa a riprodurre, nel futuro, i redditi passati);
- la gestione finanziaria per l'analista dovrebbe comprendere solo interessi passivi su prestiti ottenuti e interessi attivi su crediti commerciali, mentre i proventi e gli oneri derivanti da operazioni su titoli e dalla concessione di crediti finanziari appartengono, al pari delle componenti di reddito generate dagli altri investimenti estranei al *core business* dell'impresa, alla gestione accessoria;
- per le analisi di bilancio è necessario scomporre ulteriormente i ricavi e costi operativi.

Le principali problematiche connesse alla redazione del conto economico per le analisi di gestione sono:

- l'individuazione del confine tra gestione ordinaria e gestione straordinaria (non esiste un criterio univoco per l'individuazione delle componenti di reddito appartenenti a tale area, ad esempio: criterio dell'eccezionalità, anormalità, estraneità alla gestione tipica, manifestazione di volontà⁶³);
- l'individuazione del confine tra gestione operativa, finanziaria e accessoria.

Nel caso esaminato sono stati considerati costi della gestione accessoria solo i costi per l'acquisto dei libri e il premio Bianchi, allo scopo di depurare il reddito operativo dei costi non legati al *core business* dell'attività. Per i ricavi, invece, non disponendo di elementi di dettaglio, è stata selezionata la voce "altri ricavi", in ogni caso di modesta entità.

Per la gestione straordinaria sono state utilizzate le voci già classificate come straordinarie nei bilanci forniti, non conoscendo il dettaglio delle voci coinvolte. In ogni caso gli importi risultano irrilevanti, tranne per gli anni 2006-2007 (è presumibile una vendita di immobili).

⁶¹ Il risultato operativo è il risultato economico relativo alla gestione operativa aziendale, ossia all'insieme delle attività connesse alla produzione dei beni e dei servizi che costituiscono il *core business* aziendale. A titolo di esempio, per un'azienda vitivinicola, il risultato dell'attività operativa comprende i costi per la produzione del vino e i connessi ricavi di vendita.

⁶² L'area accessoria identifica un insieme di operazioni che, sebbene siano svolte con continuità, non riguardano direttamente il caratteristico e prevalente oggetto dell'attività aziendale. Ad esempio possono rientrare nella gestione accessoria:

- i componenti di reddito positivi e negativi derivanti dalla gestione di un patrimonio immobiliare (plusvalenze e minusvalenze, svalutazioni e riprese di rettifica);
- la gestione dei "cambi" (utili e perdite su cambi);
- la gestione delle partecipazioni (dividendi percepiti, plusvalenze e minusvalenze da alienazione).

⁶³ Cfr M. LACCHINI, *I componenti straordinari di reddito*, Cedam, Padova, 1989

Il criterio utilizzato per la definizione della parte straordinaria è quello dell'eccezionalità dell'evento.

Prima di procedere all'analisi del conto economico riclassificato, occorre ricordare che esistono diverse tipologie di riclassificazioni.

I due schemi maggiormente utilizzati sono:

- la riclassificazione a "valore della produzione e valore aggiunto", (o "valore aggiunto" o "per natura");
- la riclassificazione a "costo industriale del venduto", (o "costo del venduto" o "per destinazione").

Con il primo schema, sono evidenziati alcuni indicatori di risultato, utili per le nostre analisi ():

- il valore della produzione ottenuta;
- il valore aggiunto
- il margine operativo lordo (MOL).

Il *valore della produzione* è un dato formato dai ricavi netti di vendita, dai ricavi accessori collegati alla gestione tipica, dal valore delle produzioni interne di immobilizzazioni, nonché dalle variazioni intervenute nelle rimanenze di prodotti finiti, semilavorati e prodotti in corso di lavorazione. Nel caso esaminato la gestione accessoria è tenuta fuori dal RO. I ricavi accessori sono comunque trascurabili.

Il *valore aggiunto* si ottiene dalla differenza tra il valore della produzione e il costo dei beni e dei servizi acquistati presso terzi e consumati nella produzione, escludendo quindi i fattori interni, cioè considerati parte della struttura aziendale.

In altri termini, il valore aggiunto riflette la ripartizione della ricchezza generata dall'impresa tra i vari *stakeholder*:

- personale dipendente (retribuzioni);
- finanziatori (interessi passivi);
- Stato (imposte);
- soci (dividendi);
- impresa (autofinanziamento: ammortamenti, accantonamenti, utili non distribuiti).

Il *margine operativo lordo* è ottenuto sottraendo al valore aggiunto i costi del personale. Rispetto al reddito operativo, non risulta influenzato da componenti di reddito "non monetari". Per questo il MOL è impiegato come base per il calcolo del flusso di cassa della gestione caratteristica, poiché rappresenta l'indicatore reddituale più assimilabile ad una grandezza finanziaria.

(inserire figura schema Cec a valore aggiunto)

VALORE DELLA PRODUZIONE OTTENUTA

- costo delle materie consumate
- costo dei servizi consumati

VALORE AGGIUNTO

- costi del personale

= MARGINE OPERATIVO LORDO (ebitda)

Il conto economico al costo del venduto, invece, evidenzia ricavi e costi della produzione venduta (la variazione delle rimanenze di prodotti è portata a rettifica del costo della produzione e non a rettifica dei ricavi); i costi operativi sono classificati per destinazione; dalla differenza tra i ricavi di vendita e il costo industriale del venduto, si ottiene il *marginale industriale lordo*. In pratica, con questo secondo schema si effettua il passaggio dal costo della produzione ottenuta al costo della produzione venduta.

Nel caso esaminato abbiamo deciso di riclassificare il Conto Economico al valore della produzione, perché più vicino allo schema civilistico (è un modello a ricavi e costi della produzione ottenuta). Questo tipo di riclassificazione presenta grandezze intermedie utili ai fini dell'analisi di bilancio, è più semplice da costruire (il conto economico a "costo industriale del venduto" prevede una distinzione dei costi per destinazione).

Relativamente all'analisi dei dati economici dell'impresa, il punto di partenza è dato dal valore dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, voce A1) del conto economico civilistico, espressivo del fatturato dell'impresa. Detta voce, nell'azienda esaminata, è pari in media a circa € 1.177.000 annui, con una deviazione standard piuttosto importante nel periodo di 354.000 €, pari al 30% della voce stessa.

Il fatturato è in *trend* negativo nel biennio 2008-2009 (*worstyear*), ma nel 2010 risale ai valori del 2007, per arrivare al picco registrato nel 2011.

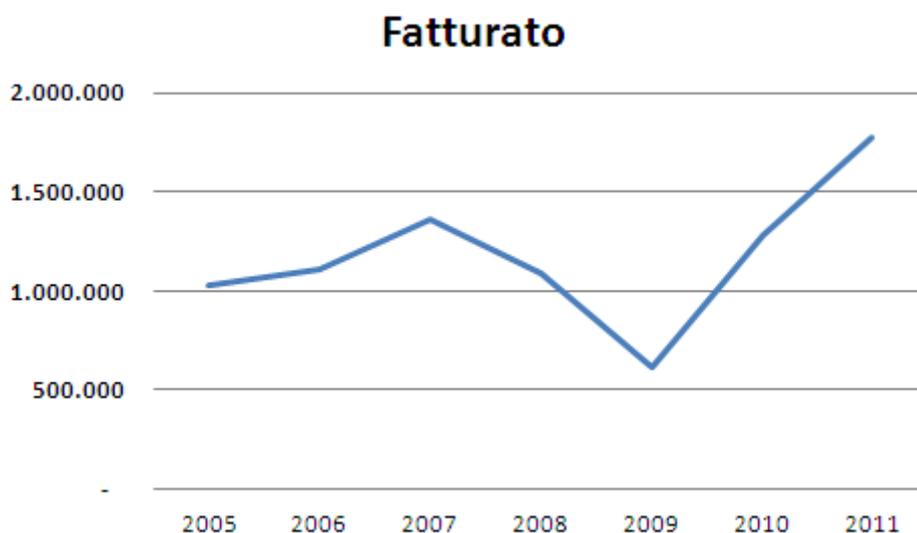


Figura 15: Il fatturato di Alfa Vini

Il valore della produzione comprende, in accordo alla notazione civilistica, la variazione delle scorte di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e prodotti finiti, ossia le variazioni di scorte che subiscono trasformazioni interne all'impresa.

Il valore della produzione è pari in media a €1.176.000, con una deviazione standard nel periodo di 145 mila €, pari al 12,3% della voce stessa, un valore basso che testimonia la costanza della produzione ottenuta dall'azienda a prescindere dai cicli economici.

La variazione del magazzino semilavorati (vino) registra un andamento fortemente variabile. Modesta fino al 2007, a testimoniare un equilibrio tra rimanenze iniziali e finali e quindi di buon *turnover* del magazzino, in forte incremento nel 2008 e 2009, a testimoniare difficoltà nelle vendite, in deciso decremento nel biennio 2010-2011, per recuperare il fermo degli anni precedenti. Se la situazione è tornata a regime dopo le difficoltà del 2008-2009, per il 2012 si attende per il magazzino una situazione simile a quella ante 2008.

MAGAZZINO VINO (€)

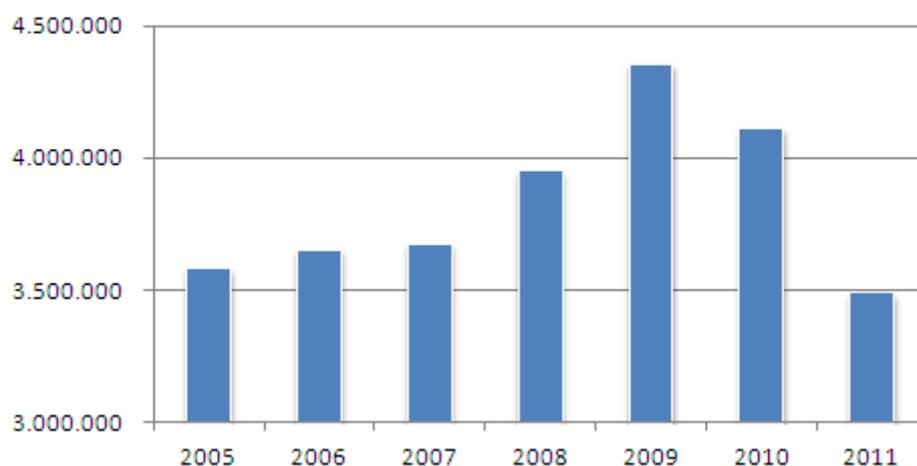


Figura 16: Il Magazzino di Alfa Vini

Per quanto riguarda i costi esterni della produzione relativi alla gestione caratteristica, questi sono suddivisi in:

- costi per acquisto di merci;
- costi per servizi;
- costi per godimento di beni di terzi

Tra i costi esterni di produzione non sono state classificate le variazioni delle materie prime, sussidiarie, di consumo e merci, espresse di voci di costo relative a scorte che non hanno subito trasformazione interna all'azienda, previste dalla voce B11) del conto economico civilistico. La ragione di fondo è che i fattori produttivi contabilizzati come "merci" sono in realtà dei libri di settore acquistati dal titolare, quindi non rientrano nella gestione caratteristica, bensì in quella accessoria, e non concorrono, pertanto, alla formazione del reddito operativo.

In sintesi, i costi per i fattori esterni riguardano tutti i fattori di produzione eccetto il lavoro dipendente e tutti i fattori strutturali (ammortamenti).

Nel complesso, i costi esterni di produzione sono pari in media a €486.000 annui, con una deviazione standard nel periodo di €60 mila, pari al 12% della voce stessa.

In media i $\frac{3}{4}$ dei fattori esterni sono rappresentati dai servizi acquistati.

Fattori di produzione esterni

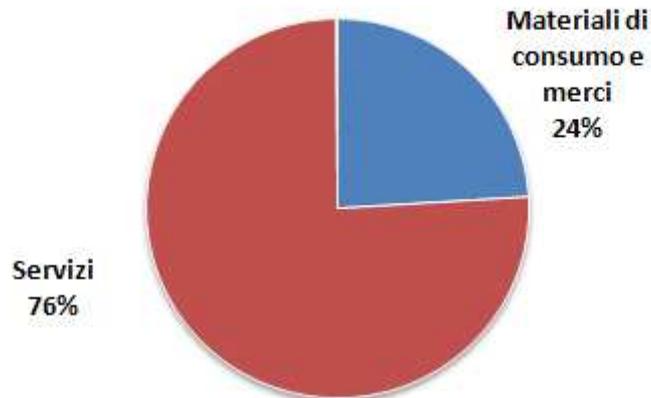


Figura 17: La composizione % dei fattori di produzione esterni di Alfa Vini

Nell'azienda vinicola le materie prime (che rientrano nel gruppo materiali di consumo, merci) non sono acquistate, ma prodotte internamente, quindi è ragionevole la distribuzione dei costi rilevata.

Con riferimento al *trend* generale, si osserva il seguente andamento:



Figura 18: Il valore dei fattori di produzione esterni di Alfa Vini

Nel 2007-2008 il costo dei fattori esterni è cresciuto, a causa del costo dei servizi. In particolare, è aumentato il peso delle consulenze (nel 2008 le consulenze commerciali sono passate da € 36.000 a € 124.000). Il 2009, l'anno commercialmente peggiore, è segnato da una riduzione di tutti i costi esterni. È interessante notare come l'unica voce in incremento riguardi le spese di ricerca e sviluppo (R&S), coerentemente con la logica della costante ricerca della qualità che ispira la filosofia aziendale.

Praticamente irrilevante il peso dei costi per godimento di beni di terzi, per l'assenza di beni in *leasing* e oneri per affitti. Al riguardo è da notare come, nell'impresa oggetto di analisi, sia i fabbricati che i terreni utilizzati nel ciclo produttivo sono detenuti a titolo di proprietà.

Sottraendo dal valore della produzione i costi esterni di produzione si perviene al **valore aggiunto**, margine economico intermedio che, come visto, evidenzia il valore generato dalle trasformazioni effettuate dall'azienda ed evidenzia altresì il margine disponibile per la remunerazione dei fattori interni di produzione.

Il valore aggiunto è pari in media al 60% del valore della produzione (€ 690.000), emerge quindi come circa il 40% dei costi sostenuti dall'impresa siano finalizzati alla remunerazione di fattori di produzione reperiti esternamente all'azienda stessa, mentre il restante 60% dei costi sono destinati alla remunerazione di fattori interni di produzione tra cui lavoro, investimenti in attività immobilizzate e capitale di terzi e proprio.

CEC riclass a Valore aggiunto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ricavi delle vendite	1.024.047	1.110.081	1.358.901	1.084.373	614.245	1.275.731	1.774.100
Variazione delle rimanenze p.c.l., semil., prodotti finiti	89.585	67.805	23.320	273.930	404.263	- 243.167	- 621.515
VALORE DELLA PRODUZIONE	1.113.632	1.177.886	1.382.221	1.358.303	1.018.508	1.032.564	1.152.585
Costi esterni di produzione	423.177	444.335	548.829	579.101	439.578	461.914	506.457
Materiale di consumo e merci	143.469	109.706	108.266	113.284	132.726	89.657	120.462
Servizi	277.638	334.603	438.848	465.817	306.852	372.257	385.994
Godimento beni terzi	2.070	26	1.715	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	690.455	733.551	833.392	779.202	578.930	570.650	646.128

Figura 19: Il Cec riclassificato a Val. agg.

Il valore aggiunto decresce sensibilmente nell'anno peggiore (2009), determinando quindi una diminuzione del margine disponibile per la remunerazione dei fattori interni di produzione. Il 2011 recupera la cattiva *performance* del biennio precedente grazie al forte incremento del fatturato, superiore in termini assoluti alla variazione del magazzino, anche se occorre notare che il valore aggiunto non riesce a ritornare ai livelli ante 2009.

Con riferimento ai fattori interni di produzione (personale e ammortamenti) il maggior costo è quello relativo alla remunerazione del personale dipendente, che è in media il 18% del valore della produzione annuale, pari a circa 206 mila euro, il 2007 e il 2011 sono gli anni che segnano i valori più elevati.

Sottraendo al valore aggiunto questo secondo aggregato di costi si ottiene il **margine operativo lordo** (MOL), definito in terminologia anglosassone *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (EBITDA). Detto margine esprime il reddito disponibile per la remunerazione dei fattori di produzione fissi tra cui attività immobilizzate e capitale di terzi (interessi passivi) e proprio (utile netto).

Nel periodo analizzato, il MOL rappresenta in media il 41% del valore prodotto. Questo valore indica che circa il 40% del valore della produzione è disponibile per la remunerazione degli investimenti in attività immobilizzate, attraverso lo stanziamento degli ammortamenti, e per la

remunerazione dei capitali, di terzi e propri, attraverso il pagamento degli interessi passivi sul debito, e mediante la distribuzione o il reinvestimento del risultato d'esercizio.

Il 2011 chiude in recupero rispetto al biennio precedente, anche se la migliore *performance* del valore aggiunto viene erosa dall'incremento del costo del personale.

Sottraendo dal margine operativo lordo il peso degli ammortamenti e delle svalutazioni (in questo caso nullo), pari al 14% del valore della produzione, si perviene al risultato della gestione tipica o caratteristica (**risultato operativo**), che è pari in media al 27% del valore della produzione.

CEC riclass a Valore aggiunto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ricavi delle vendite	1.024.047	1.110.081	1.358.901	1.084.373	614.245	1.275.731	1.774.100
Variazione delle rimanenze p.c., semil., prodotti finiti	89.585	67.805	23.320	273.930	404.263	243.167	621.515
VALORE DELLA PRODUZIONE	1.113.632	1.177.886	1.382.221	1.358.303	1.018.508	1.032.564	1.152.585
Costi esterni di produzione	423.177	444.335	548.829	579.101	439.578	461.914	506.457
Materiale di consumo e merci	143.469	109.706	108.266	113.284	132.726	89.657	120.462
Servizi	277.638	334.603	438.848	465.817	306.852	372.257	385.994
Godimento beni terzi	2.070	26	1.715	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	690.455	733.551	833.392	779.202	578.930	570.650	646.128
costi interni di produzione	169.295	208.474	256.540	174.434	185.734	197.732	251.858
Costi del personale dipendente	169.295	208.474	256.540	174.434	185.734	197.732	251.858
MOL (EBITDA)	521.160	525.077	576.852	604.768	393.196	372.918	394.270
Ammortamenti	164.906	164.576	165.872	176.411	170.170	164.958	169.831
RISULTATO OPERATIVO (MON)	356.254	360.501	410.980	428.357	223.026	207.960	224.439

Figura 20: Il risultato operativo

Dopo le criticità del 2009, il reddito operativo appare in risalita, ma ancora lontano dalla situazione ante 2009. Occorre fare un'importante considerazione.

Il 2011 segna un *record* di fatturato, pur tuttavia il reddito operativo non segna un pari miglioramento.

Le vendite sono realizzate (in parte) svuotando i magazzini (si vedano le variazioni del magazzino), quindi i costi delle bottiglie prodotte in anni precedenti pesano sul conto economico di competenza 2011. Inoltre nel 2011 aumentano sia i costi esterni che il personale, quindi l'incremento del fatturato viene compensato dall'aumento dei costi e ne risente il reddito operativo, che non torna sui livelli ante 2009 nonostante il *boom* delle vendite.

L'altro fatto evidente è che il magazzino, fino al 2007, è rimasto pressoché costante: le rimanenze iniziali e le rimanenze finali si eguagliavano. Nel 2008/2009, invece, si registrano difficoltà nelle vendite, per poi tornare a decrescere nel 2010/2011.

Il peso della gestione accessoria è modesto ed è legato fondamentalmente all'acquisto di libri.

Sommando algebricamente al risultato della gestione tipica il saldo della gestione accessoria, cioè la somma algebrica delle voci del conto economico civilistico "altri ricavi e proventi" e "oneri diversi di gestione", si perviene al reddito operativo ante gestione finanziaria (**EBIT**), pari in media

al 26% del valore della produzione nella media dei 7 anni osservati, con un andamento storico simile a quello del reddito operativo, considerato il modesto peso della gestione accessoria.

La riclassificazione del conto economico a valore aggiunto permette di considerare l'effetto sulla redditività aziendale dato dal saldo della gestione finanziaria, definito come somma algebrica dei proventi finanziari e degli oneri finanziari. Il saldo della gestione finanziaria evidenzia, in sintesi, l'effetto sulla redditività aziendale delle scelte di finanziamento effettuate dalle aziende.

I dati analizzati mostrano come il saldo della gestione finanziaria incida in modo discreto sulla redditività dell'impresa oggetto di analisi, a causa degli oneri passivi sostenuti.

Si tratta di una componente negativa di reddito, pari all'11% del valore della produzione, nella media del periodo, per un importo medio di € 127.000. Il peso degli oneri, tuttavia, si è dimezzato a partire dal 2009.

Il saldo della gestione finanziaria è una voce di rilievo tra le componenti negative di reddito, se si pensa all'incidenza dei costi per il personale (18% vs 11%).

Non rilevante l'incidenza della gestione straordinaria (fatta eccezione per il 2007).

Sottraendo al risultato ante imposte gli oneri relativi alle imposte sul reddito dell'esercizio, si perviene ad un risultato d'esercizio positivo, in media pari al 15% del valore della produzione (€ 176.000).

Par. 3 - ANALISI DEI DATI PATRIMONIALI

Le analisi di tipo patrimoniale hanno come riferimento lo stato patrimoniale riclassificato finanziario e quello di pertinenza gestionale (denominato anche Capitale Investito Capitale Raccolto – CI CR).

La riclassificazione adottata nelle analisi permette di individuare elementi di solidità patrimoniale, nel breve e nel medio-lungo periodo, oltre a fornire informazioni sulla sostenibilità finanziaria del ciclo aziendale.

A prima vista, nell'impresa oggetto di analisi gli investimenti in attività immobilizzate (sostanzialmente le immobilizzazioni materiali e finanziarie) e quelli a breve (magazzino e crediti commerciali e finanziari) sono in equilibrio (in media 53% vs 47%), con un incremento dell'attivo a breve nel periodo 2009-2010, a causa del peso delle scorte di magazzino, che rappresentano il 90% delle attività a breve.

Tuttavia il magazzino non è costituito solo da merci vendibili entro l'anno successivo (da qui attività a breve), ma da semilavorati (il Brunello non può essere immesso in consumo prima dei 5 anni dalla vendemmia) e da prodotti finiti che dovranno rimanere a maturare oltre i 12 mesi successivi.

Occorre, dunque, considerare l'opportunità di riclassificare una quota del magazzino tra le attività immobilizzate, secondo una metodologia finanziaria di riclassificazione delle poste dell'attivo di bilancio.

Per semplicità, si ipotizzi che tutto il vino già imbottigliato sia vendibile entro l'anno successivo, lasciando quindi nella categoria delle immobilizzazioni solo il magazzino dei semilavorati (vino in cantina). Con questa distinzione otteniamo un valore più realistico dell'attivo a breve (26% vs 74% in media nel periodo considerato).

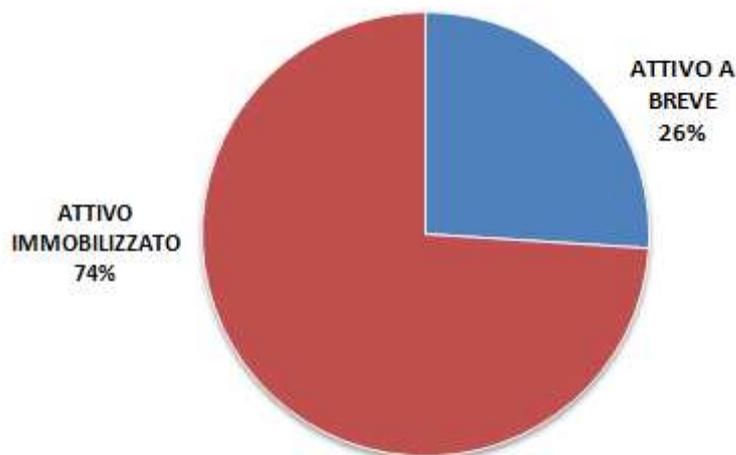


Figura 21: La composizione delle attività

Con riferimento al *trend* della composizione delle attività, nel 2011 si registra una diminuzione dell'attivo fisso a causa del decremento del valore del magazzino immobilizzato (vino in cantina) (-37% rispetto all'anno precedente).

Sempre nell'attivo a breve si registra una discreta variabilità dei crediti commerciali (deviazione standard 34%), con un sensibile incremento nell'anno più critico (il 2009), tornati poi su livelli medi nel biennio successivo.

I depositi bancari segnalano un discreto incremento nel biennio 2010-2011.

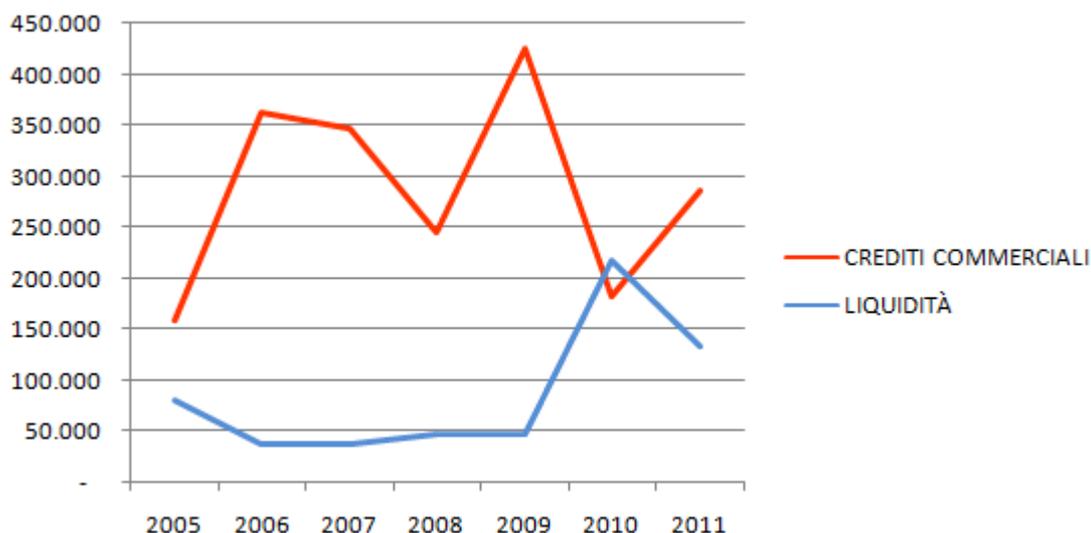


Figura 22: Crediti commerciali e liquidità

Le immobilizzazioni materiali (al netto dei fondi) rappresentano il 50% del totale investimenti, tra queste la cantina ha l'incidenza maggiore (circa 69%). Di seguito si presenta uno schema delle immobilizzazioni ordinate per valore decrescente. La cantina, i vigneti, le attrezzature enologiche, il giardino e il bosco sono i cespiti con maggiore vita economica residua.

IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	12/2011	FONDI	Vita economica
TOTALE	5.858.884	2.349.943	
cantina	4.015.264	-	
fabbricati	253.422	-	
Fabbricati civili e strumentale (aggregato)	4.268.686	1.420.579	33%
terreni	273.391	-	0%
vigneti	193.060	59.722	31%
tini, botti	160.126	144.162	90%
macchine agricole	158.560	109.193	69%
trattori e muletti	154.852	132.212	85%
attrezzature enologiche	144.084	54.077	38%
impianti	131.172	124.573	95%
giardino e bosco	76.384	21.779	29%
piscina e tennis	58.310	58.310	100%
mobili/arredi	55.134	44.499	81%
automezzi	54.698	53.413	98%
macchine elettriche e elettroniche	48.052	46.825	97%
bacino irrigazione	39.780	39.780	100%
vasche	30.963	29.687	96%
scale	11.632	11.132	96%

Figura 23: Immobilizzazioni materiali

Nel 2011 si registra un incremento dell'attivo finanziario immobilizzato (€ 250.000) probabilmente causato dalla sottoscrizione di qualche investimento.

Per quanto riguarda il **passivo di stato patrimoniale**, questo è stato suddiviso in mezzi propri (patrimonio netto) e mezzi di terzi (a breve e consolidati).

In media, nel periodo oggetto di analisi, i mezzi propri rappresentano il 63% delle fonti di finanziamento dell'impresa, mentre i mezzi di terzi rappresentano il 37% delle fonti di finanziamento dell'impresa. I mezzi di terzi a breve rappresentano il 4% delle fonti di finanziamento dell'impresa, mentre i mezzi terzi consolidati sono il 33% delle fonti totali.

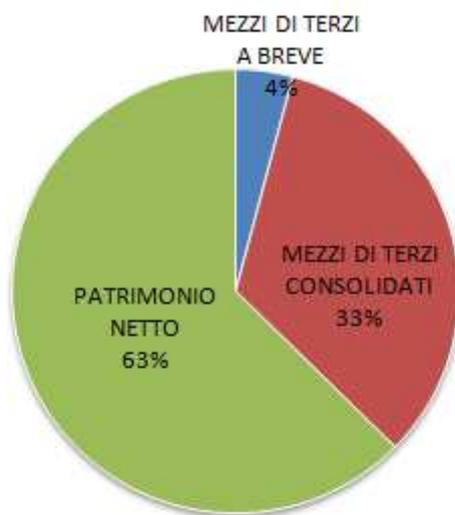


Figura 24: La composizione delle passività

I debiti commerciali (debiti verso fornitori e anticipi da clienti) segnano un incremento a partire dal 2009, causato dagli anticipi richiesti ai clienti. Si segnala che non esistono debiti commerciali di lungo periodo.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
DEBITI COMMERCIALI ENTRO L'ESERCIZIO	75.701	112.670	43.504	107.807	297.960	324.729	204.236
fornitori	75.701	112.670	43.504	107.807	50.645	104.569	110.671
clienti c/anticipi	-	-	-	-	247.315	220.160	93.565

Figura 25: I debiti commerciali a breve

I debiti consolidati, infatti, sono tutti di tipo finanziario (mutui o finanziamenti a lungo termine), e tra questi la maggior parte hanno scadenza oltre 5 anni. Di seguito l'*aging* dei debiti finanziari del 2011.

2011	entro 12 mesi	tra 2 e 5 anni	oltre 5 anni	Totale
Debiti verso banche	144.650	566.590	1.771.016	2.482.256
	6%	23%	71%	

Figura 26: I debiti finanziari

Nel patrimonio netto sono considerati anche i fondi rischi, si registra dal 2009 un decremento degli utili a nuovo.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
PATRIMONIO NETTO	4.767.452	4.928.002	5.148.262	5.149.657	5.127.783	5.027.744	4.971.995
utili a nuovo	4.459.691	4.597.453	4.789.068	4.858.576	4.942.905	4.799.386	4.742.742
risultato d'esercizio	207.761	230.549	259.194	191.081	84.878	128.358	129.253
fdo rischi	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000

Figura 27: Il patrimonio netto

Par. 4 - ANALISI PER INDICI E MARGINI ECONOMICI

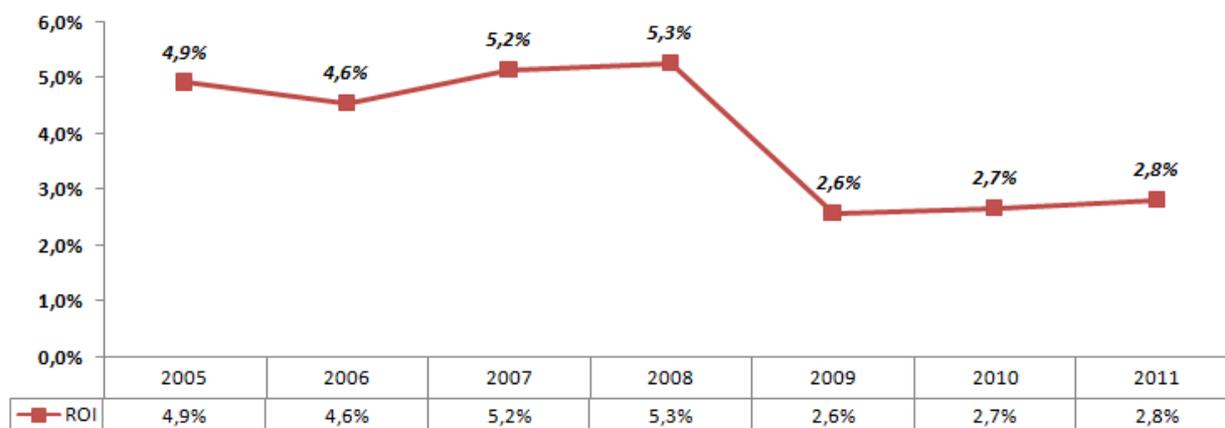
Le analisi dei dati economici e patrimoniali riclassificati sono poi integrate con le analisi per indici e margini.

Gli indici reddituali sono alla base della valutazione del risultato gestionale dal punto di vista dei rapporti tra margini economici e investimenti e forniscono dati utili per le analisi sul costo dell'indebitamento e sulla sostenibilità del ciclo aziendale, anche dal punto di vista finanziario.

Tra gli altri, sono stati selezionati, perché ritenuti maggiormente rappresentativi, i seguenti indici di redditività:

ROI (ROA) = EBIT/CIN

esprime la redditività del complesso dei capitali investiti in azienda ed è calcolato come rapporto tra il reddito operativo (al lordo di interessi e oneri tributari, denominato EBIT) e il totale degli investimenti, cioè il totale dell'attivo patrimoniale al netto dei debiti legati al ciclo operativo e alla struttura (che coincide con il totale dei finanziamenti con capitale di rischio e dei debiti verso le banche). In sostanza, il CIN identifica gli investimenti netti legati al ciclo operativo, alla struttura, gli investimenti finanziari.

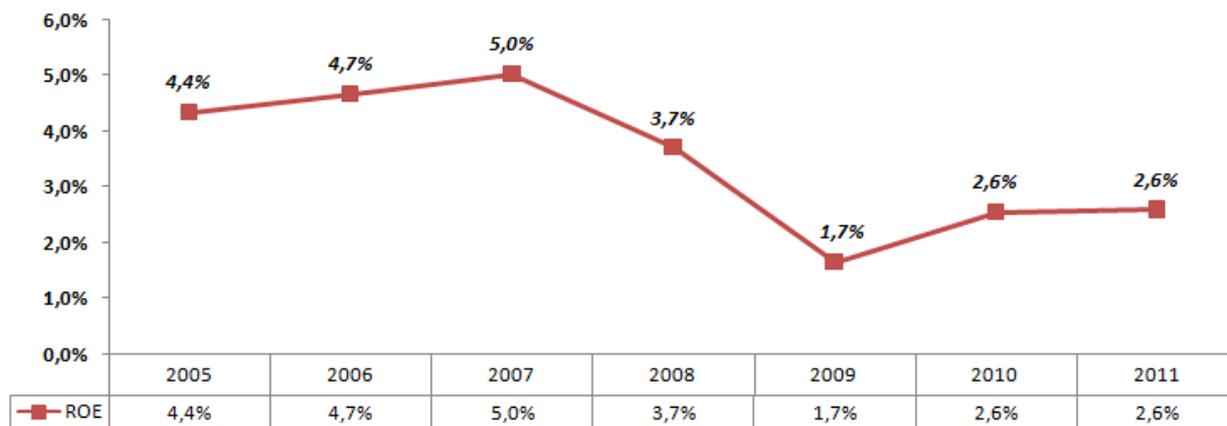


Questo indice assume un valore medio del 4%. Si evidenzia una redditività degli investimenti al di sotto del 5% annuo, un valore che remunera gli investimenti ad un livello superiore rispetto ad un tasso *risk free*, quale per esempio il tasso di rendimento dei titoli di Stato (circa 2% ad oggi).

Inoltre, dall'analisi emerge un peggioramento dell'andamento reddituale della gestione aziendale nel corso dell'ultimo triennio, ma in *trend* di ripresa dopo le difficoltà del 2009, a conferma delle analisi effettuate relativamente al conto economico riclassificato.

ROE=RN/CN

Esprime la redditività dei mezzi propri, è calcolato come rapporto tra il risultato netto d'esercizio ed il patrimonio netto.



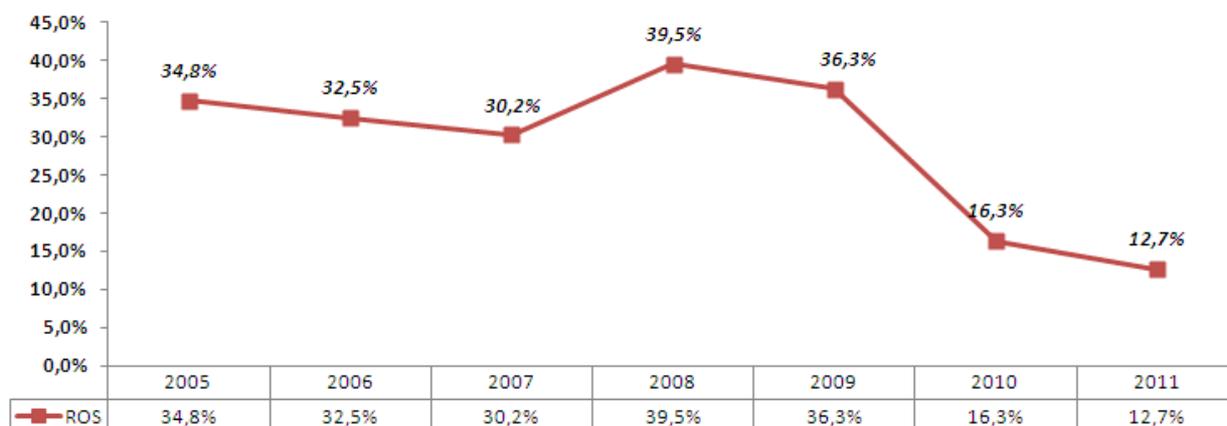
Assume un valore medio di 3,5%, con una riduzione nell'ultimo triennio. Ai fini del calcolo, il fondo rischi è stato considerato al pari di una riserva, quindi all'interno del patrimonio netto.

Il ROE evidenzia una discreta redditività dei mezzi propri apportati ed è sempre inferiore al ROI.

Il delta negativo tra ROE e ROI è da imputare sostanzialmente alla gestione finanziaria (al peso degli interessi passivi) e residualmente a quella fiscale e straordinaria, infatti la riduzione degli interessi passivi dell'ultimo biennio è coincisa con la riduzione del delta tra gli indici.

ROS = MON/FATTURATO

Esprime la redditività delle vendite, è calcolato come rapporto tra il reddito operativo (reddito della gestione caratteristica) ed il fatturato.



Assume un valore medio di 29%. Il dato evidenzia una redditività delle vendite molto elevata, con una decisa contrazione nell'ultimo biennio. L'anno 2009, nonostante la brusca frenata delle vendite, riesce a mantenere un'alta redditività, grazie all'incidenza delle rimanenze e della contrazione dei costi per servizi.

Allo stesso modo, il picco delle vendite del 2011 non influenza la redditività, a causa del peso della contrazione delle rimanenze e dell'incremento dei costi esterni/interni, che erodono il fatturato. Le rimanenze degli anni precedenti sono infatti costi integrati nell'esercizio 2011, nel nostro caso iscritti con segno meno lato ricavi. A questo proposito ricordiamo che il ROS è un indice di misurazione indiretta dell'intensità di incidenza dei costi tipici di esercizio sulla gestione.

L'analisi di redditività si accompagna all'analisi del costo dell'indebitamento.

ROD=OF/DF

Esprime il costo del capitale preso a prestito, si calcola dividendo gli oneri finanziari per il totale dei debiti finanziari a breve e a medio-lungo termine.



Assume un valore medio di 4,5% (a fronte della media nazionale dell'ultimo triennio del 4,31%⁶⁴). Il dato è quindi in linea con i tassi medi di mercato.

Emerge un elevato costo del debito nel biennio 2007-2008, più elevato rispetto ai tassi di mercato, quindi sembrerebbe che l'impresa abbia fatto ricorso a forme tecniche di indebitamento piuttosto costose (es. scoperto di c/c).

Nell'ultimo triennio il peso degli interessi passivi scende drasticamente.

Fino al 2009 (eccetto il 2006) il costo dell'indebitamento è stato superiore alla redditività del capitale investito, quindi l'investimento con ricorso a capitale di terzi è stato un elemento di ulteriore aggravio degli esiti reddituali della gestione (effetto *leverage* negativo). Dal 2010, invece, grazie all'effetto leva positivo del debito, il ricorso al capitale di debito produce effetti moltiplicatori sul ROE.

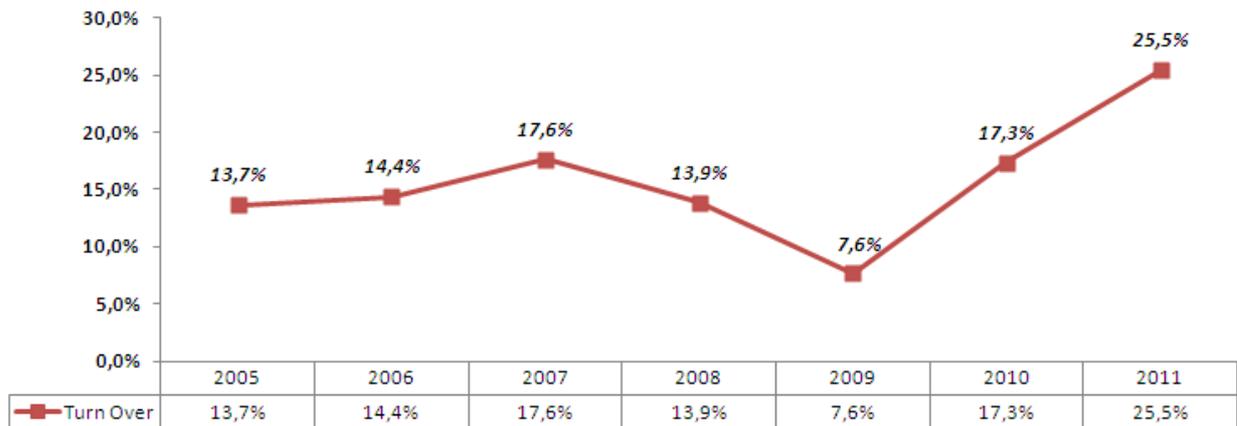
Tra gli indici di rotazione del capitale, sono da considerare i seguenti:

⁶⁴ "Tassi d'interesse bancari sui prestiti in euro alle società non finanziarie <1.000.000" fonte ABI

Turnover del capitale= FATTURATO/COIN (COIN=CCNC+CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO, ossia il saldo degli investimenti netti legati al ciclo operativo).

Esprime la rotazione del capitale investito, cioè quante volte gli investimenti ruotano nell'esercizio per effetto del fatturato (es. unturnover del 25% significa che sono necessari 4 esercizi di fatturato per riottenere il capitale investito).

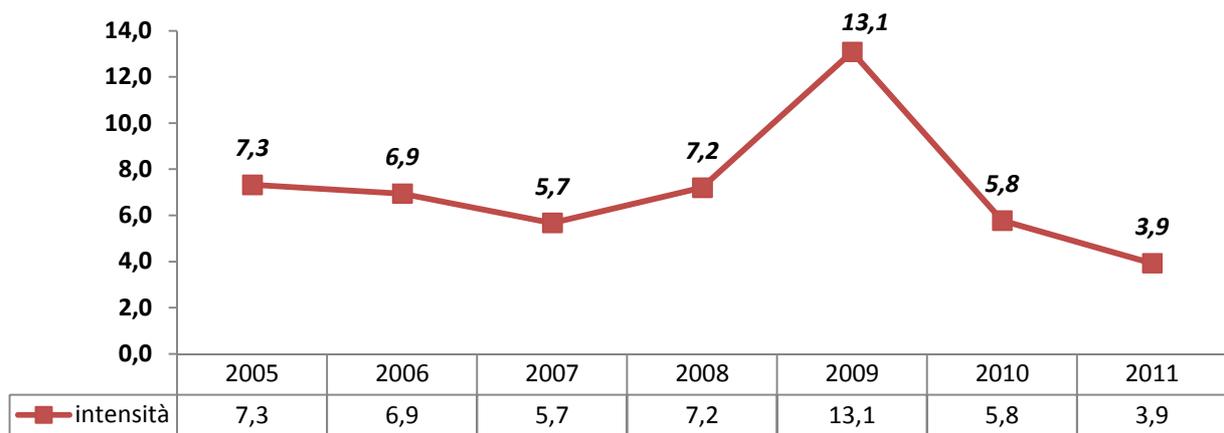
Questo indicatore si può leggere anche come l'incidenza del fatturato sul capitale investito.



Assume un valore medio del16%. Chiaramente l'impresa è di tipo *capital intensive*, con una forte incidenza degli investimenti rispetto al fatturato.

La *performance* del 2009 è da ricondursi alla caduta del fatturato e al contestuale incremento dell'attivo (crediti commerciali in particolare).

Intensità di capitale = COIN/FATTURATO



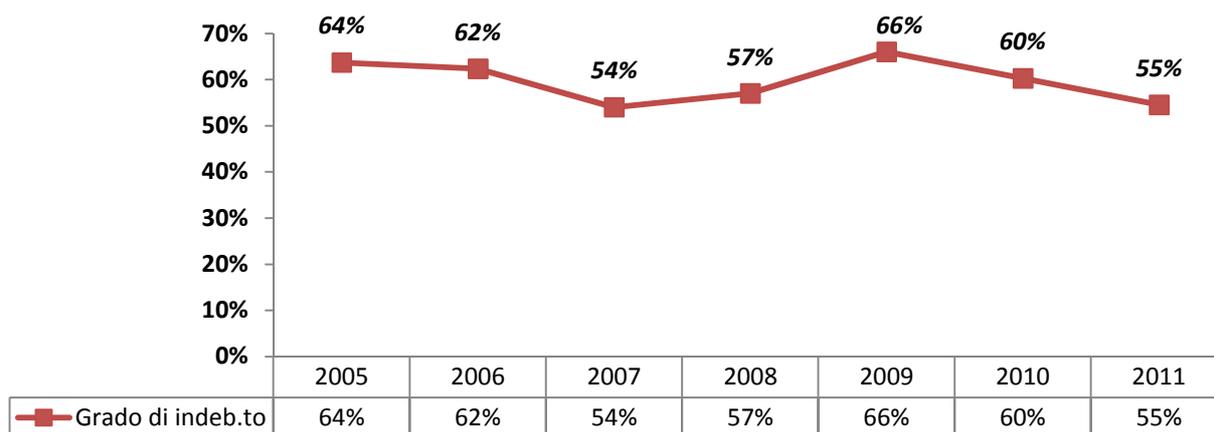
Questo indicatore presenta un valore medio pari a 7,1. L'intensità di capitale, calcolata come reciproco del *turnover* ($1/\text{turnover}$), esprime il fatto che per generare 1 euro di fatturato sia necessario disporre in media di 7 euro di investimenti. L'impresa oggetto di analisi necessita quindi di grandi investimenti, in termini di attività immobilizzate e circolanti, per sostenere il ciclo delle vendite. Il picco del 2009 è giustificato dal calo del fatturato.

Par. 5 - ANALISI PER INDICI PATRIMONIALI

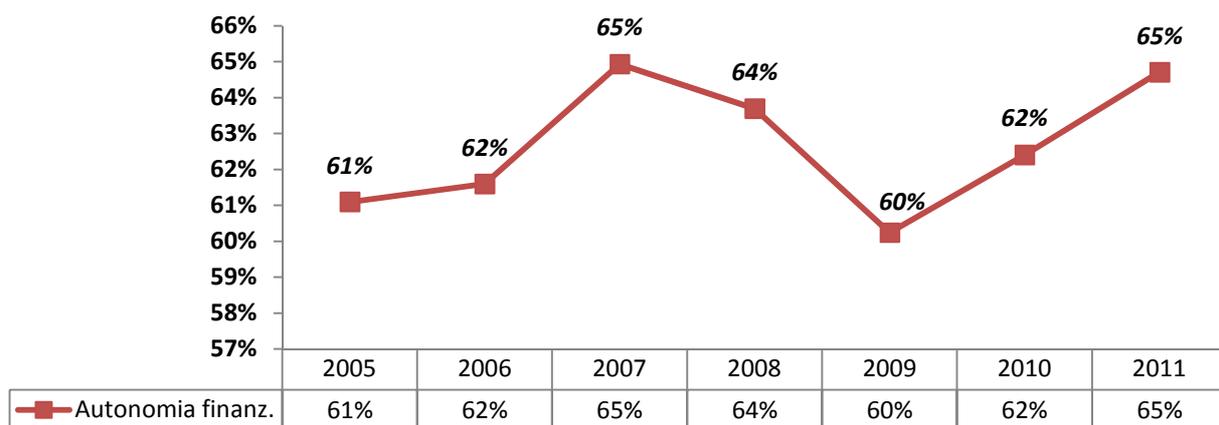
I due indici patrimoniali analizzati di seguito sono calcolati al fine di indicare il rapporto di equilibrio strutturale fra il totale degli investimenti e dei finanziamenti, con particolare attenzione all'equilibrio nel finanziamento con mezzi propri e con mezzi di terzi.

GRADO DI INDEBITAMENTO = MEZZI DI TERZI/CN

Il grado (o quoziente) di indebitamento assume un valore medio del 60%. Ossia i debiti rappresentano poco più della metà del capitale proprio. L'incremento del 2009 è causato da un aumento dei debiti a breve e consolidati a fronte di un decremento del patrimonio netto. In generale, i mezzi di terzi sono costituiti da debiti verso banche (la maggior parte a lungo termine) e da debiti commerciali a breve (verso fornitori e anticipi dei clienti).



AUTONOMIA FINANZIARIA: CN/TOT PASS (indici di composizione delle fonti)

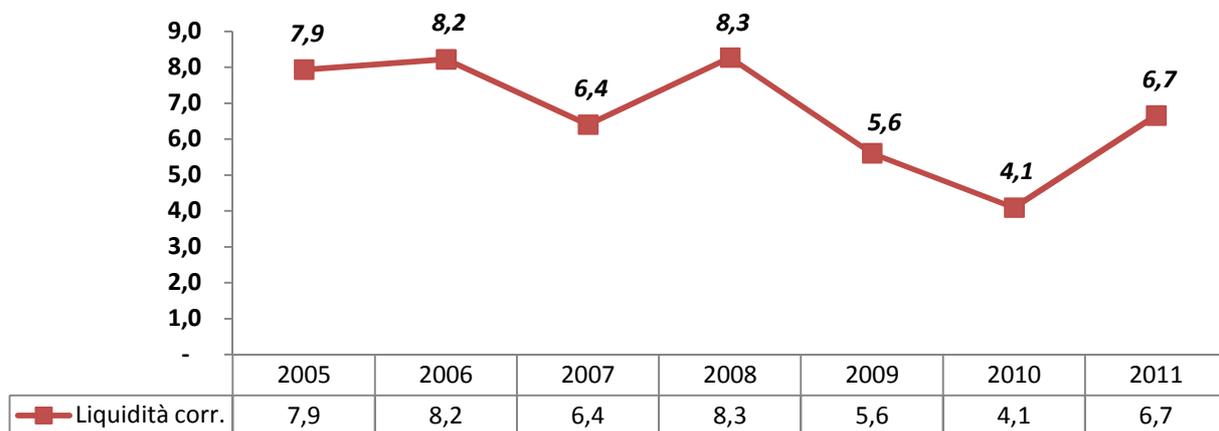


Assume un valore medio del 63%. Se il patrimonio netto è superiore ai 2/3 delle fonti si tende a consigliare il ricorso ai mezzi di terzi, in presenza di leva finanziaria positiva, in modo da migliorare l'effetto positivo sulla redditività (in presenza di *leverage* positivo, se cresce il ROI, il ROE aumenterà in modo più che proporzionale).

La successiva coppia di indici è calcolata al fine di indicare il rapporto di equilibrio di breve periodo fra investimenti e fonti di finanziamento, con particolare attenzione alla capacità di sostenere il ciclo finanziario aziendale nel breve periodo.

L'equilibrio finanziario di breve periodo è espresso dall'indice di:

LIQUIDITÀ CORRENTE = ATT CORR/PASS CORR.



L'indice di liquidità corrente (o generale/o *current ratio*) assume un valore medio di 7: ossia le attività a breve sono 7 volte maggiori delle passività correnti. In altre parole l'azienda è in grado di coprire senza problemi gli impegni a breve nei confronti delle banche e dei creditori commerciali.

Ricordiamo che il magazzino, solitamente registrato nelle attività a breve, è stato riclassificato in modo da scorporare la parte immobilizzata. In questo modo l'indice non viene alterato dalla presenza del vino sfuso che necessita di maturazione.

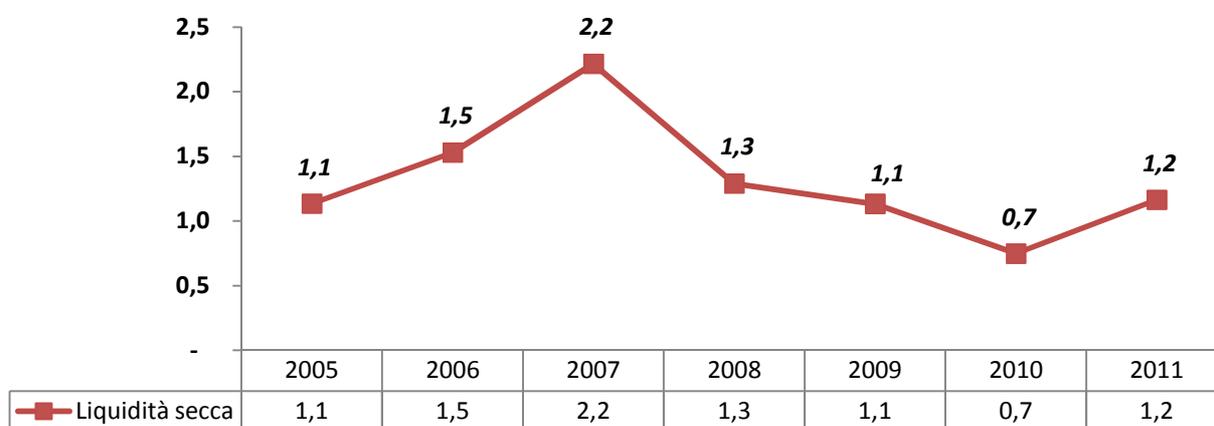
Il dato è in *trend* negativo nel 2009/2010 a causa dell'incremento dei debiti a breve dell'ultimo biennio dovuto ai debiti nei confronti dei clienti (clienti c/anticipi), metodo che non veniva utilizzato negli anni precedenti.

È molto importante che il *current ratio* sia maggiore di 1, ovvero è richiesto un capitale circolante netto positivo, poiché in tal modo l'azienda è in grado di ripagare i debiti a breve.

Considerati i valori, è evidente che una quota rilevante del magazzino viene finanziata con debiti a lungo termine.

Al fine di sterilizzare l'effetto magazzino, a questo indice si accompagna l'indice di

LIQUIDITÀ SECCA = (ATT A BREVE - MAGAZZINO)/PASS A BREVE



Il valore medio delle attività a breve nette (crediti commerciali + liquidità) è di circa 1,3 volte le passività correnti (debiti commerciali e versobanche), quindi questi valori sono in ottimo equilibrio (l'azienda copre i crediti con i debiti a breve).

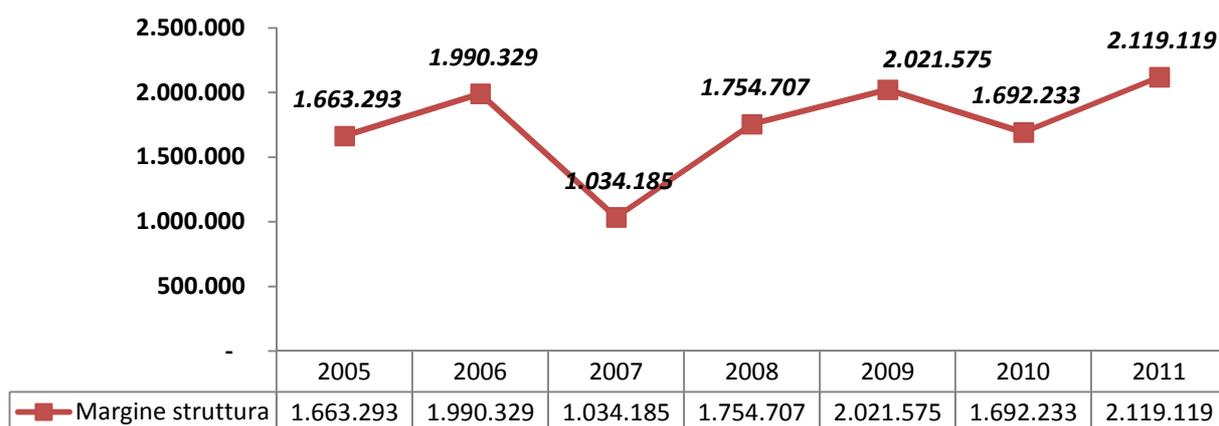
I debiti commerciali del 2007 registrano il loro minimo storico (circa €43.000) e giustificano il valore anomalo rispetto alla media.

Quando il rapporto è superiore a 1, significa che gli investimenti a breve sono superiori ai debiti a breve contratti e quindi vengono finanziati in parte con debiti a medio-lungo termine.

Nelle analisi aziendali assumono rilievo anche i margini di stato patrimoniale, tra questi:

MARGINE DI STRUTTURA TOTALE⁶⁵=(CN+MEZZI DI TERZI CONS.) - ATT IMM

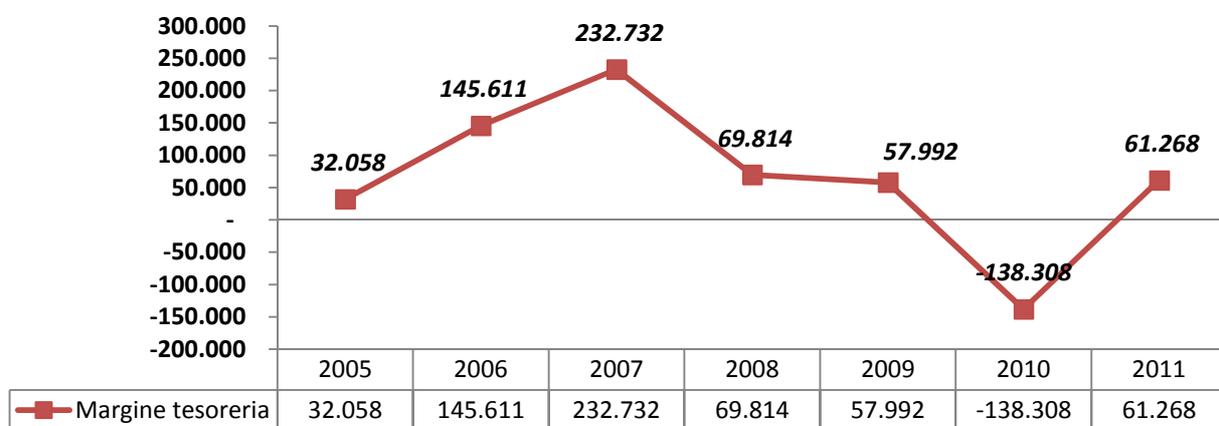
Il margine esaminato è calcolato come differenza tra le fonti di finanziamento a medio-lungo termine (ossia i mezzi propri ed i mezzi di terzi consolidati) e gli investimenti in attività immobilizzate. L'indice esprime l'abilità dell'impresa di finanziare le attività immobilizzate con fonti di finanziamento consolidate, cioè disponibili nel medio lungo periodo.



Il valore medio del margine è pari a € 1,8 Mln. L'azienda finanzia gli investimenti in attività immobilizzate (magazzino dei vini in maturazione + investimenti strutturali) con fonti di finanziamento consolidate (ossia a medio-lungo termine) esprimendo una coerenza tra investimenti e scadenza temporale delle fonti utilizzate per la loro copertura finanziaria. Se così non fosse, ossia qualora l'azienda finanziasse le immobilizzazioni con debiti a breve, si esporrebbe a tensioni di liquidità.

MARGINE DI TESORERIA=(ATT A BREVE - Scorte) - PASS A BREVE

È l'equivalente in valore assoluto dell'indice di liquidità secca, calcolato precedentemente.



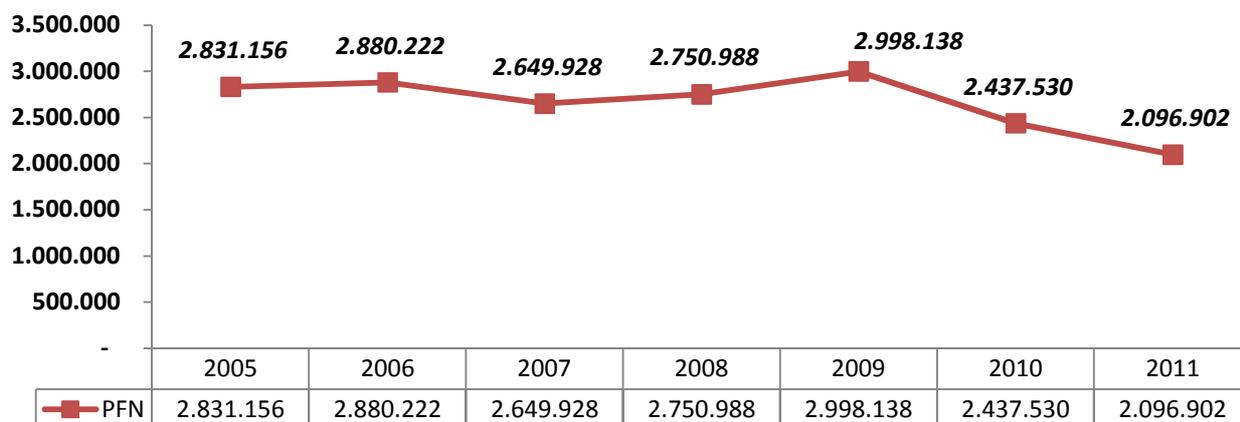
⁶⁵ Il margine viene denominato anche "indice di copertura delle immobilizzazioni" o "Il margine di struttura"

Il suo valore medio è di € 66.000. Il margine esprime la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni a breve con la liquidazione degli investimenti a breve, senza far ricorso al magazzino. Il dato anomalo del 2010 è causato da un forte incremento delle passività a breve (in modo particolare clienti c/anticipi), come visto in precedenza per l'indice di liquidità secca.

Par. 6 - ANALISI DI SOSTENIBILITÀ DEL CICLO AZIENDALE

Per quanto riguarda la valutazione di sostenibilità del ciclo aziendale, si considera la situazione debitoria verso il sistema bancario, espressa dalla **Posizione finanziaria netta** (PFN), data dalla differenza tra i debiti finanziari (a breve e lungo) e le attività finanziarie (a breve e consolidate), in rapporto all'attivo investito e al fatturato. Detti indici esprimono il livello di indebitamento dell'impresa nei confronti del sistema bancario.

PFN = DEBITI FINANZIARI A BREVE E CONSOLIDATI-ATTIVITÀ FINANZIARIE A BREVE E CONSOLIDATE – LIQUIDITÀ⁶⁶



Il valore medio del margine è di 2,7 milioni di euro.

Il margine confronta i debiti finanziari (a breve e consolidati) verso banche con la sommatoria dei crediti finanziari a breve (trascurabili), della liquidità e degli investimenti in titoli.

È evidente che i debiti finanziari (per la gran parte a medio-lungo termine) sono di gran lunga superiori ai crediti finanziari, quindi si dice che l'azienda ha una forte esposizione finanziaria.

Alcuni autori calcolano la posizione finanziaria netta anche come differenza tra le passività finanziarie e le liquidità, senza tenere conto anche dei crediti finanziari.

Il margine così ottenuto però non agevola una valutazione sull'azienda esaminata. Di solito la PFN viene quindi rapportata al patrimonio netto.

⁶⁶ L'indice viene anche denominato indebitamento finanziario netto

PFN/PN (debt/equity)

Il significato di questo indicatore è molto semplice, si vuole misurare la sostenibilità del debito finanziario rapportandolo semplicemente ai mezzi propri, di conseguenza il rapporto potrà avere diversi “valori chiave”:

- se è maggiore di 1, l'indebitamento supera il patrimonio netto e quindi viene messa in dubbio la sostenibilità di questo debito;
- se è compresa tra 0 e 1, il patrimonio netto supera l'indebitamento, che quindi è presente, ma in linea di massima sostenibile;
- se è negativo, l'azienda ha PFN negativa (ha più crediti che debiti verso banche), quindi sembra non esposta, o perché utilizza solo capitale proprio per investimenti, oppure non sta investendo, quindi in ogni caso una situazione anomala.

Nell'azienda esaminata, nel 2011 questo margine assume un valore pari a circa 0,42. Questo dato garantisce quindi la sostenibilità del debito.

PFN/ATTIVITÀ & PFN/FATTURATO

La PFN è pari in media a 1/3 del totale investimenti ed è 2,5 volte il fatturato (con il fatturato di circa 3 esercizi è possibile coprire l'intera esposizione debitoria).

Sono poi considerati alcuni indici, espressivi della capacità dell'impresa di generare reddito e flussi finanziari in grado di coprire il costo dell'indebitamento e restituire il debito.

Al riguardo, l'analisi parte dal **rapporto tra EBITDA e oneri finanziari**, che è in media superiore all'unità (4,2) ed indica che l'impresa è assolutamente in grado di pagare gli oneri finanziari con i flussi di reddito generati dalla gestione.

Per quanto riguarda la capacità di rimborso del debito, è stato posto a confronto il **cash flow** con gli **oneri finanziari**, con la **posizione finanziaria netta** e con il **totale attivo**, cioè il totale degli investimenti effettuati in azienda.

Il 2010 registra un **cash flow** a servizio del debito di circa €853.000 a fronte di oneri finanziari di €62.000, PFN di 2,4 mln e investimenti per circa 8 mln.

Il dato molto positivo del **cash flow** è riconducibile alla contrazione del capitale circolante (decremento del magazzino e dei crediti e contestuale aumento dei debiti a breve).

Per quanto riguarda il rapporto tra **cash flow** e posizione finanziaria netta e tra **cash flow** e totale attivo, emerge che il **cash flow** è in media pari al 14% circa della PFN e il 4% circa del totale attivo. Il dato mette in luce come il flusso di cassa sia discreto rispetto all'indebitamento ed al totale degli investimenti.

Infatti, senza considerare il costo dell'indebitamento dato dagli interessi passivi, emerge che l'impresa oggetto di analisi è in grado di restituire l'indebitamento accumulato, in ipotesi di

costanza dei flussi di cassa, redditività degli investimenti, costo dell'indebitamento e ammontare dell'indebitamento.

L'ultimo indicatore, relativo alla capacità di sostenere finanziariamente il ciclo aziendale, è dato dal rapporto tra la redditività dell'attivo investito e il costo dell'indebitamento finanziario (**ROI/ROD**).

Detto rapporto, pari in media al 93% (nel 2011 pari al 106%), esprime la capacità dell'impresa di sostenere un incremento dell'indebitamento con i flussi di reddito derivanti dall'investimento in azienda. L'indice evidenzia che la redditività dei capitali investiti in azienda è circa pari al costo dell'indebitamento.

Indici reddituali	Formula	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	/2011	media
ROI o ROA	EBIT/CIN	4,9%	4,6%	5,2%	5,3%	2,6%	2,7%	2,8%	+	4,0%
ROE	RNI/CN	4,4%	4,7%	5,0%	3,7%	1,7%	2,6%	2,6%	+	3,5%
ROS	MONI/FATTURATO	34,8%	32,5%	30,2%	39,5%	36,3%	16,3%	12,7%	-	28,9%
Indici costo indebitamento										
ROD	OF/DF	5,2%	4,1%	6,1%	7,4%	3,6%	2,3%	2,7%	+	4,5%
Indici rotazione del capitale										
Turnover	FATTURATO/COIN	14%	14%	18%	14%	8%	17%	25%	+	15,7%
Intensità di capitale	COIN/FATTURATO	7,3	6,9	5,7	7,2	13,1	5,8	3,9	-	7,1
Indici patrimoniali										
quoziente di indebitamento	MEZZI DI TERZI/PN	64%	62%	54%	57%	66%	60%	55%	-	60%
autonomia finanziaria	CN/TOT PASSIVO	61%	62%	65%	64%	60%	62%	65%	+	63%
liquidità generale o corrente	ATT A BREVE/PASS A BREVE	7,9	8,2	6,4	8,3	5,6	4,1	6,7	+	6,7
liquidità secca	(ATT A BREVE - SCORTE)/PASS A BREVE	1,1	1,5	2,2	1,3	1,1	0,7	1,2	+	1,3
Margini di bilancio										
marginie di struttura	(CN+MEZZI TERZI CONS) - ATT IMM	1.663.293	1.990.329	1.034.185	1.754.707	2.021.575	1.692.233	2.119.119	+	1.753.634
marginie di tesoreria	(ATT A BREVE - SCORTE) - PASS A BREVE	32.058	145.611	232.732	69.814	57.992	138.308	61.268	+	65.881
Indici di sostenibilità del ciclo aziendale										
PFN	PC e PD Finanziarie - AC e AI Finanziarie	2.831.156	2.880.222	2.649.920	2.750.988	2.998.138	2.437.530	2.096.902	-	2.663.552
PFN/PN	PFN/PN	0,59	0,58	0,51	0,53	0,58	0,48	0,42	-	0,53
PFN/att	PFN/att	36%	36%	33%	34%	35%	30%	27%	-	33%
PFN/fatt	PFN/fatt	2,8	2,6	2,0	2,5	4,9	1,9	1,2	-	2,5
ebitda/OF	ebitda/OF	3,4	4,4	3,5	2,9	3,6	6,0	6,0	+	4,2
cash flow/OF	cash flow/OF	n.d.	1,3	2,5	1,5	-0,3	13,6	5,5	-	4,0
cash flow/PFN	cash flow/PFN	n.d.	5%	16%	11%	-1%	35%	17%	-	14%
cash flow/tot att	cash flow/tot att	n.d.	2%	5%	4%	0%	11%	4%	-	4%
roa/rod	roa/rod	95%	111%	84%	72%	72%	114%	106%	-	93%

Figura 28: Gli indici di bilancio selezionati – Azienda Alfa Vini

CAPITOLO 3: LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Par. 1 – INTRODUZIONE

“Chi siamo? Dove andiamo?” sono da sempre tra le domande esistenziali degli uomini. Così le aziende, sistemi socio-tecnici e socio-economici⁶⁷, si pongono gli stessi interrogativi. La strategia aziendale può fornire una risposta.

Per comprendere l'identità dell'azienda occorre innanzitutto partire dall'idea dell'imprenditore. Il soggetto che intraprende un'iniziativa imprenditoriale si proietta uno scenario che vuole “vedere” nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali, le sue aspirazioni (*vision*). Walt Disney voleva creare un mondo in cui bambini ed adulti fossero felici, Bill Gates sperava che su ogni scrivania ci fosse un computer e che ogni pc avesse installato un *software* Microsoft,...

Delineata la *vision*, occorrerà definire il ruolo particolare che l'azienda dovrà ricoprire per attuare quello scenario, per fare in modo che quell'ideale si trasformi in realtà, in poche parole la propria missione (*mission*). Affinché ciò si realizzi, è necessario che i valori imprenditoriali permeino l'intera organizzazione aziendale, che vadano cioè a costituire la cultura stessa dell'azienda.

La *vision*, la *mission* e la cultura aziendale sono parte della strategia in quanto consentono di veicolarla tra i membri dell'organizzazione rafforzandone l'identità, agevolando l'allineamento degli obiettivi individuali a quelli aziendali e favorendo il raggiungimento di questi ultimi. E' dalla *mission* che si delineano infatti i fini dell'azienda, i traguardi di fondo che si intende conseguire, gli obiettivi strategici.

Ma come può essere definita la strategia? Occorre innanzitutto precisare che questo concetto non è univoco: esso va declinato in base alle diverse modalità in cui può manifestarsi e ai diversi contesti cui può essere applicato. Nella civiltà greca la strategia era associata all'ambito militare: il generale (*strategos*) doveva individuare “cosa” vincere e “come fare” per vincere⁶⁸. Nel corso del tempo la strategia intesa come ricerca del successo, di vittoria rispetto ai propri avversari, non solo in senso militare, si è diffusa tra le scienze sociali. In ambito economico aziendale, taluni autori la identificano come il mezzo principale per conseguire un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti⁶⁹. L'attuazione della strategia necessita un'azione di cambiamento, di rottura, di discontinuità con il passato per ripristinare un nuovo equilibrio a seguito di una modifica del rapporto tra l'azienda e l'ambiente⁷⁰ che ha incrinato quello preesistente⁷¹.

⁶⁷ Nella teoria sistemica d'azienda, essa risulta composta da tre sotto-sistemi: il sistema delle persone (organizzazione), il sistema delle operazioni (gestione) ed il sistema dei mezzi (patrimonio). Onida definiva l'azienda come «la cellula del tessuto economico-sociale di cui è parte e quindi un (micro) sistema socio-economico». Altri Autori definiscono l'azienda come un sistema aperto, socio-tecnico e socio-economico e quindi un sistema cognitivo, evolutivo e dinamico. Ne deriva che la componente umana assume valenza fondamentale in tali realtà. P. Onida, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1974.

⁶⁸ R.M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999.

⁶⁹ K. Ohmae, *Strategia creativa*, Ipsoa, Milano, 1995; S. Terzani, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

⁷⁰ Non a caso l'azienda è definita da taluni autori, tra cui Zanda, come un sistema “aperto”, un organismo in vicendevole dipendenza con l'ambiente esterno, col quale è in perenne interazione e dal quale trae vincoli ed opportunità. G. Zanda, *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974.

Per capire dove l'azienda sta andando, o meglio, dove intende andare, la strategia non può essere improvvisata, bensì deve seguire un processo formale di elaborazione: essa deve essere pianificata. La pianificazione serve ad orientare verso il futuro, fornendo una linea guida alle decisioni che dovranno essere adottate anche a livello operativo⁷².

La pianificazione (*plan*) è una delle funzioni principali del management insieme all'organizzazione, alla guida, al coordinamento ed al controllo. A queste, che Fayol individua come funzioni *thinking* (ossia di pensiero, di direzione, di apporto intellettuale), si contrappongono le funzioni operative, cosiddette *doing* (ossia di fare, esecutive), come quella commerciale, finanziaria, contabile, tecnologica, di sicurezza⁷³.

Tuttavia il termine "pianificazione", se non correttamente aggettivato, da solo può risultare fuorviante. Esso, infatti, viene talvolta utilizzato come sinonimo di "programmazione". Ma sebbene sul piano pratico le due parole vengano utilizzate indifferentemente, su quello teorico-dottrinale assumono un significato diverso⁷⁴.

In questa sede, adottando un criterio prevalentemente gestionale-temporale, si identificherà con il primo termine l'individuazione degli obiettivi di lungo periodo dell'azienda, mentre il secondo verrà utilizzato per indicare gli obiettivi intermedi/parziali di breve periodo. In tal senso, nel presente lavoro, la pianificazione *strategica* viene distinta dalla programmazione *operativa*.

Soffermandoci pertanto sul primo aspetto, la pianificazione strategica è l'attività formale di supporto ai processi di governo e strategia aziendale⁷⁵, dove il *decision-maker* è il vertice aziendale, o talvolta il top management, che è chiamato a prendere decisioni "non strutturate di cambiamento"⁷⁶.

Talvolta il processo di identificazione degli obiettivi strategici e quello di individuazione dei mezzi necessari al loro raggiungimento sono tenuti separati, talaltra considerati sovrapposti. Anthony distingue la pianificazione strategica (*strategy planning*) dalla formulazione delle strategie (*strategy formulation*)⁷⁷: mentre la seconda è il processo di individuazione, valutazione e scelta delle strategie, la prima è l'attività con cui vengono definiti i piani ai quali l'organizzazione darà seguito per l'implementazione delle stesse, nonché le risorse da destinare a ciascun piano. Lungi dall'addentrarci in queste sottili distinzioni, nel proseguo della trattazione intenderemo l'attività di pianificazione strategica non disgiunta da quella di formulazione della strategia.

Diversi modelli interpretativi si sono susseguiti nel corso del tempo per analizzare il processo di formazione della strategia. Sebbene si tratti di differenti scuole di pensiero, ognuna offre un

⁷¹ P. Bastia, *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Milano, 2008; S. Terzani, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

⁷² La pianificazione è necessaria per assicurare la caratteristica di "durevolezza" del sistema azienda in quanto la gestione aziendale di breve termine non è sufficiente da sola a garantire all'istituto economico di «perdurare nel tempo» G. Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956.

⁷³ H. Fayol, *Direzione industriale e generale: programmazione, organizzazione, comando, coordinamento, controllo* (1916), Franco Angeli, Milano 1999.

⁷⁴ M. Saita, *Il controllo direzionale: principi e relazioni con il sistema organizzativo e informativo*, Libreria Universitaria Editrice, Verona 1983.

⁷⁵ P. Bastia, *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Milano, 2008.

⁷⁶ H. A. Simon, *Administrative Behavior*, New York, Macmillan, 1957, trad. *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino, 1967.

⁷⁷ R.N. Anthony, D. F. Hawkins, D. M. Macrì, K. A. Merchant, *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2011.

contributo per comprendere aspetti rilevanti del problema e pertanto se ne ritiene utile una sintetica disamina.

Negli anni Sessanta, secondo i fautori della *Design School* (studiosi dell'Harvard Business School) la strategia è elaborata in base ad un processo intellettuale e consapevole dal *decision-maker*, supportato da semplici schemi di riferimento, come la SWOT analysis⁷⁸. Sulle stesse premesse della Design School, circa dieci anni dopo gli studiosi della *Planning School* (i cui maggiori esponenti furono Ansoff e Lorange⁷⁹) attribuiscono al processo strategico un connotato maggiormente formale, articolato secondo precise fasi sequenziali che culminano con una decisione. Negli anni Ottanta, Porter e società di consulenza come Boston Consulting Group e Mc Kinsey⁸⁰, protagonisti della *Positioning School*, spostano l'accento dal processo di formulazione della strategia all'individuazione della strategia più appropriata (strategia di base) mediante procedimenti analitici. Tuttavia, circa nello stesso periodo, inizia a diffondersi tra gli studiosi una concezione di strategia molto differente: essa non deriva da un processo analitico di scelta bensì da una visione che matura nella mente del leader con processi intuitivi e di apprendimento (*Entrepreneurial School*). Questa convinzione si rafforza grazie a Mintzberg, Quinn, Normann⁸¹, che danno vita negli anni Ottanta-Novanta alla *Learning School*: si passa da un modello classico o *harvardiano*, in cui il processo di gestione strategica è lineare, orientato a chiari obiettivi di lungo termine, che segue analisi rigorose in base a ben definiti criteri di scelta, al modello dell'apprendimento, in cui la strategia è intesa in senso emergente, incrementale, ossia nasce nel tempo sulla base di successivi aggiustamenti e grazie all'esperienza graduale e all'adattamento continuo all'ambiente.

Chiarito cosa si intende per strategia e per pianificazione strategica, nel tentativo di rispondere alla domanda "dove andiamo", in particolar modo negli ultimi anni è cresciuto l'interesse verso strumenti di misurazione, gestione e valutazione della *performance*⁸² aziendale in grado di descrivere il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operare come un "cruscotto" per le

⁷⁸ SWOT è l'acronimo di Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. Il modello SWOT consente infatti di individuare i punti di forza e di debolezza dell'azienda, e a confrontarli con i vincoli e le opportunità provenienti dal mercato.

⁷⁹ I. Ansoff, *Implanting strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984; P. Lorange, *Pianificazione strategica*, Milano, Mc-Graw Hill, 1990.

⁸⁰ Cfr. tra gli altri, M. E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance with a new introduction*, Free Press, New York, 1985, trad. *Il vantaggio competitivo*, Biblioteca Einaudi, 2004; M. E. Porter, *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Bologna, 1982.

⁸¹ H. Mintzberg, *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Torino, Isedi, 1996; J.B. Quinn, *Strategy for change: logical incrementalism*, Homewood, Irwin, 1980; J. B. Quinn, *La formulazione della strategia incrementale*, in L. Zan, *Strategic management*, Torino, Utet, 1992; R. Normann, *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, 1979; R. Normann, *La gestione strategica dei servizi*, EtasLibri, Milano, 1985; R. Normann, *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, Milano, 2002.

⁸² Il concetto di performance, ampiamente dibattuto in ambito internazionale (Cfr., tra gli altri, G. Bouckaert, J. Halligan, *Managing Performance. International Comparisons*, Routledge, Oxon 2008. Cfr. inoltre J.D. Ford e D.A. Schellenberg, *Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance*, in "Academy of Management Review", Vol. 7, n. 1, 1982, pp. 49-58), è stato così sinteticamente trasposto in italiano: «La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita». L. Hinna, F. Monteduro, *Misurazione, valutazione e trasparenza delle performance nella riforma Brunetta: una chiave di lettura*, in *Impresa & Stato* n. 88/2000, pp. 41-47.

aziende⁸³. Tali modelli, inizialmente nati come puri strumenti di *reporting*, sono successivamente evoluti in veri e propri strumenti di gestione aziendale⁸⁴.

L'esigenza è particolarmente avvertita soprattutto in periodi, come quello attuale, di crisi economica, in cui l'adozione di sistemi di pianificazione strategica e di controllo manageriale si configura ancor più come fattore critico di successo per le aziende. Questi strumenti permettono infatti di comprendere meglio la strategia aziendale e di modificarla in maniera più rapida a seguito dei repentini cambiamenti dell'ambiente turbolento e dinamico in cui le organizzazioni si trovano ad operare⁸⁵. Di più, essi facilitano l'adozione di decisioni strategiche coerenti con i processi aziendali nonché agevolano l'allocazione delle scarse risorse⁸⁶.

Non basta aver delineato correttamente gli obiettivi di fondo dell'azienda attraverso un processo formale di pianificazione strategica, in quanto ciò non garantisce il loro effettivo conseguimento. Sono necessari strumenti che – individuato il punto di partenza ed il punto di arrivo (target) – al pari di una “cartina”, evidenzino il percorso più agevole per raggiungerlo: è questa la funzione della “mappa strategica”. Al tempo stesso gli indicatori di *performance*, al pari di una bussola o di un più moderno navigatore, permetteranno di tenere sotto controllo se ci stiamo muovendo nella direzione indicata (questi aspetti verranno approfonditi nel capitolo 4 del presente lavoro).

Il modello CVP può ricondursi alla più generica categoria dei modelli di *business performance*, che consentono di rappresentare le relazioni esistenti tra obiettivi, linee di azione, indicatori e risultati⁸⁷. La creazione dei modelli di *business performance* può essere articolata in tre distinti momenti⁸⁸:

- si delinea un'ipotesi di sviluppo prospettico della strategia aziendale;
- si costruisce il *framework* vero e proprio mediante:
 - la scomposizione di obiettivi strategici in sub-obiettivi (nel modello proposto effettuata sulla base del valore atteso da ogni *stakeholder*) e l'individuazione delle conseguenti linee di azione futura ed i risultati attesi;
 - la scelta del modello da adottare (mappa del valore e *driver* di *performance*) e degli indicatori da monitorare;
 - lo sviluppo e la sperimentazione del modello
- si apportano le necessarie modifiche emerse dalla fase di *testing* e si verifica la solidità del modello.

⁸³ A. Neely, *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*, Cambridge University, Cambridge, 2007.

⁸⁴ R. Ferraris Franceschi (a cura di), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Giappichelli, Torino, 2010.

⁸⁵ S. Terzani, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

⁸⁶ R.N. Anthony, D. F. Hawkins, D. M. Macri, K. A. Merchant, *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2011

⁸⁷ L. Brusa, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000

⁸⁸ R. Silvi, *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995; R. Ferraris Franceschi (a cura di), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Giappichelli, Torino, 2010.

Par. 2 - LA STRATEGIA DI UN'AZIENDA VITIVINICOLA: IL CASO BIANCHI

Per analizzare il posizionamento strategico dell'azienda CaseBasse di Gianfranco Bianchi, si seguirà l'impostazione suggerita da Terzani⁸⁹ e pertanto si procederà all'esame dei seguenti aspetti:

- analisi dell'ambiente di riferimento dell'azienda in esame
- analisi dei principali concorrenti
- analisi delle risorse a disposizione dell'azienda
- analisi delle strategie competitive adottate

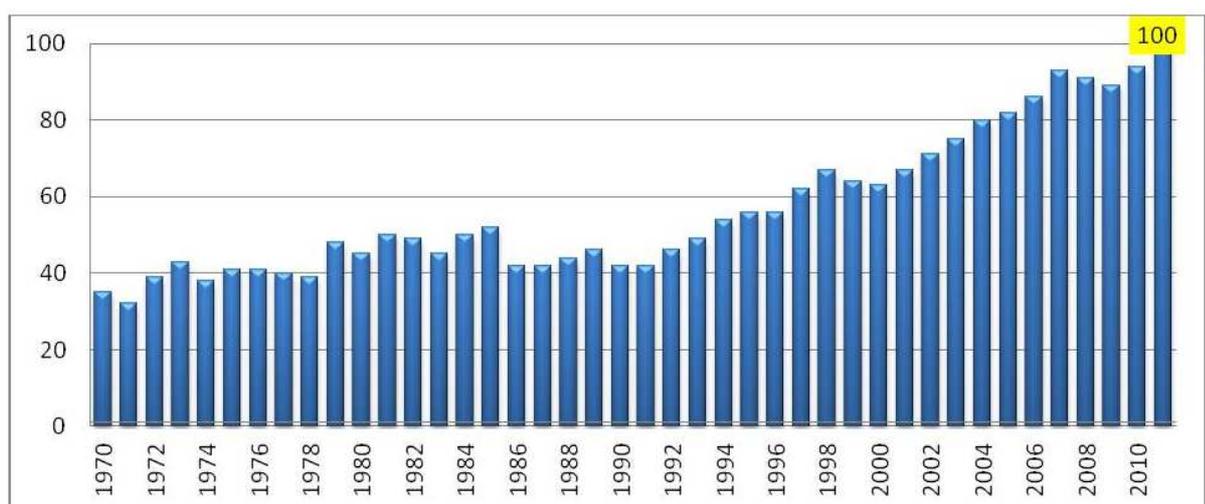
Analisi dell'ambiente: il mercato e il settore di attività

Nella seguente trattazione si analizzeranno il mercato internazionale e nazionale del vino, soffermandoci poi in particolare su Montalcino e la sua produzione vitivinicola.

a.1) Il mercato internazionale del vino

Il 2011 può considerarsi a tutti gli effetti un anno sorprendente dal punto di vista degli scambi internazionali di vino che, mai prima d'ora, avevano toccato quota quasi 100 milioni di ettolitri come totale delle esportazioni mondiali. I volumi hanno segnato una progressione importante rispetto al 2010 (+7%), accompagnata da un +11% dei corrispettivi in valore⁹⁰. Il settore vitivinicolo internazionale in un contesto economico, come quello attuale, fortemente connotato da una crisi a livello mondiale, è riuscito quindi a resistere ed ha addirittura visto aumentare la domanda di vino⁹¹.

Figura 29: – Evoluzione degli scambi* internazionali (milioni di ettolitri)



*Totale esportazioni

Fonte: Elaborazioni Ismea su dati Gti e organismi internazionali (Oiv e Fao)

⁸⁹ S. Terzani, *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

⁹⁰ Elaborazioni Ismea su dati Gti.

⁹¹ Ismea, "Gli scambi internazionali e nazionali nel 2011", marzo 2011.

I principali Paesi importatori

L'incremento degli scambi nel 2011 può essere considerato come la sommatoria degli incrementi delle singole domande in volume di quasi tutti i principali Paesi importatori. In alcuni casi poi si osserva come gli esborsi siano cresciuti in modo più che proporzionale rispetto ai volumi.

Come si evince dalla tabella sottostante la Germania, con 15,9 milioni di ettolitri, si colloca in testa alla graduatoria dei Paesi importatori avendo incrementato la propria domanda di vino estero del 7% in volume e del 10% in valore. A beneficiare di tale maggior domanda sono stati quasi tutti i Paesi fornitori a partire dall'Italia.

In discreta ascesa si segnala anche l'import del Regno Unito, che si attesta a 13,3 milioni di ettolitri (facendo registrare un incremento del +3%) a fronte di un incremento più che proporzionale della spesa che raggiunge i 3,4 milioni di euro (incremento pari al +5%). Anche in questo caso l'Italia gioca un ruolo di primo ordine confermandosi come primo fornitore britannico in volume distanziando, per altro, sempre di più l'Australia.

Significativa è da considerarsi pure la domanda di vino estero da parte degli Stati Uniti che ha fatto registrare un incremento a livello quantitativo di circa l'8% al cospetto di un incremento in termini di spesa ugualmente pari all'8%. I maggiori beneficiari di tale aumento sono soprattutto i Paesi europei (primi fra tutti Italia, Francia e Spagna), al contrario vi è stato un rallentamento dell'Australia e del Cile. Anche la Cina ha evidenziato dei segnali importanti in termini di progressione della domanda di vino estero tanto che si colloca al sesto posto fra i maggiori importatori mondiali per volumi con un incremento che raggiunge i 3,7 milioni di ettolitri (+28%) al quale corrisponde un +72% degli esborsi. Opposta situazione si registra invece per la Russia, che nel 2011 ha fatto registrare un -6% in termini di quantità importate a fronte, però, di un aumento degli esborsi pari al +15%.

Figura 30 – I principali importatori di vino (in volumi)

Ettolitri				
	2010	2011	VAR% 2011/2010	Quota 2011
Totale Paesi	93.072.413	99.975.463	7,4%	100,0%
Germania	14.831.374	15.895.047	7,2%	15,9%
Regno Unito	12.880.136	13.299.686	3,3%	13,3%
Stati Uniti	9.384.770	10.159.202	8,3%	10,2%
Francia	5.951.230	6.790.570	14,1%	6,8%
Russia	5.308.843	4.990.957	-6,0%	5,0%
Cina	2.862.285	3.655.498	27,7%	3,7%

Canada	3.500.595	3.583.818	2,4%	3,6%
Paesi Bassi	3.710.177	3.234.635	-12,8%	3,2%
Belgio	2.973.457	3.139.190	5,6%	3,1%
Italia	1.668.319	2.446.901	46,7%	2,4%
Giappone	2.012.528	2.153.950	7,0%	2,2%
Danimarca	1.953.328	1.943.153	-0,5%	1,9%
Svezia	1.885.259	1.918.208	1,7%	1,9%
Svizzera	1.939.729	1.895.531	-2,3%	1,9%
Australia	686.309	762.226	11,1%	0,8%
Irlanda	710.599	694.751	-2,2%	0,7%
Altri	20.813.475	23.412.140	12,5%	23,4%

Fonte: Nostra elaborazione basata su elaborazione Ismea (dati Gti)

Figura 31 – I principali importatori di vino (in valori)

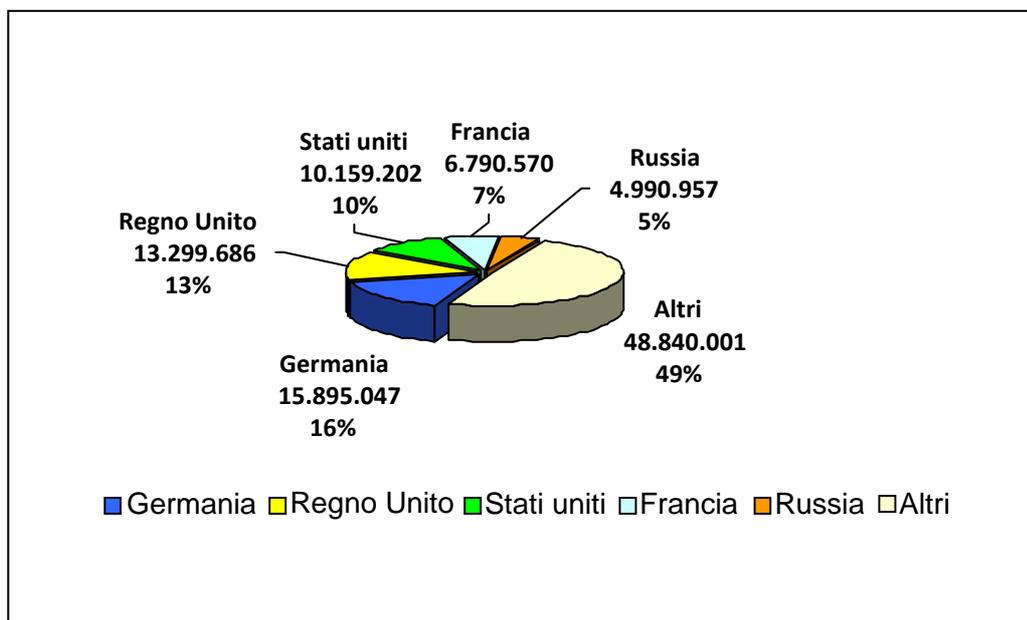
MIGLIAIA DI EURO				
	2010	2011	VAR% 2011/2010	Quota 2011
Totale Paesi	20.489.271	22.714.204	10,9%	100,0%
Stati Uniti	3.202.332	3.460.787	8,1%	15,2%
Regno Unito	3.257.310	3.430.515	5,3%	15,1%
Germania	2.092.173	2.305.750	10,2%	10,2%
Canada	1.283.512	1.374.345	7,1%	6,1%
Cina	604.032	1.037.996	71,8%	4,6%
Giappone	889.974	961.001	8,0%	4,2%
Belgio	866.918	923.060	6,5%	4,1%
Svizzera	796.411	855.469	7,4%	3,8%
Paesi Bassi	857.290	821.554	-4,2%	3,6%
Russia	602.726	690.487	14,6%	3,0%
Francia	533.596	618.081	15,8%	2,7%
Danimarca	500.648	513.556	2,6%	2,3%

Svezia	477.820	505.846	5,9%	2,2%
Australia	341.766	381.098	11,5%	1,7%
Italia	259.466	297.641	14,7%	1,3%
Irlanda	230.466	225.217	-2,3%	1,0%
Altri	3.692.831	4.311.801	16,8%	19,0%

Fonte: Nostra elaborazione basata su elaborazione Ismea (dati Gti)

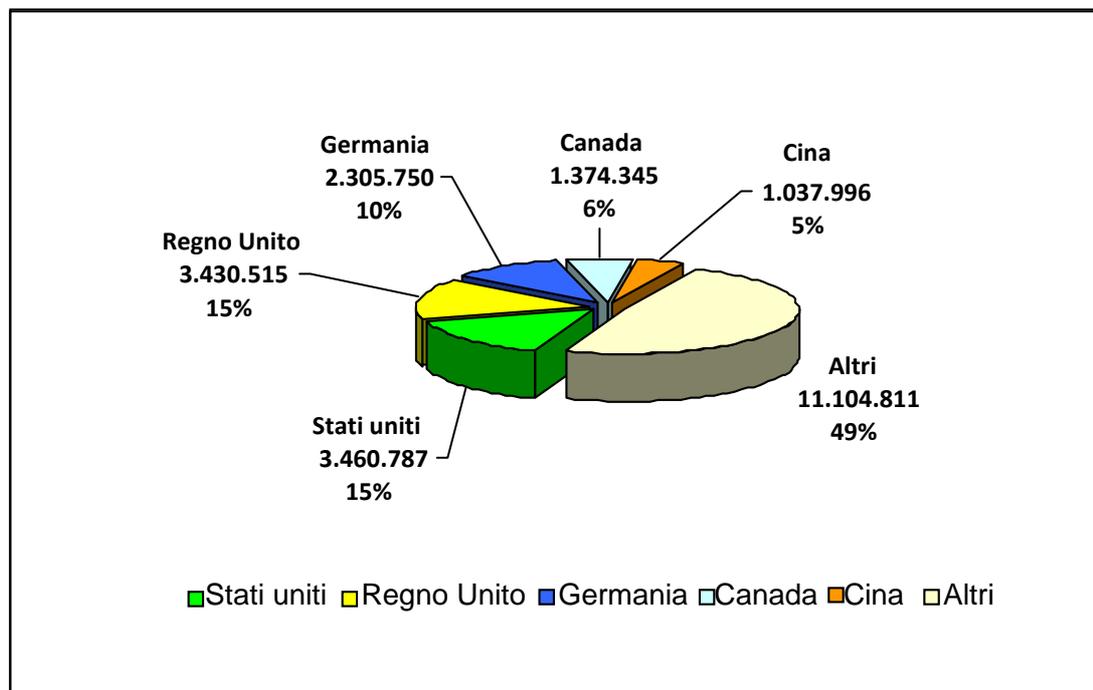
I grafici che seguono sintetizzano le tabelle precedenti.

Figura 32 - I principali Paesi importatori di vino (in volumi) – 2011 (ettolitri)



Fonte: nostra elaborazione su dati Ismea

Figura 33: - I principali Paesi importatori di vino (in valori) – 2011 (migliaia di euro)



Fonte: nostra elaborazione su dati Ismea

I principali Paesi esportatori

Sul lato export, il 2011 è sembrato favorevole per i Paesi tradizionalmente produttori ed esportatori⁹². L'Italia, con 23,5 milioni di ettolitri ed una crescita pari a circa il + 9% in termini di volume (a cui corrisponde un +12,4% in termini di introiti) consolida il proprio primato internazionale.

Il risultato più significato, in termini di incrementi percentuali, è stato quello fatto registrare dalla Spagna che, con una progressione del +25%, ha esportato nel 2011 quasi 21,8 milioni di ettolitri di vino a cui è corrisposto un incremento degli incassi del +15%.

Buone performance sono state registrate anche per le esportazioni francesi le quali hanno raggiunto un incremento del 5% in termini quantitativi a cui sono corrisposti un +13% di introiti.

Lo stesso non può dirsi, per quel che riguarda le buone performance conseguite in termini di export del vino, per l'Emisfero sud. Prima fra tutti l'Australia, ad esempio, ha fatto registrare una diminuzione dei volumi esportati oltre i confini nazionali pari al -10% a cui è corrisposta una diminuzione degli introiti pari al -3,5%.

Anche il Cile ha visto un decremento delle proprie esportazioni nel 2011 (-9% in termini quantitativi) conseguenza, probabilmente, dei minori livelli produttivi del 2010 al quale è però corrisposto un incremento di circa il 4% degli incassi.

⁹² Ismea, "Gli scambi internazionali e nazionali nel 2011", marzo 2011.

Figura 34: – I principali esportatori di vino (in volumi)

Ettoltri				
	2010	2011	VAR% 2011/2010	Quota 2011
Totale Paesi	93.072.413	99.975.463	7,4%	100,0%
Italia	21.481.502	23.499.823	9,4%	23,5%
Spagna	17.454.995	21.768.938	24,7%	21,8%
Francia	13.516.481	14.151.790	4,7%	14,2%
Australia	7.993.795	7.205.179	-9,9%	7,2%
Cile	7.332.462	6.665.626	-9,1%	6,7%
Stati uniti	3.971.389	4.213.991	6,1%	4,2%
Germania	3.935.925	4.127.196	4,9%	4,1%
Sud Africa	3.931.560	3.752.369	-4,6%	3,8%
Argentina	2.791.233	3.166.423	13,4%	3,2%
Portogallo	2.499.151	2.885.605	15,5%	2,9%
Nuova Zelanda	1.571.618	1.681.004	7,0%	1,7%
Regno Unito	872.172	856.127	-1,8%	0,9%
Paesi Bassi	195.888	246.087	25,6%	0,2%
Altri	5.524.242	5.755.305	4,2%	5,8%

Fonte: Nostra elaborazione su base Ismea (dati Gti)

Figura 35 – I principali esportatori di vino (in valori)

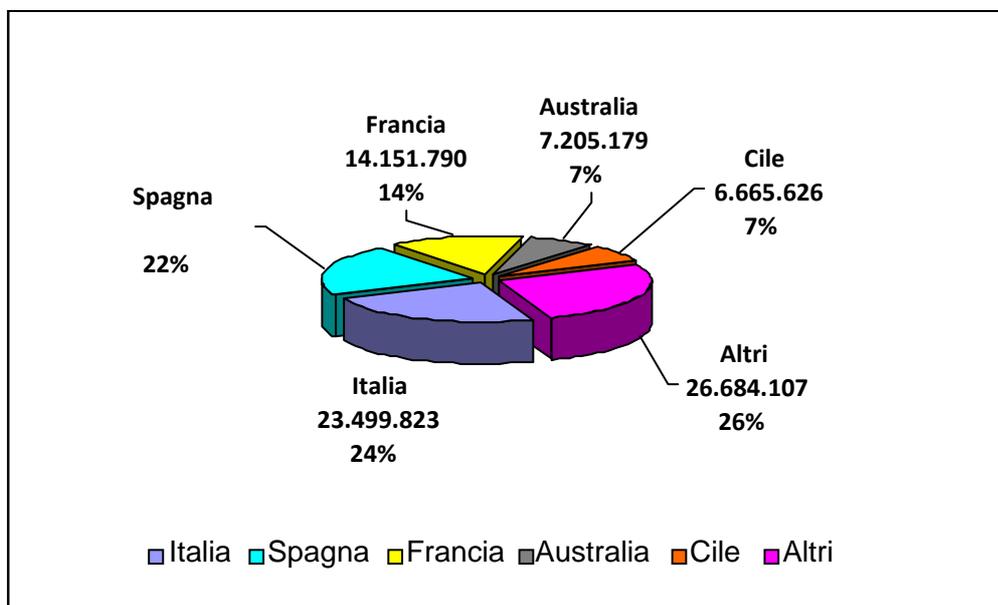
Migliaia di euro				
	2010	2011	VAR% 2011/2010	Quota 2011
Totale Paesi	20.489.271	22.714.204	10,9%	100,0%
Francia	6.327.027	7.145.167	12,9%	31,5%
Italia	3.917.599	4.403.112	12,4%	19,4%
Spagna	1.882.463	2.161.208	14,8%	9,5%
Australia	1.478.539	1.426.683	-3,5%	6,3%

Cile	1.169.535	1.220.546	4,4%	5,4%
Germania	879.667	966.841	9,9%	4,3%
Stati Uniti	834.609	965.877	15,7%	4,3%
Portogallo	608.653	650.586	6,9%	2,9%
Nuova Zelanda	594.348	646.434	8,8%	2,8%
Regno Unito	487.557	613.556	25,8%	2,7%
Argentina	560.625	608.715	8,6%	2,7%
Sud Africa	592.634	541.761	-8,6%	2,4%
Paesi Bassi	126.310	189.683	50,2%	0,8%
Altri	1.029.705	1.174.035	14,0%	5,2%

Fonte: Nostra elaborazione su base Ismea (dati Gti)

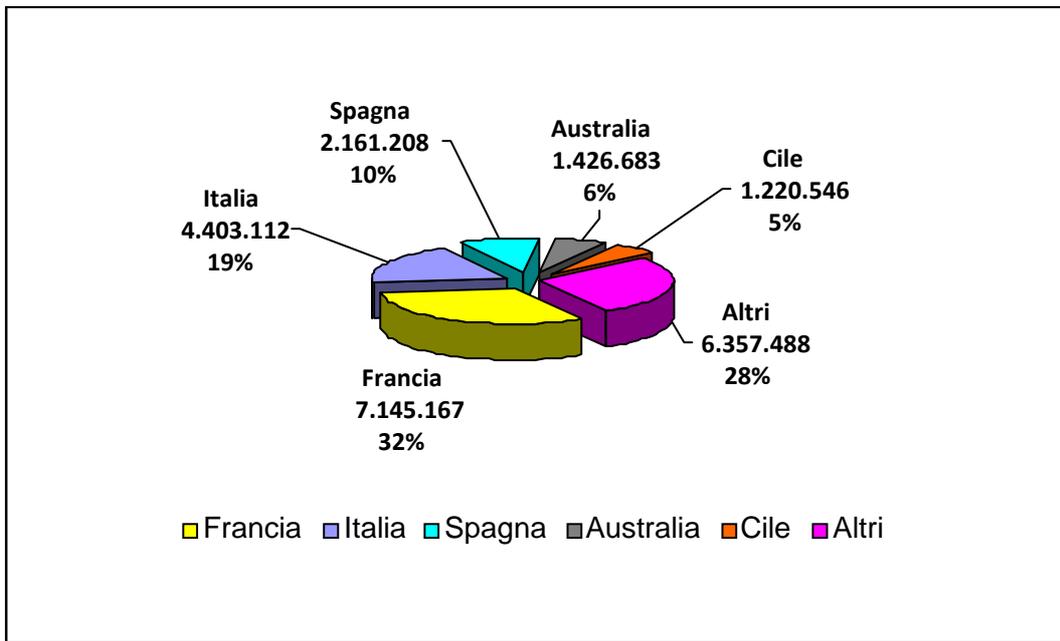
I grafici che seguono sintetizzano le tabelle precedenti.

Figura 36: - I principali Paesi esportatori in volumi – 2011 (ettolitri)



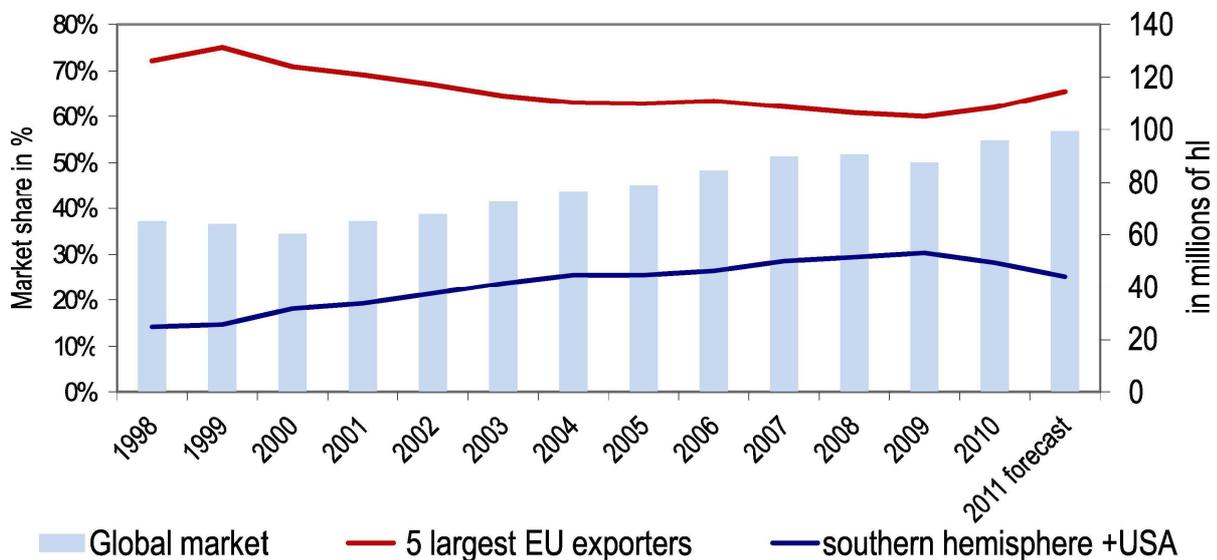
Fonte: nostra elaborazione su dati Ismea

Figura 37: - I principali Paesi esportatori in valori – 2011 (migliaia di euro)



Fonte: nostra elaborazione su dati Ismea

Figura 38: – Trends of the global wine market (total sum of all countries' export)



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
5 largest EU exporters	72,2%	75,0%	70,9%	69,1%	67,0%	64,5%	63,1%	62,9%	63,4%	62,2%	60,8%	60,1%	62,0%	65,5%
Southern Hemisphere + USA	14,2%	14,7%	18,2%	19,3%	21,5%	23,7%	25,6%	25,6%	26,4%	28,6%	29,4%	30,3%	28,2%	25,2%
Global market (Mhl)	65,0	64,0	60,3	65,1	67,8	72,4	76,6	78,9	84,5	89,8	90,7	87,5	95,9	99,4

*Forecast

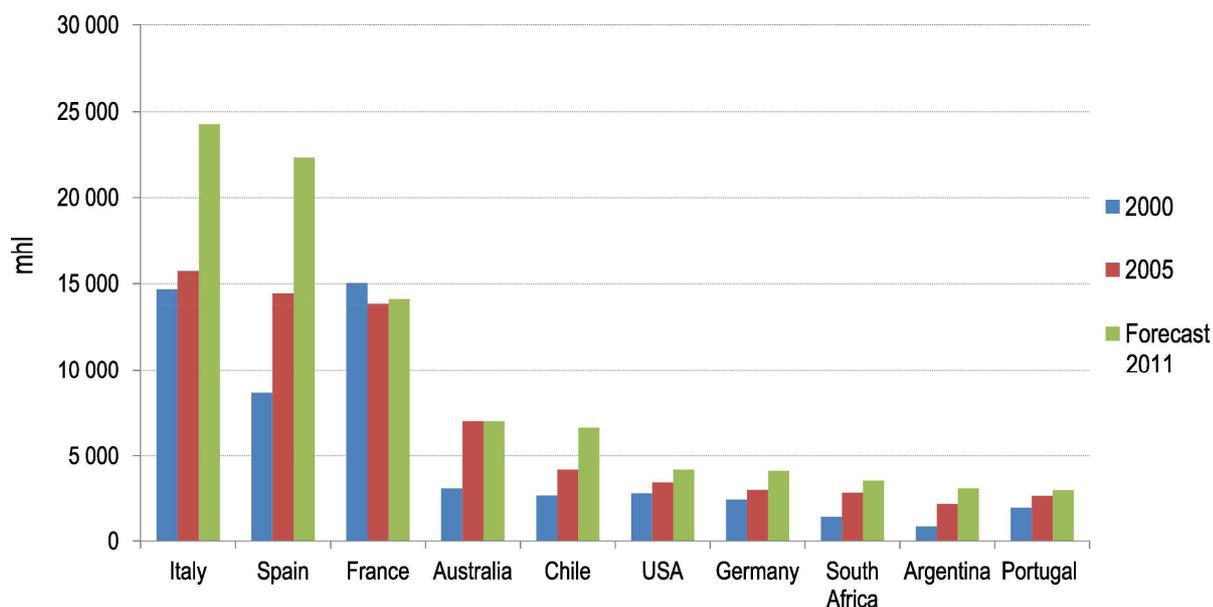
Fonte: OIV - Statistical Report on World Vitiviniculture 2012

Il grafico 5 fornisce una specifica sul mercato globale del vino in termini di volumi di ettolitri esportati dal 1998 al 2011⁹³. In particolare i Paesi esportatori presi in considerazione sono stati suddivisi in 2 gruppi: i 5 principali esportatori europei ed i Paesi dell'emisfero sud + Usa.

Come si evince dalla tabella sovrastante il trend delle esportazioni (in termini percentuali sul volume mondiale) dei 5 principali Paesi europei è stato tendenzialmente stabile negli anni che vanno dal 2005 al 2011 attestandosi di media intorno ad un valore approssimativamente pari 62,4%. Per ciò che concerne il trend dell'Emisfero sud e degli Usa questo mostra un discreto incremento fra il 1999 ed il 2000 che, per altro, è proseguito con incrementi percentuali più o meno costanti sino al 2009, per poi mostrare una lieve flessione nel 2010 ed un ulteriore decremento sul dato previsionale 2011. Evidente, soprattutto nei primi anni analizzati, è la dominanza dei 5 principali esportatori europei in termini di quote di mercato detenute.

Il grafico sottostante mostra invece un dettaglio (per gli anni 2000, 2005 e 2011) dell'andamento delle esportazioni (in termini di milioni di ettolitri) dei principali 10 Paesi esportatori mondiali.

Figura 39: Top ten wine exporters, mhl (trends 2000-2011)



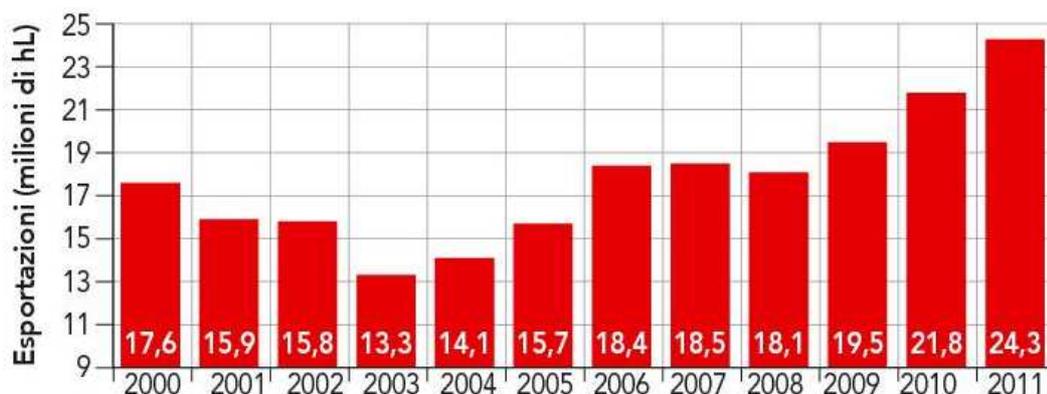
⁹³ Il dato 2011 è di tipo previsionale.

a.2) Il mercato nazionale del vino

Il valore complessivo dell'offerta del settore vitivinicolo italiano ha raggiunto nel 2009 i 7,6 miliardi di euro, di cui 3,5 derivanti dalle esportazioni⁹⁴. In virtù di tale imponente produzione l'Italia (insieme alla Francia) si colloca ai vertici della classifica dei Paesi produttori, con una quota sulla produzione mondiale prossima al 20%⁹⁵.

Per quanto concerne il fronte esportazioni, il settore vitivinicolo italiano ha registrato ottime performance che le hanno consentito di raggiungere una posizione di rilevanza primaria sui mercati internazionali. L'Italia infatti è il primo esportatore mondiale in volume, davanti a Spagna e Francia, ed in valore è seconda alla stessa Francia con un distacco che, però, è andato diminuendo negli ultimi anni. A testimonianza di quanto detto, come si evince dalla figura 40, l'Italia negli anni compresi fra il 2003 ed il 2011 ha quasi raddoppiato le esportazioni in volume.

Figura 40: Esportazioni di vino italiane in volume (milioni di hl)



Fonte: Ismea su dati ISTAT.

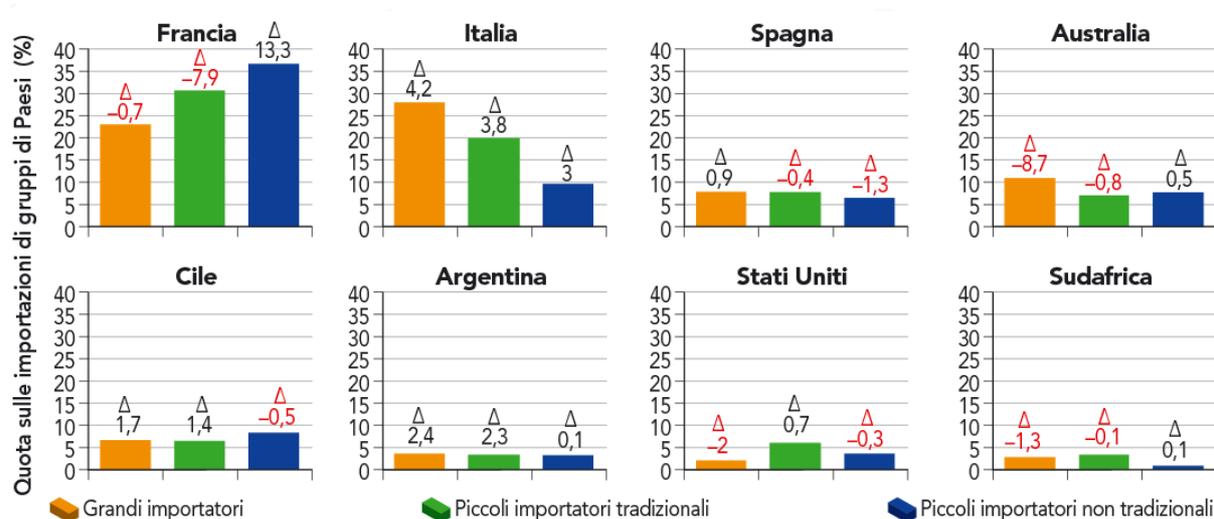
Tale crescita è avvenuta in uno scenario, come quello internazionale, in cui si sono sviluppati mercati che oggi, pur essendo ancora piccoli perché tradizionalmente non consumatori, presentano un gran potenziale di crescita della loro domanda.

È tuttavia importante notare che la crescita delle esportazioni italiane è avvenuta principalmente sui mercati tradizionali (cfr. figura 41)

⁹⁴ Mediobanca, 2011

⁹⁵ E. Pomarici, "L'informatore agrario, Supplemento al n. 11/2012, 16-22 marzo".

Figura 41: – Importazioni di vini imbottigliati: quote in valore del 2010 e loro variazione tra il 2004 ed il 2010 degli otto principali esportatori in tre gruppi di Paesi importatori



Fonte: "L'informatore agrario, Supplemento al n. 11/2012, 16-22 marzo"

Grandi importatori: USA, Regno Unito, Germania. **Piccoli importatori tradizionali:** Canada, Giappone, Belgio e Lussemburgo, Olanda, Svizzera, Danimarca, Svezia, Irlanda, Norvegia, Austria, Finlandia. **Piccoli Importatori non tradizionali:** più di 50 in tutti i continenti, inclusa Cina, Hong Kong, Russia, Polonia, Brasile.

In ordinata le quote percentuali dei principali Paesi esportatori mondiali sul totale delle importazioni totali di tre gruppi di Paesi (Grandi importatori, Piccoli importatori tradizionali, Piccoli importatori non tradizionali).

E' interessante notare il confronto fra Italia e Francia. L'Italia ha raggiunto, grazie all'espansione avuta tra il 2004 ed il 2010, la più ampia quota di mercato nei Grandi paesi importatori (circa il 28%). La Francia su questi mercati vede una modesta contrazione della sua quota (-0,7%), ma risulta in rapida crescita la sua posizione nei nuovi mercati di importazione. Questo è il risultato della lungimiranza della Francia che da tempo ha sviluppato relazioni sui mercati che si affacciano ora al consumo del vino.

Secondo elaborazioni Ismea su dati Istat, ancora non definitivi, il 2011 ha fatto registrare un volume di esportazioni dei vini italiani pari a 23,5⁹⁶ milioni di ettolitri (pari ad un incremento percentuale rispetto all'anno precedente del +9,4%) con rispettivi introiti pari a 4,4 miliardi di euro (incremento percentuale rispetto al 2010 pari al +12%).

Si tratta di dati mai osservati in precedenza che, in virtù della loro importanza, consegnano all'Italia il ruolo di leader mondiale tra i Paesi esportatori con una quota in volume nel 2011 pari al 23,5%. Alle spalle dell'Italia si colloca la Spagna con il 22% e, quindi, la Francia col 14%.

⁹⁶ Il dato di 23,5 milioni di ettolitri per ciò che concerne le esportazioni italiane di vino nel 2011 è, seppur modestamente, di entità diversa dal dato riportato nel grafico 7 di 24,3 milioni di ettolitri sempre per il 2011. Si segnala questa divergenza dovuta, probabilmente, a due diverse fonti informative.

Volendo considerare non i volumi ma il valore la graduatoria vede come capofila la Francia con una quota nel 2011 pari al 31,5% seguita dal 19,4% dell'Italia.

Figura 42: La bilancia commerciale del settore viticolo in Italia

	Migliaia di ettoltri			Migliaia di euro		
	Export	Import	Saldo	Export	Import	Saldo
2001	15.856	728	15.128	2.609.056	182.491	2.608.874
2002	15.794	1.075	14.719	2.785.436	216.074	2.785.220
2003	13.283	1.613	11.670	2.700.740	240.282	2.700.500
2004	14.123	1.786	12.337	2.864.696	255.759	2.864.440
2005	15.736	1.835	13.900	3.000.149	281.918	2.999.867
2006	18.390	1.463	16.926	3.227.927	294.647	2.933.280
2007	18.827	1.779	17.047	3.541.832	360.280	3.541.472
2008	18.080	1.840	16.240	3.672.885	330.008	3.672.555
2009	19.519	1.461	18.058	3.510.921	252.169	3.510.669
2010	21.482	1.668	19.813	3.917.579	259.465	3.917.319
2011	23.500	2.447	21.053	4.403.092	297.639	4.402.794
Var%. 11/10	9,4	46,7	6,3	12,4	14,7	12,4

Fonte: elaborazioni Ismea su dati Istat

Passando ad analizzare i principali Paesi clienti si può osservare come nel 2011 quasi tutti abbiano fatto registrare un incremento della domanda in volume di vino italiano, a cui è corrisposto un incremento anche degli esborsi (cfr figura 43). Gli unici segni negativi provengono dalla Russia (che ha fatto segnalare un -30% dei volumi accompagnato però da un +14% degli esborsi) e dalla Spagna (che ha fatto invece registrare un decremento di domanda sia in termini di volumi che di esborsi).

In ambito europeo si registra il discreto aumento di esportazioni verso la Germania (+2% in volume cui corrisponde un +8% in valore) e la Francia (+5% in termini di volume e quasi +28% in introiti). Buona la progressione delle esportazioni verso il Regno Unito (che registra un incremento dei volumi pari al 13,5% cui corrisponde un incremento di valore pari a circa il 10%) e la Repubblica Ceca (+10% in termini quantitativi e +15% in valori).

Per ciò che concerne i Paesi extra UE, si segnala l'incremento della domanda statunitense (+13% in volume e circa 15% in valore) e l'ottima performance del made in Italy in mercati emergenti come la Cina (dove la richiesta in volume di vino italiano è cresciuta del +35% accompagnata da una progressione del 64,5% in termini di introiti) e il Giappone (dove la domanda di vino italiano è cresciuta del + 17% sotto il profilo quantitativo e di quasi il +19% sotto quello monetario).

Figura 43 – I principali Paesi clienti dell'Italia (in volumi)

Ettolitri				
	2010	2011	VAR% 2011/2010	Quota 2011
Totale Paesi	21.481.502	23.499.823	9,4%	100,0%
Germania	6.890.103	7.021.722	1,9%	29,9%
Regno Unito	2.695.279	3.059.630	13,5%	13,0%
Stati Uniti	2.635.751	2.973.334	12,8%	12,7%
Francia	1.059.896	1.109.563	4,7%	4,7%
Russia	1.086.848	757.880	-30,3%	3,2%
Svizzera	699.903	701.463	0,2%	3,0%
Canada	668.840	693.163	3,6%	2,9%
Repubblica Ceca	618.693	681.097	10,1%	2,9%
Austria	579.585	630.113	8,7%	2,7%
Paesi Bassi	468.511	507.973	8,4%	2,2%
Danimarca	363.520	403.995	11,1%	1,7%
Giappone	326.680	383.099	17,3%	1,6%
Svezia	328.124	354.608	8,1%	1,5%
Belgio	283.126	341.761	20,7%	1,5%
Cina	228.607	308.755	35,1%	1,3%
Spagna	302.794	280.299	-7,4%	1,2%
Norvegia	178.525	190.644	6,8%	0,8%
Brasile	137.072	137.524	0,3%	0,6%
Altri	1.929.645	2.963.200	53,6%	12,6%

Fonte: Nostra elaborazione su base Ismea (dati Gti)

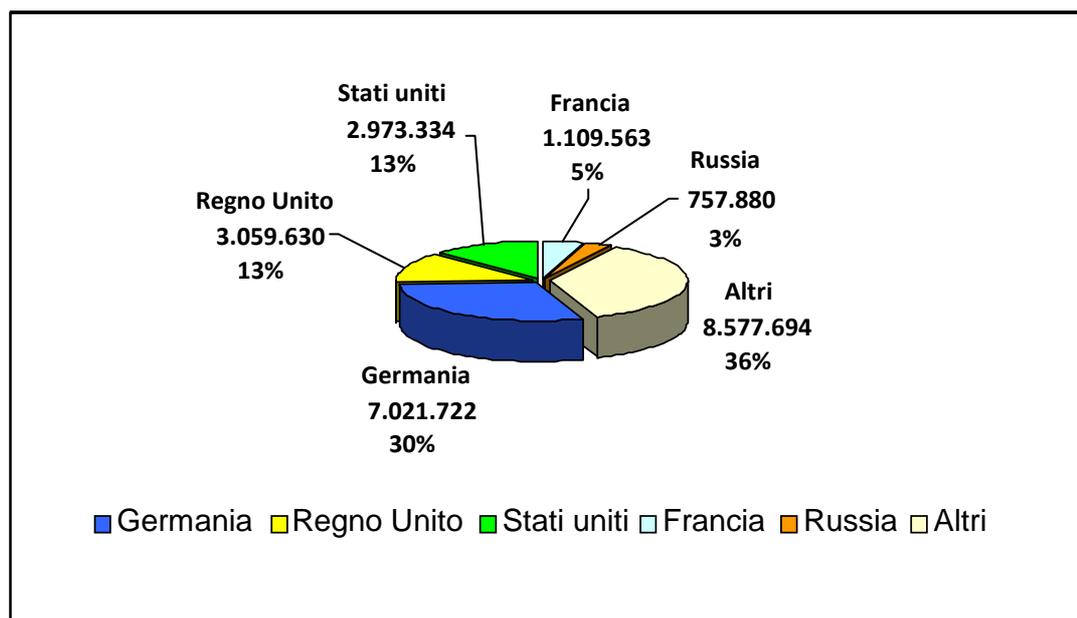
Figura 44 – I principali Paesi clienti dell'Italia (in valori)

MIGLIAIA DI EURO				
	2010	2011	VAR% 2011/2010	Quota 2011
Totale Paesi	3.917.579	4.403.092	12,4%	100,0%
Stati Uniti	827.005	948.016	14,6%	21,5%
Germania	849.702	919.059	8,2%	20,9%
Regno Unito	461.605	509.018	10,3%	11,6%
Svizzera	258.892	268.412	3,7%	6,1%
Canada	245.379	254.686	3,8%	5,8%
Danimarca	132.481	141.363	6,7%	3,2%
Giappone	102.298	121.298	18,6%	2,8%
Russia	103.887	118.307	13,9%	2,7%
Paesi Bassi	101.411	114.790	13,2%	2,6%
Francia	86.666	108.924	25,7%	2,5%
Svezia	85.117	97.796	14,9%	2,2%
Austria	87.778	93.701	6,7%	2,1%
Belgio	69.500	81.107	16,7%	1,8%
Cina	40.715	66.962	64,5%	1,5%
Norvegia	59.664	65.770	10,2%	1,5%
Repubblica Ceca	36.797	42.326	15,0%	1,0%
Brasile	30.511	35.475	16,3%	0,8%
Spagna	36.035	34.826	-3,4%	0,8%
Altri	302.136	381.256	26,2%	8,7%

Fonte: Nostra elaborazione su base Ismea (dati Gti)

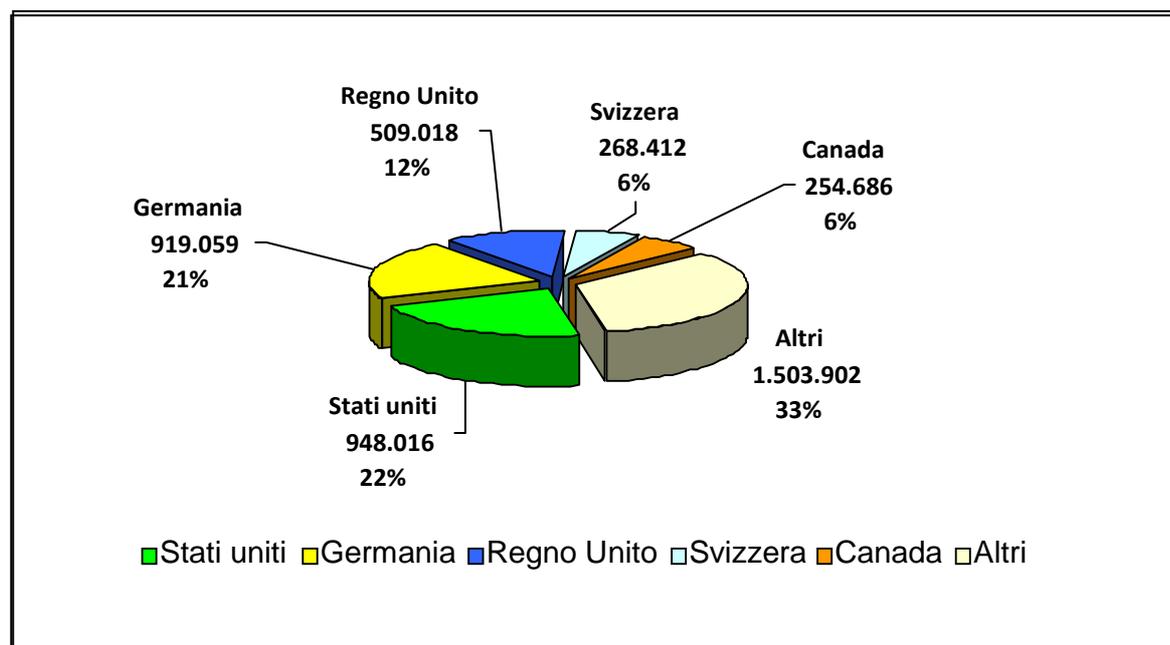
I grafici che seguono sintetizzano le tabelle precedenti.

Figura 45 - I principali Paesi clienti dell'Italia in volumi – 2011 (ettolitri)



Fonte: Nostra elaborazione su base Ismea

Figura 46 - I principali Paesi clienti dell'Italia in valori – 2011 (migliaia di euro)



Fonte: Nostra elaborazione su base Ismea

Passando sul lato Import, si segnala nel 2011 un forte aumento di domanda di vino spagnolo ed un discreto aumento di vino francese.

Figura 47 - I principali Paesi fornitori dell'Italia

Ettolitri				
	2010	2011	VAR% 2011/2010	Quota 2011
Totale Paesi	1.688.319	2.446.901	44,9%	100,0%
Spagna	648.863	1.429.516	120,3%	58,4%
Stati uniti	599.689	527.573	-12,0%	21,6%
Francia	232.725	274.538	18,0%	11,2%
Grecia	40.929	71.847	75,5%	2,9%
Ungheria	28.732	29.963	4,3%	1,2%
Portogallo	24.808	26.554	7,0%	1,1%
Germania	31.773	19.401	-38,9%	0,8%
Bulgaria	208	13.133	6213,9%	0,5%
Austria	11.369	6.854	-39,7%	0,3%
Romania	10.190	6.737	-33,9%	0,3%
Cile	7.437	5.624	-24,4%	0,2%
Regno Unito	4.376	1.448	-66,9%	0,1%
Svizzera	745	984	32,1%	0,0%
Altri	26.475	32.729	23,6%	1,3%

Fonte: Nostra elaborazione su base Ismea (dati Gti)

Figura 48 - I principali Paesi fornitori dell'Italia – 2011 (ettolitri)

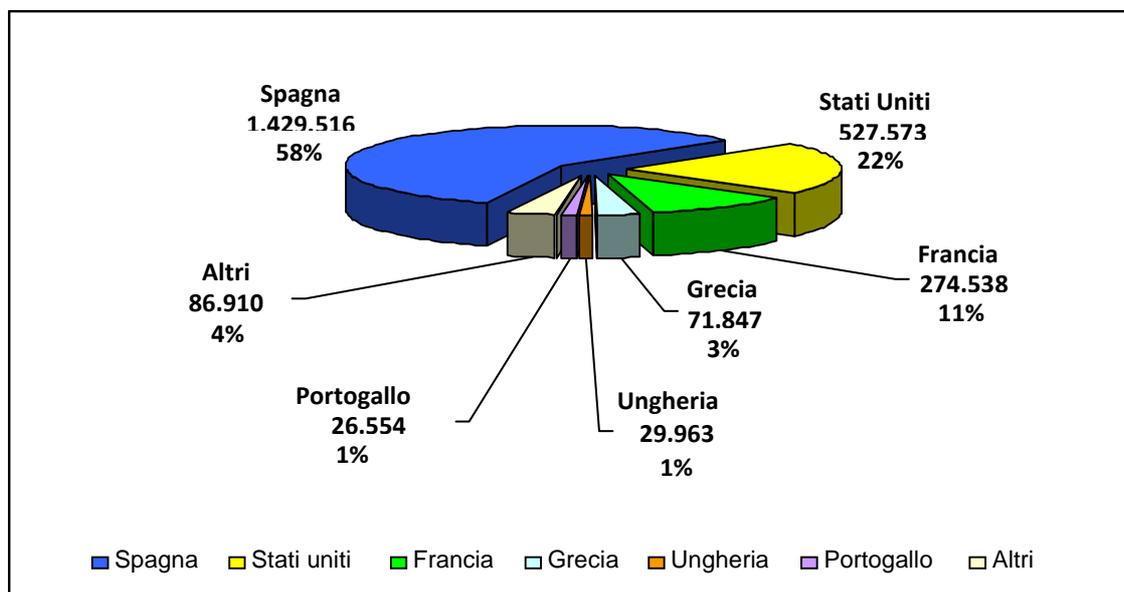


Figura 49 - STRUTTURA DEL SETTORE VINO IN ITALIA (dimensione tecnica ed organizzativa)

Distribuzione delle cantine per dimensione		
Capacità produttiva (hl)	n.	Peso (%) su produz. Italia
< 1.000	63.536	8
1.000 - 10.000	2.354	13
10.000 - 50.000	451	21
> 50.000	229	58
Distribuzione delle cantine per tipo di integrazione verticale		
Tipo di cantina	n.	Peso (%) su produz. Italia
Agricola ⁽¹⁾	62.085	12
Mista o semi-industriale ⁽²⁾	2.123	9
Industriale ⁽³⁾	1.710	26
Cooperativa	652	53
DIMENSIONE ECONOMICA		
Distribuzione delle imprese ⁽⁴⁾ per dimensione economica		
Fatturato	n.	Peso (%) su produz. Italia
> 200 milioni	2	9
Tra 200 e 25 milioni	101	46
< 25 milioni	9.000	45
Cantine di trasformazione ⁽⁵⁾: 66.750;		
Valore della produzione: 7,6 miliardi di euro;		
Imprese collegate col mercato finale: più di 9.000.		
¹ Solo uva autoprodotta ² Approvvigionamento misto ³ Solo uva acquistata ⁴ Si considerano le imprese collegate al mercato finale ⁵ Più cantine possono fare riferimento ad una sola impresa		

Fonte: Malorgio e Grazia (2012) per l'elaborazione dei dati Agea per il 2008; Mediobanca (2011) per i dati finanziari per l'anno 2009

La penetrazione del vino italiano nei mercati internazionali è frutto di un'offerta molto vasta e, allo stesso tempo, diversificata. Ciò è reso possibile dalla presenza di un insieme variegato di condizioni produttive che consentono la realizzazione di circa 400 denominazioni di origine protetta (dop) – di cui 70 con denominazione controllata e garantita – e più di 100 indicazioni geografiche protette (igp). Il tutto è per altro caratterizzato da un'ampissima differenziazione nel

valore unitario dei prodotti, con prezzi al consumo che vanno da meno di 1 euro di alcuni prodotti in brick agli oltre 500 euro a bottiglia dei vini “icon”⁹⁷.

Tale offerta è dovuta alla presenza di numerose filiere che operano sul mercato con modelli, strategie e filosofie produttive molto diverse.

È infatti possibile distinguere, con un certo grado di approssimazione, filiere integrate con una forte connotazione agricola ed altre filiere che nella fase a valle assumono dei caratteri spiccatamente industriali. Tra questi due estremi si collocano poi numerose forme intermedie. Le varie filiere in questione possiedono un certo grado di autonomia ma esistono comunque relazioni di varia natura che è possibile notare nella tabella soprastante.

Tali relazioni possono essere, ad esempio, “di mercato” nel momento in cui avvengono nei mercati dell’uva e del vino e “non di mercato” quando sono basate su collaborazioni di varia natura.

Tale diversità e molteplicità di relazioni fra soggetti differenti fra loro è alla base della flessibilità e, di conseguenza, della competitività del settore, fortemente caratterizzato dalla presenza di piccole e medie imprese.

Tale sistema produttivo ha reagito in modo lodevole alla recente crisi economica internazionale facendo sì che il valore del prodotto sia cresciuto negli ultimi 10 anni, nonostante nello stesso periodo l’andamento del suo volume sia stato altalenante. Per altro, in tale periodo, il mercato internazionale del vino ha subito un’importante evoluzione in termini di sviluppo di nuovi mercati di consumo; a fronte di ciò è auspicabile che negli anni a venire si possa assistere allo sviluppo di una nuova produzione proprio in alcuni dei mercati emergenti, grazie anche al trasferimento di investimenti e/o accordi con grandi imprese degli attuali paesi esportatori⁹⁸. È legittimo quindi ipotizzare che la competizione in ambito internazionale diverrà più ardua e ciò richiederà inevitabilmente nuovi indirizzi e strategie per le imprese.

a.3) Montalcino e la sua industria vinicola

Montalcino è un piccolo paese nel cuore della Toscana, nella provincia di Siena, e deve la sua fama mondiale al famoso “Brunello”, il vino prodotto dalle aziende vinicole locali.

Nell’area sono presenti circa 250 produttori di vino con al seguito circa 350 ettari (ha) di vigneti (principalmente Brunello); la produzione media annua consiste principalmente di Brunello (6,5 milioni di bottiglie) e Rosso (4 milioni di bottiglie) per un fatturato totale di circa 104 milioni di euro per anno. Una percentuale rilevante della produzione totale (circa il 60%) viene esportata.

Il sistema economico di Montalcino è il tipico esempio di “sistema rurale guidato dal vino”⁹⁹. Di seguito si procede a riportare alcune informazioni ed alcuni dati sul business vinicolo di Montalcino rappresentativi di un trend intorno all’anno 2010 (sintetizzati nella figura 50).

⁹⁷ Eugenio Pomarici, “L’informatore agrario, Supplemento al n. 11/2012, 16-22 marzo”.

⁹⁸ G. Banks, J. Overton, *Old world, new world, third world: Reconceptualising the worlds of wine*, Journal of Wine Research, 2010.

⁹⁹ C. Santini, A. Gilinsky, A. Cavicchi, M. Claps; *A vision, a wine and a shining Star in the shadow of Montalcino: the story of a biodynamic pioneer in the heart of Tuscany*; 2011.

- **La produzione media annua del Brunello di Montalcino:**

6,5 milioni di bottiglie (il numero varia a seconda della qualità dell'annata), di cui il 60% è venduto. I principali Paesi importatori sono: gli Usa per il 25%, la Germania per il 10%, la Svizzera per il 7%, il Canada per il 5%, il Regno Unito per il 3%, Giappone per il 3%, mentre il resto è distribuito in circa 60 Paesi. Il restante 40% del Brunello è destinato al mercato interno. Le principali aree di distribuzione sono: Toscana 7%, resto del Centro Italia 5%, Nord Italia 8%, Sud Italia 2%, Montalcino 18% (di cui l' 8% con vendita diretta in azienda¹⁰⁰).

- **La produzione media annua degli altri vini di Montalcino:**

- Rosso di Montalcino Doc: 4,5 milioni di bottiglie;
- Moscadello di Montalcino Doc: 80.000 bottiglie;
- Sant'Antimo Doc: 500.000 bottiglie;
- i "supertuscan": 500.000 bottiglie;
- Igt: 3,5 milioni di bottiglie.

Dalle vinacce di Brunello si producono circa 250.000 bottiglie di Grappa di Brunello.

- **I produttori:**

Sono 250 (di cui 208 imbottigliatori). Complessivamente gli ettari a vigneto nel territorio di Montalcino sono 3.500 così ripartiti: 2000 ettari coltivati a Brunello di Montalcino; 250 ettari coltivati a Rosso di Montalcino; 50 ettari coltivati a Moscadello di Montalcino; 900 ettari coltivati a Sant'Antimo Doc; la restante parte è coltivata a Igt.

La dimensione delle aziende (per superficie a vigneto) è la seguente:

- 22% inferiore ad un ettaro;
- 29% tra 1 e 3 ettari;
- 15% tra 3 e 5 ettari;
- 15% tra 5 e 15 ettari;
- 9% tra 15 e 100 ettari;
- 1% sopra i 100 ettari;
- 9% sono imprese esclusivamente commerciali.

- **Il giro d'affari:**

Il business del distretto del vino di Montalcino si attesta su di un valore approssimativo di circa 130 milioni di euro.

- **Il Brunello al top della classifica dei valori fondiari:**

La quotazione di un ettaro di vigneto di Brunello di Montalcino (secondo un'indagine sul mercato fondiario effettuata dall'Istituto Nazionale d'Economia Agraria - Inea), si attesta su un valore pari a circa 350.000 euro (ma talvolta i valori reali salgono anche a 4-500 euro), uno dei valori più alti in assoluto.

¹⁰⁰ Fonte dati: vinenews.

Figura 50 – Montalcino, dati riassuntivi

VIGNETI (ettari – ha)	
Vigneti (tot)	3500
Brunello	57%
Rosso	7%
moscadello	1%
San Antimo	26%
Vini IGT	9%
Dati sulle imprese	
Imprese totali	250
Imprese imbottigliatrici (% sul totale)	80%
Imprese esclusivamente commerciali (%sul totale)	9%
Dimensione (% del totale)	
< 1ha	22%
1-3 ha	29%
3-5 ha	15%
5-15 ha	15%
15-100 ha	9%
> 100 ha	1%
Produzione di vino (bottiglie)	
Brunello	6.500.000
Rosso di Montalcino DOC	4.500.000
Moscadello DOC	80.000
San Antimo DOC	500.000
SuperTuscan	500.000
IGT	3.500.000
Grappa prodotta con Brunello	250.000

Vendite e Fatturato	
Fatturato globale (000 €)	130.000,00
Export	60%
USA	25%
Germania	10%
Svizzera	7%
Canada	5%
UK	3%
Giappone	3%
Altri	8%
Mercato Domestico	40%
Toscana	7%
Italia Centrale	5%
Italia Settentrionale	8%
Italia Meridionale	2%
Montalcino	18%
Aziende vinicole di Montalcino; vendite dirette	8%

Fonte: Nostra elaborazione sulla base di "C. Santini – A. Gilinsky – A. Cavicchi – M. Claps; A vision, a wine and a shining Star in the shadow of Montalcino: the story of a biodynamic pioneer in the heart of Tuscany; 2011", Consorzio del Brunello di Montalcino, winenews.it.

I cambiamenti avvenuti negli ultimi anni, sia a livello locale che globale, sono stati tali da rimodellare questo circolo virtuoso che è stato in grado di creare benefici per le comunità locali montalcinesi. La crisi economica globale ha scosso il business del vino toscano¹⁰¹ che ha visto, per altro, la domanda interna diminuire¹⁰².

Montalcino ha dovuto inoltre affrontare una sfida interna derivante dal recente scandalo del Brunello che ne ha compromesso la sua stessa immagine¹⁰³.

Il 2009 è stato uno dei peggiori anni nella storia del Brunello: "Montalcino vive il difficile anno del 2009 in modo ammirabile. Il territorio ha dovuto affrontare, per la prima volta nella sua giovane storia, una crisi economica internazionale, non con poche centinaia di migliaia di bottiglie da vendere, ma con alcuni milioni. Comunque nonostante le pressioni di prezzo ed alcuni problemi di eccesso di produzione il mercato internazionale ha continuato a chiedere il Brunello che sembra aver conservato il suo fascino"¹⁰⁴.

Accanto ad alcune grandi imprese, come Banfi, Biondi Santi, Argiano e Cinelli Colombini, la maggior parte delle imprese presenti a Montalcino sono caratterizzate da piccole dimensioni, tanto che il 66% delle aziende vinicole hanno vigneti che coprono 5 ettari (o meno).

Montalcino, come già sottolineato, è principalmente conosciuta per il vino Brunello che nel 2006 è stato nominato come il miglior vino del mondo da WineSpectator¹⁰⁵.

Il Brunello DOCG è prodotto mediante il 100% di uva Sangiovese ed i produttori devono aspettare 5 anni, dopo la vendemmia, prima di poter immettere sul mercato il vino prodotto.

Accanto al Brunello le aziende della località toscana in questione producono anche il Rosso di Montalcino DOC, prodotto anch'esso mediante uva 100% Sangiovese ma, in questo caso, non è previsto un tempo minimo di invecchiamento prescritto (come nel caso del Brunello) e la massima resa di vino ottenibile è più alta che per il Brunello.

Come si può facilmente intuire i prezzi di vendita del Brunello risultano essere più alti del Rosso. Solitamente il prezzo del Brunello è soggetto ad una certa fluttuazione in virtù del fatto che la quantità di Brunello rilasciata ogni anno dipende dalla qualità e dai volumi della vendemmia.

Nel 2008 lo scandalo del vino scoppiato a Montalcino ebbe delle ripercussioni gravi sul suo settore vinicolo. In quell'occasione alcune aziende furono accusate di non rispettare gli standard produttivi e di usare altre uve rispetto al Sangiovese. Lo scandalo ebbe, come detto, serie conseguenze sull'industria locale del vino ed anche su quella internazionale tanto che gli USA bloccarono temporaneamente le importazioni di Brunello ed alcune aziende scelsero di vendere il loro Brunello sotto l'etichetta del "Rosso" ad un prezzo più basso.

A distanza di tempo (in realtà già dopo circa un anno da tale evento) lo scandalo fu superato; infatti gli Stati Uniti posero fine al blocco delle importazioni di Brunello restandone il maggiore importatore (25% del totale delle esportazioni) e le vendite dello stesso, negli anni attorno al 2010, hanno raggiunto approssimativamente i 7 milioni di bottiglie.

¹⁰¹ Assoenologi, 2010.

¹⁰² Regione Toscana, 2010.

¹⁰³ Cavicchi et. al 2010.

¹⁰⁴ Enrico Viglierchio, da un'intervista di vinenews.com

¹⁰⁵ www.winespectator.com.

Il Brunello si conferma essere quindi un prodotto a valore aggiunto che continua ad essere apprezzato dai consumatori e previsioni ottimistiche per il futuro vengono rilasciate dal Consorzio¹⁰⁶.

Analisi della concorrenza

Data la particolarità del prodotto non è agevole individuare quali siano i concorrenti diretti dell'azienda in esame. Tuttavia, da un'intervista esplorativa condotta con il titolare dell'azienda, è emerso che i produttori che realizzano un vino, seppur diverso dal Brunello di Montalcino ma ugualmente di altissima qualità e con metodi tradizionali, sono:

- Azienda vitivinicola Conterno, sita a Monforte d'Alba (CN), fondata da Giacomo Conterno, resa celebre nel mondo da Giovanni e attualmente condotta da Roberto con la stessa serietà e passione dei suoi predecessori. Adotta uno stile di vinificazione classico, utilizzando solo botti grandi sia per la barbera che per i due baroli, il Cascina Francia e la punta di diamante della cantina il Monfortino;
- Cantina Mascarello Bartolo, azienda nata nel 1918 a Barolo (CN) e attualmente condotta dalla figlia Maria Teresa, produce vini quali Barolo, Barbera d'Alba, Dolcetto d'Alba, Langhe Freisa;
- Azienda agricola Rinaldi Giuseppe, azienda familiare nata nel 1890 a Barolo (CN), vanta tra i suoi vini: Barolo, Langhe Nebbiolo, Langhe Freisa, Dolcetto d'Alba, Barbera d'Alba, Rosae;
- Azienda agricola Gravner Josko. Azienda sita in località Oslavia, in provincia di Gorizia, fondata nel 1901, produce i seguenti vini: Breg Gravner Anfora, Ribolla Anfora, Rosso Gravner, Rujno Gravner.
- Azienda agricola Quintarelli Giuseppe. Azienda fondata agli inizi del XX secolo da Silvio Quintarelli, si trova Cerè di Negrar, sul monte Cà Paletta, nella vallata di Negrar, nota per il vino Amarone, produce: Alzero Cabernet IGP, Amabile del Cerè bianco veneto, Amarone della Valpolicella Classico, Amarone della Valpolicella Classico Riserva Selezione Giuseppe Quintarelli 2000, Bianco Secco Veneto IGP, Primofiore Rosso Veneto 2008, Recioto della Valpolicella Classico, Rosso del Bepi IGP, Valpolicella Classico Superiore

Esame delle risorse

Per l'analisi delle risorse materiali, immateriali e finanziarie a disposizione dell'azienda si rinvia all'analisi di bilancio illustrata nel capitolo 2.

Esame delle strategie.

In linea generale, è possibile distinguere tre livelli di strategia:

- la strategia a livello corporate
- la strategia a livello di Area Strategica di Affari (ASA)
- la strategia a livello di business¹⁰⁷

La prima risponde alla domanda "Dove operare?" e si concentra essenzialmente nell'individuazione dell'ambiente di riferimento. La seconda risponde alla domanda "Come operare per essere competitivi?", e si focalizza pertanto sulle strategie attuabili nei diversi

¹⁰⁶ C. Santini, A. Gilinsky, A. Cavicchi, M. Claps; *A vision, a wine and a shining Star in the shadow of Montalcino: the story of a biodynamic pioneer in the heart of Tuscany*; 2011

¹⁰⁷ Secondo alcuni autori, come Terzani, il terzo livello strategico è la strategia di area funzionale.

business in cui l'impresa opera. Un business, a sua volta individua la combinazione di tre elementi: prodotto, mercato e tecnologia.

Nel caso oggetto di studio, trattandosi di un'azienda familiare con struttura organizzativa di tipo elementare, che produce essenzialmente un'unica tipologia di prodotto distribuito, come vedremo, in diversi contesti geografici, è possibile individuare diversi business (e quindi ASA) per i diversi mercati di riferimento.

Per spiegare come si ottiene nel tempo un vantaggio competitivo e fornire un modello generale per l'analisi della posizione di una specifica azienda, Porter¹⁰⁸ ha introdotto le c.d. strategie di base. Secondo questo approccio, occorre prendere in considerazione due dimensioni:

1) Tipo di vantaggio competitivo

Esistono due tipi fondamentali di vantaggio competitivo:

- quello basato sui bassi costi: l'azienda si prefigge di attuare una produzione più efficiente rispetto alla concorrenza
- quello basato sulla differenziazione: l'azienda ha la capacità di fornire al cliente un prodotto che incorpora un valore unico e superiore in termini di qualità, caratteristiche, servizi che accompagnano o seguono la vendita, etc.. La differenziazione consente all'azienda di applicare un prezzo più alto (premium price) e pertanto, a parità di costi con le aziende concorrenti, ottenere maggiori profitti.

2) Ambito competitivo

Rispetto al numero dei segmenti di mercato in cui l'azienda intende essere competitiva si distingue un ambito competitivo ampio da un ambito competitivo ristretto.

Combinando le due dimensioni, è possibile individuare tre strategie di base:

- Leadership di costo
- Differenziazione
- Focalizzazione (nelle due varianti di focalizzazione sui costi e focalizzazione sulla differenziazione)

Figura 51 - Strategie di base

<i>AMBITO COMPETITIVO</i>	<i>VANTAGGIO COMPETITIVO</i>	
	Bassi costi	Differenziazione
Ampio	LEADERSHIP DI COSTO	DIFFERENZIAZIONE
Ristretto	FOCALIZZAZIONE SUI COSTI	FOCALIZZAZIONE SULLA DIFFERENZIAZIONE

Fonte: Porter M.E., *Il vantaggio competitivo*, Biblioteca Einaudi, Torino, 2004, p. 19

Pur sfuggendo dalle comuni logiche di profitto aziendali e di strenua ricerca del vantaggio competitivo, anche per CaseBasse è tuttavia possibile ricondurre la strategia aziendale ad una delle fattispecie tipizzate da Porter e in particolare, considerando che l'azienda opera nel

¹⁰⁸ M. E. Porter, *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, 1985, Trad. *Il vantaggio competitivo*, 2004, Biblioteca Einaudi, Torino.

segmento dei vini di alta qualità, alla strategia di focalizzazione sulla differenziazione. L'azienda mira infatti a realizzare un prodotto di eccellenza per pochi clienti intenditori, che sappiano apprezzare la qualità del vino e che, nella bevanda che degustano, ritrovino una politica aziendale costantemente orientata al miglioramento. Il bene offerto dall'azienda è quindi apprezzato dai consumatori che lo considerano con caratteristiche distintive rispetto a prodotti appartenenti alla stessa classe e destinati a soddisfare lo stesso bisogno di base. Tale apprezzamento è da riferirsi principalmente ad elementi immateriali, come la qualità percepita e l'immagine del prodotto.

Molteplici sono le determinanti di unicità dell'azienda di Bianchi: a partire dall'unicità del vino fino all'unicità della bottiglia, dell'etichetta, del tappo, della conservazione in cantina,....

La differenziazione comporta naturalmente il sostenimento di maggiori costi, che tuttavia dovrebbero essere compensati dal vantaggio (in termini di prezzo) che il prodotto dovrebbe spuntare sul mercato per effetto del valore percepito dall'acquirente. Ciò è confermato dal fatto che, in controtendenza alla crisi economica attualmente in atto, l'azienda, che aveva tenuto il prezzo fisso ad € 95 a bottiglia fino a giugno 2012, attualmente ha aumentato il prezzo ad € 105 a bottiglia pur continuando a vendere (e prima ancora che sia prodotta) tutta la sua produzione.

Con particolare riferimento ai confini d'azione dell'azienda in esame, è possibile affermare che CaseBasse adotta altresì una strategia di internazionalizzazione. Sempre Porter¹⁰⁹ specifica che con questo termine si identifica il fenomeno di sviluppo delle imprese sui mercati esteri, ovvero la realizzazione di parti della catena del valore dell'azienda oltre i confini nazionali. L'internazionalizzazione, in generale, può manifestarsi in cinque forme diverse:

1. Approvvigionamenti: alcuni o tutti i fattori produttivi vengono reperiti all'estero. Questa scelta può avvenire per perseguire una strategia di integrazione verticale, a causa della difficoltà di acquisizione delle materie prime nel paese di origine e/o per la possibilità di ridurre i costi di approvvigionamento;
2. Commerciale: la vendita dei prodotti avviene anche in mercati diversi da quello d'origine. L'azienda può compiere questa scelta per diversi motivi: saturazione del mercato nazionale, incremento della domanda del mercato estero, sfruttamento su scala internazionale dei vantaggi conquistati nel mercato locale;
3. Produttiva: l'attività produttiva viene trasferita tutta o in parte all'estero oppure si decide di replicare in un altro paese il proprio impianto di produzione. Ciò può avvenire in funzione del tipo di bene (elevato rapporto peso-prezzo, volume-prezzo, prezzo-qualità) oppure nel tentativo di superare alcune barriere legislative;
4. Ricerca e sviluppo: l'attività di ricerca e sviluppo della tecnologia di prodotto o di processo viene trasferita tutta o in parte all'estero, tramite la creazione di centri di ricerca esteri o collaborazioni con imprese straniere. Tale scelta può essere fatta per favorire la presenza fisica nei luoghi di diffusione della tecnologia e/o per ridurre i costi associati alla ricerca;
5. Finanza: l'azienda decide di reperire all'estero le risorse finanziarie necessarie per lo svolgimento della propria attività oppure di investire all'estero eventuali disponibilità finanziarie. Tra le cause che possono spingere a questa scelta vi sono motivi di immagine, tentativi di ingresso in paradisi finanziari, etc.

Quella di Bianchi è una strategia di internazionalizzazione puramente commerciale. L'azienda infatti, oltre che in Italia, distribuisce il proprio prodotto nei seguenti mercati:

¹⁰⁹ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990

- USA
- Russia
- Austria
- Germania
- Olanda
- Giappone
- Gran Bretagna
- Francia
- Belgio
- Norvegia
- Svezia
- Sud Africa
- Cina

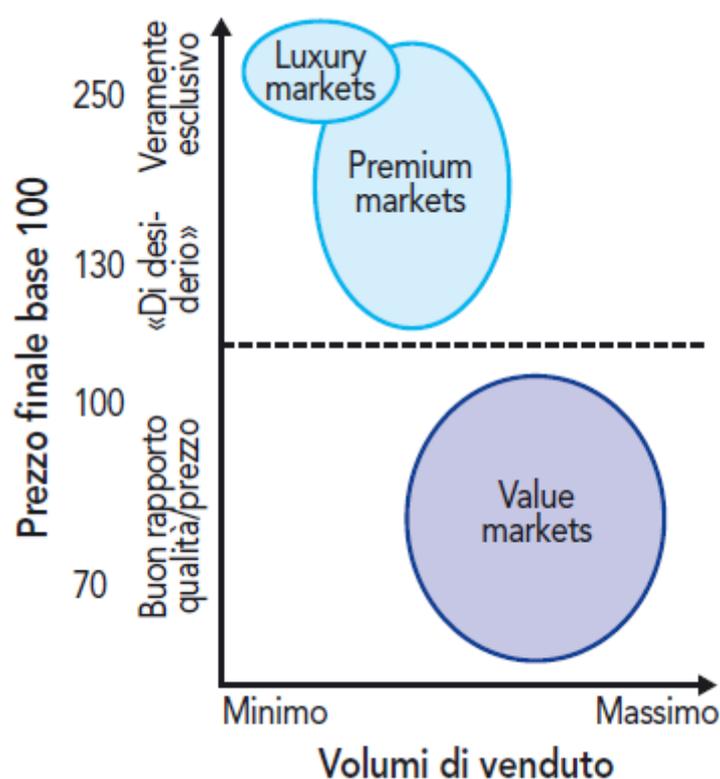
Con particolare riferimento alle modalità di internazionalizzazione, esse possono in generale distinguersi in:

- a) esportazione indiretta: si ricorre ad agenti/intermediari di altre organizzazioni per vendere i propri prodotti all'estero e ai quali affidare la penetrazione sul mercato. Questa modalità si caratterizza per una maggiore importanza attribuita al mercato domestico rispetto a quello estero, quando la produzione è concentrata nel paese di origine, e comporta minori costi e rischi;
- b) vendita diretta all'estero: l'azienda mantiene la base produttiva nel Paese d'origine ma cerca contemporaneamente di avvicinarsi al potenziale compratore e di realizzare stabilmente una presenza diretta sui mercati esteri. Questa strategia comporta maggiori costi e rischi a fronte di una penetrazione stabile nel mercato estero, si basa su una prospettiva di vendita all'estero di lungo termine, determina maggiori possibilità di assistenza pre e post vendita.
- c) integrazione col mercato estero: può a sua volta realizzarsi in due modi:
 - o produzione all'estero: creazione di impianti ex novo; concessione di licenze o brevetti; contratti di produzione; assemblaggio e\o produzione di parti componenti.
 - o rete di distribuzione: apertura filiali di vendita; franchising; joint venture.

Con riferimento all'azienda oggetto della nostra analisi, la vendita all'estero viene condotta attraverso agenti commerciali, e pertanto si configura come un'esportazione di tipo indiretto.

Chiarite le strategie perseguite dall'azienda in esame a livello corporate e di Area Strategica d'Affari, appare utile concentrarsi sul singolo business individuando il suo posizionamento con riferimento al rapporto tra prezzo e volumi di produzione/vendita. Utilizzando queste due variabili è possibile ripartire il mercato del vino in tre grandi fasce di valore:

Figura 52 - Il mercato del vino: fasce di valore



Fonte: adattato da Mattiacci A. e Nosi C. (2012), *Marketing Sweet, Reinforced and Fortified Wines*, Routledge, London

Nel grafico riportato, il fattore-soglia che distingue gli spazi di mercato è costituito dal prezzo finale: sotto una certa fascia si tratta di vini “value market”, oltre tale fascia i vini sono considerati nel mercato del «premium» o persino del «luxury».

Considerando i volumi di produzione/vendita dell’azienda in questione (circa 15.000 bottiglie l’anno) ed il prezzo di vendita (attualmente 105 €), secondo quest’impostazione il Brunello di Montalcino di CaseBasse può collocarsi nella fascia dei “premium markets” se non, addirittura, dei “luxury markets”. Ciò significa che la clientela che si rivolge a questi mercati manifesta interesse per prodotti che offrono elevate prestazioni, in termini qualitativi e di immagine. Man mano che si sale lungo l’asse verticale, tali acquirenti sono sempre meno sensibili al prezzo, che viene utilizzato essenzialmente come indicatore di prestigio e di qualità. In questi mercati la marca del prodotto gode di una notorietà e consapevolezza tale, non solo in ambito nazionale, ma anche a livello mondiale, da rappresentare una garanzia per il consumatore. Chi acquista questi vini è un appassionato, che compra essenzialmente per ragioni “di cuore”, o perché considera quella bottiglia di vino uno status symbol, o ancora per fini speculativi o di collezionismo¹¹⁰.

¹¹⁰ C. Nosi, *Vino, prodotto «cognitivo» con mercati e modelli di marketing diversi*, in *L’informatore agrario* n. 11/2012.

CAPITOLO 4: LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Par. 1 - INTRODUZIONE

La *performance*, concetto complesso e multidimensionale, può essere sinteticamente definita come il risultato (e le modalità di raggiungimento del risultato) realizzato da un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, *team*, singolo individuo) in relazione a finalità e obiettivi predeterminati (del sistema, dell'organizzazione, individuali, etc.)¹¹¹.

Le informazioni fornite da un sistema di misurazione della *performance* possono essere utilizzate sostanzialmente con tre finalità:

- per valutare la *performance* passata nel tempo e nello spazio (si parla di *performance evaluation and benchmarking*);
- per supportare i processi decisionali durante lo svolgimento dell'esercizio stesso, attraverso l'individuazione e relativa correzione di eventuali criticità (*performance management*) (funzione gestionale);
- per comunicare a *stakeholder* esterni i risultati raggiunti (funzione di comunicazione).

Disporre di un sistema di misurazione della *performance* che supporti il *manager* nel prendere decisioni consapevoli e gestire la *performance* stessa è sicuramente l'aspetto più difficile da realizzare.

In effetti nei paragrafi precedenti è stato definito un sistema di controllo dei costi specificatamente per le attività selezionate sulla base della catena del valore.

Poi, tramite le analisi di bilancio, sono stati selezionati i principali indicatori economico-finanziari per monitorare l'andamento reddituale, patrimoniale e finanziario aziendale.

Tuttavia il giudizio che si può esprimere sulla *performance* aziendale può essere solo parziale¹¹².

Infatti, da una parte, non sono considerati tutta una serie di elementi fondamentali (ad esempio: l'ambiente esterno, gli elementi intangibili), dall'altra manca la definizione di un modello strategico sulla base del quale valutare la direzione dell'attività in corso.

I tradizionali indicatori utilizzati nelle analisi scontano alcune criticità:

¹¹¹ Hinna L., Monteduro F., Misurazione, valutazione e trasparenza delle performance nella riforma Brunetta: una chiave di lettura, in *Impresa & Stato* n. 88/2000

¹¹² L'analisi della *performance* si intende realizzata attraverso l'insieme coordinato dei due parametri minimali (efficienza ed efficacia), il cui contemporaneo soddisfacimento si pone come condizione irrinunciabile per garantire funzionalità duratura all'organizzazione (economicità della gestione).

- focalizzano l'attenzione sulla valutazione delle gestioni passate, limitando la tempestività di eventuali interventi da realizzare e trascurando ciò che l'organizzazione dovrebbe fare per raggiungere il profitto e quindi assicurare la continuità del reddito;
- trascurano aspetti qualitativi (es: ricavi, anziché livello di servizio/qualità del servizio);
- non monitorano il valore degli *asset* intangibili, ossia il valore che risiede nelle capacità e conoscenze delle persone, nelle relazioni con i clienti ed i fornitori, nei *database* aziendali, nella cultura dell'innovazione, nella qualità dei processi interni;
- sono orientati al breve periodo, spingendo, in alcuni casi, verso comportamenti opportunistici a scapito di attività di creazione di valore di lungo periodo;
- non forniscono indicazioni precise in merito al raggiungimento degli obiettivi strategici futuri;
- non comunicano strategia e priorità al *management* e al personale.

In conclusione, appare evidente la necessità per qualsiasi tipo di organizzazione di una specifica strumentazione aziendale che non sostituisca quella contabile tradizionale, ma la affianchi e la integri.

Partendo da queste premesse, sono stati sviluppati nel corso degli anni numerosi *framework* nel tentativo di superare i tradizionali sistemi *cost based*. Questi strumenti, tuttavia, non intendono solamente integrare gli indicatori tradizionali con misure di tipo diverso, ma si propongono di supportare l'organizzazione nella pianificazione e realizzazione degli obiettivi strategici (si parla infatti di *strategic performance management*).

Par. 2 - IL MODELLO PROPOSTO

Il modello proposto per la valutazione e la gestione della complessiva *performance* dell'azienda analizzata è denominato "ciclo di valutazione della *performance*" (CVP) ed è frutto di una personale elaborazione¹¹³.

Il CVP è un modello per la misurazione e gestione della *performance* organizzativa.

L'idea di fondo è che gli obiettivi strategici dell'organizzazione non devono essere finalizzati alla massimizzazione del profitto, ma alla massimizzazione del valore generato con riferimento ai principali *stakeholder*, partendo dal presupposto che non sia possibile creare valore economico, senza prima creare valore per lo *stakeholder*.

Il concetto di valore, tuttavia, a differenza del profitto, è definito di volta in volta in relazione ai bisogni e alle aspettative contingenti per le differenti categorie di *stakeholder*.

Da questo punto di vista, il valore è un concetto dinamico nel tempo e nello spazio, in quanto gli *stakeholder* possono essere diversi a seconda dell'organizzazione e/o avere differenti bisogni nel corso del tempo. Ad esempio, i clienti possono essere interessati a ricevere prodotti e servizi di alta qualità, mentre gli azionisti possono desiderare più alta redditività del capitale di rischio ed altri attendere la crescita della quota di mercato.

¹¹³ Per un approfondimento cfr. Rivista Performance & Management 2011 - N°3, Knowita editore

Per garantire la propria continuità aziendale, qualsiasi organizzazione dovrebbe saper gestire e bilanciare le aspettative dei propri *stakeholder*, che dovrebbero essere centrali nella progettazione dei sistemi di gestione della *performance*.

In sostanza il punto di partenza per la costruzione di un modello di gestione della *performance* non dovrebbero essere i risultati economici (secondo un'impostazione *resources based*), bensì gli obiettivi strategici in funzione degli *stakeholder* chiave dell'organizzazione e delle loro aspettative (*stakeholder approach*).

Il caso esaminato possiede delle caratteristiche di peculiarità, sia per la tipologia del settore (agricolo) che per il tipo di azienda (individuale a gestione familiare), che per certi aspetti rendono l'applicazione del modello più complicata rispetto ad altri settori con caratteristiche differenti dal punto di vista strategico.

Pur tuttavia, si è scelto di testare il modello, per la prima volta, su questo tipo di realtà proprio con l'obiettivo di valutarne limiti e possibilità di sviluppo.

In ogni caso, sembra utile descrivere il lavoro svolto con l'obiettivo di agevolare il lettore nell'inquadramento strategico dell'azienda esaminata.

Par. 3 - LA MAPPA DEL VALORE

All'interno del modello CVP, la *mappa del valore* è la rappresentazione grafica della strategia aziendale, attraverso la quale il *management* monitora nel tempo il grado di realizzazione della strategia adottata (ossia la capacità dell'azienda di produrre valore e le modalità di generazione di questo valore).

Nella mappa del valore gli obiettivi strategici da raggiungere nei confronti degli *stakeholder* sono denominati area di valore dell'organizzazione¹¹⁴.

Tuttavia, l'organizzazione dovrebbe chiarire non solo quali siano i risultati attesi, ma anche in quale modo i risultati siano funzione delle variabili che li hanno determinati. In questo senso le strategie organizzative selezionate, gli interventi organizzativi o sui processi critici, le scelte di gestione degli elementi intangibili e le decisioni sulle risorse economiche, finanziarie e patrimoniali da utilizzare rappresentano i *driver* di questi risultati e sono nella mappa denominate aree di generazione valore.¹¹⁵

¹¹⁴ Area di valore dell'organizzazione: Il sistema degli obiettivi strategici che l'azienda ha deciso di raggiungere con riferimento a quegli stakeholder;

¹¹⁵ Aree di generazione valore dell'organizzazione. Modalità per realizzare gli obiettivi strategici = strategie organizzative selezionate + interventi organizzativi o sui processi critici + scelte di gestione degli elementi intangibili + decisioni su risorse economiche, finanziarie e patrimoniali da utilizzare.

In altre parole, definiti i risultati attesi per ciascuna categoria di *stakeholder* è necessario decidere le modalità attraverso cui realizzarli, ossia selezionare gli obiettivi da raggiungere nelle aree di generazione valore¹¹⁶.

Al fine di rappresentare graficamente le relazioni tra gli obiettivi delle aree di valore con gli obiettivi delle aree di generazione di valore il modello utilizza una struttura a matrice, rappresentata nella figura 53. In questa figura sono visibili:

- l'area di valore dell'organizzazione;
- le aree di generazione valore.

Nella matrice sono individuate, quindi, due aree di valore (Stakeholder e Risorse umane) e quattro aree di generazione valore o di *driver* (Strategie, Processi, Intangibles, Economics), il cui significato sarà dettagliato nel prosieguo del paragrafo.

		STAKEHOLDER _x	STAKEHOLDER _y	STAKEHOLDER _N	ST - RU
AREA VALORE	STAKEHOLDERS	Obiettivo/i di valore	Obiettivo/i di valore	Obiettivo/i di valore	Obiettivo/i di valore
AREA GENERAZIONE VALORE	STRATEGIE	Obiettivo/i di generazione valore			
	PROCESSI	Obiettivo/i di generazione valore			
	INTANGIBLES	Obiettivo/i di generazione valore			
	ECONOMICS	Obiettivo/i di generazione valore			

Figura 53 – La Mappa del valore

Con riferimento alla rappresentazione grafica della mappa, la struttura matriciale ha il vantaggio di facilitare la visualizzazione delle relazioni di causa-effetto tra gli obiettivi e di agevolare il controllo sulla coerenza complessiva del modello oltre che sulle singole relazioni unidirezionali. In effetti la matrice consente diverse modalità di analisi:

- verticale, si analizza la coerenza degli obiettivi di valore atteso dall'alto verso il basso (dalle priorità incorporate nella missione e dalle aspettative degli *stakeholder* alle modalità di realizzazione). Le relazioni rappresentano il punto di vista del *top management* in una logica *top down*;

¹¹⁶ Nel caso esaminato, la definizione degli obiettivi strategici è stata fatta essenzialmente tenendo conto delle aspettative dell'azienda nei confronti degli stakeholder, mentre le aspettative degli stakeholder verso l'azienda non sono state considerate nella definizione degli obiettivi strategici.

- orizzontale, si verifica che gli obiettivi di valore per i diversi *stakeholder* e le modalità di realizzazione (*driver*) non siano tra loro conflittuali o in contraddizione;
- trasversale, in alcuni casi potrebbero esistere delle relazioni tra obiettivi di generazione valore appartenenti ad aree differenti.

Un obiettivo di generazione potrebbe quindi influenzare la realizzazione di un altro obiettivo con cui non è verticalmente correlato. Se ciò si verificasse occorrerebbe evidenziarne gli effetti negativi o positivi e verificarne la compatibilità complessiva nel modello. Nel caso in cui la relazione risultasse positiva, ciò rappresenterebbe un'esternalità positiva e dunque un fenomeno desiderabile, se fosse negativa dovrebbe essere opportunamente valutata ed evitata.

In generale, l'architettura della Mappa, che riflette la strategia di un'organizzazione, agevola la verifica della coerenza complessiva delle relazioni.

Al termine del percorso di rappresentazione della mappa del valore il vertice aziendale dovrebbe aver pienamente analizzato i bisogni e le richieste degli *stakeholder*, definito gli obiettivi di valore per gli *stakeholder*, collegato e allineato ad essi le strategie, i processi, gli elementi intangibili e le risorse necessarie per realizzarli.

Par. 4 - LE AREE DELLA MAPPA DEL VALORE

Sono di seguito descritte in modo estremamente sintetico le prospettive considerate essenziali per la gestione della *performance* organizzativa di una qualsiasi azienda.

Prospettiva Stakeholder:

L'individuazione degli obiettivi strategici che l'azienda si propone di raggiungere nei confronti dei propri *stakeholder*, presuppone un'attenta analisi del contesto dell'organizzazione, delle attese degli *stakeholder*, delle eventuali opportunità/minacce ad essi associate. L'individuazione degli *stakeholder* non è dunque possibile in termini generici, ma è un processo specifico per ogni azienda. Di conseguenza anche gli obiettivi strategici che ogni organizzazione si propone di realizzare saranno caratteristici di ciascuna azienda.

Inoltre, sulla scorta dell'impostazione del *Performance Prism*¹¹⁷, si condivide la riflessione che la selezione delle variabili strategiche nelle prospettive di risultato andrebbe fatta tenendo presente anche la reciprocità della relazione con gli *stakeholder*. In effetti, come per il cliente è determinante la velocità di consegna, così per l'organizzazione potrebbe essere strategica l'affidabilità nei pagamenti o la loro fidelizzazione.

¹¹⁷ A. Neely, C. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education, 2002.

Prospettiva Risorse umane:

Il valore creato nei confronti delle risorse umane è considerato in un'area di valore o risultato autonoma rispetto agli altri *stakeholder*. Infatti, il personale rappresenta il *driver* fondamentale per la realizzazione di ogni decisione strategica. Se le aspettative del personale, ad esempio di incentivi economici competitivi, di formazione o prospettive di sviluppo e di carriera sono soddisfatte, l'azienda ha maggiori probabilità di generare valore nel tempo futuro e per tutti gli *stakeholder*.

Prospettiva Strategie:

Dopo aver riflettuto sui bisogni e le necessità dei principali *stakeholder* e selezionato gli obiettivi strategici nelle prospettive di valore, il vertice aziendale deve decidere in quale modo intende realizzarli. A tale scopo si configura come prima area di generazione del valore la strategia quale riflessione di insieme che descrive le linee di condotta per realizzare gli obiettivi e che indica le modalità con le quali l'azienda intende perseguirli.

Prospettiva Processi:

Le strategie selezionate sono poi implementate attraverso l'articolazione e specificazione dei processi che devono essere allineati agli obiettivi che si intendono raggiungere. I processi sono essenzialmente trasversali alle funzioni aziendali e possono essere classificati in macro-categorie; in ciascuna categoria possono essere sottese gamme diverse di sotto-processi. In questa area di generazione del valore o *driver* occorre riflettere sugli specifici interventi di processo o organizzativi necessari per realizzare le strategie e tradurli in obiettivi.

Prospettiva Intangibles:

Questa area di generazione del valore contiene le tre componenti dei beni intangibili essenziali per implementare ogni strategia: il capitale umano, il capitale informativo ed il capitale organizzativo. I principali elementi intangibili da considerare in ognuno di questi componenti sono:

-*Human capital*: le competenze, il talento e le conoscenze possedute dai dipendenti;

-*Information Capital*: i *database*, i sistemi informativi, i *network* e le infrastrutture IT dell'azienda;

-*Organization Capital*: la cultura dell'azienda, la *leadership* della classe dirigente, l'allineamento delle caratteristiche del personale agli obiettivi strategici, la capacità degli impiegati di condividere la conoscenza.

Con riferimento al capitale umano, in questo *driver* il vertice aziendale deve decidere attraverso quali comportamenti (*behaviours*), atteggiamenti/cultura (*workforce mind-set and culture*) e competenze (*workforce competencies*) gli obiettivi strategici possano essere conseguiti.

In considerazione del ruolo del personale come elemento di competitività differenziale, il capitale umano è quindi considerato in un duplice ruolo, come *driver* fondamentale di generazione valore

(area generazione valore *Intangibles*) e il suo grado di soddisfazione come elemento essenziale di valutazione del successo di ogni strategia (area del valore o prospettiva RU).

Prospettiva Economics:

La prospettiva Economics è considerata nella sua connotazione di *driver* per la generazione di valore. In questa prospettiva non dovranno essere considerati i risultati economici attesi dalla realizzazione delle strategie che, se considerati strategici per specifiche categorie di *stakeholder* (ad esempio per gli azionisti un'adeguata remunerazione del capitale di rischio), troveranno spazio nella prospettiva di risultato, bensì le decisioni dell'organizzazione sulla programmazione delle risorse a disposizione per realizzare le strategie selezionate.

Al fine di agevolare la selezione degli obiettivi strategici e delle modalità attraverso cui l'organizzazione intende perseguirli sono state associate a ciascuna prospettiva delle specifiche domande, le cui risposte sono la base per la corretta individuazione degli obiettivi di ciascuna area.

Rispondere correttamente alle domande relative alle prime due aree di valore è di particolare importanza; infatti esplicitare in modo diverso le prospettive di risultato implica una diversa identificazione degli obiettivi da realizzare nelle successive prospettive e in definitiva una diversa direzione della *performance* nel medio-lungo periodo.

Di seguito sono descritte le domande di riferimento per ciascuna prospettiva:

- **Stakeholder (ST)** - Chi sono gli *stakeholder* chiave dell'organizzazione? Quali sono i loro desideri e le loro necessità nei confronti dell'organizzazione?
- **Risorse Umane (ST-RU)** - Quali sono i desideri e le necessità delle risorse umane impiegate nell'organizzazione?
- **Strategie (STRA)** - Quali strategie sono messe in atto per realizzare questi desideri e necessità?
- **Processi (PR)** - Quali interventi sui processi e/o organizzativi occorre implementare per realizzare le strategie?
- **Intangibles (IN)** – Di quali risorse umane, tecnologie informatiche e organizzative l'azienda ha bisogno per realizzare gli interventi nei processi che le consentiranno di raggiungere i risultati desiderati?
- **Economics (EC)** – Come l'organizzazione intende programmare le risorse economiche, finanziarie e patrimoniali a disposizione per realizzare le strategie selezionate?

Par. 5 – L'APPLICAZIONE DEL CVP: IL CASO ALFA VINI

L'implementazione del modello CVP è stata sviluppata mediante l'articolazione del lavoro in fasi successive.

Tali fasi, illustrate nei seguenti paragrafi, sono state precedute da un'attività propedeutica (che potremmo indicare come "fase 0"), in cui il progetto di ricerca è stato presentato all'azienda attraverso un documento riassuntivo del modello CVP (*executive summary*) e sono state condivise le ipotesi di lavoro con il relativo Gantt di progetto.

✓ FASE 0: PRESENTAZIONE DEL PROGETTO E CONDIVISIONE GANNT

Il progetto di ricerca è presentato all'azienda attraverso un documento riassuntivo (*executive summary*) del modello CVP e sono condivise le ipotesi di lavoro con il relativo Gantt di progetto.

✓ FASE 1: ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO (macro e micro) ED INTERNO

L'analisi del contesto è un processo conoscitivo che ogni azienda dovrebbe compiere nel momento in cui si accinge a definire le proprie strategie ed ha lo scopo di:

- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento¹¹⁸;
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con gli *stakeholder*;
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione.

L'efficacia e l'effettiva utilità di un'analisi di contesto dipendono in modo determinante dalla capacità di delimitare il campo di indagine alle condizioni, ai fenomeni ed agli *stakeholder* che influenzano o potrebbero influenzare l'attività aziendale. L'analisi del contesto non deve dare origine ad un quadro informativo generico e indistinto, ma dovrebbe essere finalizzata all'acquisizione di un numero chiuso di dati, informazioni e indicatori sulle forze e le tendenze che sono in grado di influenzare l'organizzazione. L'analisi del contesto può essere scomposta in: analisi del contesto esterno (macroambiente e microambiente, oppure generale e specifico) ed interno.

Fase 1.1: Analisi del contesto esterno

L'analisi del macroambiente riguarda variabili di tipo economico, sociale, demografiche, struttura del mercato, tecnologico, normative, ambientali, culturali. In altre parole, tutte quelle variabili esterne che potrebbero influenzare l'attività economica.

Attraverso l'analisi dell'ambiente esterno, l'organizzazione dovrebbe essere in grado di amplificare gli effetti correlati alle circostanze favorevoli e limitare gli eventi sfavorevoli¹¹⁹. Sottovalutare una variabile di contesto, in quanto ritenuta distante dall'attività caratteristica, potrebbe essere molto rischioso per l'azienda.

Per l'approfondimento di questa analisi per il caso esaminato, si può fare riferimento al capitolo 3.

¹¹⁸ Cfr. G. Ferrero, *Impresa e Management*, Milano, Giuffrè, 1980, p. 99. Secondo Ferrero l'ambiente può definirsi come "il sistema di condizioni e circostanze di diritto e di fatto, qualunque sia la loro specie ed origine, nel cui ambito l'impresa stessa trova condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo".

¹¹⁹ Cfr. P. Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall, Milano, 2004.

L'analisi del contesto esterno "specifico"¹²⁰ (o microambiente¹²¹), invece, deve realizzarsi attraverso l'esame dei principali *stakeholder* dell'organizzazione, nonché delle loro attese e delle eventuali opportunità/minacce ad esse associate. Gli *stakeholder* chiave sono quelli che sono in grado di influenzare, con le loro molteplici decisioni (di spesa, di investimento, di collaborazione, di regolazione e controllo), il raggiungimento degli obiettivi aziendali; poi ci sono quelli che sono interessati alle attività svolte pur, talvolta, senza poterle influenzare. Inoltre occorre considerare anche la presenza di eventuali *stakeholder* potenziali.

Il termine *stakeholder* va qui inteso come un soggetto (una persona o un gruppo di persone, un'organizzazione, altro) "portatore di valore" per l'organizzazione o azienda.

Ogni sistema aziendale, durante la sua vita e con la sua continua attività economica produttiva, offre servizi, beni e prodotti a clienti ed utilizzatori con i quali instaura differenti tipologie di rapporti; dal sistema di queste relazioni e dall'insieme degli scambi con i "portatori di valore" o *stakeholder* l'azienda genera (o erode) valore.

Da quanto emerso nel corso della riunione con il proprietario dell'azienda agricola Alfa Vini sono state individuate le seguenti categorie di *stakeholder*, considerate significative per la generazione di valore aziendale:

- clienti;
- agenti commerciali;
- importatori;
- ricercatori;
- fornitori;
- risorse umane.

Non vengono considerati strategici i finanziatori, poichè il capitale di debito è rappresentato fondamentalmente da un mutuo che sta andando a scadenza ad un tasso già rinegoziato. Non sono rilevanti neanche le forze rappresentative del territorio (Consorzio, Camera di commercio).

L'azienda è iscritta a un Consorzio del vino Brunello di Montalcino, per certificare la sua presenza storica e prospettica sul territorio e nel settore produttivo di competenza. Il proprietario si relaziona con pochi associati (con meno di 10 produttori). In generale le relazioni con lo *stakeholder* Consorzio non vengono considerate rilevanti per l'attività aziendale.

Le risorse umane sono l'unico *stakeholder* interno considerato e sono analizzate separatamente nell'analisi di contesto interno.

¹²⁰ Il microambiente identifica l'"area geografica" o "il territorio economico" in cui l'azienda è direttamente inserita e coinvolta. Cfr. Documento n 12 "Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi", p. 13, marzo 2012, IRDCEC.

¹²¹ Cfr. U. Bertini, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990.

I clienti

I clienti di Alfa Vini si identificano in due distinte categorie che pesano quasi alla stessa maniera nella distribuzione della produzione annuale del vino:

- i clienti del mercato italiano;
- i clienti del mercato estero.

I clienti-tipo sono persone particolarmente esperte sulla qualità del vino, con istruzione elevata e sensibili ai prodotti di altissima qualità, alla continua ricerca del meglio.

Utilizzando il criterio *wine-focused*¹²², sono definiti consumatori entusiasti coloro i quali sono coinvolti in ogni aspetto del consumo, dalla scelta della bottiglia alla condivisione della stessa con amici e parenti. Questi soggetti studiano le etichette, ma anche le riviste specializzate e sono contenti poi di parlare di quello che hanno imparato con i loro cari.

La principale aspettativa dei clienti nei confronti dell'azienda è la possibilità di degustare un vino di qualità eccellente. In particolare, essi si aspettano che abbia le seguenti caratteristiche: lunghissima vita, finezza, eleganza, equilibrio, ossia le caratteristiche tipiche dei grandissimi vini. Volendo sintetizzare, nei confronti del marchio Bianchi, il cliente si attende costanza di qualità e durata del prodotto nel tempo.

Non si registrano aspettative differenziate tra il cliente estero e quello italiano.

Gli agenti commerciali e gli importatori

Attualmente sono attivi due distinti canali commerciali: uno per l'Italia ed uno per l'estero. La produzione media complessiva di circa 15.000 bottiglie all'anno è, in sintesi, così suddivisa: circa 7.500 bottiglie collocate in Italia mentre l'altra metà all'estero. Della metà venduta in Italia, circa 1.500/2.000 sono vendute direttamente dall'azienda Bianchi, mentre 5.500/6.000 tramite agenti commerciali. A seguito delle difficoltà registrate in modo particolare nel 2009-2010, dal febbraio 2011 la *governance* di Alfa Vini ha deciso di sostituire la precedente rete di vendita con un distributore unico, HERES Spa, che provvede direttamente a curare la rete di vendita in Italia, con ben 120 agenti operanti su tutto il territorio nazionale.

In questo modo è stata realizzata una maggiore capillarità alla rete di vendita nazionale, mentre quella estera appare più garantita sui volumi e sulla distribuzione contrattualizzata con un solo importatore per Stato (circa 20 importatori).

Si evidenzia così che gli agenti commerciali per il mercato italiano sono diversi da quelli per il mercato estero; per la rete Italia c'è un contratto con un gestore unico, mentre per l'estero sono stati stipulati diversi contratti direttamente con gli importatori. Sul mercato italiano l'azienda riesce ad imporre il prezzo finale, all'estero non è possibile per diversi vincoli esterni.

Gli agenti sono plurimandatari ben introdotti sul loro territorio con preparazione specifica nel campo. Si attendono dall'azienda la conferma e la continuità nella produzione di vini di altissima qualità.

¹²² AA vari, Antinori, 26 generazioni. Economia e gestione delle imprese, 2006-07, pag. 22

L'azienda cerca di aiutare HERES a migliorare il livello professionale e culturale degli agenti, facendo anche incontri in Alfa Vini per 10/12 agenti alla volta.

Ricercatori

Sono rappresentati da accademici (6 risorse) e da esperti del settore provenienti da realtà aziendali private di estrazione non accademica (5 risorse).

Gli accademici sono sostanzialmente microbiologi, esperti di biotecnologie agrarie, viticoltura di precisione, DNA del vino. Le consulenze dal settore privato provengono dal settore dei nutrizionali per l'agricoltura, progettazione e realizzazione impianti, sugherifici e produzione botti.

I ricercatori lavorano sulla base di convenzioni poliennali stipulate con l'azienda.

Si occupano principalmente di studi sulla vigna, sul terreno, processi di vinificazione, cantina.

Le ricerche sono finalizzate a migliorare la qualità del vino e le conoscenze di settore, nascono dagli studi effettuati delle pubblicazioni scientifiche importanti.

Fornitori

La principale aspettativa dell'azienda nei confronti dei fornitori è la capacità di soddisfare tempestivamente le esigenze peculiari espresse (le personalizzazioni) sempre con l'obiettivo finale di creare un unico ed indiscusso prodotto di eccellenza. I fornitori all'uopo devono essere in grado di migliorare il prodotto sulla base delle esigenze espresse e condurre costantemente ricerche per migliorare il prodotto offerto.

È da ricordare che le bottiglie, i tappi e le etichette costituiscono forme, modelli e forniture esclusive per l'azienda Alfa Vini.

Da questo rapporto, i fornitori traggono diversi benefici: la continuità della fornitura per molti anni con il supporto della ricerca della sempre migliore qualità, la sicurezza dei pagamenti, la possibilità di aumentare i prezzi a fronte di una migliore qualità, la possibilità di comunicare l'affiancamento del *brand*.

Fase 1.2: Analisi del contesto interno

Sviluppare l'analisi del contesto interno significa individuare i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione, al fine di rafforzare i primi e rimuovere/limitare i secondi.

L'analisi del contesto interno dovrebbe riguardare l'organizzazione (a titolo esemplificativo l'organigramma, l'individuazione delle responsabilità, l'eventuale articolazione territoriale, il personale in organico), le risorse strumentali, le risorse umane (ossia le conoscenze, le capacità, le attitudini, i comportamenti, il *turn-over* e i valori dominanti dei soggetti che operano nell'organizzazione e soprattutto i loro bisogni e aspettative), la salute finanziaria dell'azienda. L'indagine sullo stato di "salute finanziaria" viene interpretata in senso ampio, includendo l'analisi di redditività aziendale, l'analisi di solidità della struttura patrimoniale e finanziaria, l'analisi di sostenibilità del ciclo aziendale. A tal fine è utile anche un'analisi per indici che faccia facilmente emergere situazioni di miglioramento o di peggioramento rispetto agli anni precedenti e ad organizzazioni confrontabili (*benchmarking*).

Risorse umane

Le Risorse umane sono sempre uno “*stakeholder*” nell’accezione sopra indicata ma, considerata la loro rilevanza, si preferisce trattarle come categoria a sé stante.

Si dividono in dipendenti a tempo pieno (con contratti a tempo indeterminato e determinato) e autonomi.

I dipendenti sono 9 risorse (di cui 2 appartenenti al nucleo familiare dell'imprenditore), gli autonomi possono essere raggruppati in squadre a seconda delle attività svolte: vendemmia, zappatura, pulitura. A queste risorse sono da aggiungere il proprietario e la coniuge (categoria *shareholder*), che lavorano costantemente in azienda e, insieme alle 2 risorse familiari citate in precedenza, rappresentano la *governance* aziendale.

In questo caso, data la particolarità dell’azienda agricola in oggetto e tenendo conto delle dinamiche comportamentali e decisionali che legano i diversi organi proprietari e non, si è ritenuto di poter includere nella categoria delle Risorse umane anche gli *shareholder*.

✓ FASE 2: COMPILAZIONE DELLA MAPPA DEL VALORE

Sulla base dei emersi nella fase 1, prende avvio la compilazione della “mappa del valore”. Obiettivo di questa fase è delineare oppure confermare la strategia aziendale e tradurla in obiettivi e indicatori da monitorare.

Missione:

La missione dell’azienda agricola individuale Alfa Vini è indicata dagli organi di *governance* nella volontà di raggiungere sempre più alti livelli di perfezione nella produzione del vino in un contesto ambientale e scientifico in cui le diverse componenti (sia naturali che umane) siano tutte indirizzate a realizzare “la qualità in senso assoluto” del vino prodotto. L’intero contesto ambientale creato intorno alla vigna e le tecniche ricercate per la costruzione della cantina evidenziano la tendenza alla perfezione, all'originalità e all'esclusività, che sono gli elementi qualificanti in modo unico ed assoluto di questo prodotto sul mercato nazionale ed internazionale.

In sintesi, la *mission* aziendale può così tradursi: “rappresentare il punto più alto dell’eccellenza nella produzione vinicola mondiale”.

Poste queste premesse concernenti la *mission* come considerazioni fondamentali e di base, emergenti dallo scambio e dagli approfondimenti tematici con i vertici aziendali, si sono individuate le variabili fondamentali della Mappa del Valore così come qui di seguito riportate.

Fase 2.1: Selezione degli obiettivi strategici per categoria di stakeholder

Per ogni categoria di *stakeholder* sono state identificate le esigenze e le aspettative nei confronti dell’organizzazione e le attese dell’organizzazione nei confronti degli *stakeholder*. Il vertice aziendale ha tradotto le aspettative in obiettivi strategici (denominati obiettivi di valore) considerati fattori critici di successo per l’organizzazione. Gli obiettivi sono stati programmati su base triennale.

Ad ogni obiettivo di valore è stato assegnato un codice di riferimento, costituito da una chiave a 5 caratteri. I primi due campi indicano la categoria di *stakeholder*, il terzo e quarto l'area di valore o di generazione valore, il quinto ed ultimo campo il numero progressivo dell'obiettivo.

cfr. ALL.2_CVP_foglio"ALLEGATO A.1"

Definiti gli obiettivi di valore, nelle fasi successive occorre definire gli obiettivi delle aree di generazione valore, ossia le aree di gestione manageriale (in altri termini, gli strumenti attraverso i quali il *management* può influenzare l'andamento delle aree di valore).

Fase 2.2: Individuazione delle strategie

Per ogni obiettivo strategico il vertice aziendale, a valle di un processo decisionale che può variamente configurarsi, decide le modalità di realizzazione degli obiettivi. Benché il concetto di strategia si possa estendere anche alla riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi, in tale contesto è limitato alle sole modalità realizzative.

Con riferimento alla tipologia di strategia perseguita, è possibile fare riferimento allo specifico approfondimento. In questa parte sono analizzati gli obiettivi strategici distinti per *stakeholder*, da realizzare per garantire il raggiungimento degli obiettivi di valore aziendali.

Per la descrizione seguente fare riferimento all' cfr. ALL.2_CVP_foglio"ALLEGATO A.2"- mappa del valore categoria clienti.

1 Obiettivo di valore: produrre vino di qualità eccellente e duratura nel tempo

È senza dubbio molto difficile stabilire con criteri oggettivi quali siano le caratteristiche di un vino di alta qualità. Innanzitutto il vino è solo soggettività: la stessa bottiglia può essere valutata in modo profondamente differente. Ci sono, però, alcuni parametri essenziali da considerare, sui quali si preferisce lasciare spazio alle riflessioni del proprietario. Tra questi parametri, si ricordano i seguenti:

- armonia: il prodotto deve essere equilibrato, proporzionato;
- eleganza, finezza;
- complessità: molteplici sensazioni di profumi, gusti, piacere;
- naturalità: utilizzare solo uva scrupolosamente sana e matura, con la sola trasformazione degli zuccheri in alcool;
- tipicità: possibilità di riconoscere in quel vino il micro territorio (vigna) in cui nasce. Il vino che nasce dalla vigna Alfa Vini è diverso da quello che nasce dalla vigna Intistieti;
- unicità: il grande vino non è sostituibile perché ha caratteristiche uniche, è riconoscibile. La produzione del 1989 non è stata venduta, perché non ritenuta all'altezza della qualità del marchio;
- rarità: un grande vino è al culmine di una piramide di circa 20 miliardi di bottiglie all'anno.
- longevità: il grande vino migliora per tanti anni e offre sensazioni diverse nel tempo.
È l'unico prodotto naturale dell'uomo che può durare più a lungo della vita di un uomo.

Sono 4 le principali scelte strategiche per realizzare il primo obiettivo:

1. gestire la produzione sulla base di valutazioni tecnico - scientifiche contingenti;
2. difendere la biodiversità e la tipicità territoriale;
3. utilizzare forniture di altissima qualità;
4. ricercare e innovare continuamente.

Strategia 1.

In estrema sintesi, senza voler esaurire l'argomento, ma solo con finalità riepilogative, con la strategia di produzione selezionata l'azienda intende scegliere ed eseguire le attività da svolgere basandosi sempre sull'attenta valutazione delle variabili esogene (principalmente climatiche¹²³) che possono intervenire nella produzione, con l'ausilio dell'apparato tecnico-scientifico disponibile (strumenti, ricercatori ed esperienza personale). L'approccio è allo stesso tempo contingente (cambia in base alle variabili intervenute) e scientifico (basato su un apparato tecnico-scientifico).

Per capire il concetto, basti pensare che le lavorazioni in vigna (sempre rigorosamente manuali) possono variare a seconda dei vigneti o a seconda delle variabili climatiche. Sotto questo aspetto, l'azienda rappresenta un *unicum* nel panorama internazionale.

Ad esempio, se piove tanto o poco, oppure se piove in tempi non ottimali, viene rivista tutta la gestione della vigna. In periodi di piogge straordinarie, l'azienda ha scelto, con il supporto dei ricercatori, di non letamare i terreni, per evitare che le radici, non avendo a disposizione acqua e nutrizione superficiale, fossero costrette a nutrirsi in profondità, dove trovano i minerali che danno all'uva complessità, longevità e profumi.

Un altro esempio di questa strategia di gestione: grazie a studi specifici si è osservato che il terreno aveva carenza di cellulosa, per cui si è deciso di alimentare le piante con sostanze naturali (per esempio lignina ed altre sostanze vegetali) per compensare, in parte, il consumo di dette sostanze nel terreno nelle annate trascorse.

O ancora, negli ultimi anni è stato registrato un innalzamento delle temperature, per cui l'azienda ha deciso di costruire per ogni singola vite una sorta di ombrello parasole con le foglie dei tralci, che sta producendo già benefici considerevoli.

Con riferimento all'apparato tecnico per la gestione della vigna, basti citare che l'azienda utilizza una sofisticata centralina meteorologica per accurate previsioni fino a 15 giorni.

Inoltre, vengono svolte attente operazioni di diradamento dei grappoli per ridurre la produzione quantitativa della vite e migliorare la qualità dei grappoli residui.

¹²³ Attualmente si registrano circa 5 annate difficili ogni dieci, prima 1 o 2 annate difficili ogni 10.

Ovviamente esiste un divieto assoluto di utilizzo di sostanze chimiche e vengono svolte continue lavorazioni esclusivamente manuali per permettere che le viti siano messe nelle migliori condizioni possibili per portare a maturazione perfetta e sana il frutto. Tutte le tecniche utilizzate sono a bassissimo impatto ambientale con concimazioni solo organiche e trattamenti (rame e zolfo) ridotti al minimo.

Anche in cantina, gli interventi sono molto ridotti, a parte gli usuali rimontaggi. La fermentazione delle uve di Sangiovese avviene in legno, senza controllo delle temperature e con l'utilizzo dei soli lieviti indigeni. L'affinamento del vino ha luogo in botti grandi di rovere di Slavonia e l'imbottigliamento viene effettuato senza filtraggio. Dal 1975 le vinificazioni e le maturazioni dei vini sono rimaste immutate, salvo gli studi ed i controlli, che nel tempo sono diventati molto più sofisticati, consentendo di arricchire costantemente le conoscenze sui modi in cui le oltre 1.000 sostanze che esistono nel vino interagiscono tra loro, si trasformano, si aggregano, riescono a creare quell'equilibrio, finezza ed eleganza che è il grande vino.

Strategia 2.

Il secondo obiettivo strategico è la difesa della biodiversità e della tipicità territoriale.

Come anticipato nel paragrafo dedicato alle attività, il giardino rappresenta un presidio insostituibile della biodiversità della zona.

Infatti, all'inimitabile equilibrio microclimatico delle vigne contribuisce il giardino adiacente, alla cui cura si dedicano diverse risorse, in particolare la moglie del proprietario.

Nel giardino (due ettari), oltre ad una articolatissima (e preziosa) collezione floreale, trovano, infatti, rifugio e il giusto ambiente riproduttivo uccelli, micromammiferi, insetti. Un ambiente che, insieme ai 7 ettari di bosco, un frutteto, un torrente e uno stagno, garantisce un *habitat* perfettamente simbiotico alla produzione delle uve¹²⁴.

Un esempio dei riflessi positivi sulla vigna è l'incremento e l'incrocio di predatori di insetti dannosi per le viti.

Strategia 3.

Il terzo obiettivo strategico è la scelta di forniture di altissima qualità.

L'azienda utilizza solo pochi e selezionatissimi fornitori. Questi forniscono bottiglie, tappi, botti, concimazioni, cippatore per la lignina ai filari. Ciascuna di queste forniture viene scelta con il criterio della migliore qualità possibile, a prescindere dal prezzo di mercato. Ad esempio, il tappo che sul mercato si trova a 0,2 € a pezzo, in azienda viene acquistato a 1,5 €. In questa sede, il concetto delle forniture è inteso in senso lato, per cui vi rientrano anche impianti e infrastrutture utilizzate nella produzione. Ad esempio, l'azienda utilizza una diraspatrice che riduce al minimo l'impatto sugli acini. La macchina è un prototipo unico in Italia che seleziona e lascia integri gli acini.

¹²⁴ <http://www.winenews.it/news/29430>

Stesso discorso vale per le botti utilizzate e, in generale, per la struttura della cantina.

La cantina di Alfa Vini, costruita nel 2001, su progetto dell'architetto di Montalcino Stefano Lambardi, rappresenta un qualcosa di speciale: 23 metri di scavo, 9 metri di palificata di piloni di acciaio su cui poggia il pavimento in porfido a 14 metri sotto terra. Le pareti sono realizzate da un accumulo di pietre grezze, tenute insieme da reti metalliche, in modo che nell'ambiente sia garantita una perfetta areazione¹²⁵. Gli elementi progettuali sono due:

- a) l'ambiente, inteso come rapporto diretto e intrinseco con le caratteristiche del luogo, sia in senso organolettico che di salvaguardia e utilizzo delle risorse ambientali del sito al fine di ottenere un prodotto qualitativamente migliore;
- b) la tecnica, e non tecnologia, di particolare rilevanza per ottenere uno sfruttamento eco-compatibile del territorio.

Strategia 4.

La ricerca e l'innovazione rappresentano l'ultimo obiettivo strategico selezionato.

Potremmo dire che l'idea della tensione al continuo miglioramento permea continuamente l'intera gestione aziendale.

L'azienda, nel corso degli anni, ha selezionato una rete di collaboratori, che rappresentano l'eccellenza nel mondo enologico ed accademico. Rappresenta un laboratorio di riferimento per gli studi microbiologici e gli studi sul comportamento colturale del Sangiovese e delle sue reazioni al "climate changing". Ad esempio, è stata creata una nuova e piccola vigna di piante madre (Alberello), oltre ad una ripiantagione di circa 100 viti di 5 specie meridionali diverse per studiare come si adattano in Toscana. Si tratta di mettere a confronto dei vitigni originari Primitivo, Gaglioppo, Aglianico, Taurasi, Nero d'Avola e Montepulciano d'Abruzzo. Tale attività non sarà finalizzata alla vinificazione, ma solo a capire come le mutazioni climatiche interagiscono su vitigni diversi dal Sangiovese nei terreni di Alfa Vini.

Nel 2012 sono iniziate tre nuove convenzioni di ricerca e l'investimento in ricerca continua a crescere. Esse riguardano:

- 1) l'utilizzo di droni di ultima generazione per il controllo dello stato della vigna;
- 2) lo studio delle previsioni climatiche;
- 3) lo studio del DNA del vino, per la vera tracciabilità dell'uva dalla terra al vino in commercio, in modo da riuscire a collegare in modo inequivocabile la bottiglia prodotta con il vigneto di produzione¹²⁶.

È in corso anche uno studio sulle concimazioni fogliari con risorse naturali.

¹²⁵ http://www.tetractisprogetti.it/Cantina_Case_Basse.html

¹²⁶ Tra l'altro, su questo punto si sta sviluppando anche una diversa tecnologia da parte dell'Università di Bari che utilizza gli isotopi.

2 Obiettivo di valore: comunicare il livello qualitativo del vino prodotto

Strategia 1. La linea strategica perseguita per realizzare questo obiettivo è l'utilizzo di iniziative promozionali di tipo culturale, ossia creare occasioni in cui diffondere cultura e conoscenza sull'azienda, evitando sempre promozioni di tipo pubblicitario.

Questa politica comunicativa si sostanzia nella pubblicazione di un libro istituzionale, nell'organizzazione di visite a Alfa Vini e di eventi di promozione culturale, nella pubblicazione di articoli del proprietario su riviste specializzate, nell'assegnazione di premi per giovani ricercatori.

Questa strategia di comunicazione viene realizzata in una certa misura anche con le politiche commerciali di prezzo. Infatti il prezzo del vino è rimasto invariato per 10 anni¹²⁷, costa la metà rispetto a prodotti di minore qualità e da sempre l'azienda produce gli stessi volumi. È tra i pochi produttori che consegna anche solo una confezione da 6 bottiglie e che non obbliga il cliente a comperare gli altri prodotti di minor pregio¹²⁸, tutto ciò a testimonianza del primato della qualità sulle mere logiche del profitto.

Fase 2.3: Selezione degli obiettivi nella prospettiva processi

Con il supporto dei responsabili amministrativi e operativi si procede a classificare i processi dell'organizzazione all'interno di macro-categorie. In questo modo, sulla base del piano dei processi realizzato, si procede al confronto sull'individuazione degli interventi da pianificare per realizzare le strategie individuate. In particolare, in questa fase devono essere individuati non tutti i processi o tutti gli interventi, ma solo quelli ritenuti critici per la realizzazione della strategia selezionata.

- ✓ Strategia 1. Processo 1. Processo Vigna e Cantina: Rispettare rigorosamente le regole di produzione

L'esecuzione delle attività, selezionate sulla base delle variabili esaminate, deve rispettare rigorosamente il protocollo stabilito dal proprietario dell'azienda. Tale obiettivo è considerato un fattore critico di successo.

A titolo d'esempio si riporta il protocollo per la modalità di esecuzione della potatura: effettuata su viti asciutte, con tagli netti ed obliqui verso il basso, ogni taglio deve essere disinfettato e cicatrizzato immediatamente (l'infezione, l'umidità, l'acqua possono entrare nel taglio). Le forbici utilizzate devono essere in perfetta efficienza e disinfettate spesso.

Ovviamente un principio analogo vale anche per le attività di cantina.

- ✓ Strategia 1. Processo 2. Processo Vigna: Monitorare lo stato di salute della vigna e del territorio

La vigna viene monitorata costantemente con l'ausilio di tecnologie all'avanguardia (es. droni), che permettono interventi correttivi, qualora fossero necessari.

¹²⁷ Nel giugno 2012, il prezzo è passato dai 95 € ai 110 € + IVA fuori dalla cantina.

¹²⁸ Ai ristoratori giovani che non superano i 35 anni di età è offerta la possibilità di ordinare un numero molto contenuto di bottiglie, pari almeno a 3.

- ✓ Strategia 2. Processo 1. Processo biodiversità: Curare il giardino
- ✓ Strategia 3. Processo 1. Processo Approvvigionamenti: Controllare la qualità dei prodotti e consolidare le relazioni con i fornitori

L'azienda dispone di protocolli di autocontrollo ed è in costante contatto con i fornitori. Grazie al continuo confronto con i fornitori nascono delle personalizzazioni richieste dal proprietario. Ad esempio la forma delle bottiglie o la tipologia di tappi.

- ✓ Strategia 4. Processo 1. Processo R&S: Confrontarsi periodicamente con i ricercatori

Come anticipato, la continua innovazione viene garantita attraverso la stipula di convenzioni di ricerca. In questo contesto, diventa un fattore critico di successo la capacità dell'azienda di comunicare continuamente con i professionisti che svolgono le ricerche, in modo da valutare tempestivamente le eventuali ricadute applicative e lo stato di avanzamento.

- ✓ Strategia 5. Processo 1. Curare la comunicazione con i clienti fidelizzati

Per realizzare le iniziative di promozione culturale sulla qualità del vino, i processi da attivare sono principalmente l'organizzazione degli eventi, delle visite, la redazione di articoli, in linea con la strategia di promozione culturale e non pubblicitaria dell'azienda.

Volendo selezionare un fattore critico in questi processi, si può sottolineare che la comunicazione deve essere curata in modo particolare nei confronti dei clienti già fidelizzati. Infatti il cliente che ha già acquistato il vino conosce il valore dell'azienda ed è il volano migliore per diffondere la cultura e conoscenza del vino di qualità verso altri potenziali clienti.

Fase 2.4: Selezione degli obiettivi nella prospettiva elementi intangibili

Per questa fase e per la successiva si rimanda direttamente agli allegati. (cfr. ALL.2_CVP)

Le variabili selezionate sono, infatti, di immediata comprensione e si vuole evitare di appesantire troppo la spiegazione.

Fase 2.5: Programmazione delle risorse

Nella prospettiva Economics, il vertice aziendale, in collaborazione con i responsabili delle funzioni coinvolte dagli interventi su processi e *intangibles*, definisce le modalità di gestione delle risorse disponibili per la realizzazione degli interventi strategici condivisi.

In questa fase sarebbe opportuno conoscere in via preventiva (*budgeting*) le risorse coinvolte. Nel caso esaminato, a causa dell'assenza di un controllo di gestione strutturato, i valori sono solo di tipo consuntivo, tranne che per gli investimenti in R&S. In questo caso, infatti, grazie alle convenzioni pluriennali sottoscritte, è possibile conoscere i costi preventivati.

Fase 2.6: Verifica delle relazioni tra gli obiettivi strategici dell'organizzazione

Le singole mappe per categoria di *stakeholder* sono affiancate per rappresentare la mappa del valore dell'organizzazione complessiva e verificarne la coerenza generale.

Al termine della FASE 2 gli aspetti qualitativi della strategia sono stati esplorati secondo le principali prospettive e i piani quantitativi prospettici correlati (piano investimenti, conti

economici, patrimoniali e finanziari prospettici) dovrebbero essere allineati con la prospettiva Economics della mappa.

Per la descrizione seguente, fare riferimento all'allegato A.4

AGENTI COMMERCIALI

1. Obiettivo di valore: Realizzare il Piano commerciale per il mercato italiano

In questa categoria il *focus* è solo sugli agenti commerciali del mercato italiano. La relazione con il distributore è disciplinata da un contratto molto articolato.

La remunerazione è variabile ed è rappresentata da una percentuale sul prezzo di vendita (differenza tra il costo di acquisto e il prezzo di rivendita imposto).

Ad ogni agente, a cui viene assegnato un distinto *budget* di vendita da realizzare, è richiesto l'impegno di raggiungere il *budget* assegnato (l'avanzamento è monitorato durante il corso dell'anno) e di promuovere il prodotto e l'azienda come un'eccellenza sul mercato. Per le vendite in Italia, il rapporto tra il produttore e il distributore è di tipo esclusivo; gli agenti sono, invece, plurimandatari, ossia nei loro portafogli gestiscono altri prodotti oltre Bianchi.

✓ Strategia 1. Mantenere costanza di qualità e prezzi competitivi rispetto ai *competitor*

Il prodotto ha delle caratteristiche di qualità e longevità costanti negli anni a fronte di una politica di prezzi fortemente competitiva rispetto ai produttori di vini considerati *crus* di classe, coerentemente alla filosofia aziendale del primato della qualità sulle logiche del mero profitto.

Costituiscono parte integrante di questa linea strategica la scelta di:

- mantenere il prezzo stabile nel tempo (per dieci anni è rimasto invariato);
- produrre gli stessi volumi (15.000 bottiglie a fronte di 50.000/60.000 bottiglie potenziali);
- consentire di ordinare anche solo 6 bottiglie (3 bottiglie per giovani ristoratori).

✓ Strategia 2. Regolare le politiche commerciali del distributore

Come anticipato, l'attività del distributore (Heres) che gestisce gli agenti è regolata con un contratto molto articolato, che arriva a governare l'intera attività commerciale svolta. In questo modo, l'azienda ha un pieno controllo delle politiche commerciali effettuate da terzi sui suoi prodotti. Il contratto è efficace fino al 31/12/2015, con possibilità di rinnovo automatico biennale.

Il prezzo di rivendita del distributore è condiviso *ex ante* con il produttore (allegato al contratto), e può variare negli anni solo nella stessa percentuale di incremento del costo di acquisto (eventuale).

Il distributore s'impegna ad acquistare i volumi minimi garantiti condivisi *ex ante* e a venderne almeno il 90% entro 6 mesi successivi alla consegna (definito il *target* del distributore). Quindi, al distributore è lasciata la possibilità di accumulare "scorte di magazzino" solo nella misura del 10% degli acquisti, che può essere venduto a prezzi differenti negli anni successivi.

Il pagamento è a 90 giorni data fattura fine mese, con possibilità di pagamento alla consegna con assegno circolare, con uno sconto finanziario del 3%.

2. Obiettivo di valore: migliorare la qualità della rete distributiva per il mercato italiano

✓ Strategia 1. Regolare la modalità di esecuzione dell'attività commerciale del distributore

Il rapporto con il distributore non viene disciplinato solo sul lato del *pricing*, ma anche delle modalità di esecuzione dell'attività.

Ad esempio, gli agenti possono vendere solamente a enoteche, ristoranti, intermediari selezionati, solo nel territorio italiano con partita IVA italiana e consegna in Italia. Sono escluse la grande distribuzione e la distribuzione organizzata e, dietro specifica autorizzazione del produttore, possono essere accettati servizi di *catering* di elevato *standing* e i clienti attivi nel canale *online*.

Il distributore deve informare di eventuali cambiamenti della rete agenti o di variazioni nella compagine sociale.

Il piano *marketing* viene concordato tra le parti (non solo il *budget* delle vendite, ma anche quello degli eventi), le modalità distributive devono essere sempre in linea con il livello di eccellenza qualitativa dei prodotti.

Il distributore deve consentire al produttore il controllo dei locali di stoccaggio e deve avvalersi per il trasporto di vettori adeguati (per esempio, è previsto l'uso di furgoni climatizzati).

✓ Strategia 2. Migliorare le conoscenze degli agenti commerciali

Il proprietario ritiene che sia fondamentale che gli agenti conoscano direttamente le attività svolte in azienda. Solo in questo modo riusciranno a comunicare ai loro clienti l'eccellenza del prodotto che stanno acquistando. Per questo motivo, egli ritiene che periodicamente gli agenti debbano visitare Alfa Vini ed essere aggiornati sulla gestione aziendale.

Ciascuna di queste strategie si sviluppa in una serie di obiettivi nelle diverse prospettive *processi*, *intangibles* ed *economics*. Gli obiettivi selezionati dovrebbero selezionare i fattori critici di successo per la realizzazione della strategia e quindi dell'obiettivo di valore. Per questi obiettivi si rimanda agli allegati.

Con riferimento allo *stakeholder* importatore, si riportano alcune brevi considerazioni.

Circa la metà del fatturato viene prodotto con paesi esteri. Per le esportazioni, l'azienda ha scelto di affidarsi alla distribuzione contrattualizzata con un solo importatore per Stato (per un totale di circa 20 importatori).

Si evidenzia così che gli agenti commerciali per il mercato italiano sono diversi da quelli per il mercato estero; c'è un contratto con un gestore unico della rete Italia, mentre per l'estero sono stati stipulati diversi contratti, direttamente con gli importatori. Sul mercato italiano l'azienda riesce ad imporre il prezzo finale, all'estero non è possibile per diversi vincoli esterni¹²⁹. I contratti sono stipulati sulla base dell'annata del vino.

¹²⁹ Anche il sistema di remunerazione è diverso, l'importatore riceve una provvigione del 5% sul valore delle vendite al momento dell'ordine, più il 10% se l'ordine viene completato, un ulteriore 10% se dimostra la capillarità.

Per gli obiettivi di valore e di generazione valore delle altre categorie di stakeholder si rimanda ai relativi allegati (A.6; A.8; A.10; A.12)

✓ FASE 3: SELEZIONE INDICATORI

In questa fase sono definiti i principali indicatori denominati, con terminologia anglosassone, *key performance indicator* (KPI) sulla base degli obiettivi strategici della mappa.

Per ciascuna area di valore e di generazione valore sono selezionati gli indicatori quali-quantitativi considerati fondamentali per la misurazione e valutazione della *performance*, e quindi per la conoscenza del valore creato.

Sono stati sottoposti al proprietario una cinquantina di indicatori, tra i quali egli ha selezionato solo quelli da lui ritenuti più significativi. Per l'elenco completo degli indicatori selezionati, si rimanda agli specifici allegati (A.3; A.5; A.7; A.9; A.11; A.13). Di seguito l'allegato A.3.

SCHEDA INDICATORI - CLIENTI				ALLEGATO A.3
Azienda: ..				
Periodo: Esercizi xx				
DESCRIZIONE	FONTE DATI	OBIETTIVO		NOTE
		6 mesi	12 mesi	
Resa annuale della vigna per ettaro (quintali di uva prodotta per ettaro)	Denuncia uve Artea entro 30/11			L'indicatore potrebbe essere confrontato con i dati di vigneti comparabili. L'obiettivo non è indicato.
Resa annuale dell'uva in vino (litri per quintale)	Denuncia uve Artea entro 30/11			L'indicatore potrebbe essere confrontato con i dati di vigneti comparabili. L'obiettivo non è indicato.
Numero ceppi per ettaro	Comunicazione Soldera			L'indicatore potrebbe essere confrontato con i dati di vigneti comparabili. L'obiettivo non è indicato.
Variazione produzione annuale rispetto alla media ultimo quinquennio (N° bottiglie)	Comunicazione Soldera			media storica 15.000
Variazione produzione anno precedente (N° bottiglie)	Comunicazione Soldera			
N° di (nuove) ricerche attivate nell'anno	Convenzioni firmate			
N° di ricerche attive nell'anno	Convenzioni firmate			
Variazione % annuale dei costi di gestione della vigna	Bilanci			Specificare il dettaglio delle voci di costo coinvolte
Variazione % annuale dei costi della cantina	Bilanci			Specificare il dettaglio delle voci di costo coinvolte
Variazione % annuale dei costi di gestione del giardino	Bilanci			Specificare il dettaglio delle voci di costo coinvolte
Incidenza % dei costi annuali di ricerca e sviluppo / fatturato	Bilanci			
Var % annuale dei costi di ricerca e sviluppo	Bilanci			
Variazione % annuale del numero di clienti	Report Heres			Numero clienti distinti per annualità (cf/p.iva)
% clienti con più di 3 ordini successivi sul totale clienti	Report Heres			Tale indicatore dovrebbe intercettare il grado di fidelizzazione della clientela
Incidenza % dei clienti < 40 anni sul totale clienti	Report Heres			Tale indicatore dovrebbe intercettare la capacità di aprire il mercato alle fasce più giovani
Variazione % costi di marketing	Bilanci			Specificare il dettaglio delle voci di costo coinvolte
Incidenza % dei costi di marketing su fatturato	Bilanci			
Importo medio degli ordini effettuati (fatturato / n° clienti)	Report Heres/Bilanci			

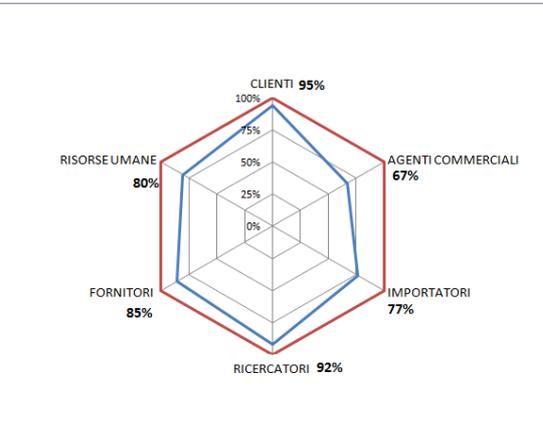
Figura 54 – Scheda indicatori della prospettiva Clienti

Terminata la fase 3, l'organizzazione dovrebbe pianificare la raccolta dei dati e valorizzare gli indicatori nel corso della gestione.

Analizzando l'andamento degli indicatori, il *management* può valutare l'andamento della *performance*. Il criterio guida della valutazione è proprio la mappa del valore, che riflette i punti focali su cui il vertice aziendale aveva deciso di focalizzare l'attenzione.

Può essere utile attribuire dei pesi a ciascun obiettivo e visualizzare graficamente l'andamento degli obiettivi di valore dell'organizzazione per il complesso degli *stakeholder*, come rappresentato nella figura seguente (allegato A.14).

SCHEDA DI MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI DI VALORE							ALLEGATO A.14	
Azienda: ..								
Periodo: Esercizi xx								
PROSPETTIVA	CODICE	DESCRIZIONE	% AVANZAMENTO		PESO	RISULTATO PESATO		
			t1	t2		t1	t2	
ST - CLIENTI	CL.ST.1	Produrre vino di qualità eccellente e duratura nel tempo	70%	95%	45,0%	31,5%	42,8%	
	CL.ST.2	Comunicare il livello qualitativo del vino prodotto	55%	92%	5,0%	2,8%	4,6%	
	TOTALE			-	-	50%	34,3%	47,4%
ST - AGENTI COMMERCIALI	AC.ST.1	Realizzare il Piano commerciale per il mercato italiano	78%	65%	4,0%	3,1%	2,6%	
	AC.ST.2	Migliorare la qualità della Rete distributiva per il mercato italiano	100%	69%	4,0%	4,0%	2,8%	
	TOTALE			-	-	8%	7%	5,4%
ST - IMPORTATORI	EX.ST.1	Realizzare il piano commerciale per il mercato estero	70%	78%	4,0%	2,8%	3,1%	
	EX.ST.2	Realizzare una rete di importatori affidabile	83%	75%	4,0%	3,3%	3,0%	
	TOTALE			-	-	8%	6%	6,1%
ST - RICERCATORI	RI.ST.1	Finanziare ricerche e sperimentazioni per migliorare la qualità del vino prodotto e le conoscenze sul vino	92%	92%	8%	7,4%	7,4%	
	TOTALE			-	-	8%	7%	7,4%
ST - FORNITORI	FO.ST.1	Disporre di forniture di ottima qualità e personalizzabili	92%	85%	10%	9,2%	8,5%	
	TOTALE			-	-	10%	9%	8,5%
ST - RISORSE UMANE	RU.ST.1	Incrementare la soddisfazione delle RU	92%	80%	16%	14,7%	12,8%	
	TOTALE			-	-	16%	15%	12,8%
TOTALE COMPLESSIVO MISSIONE			-	-	100%	79%	87%	
							COMMENTI	



CLIENTI 95%

AGENTI COMMERCIALI 67%

IMPORTATORI 77%

RICERCATORI 92%

FORNITORI 85%

RISORSE UMANE 80%

Figura 55 – Scheda di monitoraggio degli obiettivi di valore

Infine, occorre ricordare che il sistema di misurazione deve essere periodicamente aggiornato e assicurarsi che le misure siano rilevanti rispetto ai bisogni degli *stakeholder*. È, in definitiva, necessario controllare periodicamente il grado di maturità del sistema di misurazione.

CONCLUSIONI

Le analisi effettuate confermano che l'azienda esaminata, seppur a conduzione familiare, è scrupolosamente attenta a tutti gli aspetti della gestione, non solo a quelli tecnico-produttivi, ma anche alla gestione economica, finanziaria e patrimoniale.

Il controllo dei costi in azienda è molto stringente, pur tuttavia manca di una struttura maggiormente formalizzata come quella offerta dalla contabilità analitica. La disponibilità del management e la continua innovazione che caratterizza la filosofia gestionale, fanno presupporre che ci siano le basi per una sua rapida progettazione e implementazione.

La stima effettuata del costo pieno di produzione, rappresenta solo una prima elaborazione, che necessita di ulteriori approfondimenti. Come visto, nel capitolo primo, basti solo pensare al costo dell'intermediazione che non è stato incluso nel calcolo, oppure l'utilizzo di dati puntuali anziché medi per alcune basi di ribaltamento selezionate. O ancora, l'ipotesi degli scarti di produzione che non viene considerata nelle stime effettuate.

Riprendendo le riflessioni svolte nel documento, l'aspetto che si vuole sottolineare è la logica del modello di determinazione descritto, che, in assenza della contabilità analitica, agevola il calcolo del costo pieno, il controllo dei costi e la possibilità di monitorare l'efficienza delle singole attività. In ultimo, potrebbe rappresentare un possibile riferimento per un progetto di implementazione di un sistema di contabilità analitica.

In effetti, il tratto innovativo della ricerca, ossia la possibilità di stimare i costi di produzione in assenza di dati analitici, ne rappresenta anche il suo limite maggiore. Non è, infatti, possibile, confrontare i risultati della ricerca con quelli teoricamente ottenibili con un sistema formalizzato di contabilità analitica.

Tutti gli indicatori di redditività, finanziari e patrimoniali esplorati documentano la capacità dell'azienda di saper riprodurre anche in futuro le performance realizzate.

Il tratto distintivo, infatti, sembra essere non l'immunità a situazioni di difficoltà, che pur l'azienda ha vissuto, nell'arco degli anni considerati, ma quello di possedere una rapida capacità di adattamento ai cambiamenti di contesto. Ad esempio, le nuove strategie commerciali adottate (l'ingresso di Heres), dopo i primi segnali di difficoltà registrati dal fatturato.

Con riferimento alla gestione strategica, il modello utilizzato sconta sicuramente di alcuni limiti da approfondire. Si tratta, infatti, della prima applicazione di un modello pensato inizialmente per realtà organizzative differenti, ma che Bianchi si è dimostrato disponibile a testare sulla sua specifica realtà.

In particolare, nel modello appaiono deboli le relazioni causali degli obiettivi con gli indicatori economici di risultato. Pur tuttavia, questa esperienza, grazie anche alla fattiva collaborazione del proprietario, ha rappresentato per i ricercatori un'incredibile opportunità per approfondire ulteriormente, con spirito critico, il modello stesso e le analisi sui metodi di gestione della performance strategica.

In ultimo, è impossibile non fare riferimento ad un ignobile evento che ha coinvolto l'azienda proprio nei giorni di stesura della ricerca.

In una notte di inizio dicembre, ignoti hanno forzato il maniglione antipanico di una porta finestra antisfondamento, si sono intrufolati nella nota cantina, aprendo le valvole d'acciaio delle botti di legno in cui stavano maturando i vini delle annate 2007-2012. Oltre 600 hl di vino sono stati dispersi sul pavimento e quindi nelle fognature.

Un atto, di cui, ad oggi, non si conosce ancora il colpevole, ma si auspica sia risolto il più velocemente possibile dagli organi competenti¹³⁰.

Per i prossimi 6 anni, uno dei vini rossi più importanti d'Italia e del mondo, non sarà più disponibile.

Pur tuttavia è possibile affermare, con la sicurezza di chi ha conosciuto direttamente il modo di lavorare di questa famiglia, che l'attività proseguirà con rinnovata passione e con risultati, se possibile, migliori dei precedenti.

¹³⁰ Qualche mese dopo la presente ricerca, è stato fermato e poi condannato a 4 anni, un ex dipendente infedele accusato di aver sversato il vino nelle fognature. Il movente, tuttavia, sembra ancora poco chiaro.

BIBLIOGRAFIA

CAPITOLI 1, 2, 4

Amodeo D., *Le gestioni industriali produttrici di beni* (Utet, Torino, 1960)

ANTHONY L.R.N., HAWKINS D.F., MACRÌ D.M., MERCHANT K.A., *Sistemi di controllo: analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw Hill, Milano, 2012

Antonelli V. – D'Alessio R., *Casi di controllo di gestione*, IPSOA Wolters Kluwer Italia S.r.l, 2007; pp. 481 e ss.

Bertini U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990.

Bonazzi G., Iotti M., *Analisi per indici nell'impresa agraria*, Ann. Fac. Medic. Vet. di Parma (Vol. XXV, 2005) - pag. 269 - pag. 292

Brusa L. (1995), *Contabilità dei costi. Contabilità per centro di costo e activity based costing*, Milano. Giuffrè.

Bubbio A., *Calcolo dei costi per attività. Activity Based Costing*, Milano, Guerini e associati. 2001

CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, Giuffrè, , Milano, 1993

Ciaponi F., *Il controllo di gestione delle imprese vitivinicole*, Franco Angeli, Milano, 2010

Coda V., *I costi di produzione*, Giuffrè, Milano, 1968,

Documento n. 12, *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle pmi*, p. 13, marzo 2012, IRDCEC.

Donna G., Riccaboni A. (a cura di), *Manuale del controllo di gestione*, II ed. Ipsoa, 2005, pp 357 e ss
G. Fraquelli, P. Giordano, S. Sacchetto cap. *Costi e decisioni operative*.

Ferrero G., *Impresa e Management*, Milano, Giuffrè, 1980, p. 99.

Govindajaran V. e Anthony R.N., *How firms use cost data in pricing decisions*, Management accounting, Luglio 1983, pp.30-36

Hall R. L. e Hitch C. J., *Price Theory and Business Behaviour*, in T. Wilson e P. W. S. Andrews (a cura di), Oxford Studies in the Price Mechanism, Oxford, 1951, pp. 106-138.

Kaplan R. e Cooper R., *The Design of Cost Management Systems*, Prentice-Hall Inter., Englewood Cliffs, New Jersey, 1991).

Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, Milano, 2004.

LACCHINI M., *I componenti straordinari di reddito*, Cedam, Padova, 1989

Lauzel P., *Contabilità analitica* (ISED, Milano, 1973)

Lebas M., *Comptabilité analytique de gestion*, Nathan, Alençon-Orne, 1986, pp. 149-152.

Mastroberardino P. – Calabrese G. – Magliocca P., *Scenari competitivi, valore e misurazione delle performance nelle impresa della vite e del vino*, Università degli Studi di Foggia, Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche, Quaderno 5, 2004;

Motais de Narbonne G., *Contabilità analitica per la gestione d'impresa*, A. Guerini & Ass., Milano, 1988.

Porter M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985; trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Edizione Comunità, Milano, 1987,

Principio contabile n. 12, *Composizione e schemi del bilancio di esercizio di imprese mercantili, industriali e di servizi*, 2005, pp.22-23.

Santesso E., *Contabilità dei costi: Metodi ed obiettivi*, Cedam, Padova, 1982

Serini F., *Metodologie innovative nel controllo di gestione*, in U. Bocchino (a cura di), *Manuale di controllo di gestione*, Il Sole 24 Ore , Milano, 2000.

Sylos Labini P., *Oligopolio e progresso tecnico*, Torino, 1964, p. 40.

Solbiati M., *Il processo di costing in azienda e gli sviluppi dell'activity based costing*, Area Amministrazione, Controllo, Finanza Aziendale e Immobiliare - SDA Bocconi

Bianchi G., *Rivista bimestrale "Il Chianti e le terre del vino"* (Italia -mag/giu. 2006), AISaba edizioni

Sostero U., *Analisi dei costi: le logiche di attribuzione* (Cedam, Padova, 1991).

Spano F. M., *L'economia delle imprese vitivinicole*, Milano, Giuffrè Editore, 2010

Spranzi A., *Il calcolo dei costi nelle imprese industriali*, Giuffrè, Milano, 1982,

Sullivan C., Keith V. Smith, *What really is happening to cost management systems in us manufacturing*, *Review of business studies*, 1993, pp. 51-68,

Sullivan C., Keith V. Smith, *Changes in cost management systems in us manufacturing*, *Journal of business and economic perspectives*, spring/summer 1993, pp. 100-105.

CAPITOLO 3

- Ansoff I., *Implanting strategic management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- Anthony R.N., Hawkins D. F., Macrì D. M., Merchant K. A., *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2011.
- Banks G., Overton J., *Old world, new world, third world: Reconceptualising the worlds of wine*, Journal of Wine Research, 2010;
- Bastia P., *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Milano, 2008.
- Bouckaert G., Halligan J., *Managing Performance. International Comparisons*, Routledge, Oxon 2008.
- Brusa L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000.
- Fayol H., *Direzione industriale e generale: programmazione, organizzazione, comando, coordinamento, controllo* (1916), Franco Angeli, Milano 1999.
- Ferraris Franceschi R. (a cura di), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Giappichelli, Torino, 2010.
- Ford J.D., Schellenberg D.A., *Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance*, in "Academy of Management Review", Vol. 7, n. 1, 1982, pp. 49-58.
- Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999.
- Hinna L., Monteduro F., *Misurazione, valutazione e trasparenza delle performance nella riforma Brunetta: una chiave di lettura*, in *Impresa & Stato* n. 88/2000, pp. 41-47.
- Ismea, *Gli scambi internazionali e nazionali nel 2011*, marzo 2011;
- Ismea, *I vini Doc e Docg, Una mappatura della vitivinicoltura regionale a denominazione di origine*, gennaio 2007;
- Ismea, *Tendenze vino*, terzo trimestre 2012.
- Lorange P., *Pianificazione strategica*, Milano, Mc-Graw Hill, 1990.
- Mintzberg H., *Ascesa e declino della pianificazione strategica*, Torino, Isedi, 1996.
- Neely A., *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*, Cambridge University, Cambridge, 2007
- Normann R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano, 1985.
- Normann R., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano, 1979.
- Normann R., *Ridisegnare l'impresa. Quando la mappa cambia il paesaggio*, Etas, Milano, 2002.
- Nosi C., *Vino, prodotto «cognitivo» con mercati e modelli di marketing diversi*, in *L'informatore agrario* n. 11/2012.
- Ohmae K., *Strategia creativa*, Ipsoa, Milano, 1995.
- Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1974.
- OIV - *Statistical Report on World Vitiviniculture 2012*;
- Pomarici E., "L'informatore agrario, *Supplemento al n. 11/2012, 16-22 marzo*";

Porter M. E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance with a new introduction*, Free Press, New York, 1985, trad. *Il vantaggio competitivo*, Biblioteca Einaudi, 2004.

Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, 1990.

Porter M.E., *La strategia competitiva: analisi per le decisioni*, Bologna, 1982.

Quinn J.B., *La formulazione della strategia incrementale*, in L. Zan, *Strategic management*, Torino, Utet, 1992.

Quinn J.B., *Strategy for change: logical incrementalism*, Homewook, Irwin, 1980.

Saita M., *Il controllo direzionale: principi e relazioni con il sistema organizzativo e informativo*, Libreria Universitaria Editrice, Verona 1983.

Santini C., Gilinsky A., Cavicchi A., Claps M.; *A vision, a wine and a shining Star in the shadow of Montalcino: the story of a biodynamic pioneer in the heart of Tuscany*; 2011;

Silvi R., *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995.

Simon H.A., *Administrative Behavior*, New York, Macmillan, 1957, trad. *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino, 1967.

Terzani S., *Lineamenti di pianificazione e controllo*, Cedam, Padova, 1999.

Zanda G., *La grande impresa. Caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974.

Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956.

Sitografia

www.assoenologi.it

www.barolodibarolo.com

www.consorziobrunellodimontalcino.it

www.conterno.it

www.gravner.it

www.mediobanca.it

www.regione.toscana.it

www.vinenews.it

www.winespectator.com

RINGRAZIAMENTI

Vorrei ringraziare il gruppo di studio grazie al quale è stato possibile realizzare la presente ricerca. A partire dalla nostra Maestra, la Prof.ssa D'Alessio che ci ha guidati lungo tutto il lavoro, non risparmiando consigli, supporto, anche critiche laddove necessario. A Lei, in particolare, devo profonda riconoscenza, per aver creduto in me e rafforzato sempre la mia motivazione. Mi ha onorato, poi, di moltissimi insegnamenti non solo didattici, di cui spero di saperne fare prezioso tesoro. Ringrazio, poi, di cuore Carmela, Lucia, Umberto, Paolo Lucchesi, con cui ho avuto il piacere di collaborare in questo ed altri lavori. Da ciascuno di loro, credo di aver appreso l'importanza della squadra e della reciproca collaborazione, che non mi hanno fatto mai mancare neanche nei momenti più pesanti. Ringrazio tutto il personale di Alfa Vini, in particolare il suo fiero proprietario, da cui ho appreso il significato della parola qualità.

Ringrazio tutta la mia famiglia, che rappresenta la mia dolce certezza.

Ringrazio Francesca, perché mi ha condotto per mano in questo lungo cammino, per la sua pazienza, per il suo amore e per il suo splendido sorriso. Una volta, sfogliando un libro, di cui non ricordo il nome, ho letto una frase che diceva, la felicità è vera solo quando hai qualcuno con cui dividerla. Dedico questa ricerca e questa felicità a Te.

CEC riclass a Valore aggiunto	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ricavi delle vendite	1.024.047	1.110.081	1.358.901	1.084.373	614.245	1.275.731	1.774.100
Variazione delle rimanenze pcl, semil.,prodotti finiti	89.585	67.805	23.320	273.930	404.263 -	243.167 -	621.515
VALORE DELLA PRODUZIONE	1.113.632	1.177.886	1.382.221	1.358.303	1.018.508	1.032.564	1.152.585
Costi esterni di produzione	423.177	444.335	548.829	579.101	439.578	461.914	506.457
<u>Materiale di consumo e merci</u>	143.469	109.706	108.266	113.284	132.726	89.657	120.462
<u>Servizi</u>	277.638	334.603	438.848	465.817	306.852	372.257	385.994
<u>Godimento beni terzi</u>	2.070	26	1.715	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	690.455	733.551	833.392	779.202	578.930	570.650	646.128
costi interni di produzione	169.295	208.474	256.540	174.434	185.734	197.732	251.858
<u>Costi del personale dipendente</u>	169.295	208.474	256.540	174.434	185.734	197.732	251.858
MOL (EBITDA)	521.160	525.077	576.852	604.768	393.196	372.918	394.270
<u>Ammortamenti</u>	164.906	164.576	165.872	176.411	170.170	164.958	169.831
RISULTATO OPERATIVO (MON)	356.254	360.501	410.980	428.357	223.026	207.960	224.439
<u>altri ricavi</u>	21.732	71	2.984	371	-	9.774	-
<u>altri costi</u>	2.628	30.653	1.761	20.222	1.007	15.064	19.280
<u>Variazione rimanenze merci</u>	- -	22.678	14.835 -	5.060	12.903	-	-
SALDO GESTIONE ACCESSORIA	19.104 -	7.904 -	13.612 -	14.791 -	13.910 -	5.290 -	19.280
RISULTATO ANTE GESTIONE FINANZIARIA	375.358	352.597	397.368	413.566	209.116	202.670	205.159
<u>proventi finanziari</u>	133	1.137	3.480	1.540	155	202	2.314
RISULTATO ANTE ONERI FINANZIARI (EBIT)	375.491	353.734	400.848	415.106	209.271	202.872	207.473
<u>oneri finanziari</u>	152.861	120.562	166.525	207.575	110.361	62.652	66.057
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	- 152.728 -	- 119.425 -	- 163.045 -	- 206.035 -	- 110.206 -	- 62.450 -	- 63.743
RISULTATO ORDINARIO	222.630	233.172	234.323	207.531	98.910	140.220	141.416
<u>Proventi straordinari</u>	3	13.000	41.862	3	20	-	2.466
<u>Oneri straordinari</u>	-	5	-	584	3	-	884
SALDO GESTIONE STRAORDINARIA	3	12.995	41.862 -	581	17	-	1.582
RISULTATO ANTE IMPOSTE (EBT)	222.633	246.167	276.185	206.950	98.927	140.220	142.998
<u>Imposte nette correnti</u>	14.872	15.618	16.991	15.870	14.049	11.862	13.746
RISULTATO D'ESERCIZIO	207.761	230.549	259.194	191.080	84.878	128.358	129.252

SP riclass finanziario	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ATTIVO A BREVE	1.903.198	2.265.948	1.225.633	1.996.124	2.460.636	2.239.590	2.493.908
RIMANENZE A BREVE	1.631.235	1.844.718	801.453	1.684.893	1.963.583	1.830.541	2.057.851
ACCONTI A FORNITORI	12.394	2.280	-	-	-	-	20
CREDITI COMMERCIALI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	158.682	361.068	347.008	243.892	424.549	182.502	285.648
CREDITI FINANZIARI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	15.467	17.682	35.413	13.420	11.547	-	690
CREDITI DIVERSI ENTRO L'ESERCIZIO SUCCESSIVO	4.814	2.007	3.001	5.762	13.248	9.486	16.456
ALTRE ATTIVITÀ	-	-	-	-	-	-	-
LIQUIDITÀ	80.606	38.193	38.758	48.157	47.709	217.061	133.243
ATTIVO IMMOBILIZZATO	5.900.627	5.735.101	6.703.322	6.089.266	6.052.177	5.817.766	5.190.483
RIMANENZE IMMOB.	1.952.100	1.829.100	2.880.850	2.276.400	2.389.070	2.278.945	1.430.120
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	-	-	-	-	-	-	-
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI NETTE	3.932.105	3.904.579	3.821.050	3.806.444	3.651.685	3.517.399	3.508.941
IMMOBILIZZAZIONI IN CORSO E ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-
ATTIVO FINANZIARIO IMMOBILIZZATO	16.422	1.422	1.422	6.422	11.422	21.422	251.422
TOTALE ATTIVO	7.803.825	8.001.049	7.928.955	8.085.390	8.512.813	8.057.356	7.684.391
MEZZI DI TERZI A BREVE	239.905	275.619	191.448	241.417	439.061	547.357	374.789
DEBITI FINANZIARI ENTRO L'ESERCIZIO	147.183	146.876	136.276	124.671	122.847	193.758	144.650
DEBITI COMMERCIALI ENTRO L'ESERCIZIO	75.701	112.670	43.504	107.807	297.960	324.729	204.236
DEBITI TRIBUTARI/prev	17.021	16.073	11.668	8.939	18.254	28.062	25.903
DEBITI DIVERSI	-	-	-	-	-	808	-
MEZZI DI TERZI CONSOLIDATI	2.796.468	2.797.428	2.589.245	2.694.316	2.945.969	2.482.255	2.337.607
DEBITI FINANZIARI OLTRE L'ESERCIZIO	2.796.468	2.790.643	2.589.245	2.694.316	2.945.969	2.482.255	2.337.607
DEBITI COMMERCIALI OLTRE L'ESERCIZIO	-	-	-	-	-	-	-
DEBITI DIVERSI	-	6.785	-	-	-	-	-
PATRIMONIO NETTO	4.767.452	4.928.002	5.148.262	5.149.657	5.127.783	5.027.744	4.971.995
TOTALE PASSIVO	7.803.825	8.001.049	7.928.955	8.085.390	8.512.813	8.057.356	7.684.391

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
SP riclass pertinenza gestionale							
Crediti commerciali vs. clienti e altri	175.890	365.769	362.098	257.520	446.380	191.988	302.814
Rimanenze	3.583.335	3.673.818	3.682.303	3.961.293	4.352.653	4.109.486	3.487.971
Ratei e risconti attivi	-	-	-	-	-	-	-
CAPITALE CIRCOLANTE LORDO OPERATIVO	3.759.225	4.039.587	4.044.401	4.218.813	4.799.033	4.301.474	3.790.785
Debiti commerciali vs. fornitori	75.701	112.670	43.504	107.807	50.645	104.569	110.671
Altre passività	17.021	16.073	11.668	8.939	265.569	248.222	119.468
Ratei e risconti passivi	-	-	-	-	-	808	-
PASSIVO LEGATO AL CICLO OPERATIVO	92.722	128.743	55.172	116.746	316.214	353.599	230.139
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO COMMERCIALE (CCNc)	3.666.503	3.910.844	3.989.229	4.102.067	4.482.819	3.947.875	3.560.646
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali	3.932.105	3.904.579	3.821.050	3.806.444	3.651.685	3.517.399	3.508.941
Crediti verso clienti impianti	-	-	-	-	-	-	-
Ratei e Risconti relativi alla struttura	-	-	-	-	-	-	-
INVESTIMENTI LORDI LEGATI ALLA STRUTTURA	3.932.105	3.904.579	3.821.050	3.806.444	3.651.685	3.517.399	3.508.941
<i>tfr dipendenti</i>	-	6.785	-	-	-	-	-
Fondo per imposte	-	-	-	-	-	-	-
<i>Fondo rischi</i>	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Debiti vs. fornitori impianti	-	-	-	-	-	-	-
Ratei e Risconti relativi alla struttura	-	-	-	-	-	-	-
FINANZIAMENTI LEGATI ALLA STRUTTURA	100.000	106.785	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
CAPITALE IMMOBILIZZATO NETTO	3.832.105	3.797.794	3.721.050	3.706.444	3.551.685	3.417.399	3.408.941
CAPITALE OPERATIVO INVESTITO NETTO (COIN)	7.498.608	7.708.638	7.710.279	7.808.511	8.034.504	7.365.274	6.969.587
Crediti vs. controllate - collegate - controllanti - altri	112.495	56.883	63.504	60.133	62.095	238.483	384.665
INVESTIMENTI FINANZIARI	112.495	56.883	63.504	60.133	62.095	238.483	384.665
CAPITALE INVESTITO NETTO (CIN)	7.611.103	7.765.521	7.773.783	7.868.644	8.096.599	7.603.757	7.354.252
<i>utili a nuovo</i>	4.459.691	4.597.453	4.789.068	4.858.576	4.942.905	4.799.386	4.742.742
<i>risultato d'esercizio</i>	207.761	230.549	259.194	191.081	84.878	128.358	129.253
FINANZIAMENTI CON CAPITALE DI RISCHIO	4.667.452	4.828.002	5.048.262	5.049.657	5.027.783	4.927.744	4.871.995
Debiti finanziari	2.943.651	2.937.519	2.725.521	2.818.987	3.068.816	2.676.013	2.482.257
FINANZIAMENTI CON CAPITALE DI DEBITO	2.943.651	2.937.519	2.725.521	2.818.987	3.068.816	2.676.013	2.482.257
CAPITALE RACCOLTO	7.611.103	7.765.521	7.773.783	7.868.644	8.096.599	7.603.757	7.354.252

RENDICONTO FINANZIARIO DELLA GESTIONE

		2006	2007	2008	2009	2010	2011
		(Mon)	(Mon)	(Mon)	(Mon)	(Mon)	(Mon)
M.O.L.	M.O.N.	360.501	410.980	428.357	223.026	207.960	224.439
- Accantonamento al f.do sval.ne crediti	+ AMMORTAMENTI IMM. MATERIALI	164.576	165.872	176.411	170.170	164.958	169.831
- Perdite su crediti (B14)	- Perdite su crediti (B14)						
- Accantonamento ad altri f.di (C.E. B.12 e B.13)							
CAPITALIZZAZIONI / INCREMENTI IMMOB. IMMATERIALI PER LAVORI INTERNI							
AUTOFINANZIAMENTO OPERATIVO LORDO		525.077	576.852	604.768	393.196	372.918	394.270
-	IMPOSTE DI COMPETENZA (Voce 22 del CE comprende anche le imposte anticipate/differite)	15.618	16.991	15.870	14.049	11.862	13.746
AUTOFINANZIAMENTO OPERATIVO NETTO		509.459	559.861	588.898	379.147	361.056	380.524
-	VARIAZIONE CCNC (con crediti e debiti tributari)	244.341	78.385	112.838	380.752	-534.944	-387.229
+	VARIAZIONE FONDO TFR	6.785	-6.785	0	0	0	0
+	VARIAZIONE ALTRI FONDI RISCHI (compreso fondo imposte)	0	0	0	0	0	0
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO CORRENTE		271.903	474.691	476.060	-1.605	896.000	767.753
-/+	ACQUISIZIONE / VENDITA IMMOB. MATERIALI	-137.050	-82.343	-161.805	-15.411	-30.672	-161.373
-/+	ACQUISIZIONE / VENDITA IMMOB. IMMATERIALI	0	0	0	0	0	0
+/-	PLUS/MINUSVALENZE DA ALIENAZIONE	0	0	0	0	0	0
-	VARIAZIONE altre poste ATTIVE legate alla STRUTTURA (ratei, risconti attivi e crediti altrimenti non collocabili)	0	0	0	0	0	0
+	VARIAZIONE altre poste PASSIVE legate alla STRUTTURA (ratei, risconti passivi e debiti altrimenti non collocabili)	0	0	0	0	0	0
FREE CASH FLOW		134.853	392.348	314.255	-17.016	865.328	606.380
-/+	ACQUISTO/VENDITA ATTIVITA' FINANZIARIE	13.199	-6.056	12.770	-2.410	-7.036	-230.000
+	PROVENTI (C15, C16) e PERDITE (C17) FINANZIARIE	1.137	3.480	1.540	155	202	2.314
-	VARIAZIONE altre poste ATTIVE legate AREA FIN. ATT. (ratei, risconti attivi)	0	0	0	0	0	0
FLUSSO DI CASSA ANTE PROVENTI E ONERI ACCESSORI E STRAORDINARI		149.189	389.772	328.565	-19.271	858.494	376.694
-/+	ACQUISIZIONE / VENDITA IMMOB. MATERIALI ACCESSORIE	0	0	0	0	0	0
+	SALDO ONERI e PROVENTI STRAORDINARI (non altrimenti collocabili)	12.995	41.862	-581	17	0	1.582
+	SALDO ONERI e PROVENTI Accessori	-7.904	-13.612	-14.791	-13.910	-5.290	-19.280
+	VARIAZIONE ALTRE ATTIVITA'	0	0	0	0	0	0
FLUSSO DI CASSA A SERVIZIO DEL DEBITO		154.280	418.022	313.193	-33.164	853.204	360.996
-	RIMBORSO DEBITI FINANZIARI	-6.132	-211.998	93.466	249.829	-392.803	-193.756
-	ONERI FINANZIARI	120.562	166.525	207.575	110.361	62.652	66.057
FLUSSO DI CASSA DISP. PER LA REM.NE CAP. DI RISCHIO		27.586	39.499	199.084	106.304	397.749	101.184
-	DIVIDENDI	0	0	0	0	0	0
-	RIMBORSO CAPITALE SOCIALE	0	0	0	0	0	0
FLUSSO DI CASSA DISCREZIONALE		27.586	39.499	199.084	106.304	397.749	101.184
+	ACCENSIONE DEBITI FINANZIARI	0	0	0	0	0	0
+	AUMENTO DEL CAPITALE SOCIALE	-69.999	-38.934	-189.686	-106.752	-228.397	-185.002
VARIAZIONE SALDO DI CASSA		-42.413	565	9.398	-448	169.352	-83.818
SALDO DI CASSA INIZIALE		80.606	38.193	38.758	48.157	47.709	217.061
+	VARIAZIONE SALDO DI CASSA	-42.413	565	9.399	-448	169.352	-83.818
=	SALDO DI CASSA FINALE	38.193	38.758	48.157	47.709	217.061	133.243
CASELLA DI CONTROLLO		0	-0	-1	0	0	-0
CAPEX		137.050	82.343	161.805	15.411	30.672	161.373

Indici reddituali		Formula	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	/2011
ROI o ROA	EBIT/CIN		4,9%	4,6%	5,2%	5,3%	2,6%	2,7%	2,8%	+
ROE	RN/CN		4,4%	4,7%	5,0%	3,7%	1,7%	2,6%	2,6%	+
ROS	MON/FATTURATO		34,8%	32,5%	30,2%	39,5%	36,3%	16,3%	12,7%	-
Indici costo indebitamento										
ROD	OF/DF		5,2%	4,1%	6,1%	7,4%	3,6%	2,3%	2,7%	+
Indici rotazione del capitale										
Turnover	FATTURATO/COIN		14%	14%	18%	14%	8%	17%	25%	+
Intensità di capitale	COIN/FATTURATO		7,3	6,9	5,7	7,2	13,1	5,8	3,9	-
Indici patrimoniali										
quoziente di indebitamento	MEZZI DI TERZI/PN		64%	62%	54%	57%	66%	60%	55%	-
autonomia finanziaria	CN/TOT PASSIVO		61%	62%	65%	64%	60%	62%	65%	+
liquidità generale o corrente	ATT A BREVE/PASS A BREVE		7,9	8,2	6,4	8,3	5,6	4,1	6,7	+
liquidità secca	(ATT A BREVE - SCORTE)/PASS A BREVE		1,1	1,5	2,2	1,3	1,1	0,7	1,2	+
Margini di bilancio										
margine di struttura	(CN+MEZZI TERZI CONS) - ATT IMM		1.663.293	1.990.329	1.034.185	1.754.707	2.021.575	1.692.233	2.119.119	+
margine di tesoreria	(ATT A BREVE - Scorte) - PASS A BREVE		32.058	145.611	232.732	69.814	57.992	138.308	61.268	+
Indici di sostenibilità del ciclo aziendale										
PFN	PC e PD Finanziarie - AC e AI Finanziarie		2.831.156	2.880.222	2.649.928	2.750.988	2.998.138	2.437.530	2.096.902	-
PFN/PN	PFN/PN		0,59	0,58	0,51	0,53	0,58	0,48	0,42	-
PFN/att	PFN/att		36%	36%	33%	34%	35%	30%	27%	-
PFN/fatt	PFN/fatt		2,8	2,6	2,0	2,5	4,9	1,9	1,2	-
ebitda/OF	ebitda/OF		3,4	4,4	3,5	2,9	3,6	6,0	6,0	+
cash flow/OF	cash flow/OF		n.d.	1,3	2,5	1,5	-0,3	13,6	5,5	-
cash flow/PFN	cash flow/PFN		n.d.	5%	16%	11%	-1%	35%	17%	-
cash flow/tot att	cash flow/tot att		n.d.	2%	5%	4%	0%	11%	4%	-
roa/rod	roa/rod		95%	111%	84%	72%	72%	114%	106%	-

Azienda: ALFA VINI

MISSIONE:

Rappresentare il punto più alto dell'eccellenza nella produzione vinicola mondiale

COD. OBIETTIVI DI VALORE:**CLIENTI**

CL.ST.1 Produrre vino di qualità eccellente e duratura nel tempo

CL.ST.2 Comunicare il livello qualitativo del vino prodotto

AGENTI COMMERCIALI

AC.ST.1 Realizzare il Piano commerciale per il mercato italiano

AC.ST.2 Migliorare la qualità della Rete distributiva per il mercato italiano

IMPORTATORI

EX.ST.1 Realizzare il piano commerciale per il mercato estero

EX.ST.2 Realizzare una rete di importatori affidabile

RICERCATORI

RI.ST.1 Finanziare ricerche e sperimentazioni per migliorare la qualità del vino prodotto

FORNITORI

FO.ST.1 Disporre di forniture di ottima qualità e personalizzabili

RISORSE UMANE

RU.ST.1 Incrementare la soddisfazione delle RU

Azienda: ALFA VINI

MISSIONE

Rappresentare il punto più alto dell'eccellenza nella produzione vinicola mondiale

<p>STAKEHOLDERS Quali sono gli obiettivi strategici selezionati dall'organizzazione?</p>	<p>Produrre vino di qualità eccellente e duratura nel tempo [CL.ST.1]</p>					<p>Comunicare il livello qualitativo del vino prodotto [CL.ST.2]</p>
<p>STRATEGIE Quali strategie vuole mettere in atto la direzione per realizzare gli obiettivi strategici selezionati?</p>	<p>Gestire la produzione sulla base di valutazioni tecnico - scientifiche contingenti [CL.STRA.1]</p>	<p>Difendere la biodiversità e la tipicità territoriale [CL.STRA.2]</p>	<p>Utilizzare forniture di altissima qualità [CL.STRA.3]</p>	<p>Ricercare e innovare continuamente [CL.STRA.4]</p>	<p>Realizzare iniziative promozionali di tipo culturale [CL.STRA.5]</p>	
<p>PROCESSI Quali interventi di processo e/o di attività l'azienda intende adottare per realizzare le strategie?</p>	<p>PROCESSO VIGNA e CANTINA: Rispettare rigorosamente le regole di produzione [CL.PR.1]</p>	<p>PROCESSO VIGNA: Monitorare lo stato di salute della vigna e del territorio [CL.PR.2]</p>	<p>PROCESSO BIODIVERSITA': Curare il giardino [CL.PR.3]</p>	<p>PROCESSO APPROVVIGIONAMENTI: Controllare la qualità dei prodotti e consolidare relazioni [CL.PR.4]</p>	<p>PROCESSO R&S: Confrontarsi periodicamente con i ricercatori [CL.PR.5]</p>	<p>PROCESSO COMUNICAZIONE: Curare la comunicazione con i clienti fidelizzati [CL.PR.6]</p>
<p>INTANGIBLES Di quali risorse umane, tecnologie informatiche e clima organizzativo l'organizzazione ha bisogno per realizzare gli interventi nei processi che le consentiranno di raggiungere i risultati desiderati?</p>	<p>Competenze specialistiche [CL.IN.1]</p>	<p>Competenze scientifiche [CL.IN.2]</p>	<p>Competenze specialistiche [CL.IN.3]</p>	<p>Conoscenza fornitori [CL.IN.4]</p>	<p>Competenze scientifiche [CL.IN.5]</p>	<p>Competenze commerciali [CL.IN.6]</p>
<p>ECONOMICS Come l'organizzazione intende programmare le risorse a disposizione per poter realizzare le strategie selezionate?</p>	<p>Costi gestione contingente della vigna [CL.EC.1]</p>	<p>Costi di controllo [CL.EC.2]</p>	<p>Costi gestione giardino [CL.EC.3]</p>	<p>Costi nuovo impianto [CL.EC.4]</p>	<p>Costi R&S [CL.EC.5]</p>	<p>Costi promozionali [CL.EC.6]</p>

Azienda: ALFA VINI
 Periodo: Esercizi

DESCRIZIONE	FONTE DATI	OBIETTIVO		NOTE
		6 mesi	12 mesi	
Resa annuale della vigna per ettaro (quintali di uva prodotta per ettaro)	Denuncia uve Artea entro 30/11			L'indicatore potrebbe essere confrontato con i dati di vigneti comparabili. L'obiettivo non è indicato.
Resa annuale dell'uva in vino (litri per quintale)	Denuncia uve Artea entro 30/11			L'indicatore potrebbe essere confrontato con i dati di vigneti comparabili. L'obiettivo non è indicato.
Numero ceppi per ettaro	Comunicazione Alfa Vini			L'indicatore potrebbe essere confrontato con i dati di vigneti comparabili. L'obiettivo non è indicato.
Variazione produzione annuale rispetto alla media ultimo quinquennio (N° bottiglie)	Comunicazione Alfa Vini			media storica 15.000
Variazione produzione anno precedente (N° bottiglie)	Comunicazione Alfa Vini			
N° di (nuove) ricerche attivate nell'anno	Convenzioni firmate			
N° di ricerche attive nell'anno	Convenzioni firmate			
Variazione % annuale dei costi di gestione della vigna	Bilanci			Specificare il dettaglio delle voci di costo coinvolte
Variazione % annuale dei costi della cantina	Bilanci			Specificare il dettaglio delle voci di costo coinvolte
Variazione % annuale dei costi di gestione del giardino	Bilanci			Specificare il dettaglio delle voci di costo coinvolte
Incidenza % dei costi annuali di ricerca e sviluppo / fatturato	Bilanci			
Var % annuale dei costi di ricerca e sviluppo	Bilanci			
Variazione % annuale del numero di clienti	Report Heres			Numero clienti distinti per annualità (cf/p.iva)
% clienti con più di 3 ordini successivi sul totale clienti	Report Heres			Tale indicatore dovrebbe intercettare il grado di fidelizzazione della clientela
Incidenza % dei clienti < 40 anni sul totale clienti	Report Heres			Tale indicatore dovrebbe intercettare la capacità di aprire il mercato alle fasce più giovani
Variazione % costi di marketing	Bilanci			Specificare il dettaglio delle voci di costo coinvolte
Incidenza % dei costi di marketing su fatturato	Bilanci			
Importo medio degli ordini effettuati (fatturato / n° clienti)	Report Heres/Bilanci			

Azienda: Alfa Vini

MISSIONE Rappresentare il punto più alto dell'eccellenza nella produzione vinicola mondiale

STAKEHOLDERS Quali sono gli obiettivi strategici selezionati dall'organizzazione?	Realizzare il Piano commerciale per il mercato italiano [AC.ST.1]		Migliorare la qualità della Rete distributiva per il mercato italiano [AC.ST.2]	
STRATEGIE Quali strategie vuole mettere in atto la direzione per realizzare gli obiettivi strategici selezionati?	Mantenere costanza di qualità del prodotto e prezzi competitivi rispetto ai competitors [AC.STRA.1]	Regolare le politiche commerciali del distributore [AC.STRA.2]	Regolare la modalità di esecuzione dell'attività commerciale [AC.STRA.4]	Migliorare le conoscenze degli agenti commerciali [AC.STRA.5]
PROCESSI Quali interventi di processo e/o di attività l'azienda intende adottare per realizzare le strategie?	PROCESSO CONTROLLI: Monitorare l'avanzamento del budget commerciale [AC.PR.1]	PROCESSO CONTROLLI: Monitorare il rispetto delle regole contrattuali [AC.PR.2]	PROCESSO CONTROLLI: Definire nuove modalità di consegna [AC.PR.3]	PROCESSO COMUNICAZIONE: Organizzare visite guidate in sede [AC.PR.4]
INTANGIBLES Di quali risorse umane, tecnologie informatiche e clima organizzativo l'organizzazione ha bisogno per realizzare gli interventi nei processi che le consentiranno di raggiungere i risultati desiderati?	Analisi dati commerciali [AC.IN.1]		Competenze specialistiche [AC.IN.2]	Competenze agenti commerciali [AC.IN.3]
ECONOMICS Come l'organizzazione intende programmare le risorse a disposizione per poter realizzare le strategie selezionate?	Budget piano commerciale [AC.EC.1]		nr	Budget costi di formazione [AC.EC.2]

Azienda: ALFA VINI
 Periodo: Esercizi

DESCRIZIONE	FONTE DATI	OBIETTIVO		NOTE
		6 mesi	12 mesi	
Vendita dei volumi minimi garantiti entro 6 mesi dalla consegna	Report Heres e piano commerciale	90%	100%	I dati sui volumi minimi sono nell'allegato A del contratto, aggiornati annualmente
Fatturato effettivo / programmato (mercato italia)			100%	
Variazione % del fatturato Italia sul totale	Comunicazione Alfa Vini		50%	
Differenza prezzo bottiglia produttori comparabili	Analisi di mercato			verificare il prezzo bt praticato dai 5 concorrenti segnalati dal proprietario
Var % annuale costo provvigioni agenti commerciali / fatturato	Bilanci	indicare l'obiettivo al tempo t1	indicare l'obiettivo al tempo t2	definire il dettaglio delle voci di bilancio coinvolte

Azienda: ALFA VINI

MISSIONE Rappresentare il punto più alto dell'eccellenza nella produzione vinicola mondiale

STAKEHOLDERS Quali sono gli obiettivi strategici selezionati dall'organizzazione?	Realizzare il piano commerciale per il mercato estero [IM.ST.1]	Realizzare una rete di importatori affidabile [IM.ST.2]
STRATEGIE Quali strategie vuole mettere in atto la direzione per realizzare gli obiettivi strategici selezionati?	Mantenere costanza di qualità del prodotto e incrementare la capillarità della distribuzione [IM.STRA.1]	Selezionare distributori con ottima reputazione [IM.STRA.3]
PROCESSI Quali interventi di processo e/o di attività l'azienda intende adottare per realizzare le strategie?	PROCESSO CONTROLLI: Monitorare periodicamente dati di vendita [IM.PR.1]	PROCESSO CONTROLLI: Monitorare periodicamente modalità di distribuzione [IM.PR.2]
INTANGIBLES Di quali risorse umane, tecnologie informatiche e clima organizzativo l'organizzazione ha bisogno per realizzare gli interventi nei processi che le consentiranno di raggiungere i risultati desiderati?	Analisi dati commerciali [IM.IN.1]	Conoscenze importatori [IM.IN.2]
ECONOMICS Come l'organizzazione intende programmare le risorse a disposizione per poter realizzare le strategie selezionate?	Piano commerciale [IM.EC.1]	Costi export [IM.EC.2]

Azienda: ALFA VINI
 Periodo: Esercizi

DESCRIZIONE	FONTE DATI	OBIETTIVO		NOTE
		6 mesi	12 mesi	
Incidenza % fatturato estero sul totale fatturato (dettaglio x mercato estero)	Comunicazione Alfa Vini			
Fatturato effettivo / programmato (mercato estero)	Comunicazione Alfa Vini			
Var % n° clienti esteri con anno precedente	Comunicazione Alfa Vini			
Var % provvigioni	Bilanci			
% consegne estero con esito positivo / tot consegne estero effettuate (mercato estero)	Comunicazione Alfa Vini			
Incidenza % distributori con > 3 anni di collaborazione sul totale distributori	Comunicazione Alfa Vini			

Azienda: ALFA VINI

MISSIONE Rappresentare il punto più alto dell'eccellenza nella produzione vinicola mondiale

STAKEHOLDERS Quali sono gli obiettivi strategici selezionati dall'organizzazione?	Finanziare ricerche e sperimentazioni per migliorare la qualità del vino prodotto [RI.ST.1]
STRATEGIE Quali strategie vuole mettere in atto la direzione per realizzare gli obiettivi strategici selezionati?	Selezionare ricercatori di alto profilo [RI.STRA.1]
PROCESSI Quali interventi di processo e/o di attività l'azienda intende adottare per realizzare le strategie?	PROCESSO CONTROLLI: Monitorare periodicamente avanzamento ricerche [RI.PR.1]
INTANGIBLES Di quali risorse umane, tecnologie informatiche e clima organizzativo l'organizzazione ha bisogno per realizzare gli interventi nei processi che le consentiranno di raggiungere i risultati desiderati?	nr
ECONOMICS Come l'organizzazione intende programmare le risorse a disposizione per poter realizzare le strategie selezionate?	Costo Convenzioni [RI.EC.1]

Azienda: ALFA VINI
 Periodo: Esercizi

DESCRIZIONE	FONTE DATI	OBIETTIVO		NOTE
		6 mesi	12 mesi	
N° di (nuove) ricerche attivate nell'anno	Convenzioni stipulate			Calcolato nella scheda Clienti
N° di ricerche attive all'anno x	Convenzioni stipulate			Calcolato nella scheda Clienti
Durata media convenzioni	Convenzioni stipulate			In media 3-5 anni, ma alcune poi sono rinnovate
Convenzioni con docenti di ruolo / Tot convenzioni	Convenzioni stipulate			
Incidenza % dei costi annuali di ricerca e sviluppo / fatturato	Bilanci			Calcolato nella scheda Clienti
Var % annuale costi ricerca e sviluppo	Bilanci			Calcolato nella scheda Clienti

Azienda: ALFA VINI

MISSIONE Rappresentare il punto più alto dell'eccellenza nella produzione vinicola mondiale

STAKEHOLDERS Quali sono gli obiettivi strategici selezionati dall'organizzazione?	Disporre di forniture di ottima qualità e personalizzabili [FO.ST.1]		
STRATEGIE Quali strategie vuole mettere in atto la direzione per realizzare gli obiettivi strategici selezionati?	Selezionare fornitori sulla base di precise competenze scientifiche [FO.STRA.1]	Assicurare continuità nella fornitura [FO.STRA.2]	Migliorare insieme al fornitore la qualità del prodotto [FO.STRA.3]
PROCESSI Quali interventi di processo e/o di attività l'azienda intende adottare per realizzare le strategie?	nr	nr	PROCESSO R&S: Elaborare proposte per migliorie prodotti [FO.PR.1]
INTANGIBLES Di quali risorse umane, tecnologie informatiche e clima organizzativo l'organizzazione ha bisogno per realizzare gli interventi nei processi che le consentiranno di raggiungere i risultati desiderati?	nr	nr	nr
ECONOMICS Come l'organizzazione intende programmare le risorse a disposizione per poter realizzare le strategie selezionate?	nr	nr	nr

SCHEDA INDICATORI - FORNITORI

ALLEGATO A.11

Azienda: ALFA VINI
Periodo: Esercizi

DESCRIZIONE	FONTE DATI	OBIETTIVO		NOTE
		6 mesi	12 mesi	
Incidenza % fornitori con collaborazione > 3 anni sul totale fornitori	Comunicazione Alfa Vini			

Azienda: ALFA VINI

MISSIONE Rappresentare il punto più alto dell'eccellenza nella produzione vinicola mondiale

STAKEHOLDERS Quali sono gli obiettivi strategici selezionati dall'organizzazione?	Incrementare la soddisfazione delle RU [RU.ST.1]	
STRATEGIE Quali strategie vuole mettere in atto la direzione per realizzare gli obiettivi strategici selezionati?	Introdurre incentivi economici legati ai risultati aziendali [RU.STRA.1]	Introdurre corsi di aggiornamento periodici [RU.STRA.2]
PROCESSI Quali interventi di processo e/o di attività l'azienda intende adottare per realizzare le strategie?	PROCESSO RU: Pianificare relazioni risultati e incentivi [RU.PR.1]	PROCESSO RU: Pianificare piano di incontri personalizzati, definizione esigenze formative [RU.PR.2]
INTANGIBLES Di quali risorse umane, tecnologie informatiche e clima organizzativo l'organizzazione ha bisogno per realizzare gli interventi nei processi che le consentiranno di raggiungere i risultati desiderati?	nr	nr
ECONOMICS Come l'organizzazione intende programmare le risorse a disposizione per poter realizzare le strategie selezionate?	Budget incentivi [RU.EC.1]	Budget formazione [RU.EC.2]

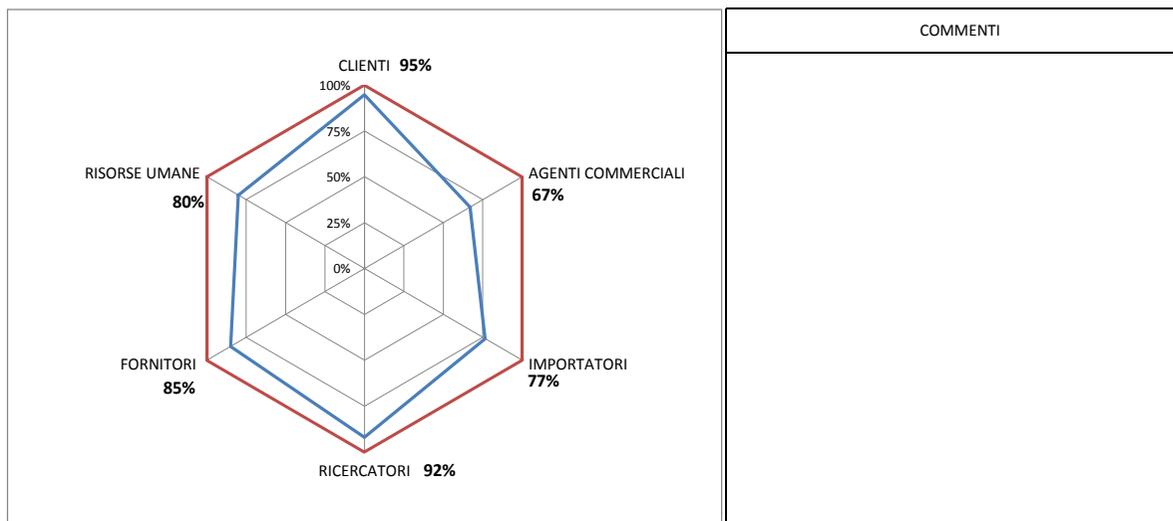
Azienda: ALFA VINI
 Periodo: Esercizi

DESCRIZIONE	FONTE DATI	OBIETTIVO		NOTE
		6 mesi	12 mesi	
N° aggiornamenti professionali attivati durante l'anno	Comunicazione Alfa Vini			

Azienda: ALFA VINI

Periodo: Esercizi

PROSPETTIVA	CODICE	DESCRIZIONE	% AVANZAMENTO		PESO	RISULTATO PESATO	
			t1	t2		t1	t2
ST - CLIENTI	CL.ST.1	Produrre vino di qualità eccellente e duratura nel tempo	70%	95%	45,0%	31,5%	42,8%
	CL.ST.2	Comunicare il livello qualitativo del vino prodotto	55%	92%	5,0%	2,8%	4,6%
	TOTALE			-	-	50%	34,3%
ST - AGENTI COMMERCIALI	AC.ST.1	Realizzare il Piano commerciale per il mercato italiano	78%	65%	4,0%	3,1%	2,6%
	AC.ST.2	Migliorare la qualità della Rete distributiva per il mercato italiano	100%	69%	4,0%	4,0%	2,8%
	TOTALE			-	-	8%	7%
ST - IMPORTATORI	EX.ST.1	Realizzare il piano commerciale per il mercato estero	70%	78%	4,0%	2,8%	3,1%
	EX.ST.2	Realizzare una rete di importatori affidabile	83%	75%	4,0%	3,3%	3,0%
	TOTALE			-	-	8%	6%
ST - RICERCATORI	RI.ST.1	Finanziare ricerche e sperimentazioni per migliorare la qualità del vino prodotto e le conoscenze sul vino	92%	92%	8%	7,4%	7,4%
	TOTALE			-	-	8%	7%
ST - FORNITORI	FO.ST.1	Disporre di forniture di ottima qualità e personalizzabili	92%	85%	10%	9,2%	8,5%
	TOTALE			-	-	10%	9%
ST - RISORSE UMANE	RU.ST.1	Incrementare la soddisfazione delle RU	92%	80%	16%	14,7%	12,8%
	TOTALE			-	-	16%	15%
TOTALE COMPLESSIVO MISSIONE							
			-	-	100%	79%	87%



COMMENTI