

Progetto grafico e impaginazione: Toni Saetta
Stampa: ANTEPRIMA s.r.l.



CONSORZIO PER LA RICERCA
SU SPECIFICI SETTORI DELLA FILIERA CEREALICOLA
“GIAN PIETRO BALLATORE”

Programma Operativo Multiregionale
“Attività di sostegno ai servizi di sviluppo per l’agricoltura”
Reg. CEE 2052/88 – Obiettivo 1
Quadro Comunitario di Sostegno 1994/99

PROGETTO B34

“La trasformazione del grano duro in prodotti alimentari nel Meridione d’Italia: analisi strutturale e studio della competitività economica delle diverse fasi dell’intera filiera”

Analisi economico gestionale di aziende di stoccaggio, di prima e seconda trasformazione

Sergio Terzani: Professore Ordinario di Ragioneria Generale e Applicata
Dipartimento di Scienze Aziendali - Firenze
Fabio Reali: Professore Associato di Ragioneria Generale e Applicata
Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali – Trento

Presentazione

La presente indagine, che si inserisce nell'ambito del Programma Operativo Multiregionale (POM) "Attività di sostegno ai servizi di sviluppo in agricoltura" (Misura 2: Innovazioni tecnologiche e trasferimento dei risultati della ricerca) attuato dal Ministero per le Politiche Agricole, rappresenta un contributo all'approfondimento degli aspetti più specificamente economico-gestionali riguardanti le aziende di stoccaggio e di successiva trasformazione del grano duro e si colloca più precisamente nell'ambito del Progetto di ricerca B-34 il cui titolo è "La trasformazione del grano duro in prodotti alimentari nel Meridione d'Italia: analisi strutturale e studio della competitività economica delle diverse fasi dell'intera filiera".

Pochi dati possono essere sufficienti per illustrare l'importanza del comparto grano duro, sia a livello nazionale che, soprattutto per le regioni del Mezzogiorno dove si concentra gran parte di detta produzione; infatti in queste regioni si realizza circa il 70% della produzione nazionale di grano duro per un ammontare di oltre 3 milioni di tonnellate, impegnando una superficie di circa 1,3 milioni di ettari.

L'importanza economica del frumento duro acquista maggiore rilievo se vengono prese in considerazione anche le attività di trasformazione a cui esso è destinato; la prevalente forma di utilizzazione del frumento duro è la trasformazione operata dall'industria molitoria in semole che vengono successivamente tra-

sformate in gran parte dall'industria pastaria e solo per una piccola quota dall'attività di panificazione.

In particolare, è il caso di ricordare che l'industria nazionale della semoleria emerge per importanza anche a livello europeo, intercettando il 70% del totale frumento duro lavorato in tutti i paesi della UE; l'industria pastaria si distingue per il ruolo di assoluto rilievo che essa svolge nell'ambito del sistema agroindustriale italiano, sia per le consistenti quote di reddito prodotte che per l'occupazione in generale e anche per il significativo flusso attivo che l'esportazione della pasta determina.

In rapporto a tale importanza, certamente utile si configura l'analisi su gli aspetti economico-gestionali di aziende di stoccaggio, di prima e successiva trasformazione operanti nell'ambito della filiera cerealicola

Lo studio è stato affidato al Prof. Sergio Terzani dell'Università di Firenze e al Prof. Fabio Reali dell'Università di Trento, e consiste in un'analisi di carattere aziendalistico che è stata effettuata su un campione di unità operative rilevate in Sicilia e Molise; la Sicilia è infatti la seconda regione italiana dopo la Puglia e contribuisce alla produzione nazionale di grano duro con il 20%; più modesta appare la posizione del Molise con circa il 4,5%.

Il campione è stato selezionato in modo ragionato nel corso di una specifica indagine di campo e a seguito di una accurata analisi del settore; l'indagine ha comportato numerose visite effettuate direttamente presso le aziende per consentire un colloquio diretto e proficuo con gli imprenditori e/o il personale dirigente. Purtroppo è da rilevare che non sempre è stato possibile registrare da parte delle aziende quella disponibilità a collaborare necessaria per il raggiungimento pieno delle finalità dell'indagine; ciò ha determinato, ad esempio, un contenimento del nume-

ro dei casi campionati che invece inizialmente era stato previsto alquanto più numeroso. Inoltre, l'analisi è stata impostata accorpando le singole aziende in base all'attività svolta (cioè per settore) e ciò in quanto non è stato possibile procedere ad un'analisi specifica per ogni singolo caso, a causa della necessità di mantenere una stretta riservatezza dei dati e delle informazioni rilevate.

Si è tentato pertanto di approfondire gli aspetti inerenti la gestione delle aziende, articolando quest'ultima nelle aree funzionali ritenute più rilevanti; a tal fine si è fatto riferimento, oltre che alla documentazione contabile fornita dalle unità rilevate, anche a rilievi effettuati con l'applicazione di uno specifico e articolato questionario.

Gian Gaspare Fardella
(*Coordinatore del Progetto B34*)

Scopo della ricerca

Nell'ambito del Programma Operativo Multiregionale (POM), attuato dal Ministero per le politiche Agricole per la ricerca su specifici settori della filiera cerealicola, è stato svolto uno studio mirato all'approfondimento degli aspetti economico-gestionali della struttura, la gestione e l'analisi di imprese operanti nel settore.

Specificatamente, lo studio, effettuato su casi presi a campione, si è basato:

- sull'analisi dell'aspetto dimensionale delle aziende;
- l'esame dell'assetto organizzativo delle unità produttive;
- l'analisi della competitività;
- difficoltà e fattori di stimolo per lo sviluppo e la crescita aziendale;
- l'analisi dei ratios economico-finanziari.

Sono stati analizzati dati relativi a casi concreti in grado di rispecchiare efficacemente i processi produttivi, nonché la situazione economico-finanziaria delle imprese tipiche del settore. Inoltre, per generalizzare la ricerca, i risultati ottenuti sono stati raffrontati ed integrati con dati statistici, (benchmark di riferimento desumibile dalla ricerca sul settore effettuata da Largo Consumo utilizzando i dati Mediobanca), allo scopo di formulare considerazioni qualitative e quantitative, e per verificare se il settore è strutturalmente sano, soprattutto in termini di capacità

produttiva, conoscenze tecniche e propensione all'investimento.

Le aziende prese in esame sia in Sicilia che nel Molise, pur non rappresentando un campione significativo sotto il profilo statistico, sono state selezionate dopo una accurata analisi del settore, con visite alle stesse e con numerosi colloqui con gli imprenditori o il personale dirigente consentendoci di disporre di materiale significativo ai fini dell'indagine.

Si presenta pertanto, di seguito, l'iter dello studio e i risultati conseguiti.

L'iter dello studio

Per la realizzazione dello studio sono state individuate le seguenti fasi:

Analisi del settore e stesura del questionario

In questa prima fase è stato preso in esame il settore specifico ed è stato redatto il questionario da sottoporre alle aziende. Una preventiva e accurata analisi del settore, ha permesso di stilare un questionario specifico per meglio estrapolare i dati necessari per lo studio stesso.

Individuazione delle aziende e contatti

Fra le numerose aziende contattate e visitate sono state individuate diciotto aziende tipiche che operano nei settori: molitura, pastifici, stoccaggio ed infine un settore individuato come attività mista, che ricomprende aziende che operano allo stesso tempo come panifici industriali, mulini e svolgono anche attività di commercializzazione.

Sono stati presi i primi contatti ed è stata richiesta la seguente documentazione: atto costitutivo e statuto, bilanci d'esercizio degli ultimi tre anni con relativi allegati e organigramma azien-

dale. Inoltre, è stata richiesta la compilazione del questionario di cui all'allegato 1. Sono state effettuate, inoltre, visite specifiche alle stesse aziende per verificare il grado di collaborazione al progetto e, in base alle caratteristiche strutturali, la possibilità di reperire i dati. Si è tenuto conto, inoltre, delle motivazioni dell'imprenditore e soprattutto, sulla base della congruenza dei dati contabili, sono state selezionate dodici aziende nell'ambito delle diciotto summenzionate, che abbiamo ritenuto in grado di fornire indicazioni più esaurienti.

Analisi dei questionari ed elaborazione dei dati raccolti

I dati raccolti riferiti alle caratteristiche strutturali ed organizzative delle aziende sono stati elaborati e sono rappresentati graficamente per valori medi (vedi allegato). Per quanto riguarda l'analisi della situazione economico-finanziaria i dati dei bilanci di esercizio e quelli riportati sul questionario sono stati sottoposti ad elaborazione tenendo conto anche dei dati settoriali derivanti dall'indagine Largo Consumo - Mediobanca. I bilanci d'esercizio sono stati opportunamente riclassificati e sono stati calcolati gli indici ROS, ROA, ROE, TTT, ETT dei quali spiegheremo in seguito il significato. Specificatamente, sono state prese in esame l'incidenza dei costi di export e della pubblicità. Tutti i dati sono stati rielaborati per determinare le medie dell'ultimo periodo. A tale fine alleghiamo la rappresentazione grafica delle medie dei singoli settori indici, nonché i confronti con le stime Largo Consumo - Mediobanca.

Relazioni individuali e conclusioni

Nell'ultima fase i dati raccolti sono stati ulteriormente rielaborati e sono state redatte relazioni dettagliate sulle singole aziende. Tale lavoro ha permesso di filtrare, in funzione della

coerenza dei dati soprattutto contabili, ulteriormente il gruppo delle 18 aziende per arrivare al gruppo più significativo di 12 e giungere pertanto alle conclusioni.

Come già in precedenza evidenziato le suddette aziende sono state successivamente accorpate in base all'attività svolta per avere dati aggregati dei settori summenzionati.

Commento aree del questionario

Il questionario allegato compilato dalle aziende è strutturato su otto aree.

Dati identificativi

In questa sezione sono stati raccolti i dati identificativi delle aziende selezionate (ragione sociale, indirizzo, telefono, stato legale, data di costituzione), i dati della persona intervistata (nominativo e carica sociale), eventuali percentuali nelle partecipazioni societarie, nonché informazioni sulle attività svolte con riferimento al settore produttivo e al tipo di prodotto fornito. Specificatamente per ogni reparto esistente all'interno dell'azienda è stato richiesto il numero degli impiegati.

Valutazione Economica – Indici

In quest'area, dedicata alla valutazione economica, sono stati richiesti i summenzionati indici a base annua, con riferimento alla situazione societaria e al settore industriale. Indici che adesso ricordiamo per le indicazioni che offrono.

ROS = Reddito operativo/Volume d'affari (Return on sales) o redditività delle vendite. È l'indice di redditività usato per determinare il risultato operativo per unità di vendita. Il suo valore, che può essere anche negativo, dipende dall'ammontare delle

vendite e dall'incidenza su di esse dei costi operativi. Indicato in termini percentuali esprime la capacità remunerativa del flusso dei ricavi provenienti dalla gestione caratteristica. Se è positivo indica che esiste una proporzione di ricavi netti ancora disponibile dopo la copertura dei costi operativi; se è uguale a zero indica che i ricavi operativi coprono appena i costi operativi senza lasciare alcun margine; se risulta negativo indica che la gestione caratteristica è in perdita perché i ricavi di vendita non riescono a coprire neanche i costi operativi.

ROA = Reddito operativo/Totale attivo. Indice estremamente significativo perché spiega la redditività del capitale investito dall'imprenditore nella gestione dell'impresa. Evidenzia la capacità di generare profitto dagli investimenti effettuati ed quindi un indice di efficienza legato sia al grado di remunerazione delle vendite (ROS), sia alla capacità dell'imprenditore di trasformare in modo efficiente gli investimenti dell'azienda in fatturato.

ROE = Utile netto/Capitale netto (Return on equity) Rappresenta il rendimento del capitale proprio investito in un'attività produttiva. È tanto più alto quanto maggiore è l'indice di redditività del capitale investito (ROI), quanto minore è il tasso dei finanziamenti e quanto maggiore è il ricorso al credito. Cioè quanto maggiore è il rapporto fra capitale di credito e capitale proprio quando il tasso di rendimento dell'investimento è maggiore del tasso del finanziamento (fenomeno della c.d. leva finanziaria). Quindi, esprime il rendimento del capitale di rischio investito nell'impresa e costituisce il principale indice di economicità della gestione. È utilizzato per valutare la convenienza economica dell'investimento in rapporto ad investimenti alternativi.

TTT = Volume d'affari/Totale attivo. Questo indice, congiuntamente al ROS, determina l'andamento del redditività operativa

dell'azienda. Esprime quante volte il capitale investito si trasforma in fatturato nell'arco dell'anno. Ad esempio se l'indice è uguale a 2 significa che ogni 6 mesi il capitale investito si trasforma in fatturato. Tale indice è denominato indice di rotazione del capitale investito. È un importante indice di efficienza della gestione aziendale.

$ETT = \text{Capitale netto} / \text{Totale attivo}$. Questo indice segnala la solidità patrimoniale dell'azienda e, in particolare, il suo grado di indipendenza finanziaria.

Altre rilevazioni ritenute importanti soprattutto per verificare il grado di competitività dell'azienda sono state le seguenti:

- Esportazioni in percentuale sul volume d'affari;
- Pubblicità/Vendite promozionali in percentuale sul volume d'affari;

Per ogni indice è stato tra l'altro richiesto il trend dell'ultimo periodo assegnando i seguenti valori:

- diminuzione oltre il 10% = 1
- diminuzione da 1 al 10% = 2
- stabile = 3
- incremento da 1 al 10% = 4
- incremento oltre il 10% = 5

Ci siamo soffermati su questi indici che sono estremamente semplici e che, sicuramente, non rappresentano in modo esaustivo una analisi aziendale per vari motivi, ma che comunque offrono un quadro di sintesi significativo.

Un primo motivo è da rilevarsi nella necessità di non appesantire eccessivamente la rilevazione e per non creare problemi ai compilatori del questionario. Un secondo motivo deriva da una nostra scelta, ossia abbiamo preferito focalizzare gli aspetti di efficienza gestionale che trovano risposta soprattutto dal commento sugli indici che abbiamo analizzato.

Tuttavia, abbiamo rilevato che quasi la totalità delle aziende interpellate, non ha compilato detta sezione. I valori dei suddetti indici sono stati, quindi, calcolati in base ai dati di bilancio.

Concorrenza (a livello nazionale)

In questa breve sezione sono stati rilevati l'interesse e il peso della concorrenza a livello nazionale all'interno dell'azienda. Specificatamente, è stato richiesto a quale livello (regionale, nazionale, internazionale) l'azienda fa concorrenza; il numero dei concorrenti, quanti sono considerati principali e le loro dimensioni. È stata poi rilevata l'importanza del prezzo effettivo e della qualità della concorrenza.

Caratteristiche del Decision –Maker

Questa area è stata dedicata alle caratteristiche personali del titolare dell'azienda, il livello di istruzione, l'area predominante dell'esperienza acquisita, la conoscenza di lingue straniere, eventuali esperienze internazionali, nonché una propria valutazione caratteriale con assegnazione di valori da 1 a 5 per lo spirito di cooperazione o di indipendenza, il grado di ottimismo, nonché la fiducia in se stesso e la determinazione. Inoltre, è stato richiesto se il titolare è stato il fondatore dell'impresa e se il titolare stesso copre la carica di amministratore.

Management, Vendite e Marketing

Questa sezione raggruppa tre tipologie di quesiti.

Sono stati esaminati gli aspetti valutativi del business plan, del marketing, dell'organigramma e del M.I.S. con la seguente assegnazione di valori :

- nessuna = 1
- vagamente = 2

- definita in parte = 3
- adeguata = 4
- solida = 5;

È stato rilevato il livello di istruzione dei responsabili;

Sono state predisposte sette domande sui prodotti esistenti, quelli nuovi, sulla rete di vendita e sulle risorse investite in promozioni e pubblicità stimate in relazione ai concorrenti.

Staff

Quest'area è stata dedicata alle caratteristiche degli impiegati e della forza lavoro presenti nell'azienda con rilevazione delle percentuali di presenza per dipendenti con educazione superiore, dipendenti specializzati, esecutivi, managers, capi e dipendenti con vincoli di parentela. Inoltre, è stata richiesta la comparazione della media annuale degli aumenti salariali con quella nazionale.

Organizzazione e operazioni

Dopo aver analizzato le caratteristiche personali, siamo passati all'analisi dell'organizzazione aziendale. Sono stati rilevati la presenza e il livello dei sistemi di controllo di qualità. Specificatamente, sono stati presi in esame il controllo sui materiali in entrata, sui prodotti finiti, sulla produzione/processi e quello sulla manutenzione, assegnando i seguenti valori:

- nessuno = 1
- in parte = 2
- adeguato = 3
- soddisfacente = 4
- molto soddisfacente = 5

È stata richiesta la tipologia di un eventuale programma di cash flow e la base su cui è calcolato il prezzo dei prodotti.

Formazione

Vista l'importanza che viene data alla formazione del personale, sono stati richiesti i dati relativi alla partecipazione a specifici programmi e le modalità di tale formazione; in particolare, se la formazione avviene durante le ore lavorative, il numero delle ore dell'ultimo anno, il numero delle ore per dipendente e la percentuale di partecipazione.

Facendo riferimento alle iniziative e ai programmi della EU per le PMI, è stato richiesto l'interessamento e la fiducia riposta nei suddetti programmi.

Illustrazione dei valori analizzati

I dati raccolti ci hanno permesso di analizzare distintamente gli aspetti strutturali e organizzativi dai fattori economico-finanziari.

I valori riferiti alla struttura, all'organizzazione e al processo produttivo sono rappresentati dai grafici allegati che commentiamo di seguito.

Le aziende prese a campione, in sostanza, rappresentano tutte le varie forme giuridiche:

- società per azioni (22%);
- società a responsabilità limitata (32%);
- società in accomandita semplice (6%);
- società in nome collettivo (6%);
- consorzio (6%);
- cooperativa (17%);
- ditta individuale (11%).

In base alla tipologia dell'attività svolta sono stati individuati quattro gruppi che accorpano la produzione e/o lavorazione dei seguenti prodotti: grano duro, cereali, leguminose per alimenta-

zione animale, pane, grissini, prodotti secchi da forno, pasta alimentare secca e speciale.

Proseguendo nell'analisi dei dati raccolti dal questionario riferiti all'organizzazione e alla struttura, notiamo che le aziende interpellate hanno concorrenti: a livello provinciale per il 6%; a livello regionale per il 71%; a quello nazionale per il 17% e il restante 6% a livello internazionale (Fig.2).

Dalla sezione dedicata alle caratteristiche del titolare si evince che l'età media è 45 anni con un'esperienza di circa 16 anni maturata nelle seguenti aree (Fig. 3):

- tecnica: 28%;
- finanziaria: 21%;
- commerciale: 31%;
- manageriale: 15%;
- altro: 5%.

Oltre a ciò, esaminiamo di seguito la valutazione personale dell'intervistato sulle peculiarità caratteriali del titolare tenendo conto che i valori assegnati nel questionario sono in una scala da 1 a 5:

- cooperazione: valore medio attribuito 3,67;
- spirito indipendente: valore medio attribuito 3,44;
- ottimismo e speranze: valore medio attribuito 4,18;
- determinazione: valore medio attribuito 4,23.

Passiamo adesso all'analisi della quinta sezione del questionario dalla quale emerge una minima, in vari casi inesistente, valutazione del proprio business plan, del piano di marketing, dell'organigramma, nonché del M.I.S (Fig. 4).

Precisamente:

- Business Plan: nessuna 37%, vagamente 6%, in parte 19%, adeguata 25%, solida 13%;
- Piano Marketing: nessuna 37%, vagamente 13%, in parte

19%, adeguata 31%, solida 0%;

- Organigramma: nessuna 13%, vagamente 20%, in parte 20%, adeguata 40%, solida 7%;

- M.I.S.: nessuna 7%, vagamente 7%, in parte 29%, adeguata 43%, solida 14%.

I responsabili, in media di poco superiore ai 2 addetti, operano (in percentuale): nell'area tecnica il 38%, quella finanziaria il 15%, commerciale il 31%; manageriale l'8% e nell'amministrazione ancora l'8% (Fig. 5).

Per quanto riguarda il numero dei prodotti, segnaliamo che, negli ultimi tre anni, i nuovi prodotti rappresentano il 17% della produzione (Fig. 6). Per quanto riguarda la rete di vendita (Fig. 7) il 73% è svolta con propria forza-vendita e il 27% da distributori esterni. Inoltre la copertura sul mercato è sistematica per il 40%, di cui, in casi particolari, a livello regionale e provinciale (Fig. 8).

La sesta sezione del questionario è dedicata, come precedentemente detto, alle caratteristiche dello staff aziendale (Fig. 10). Il 50% dei dipendenti ha un'educazione superiore, il 32% dei dipendenti è specializzato, il 14% è esecutivo e circa il 12% è legato da vincoli di parentela con il titolare o proprietario dell'azienda.

La settima sezione del questionario è dedicata all'organizzazione aziendale e i relativi grafici mostrano la qualità dei sistemi di controllo e il tipo di cash flow adottato (Fig. 11-12). Specificatamente, risulta:

- controllo di qualità su materiali in entrata: nessuno 11%, in parte 22%, adeguato 34%, soddisfacente 11%, molto soddisfacente 22%;

- controllo di qualità sui prodotti finiti: nessuno 11%, in parte 28%, adeguato 17%, soddisfacente 28%, molto soddisfacente 17%;

- controllo di qualità sulla produzione/processi: nessuno 11%, in parte 28%, adeguato 22%, soddisfacente 39%, molto soddisfacente 0%;

- sistema di manutenzione: nessuno 5,5%, in parte 5,5%, adeguato 39%, soddisfacente 44,5%, molto soddisfacente 5,5%;

- programma di cash flow: nessuno 55%, annuale 11%, mensile 17%, settimanale 17%.

Il prezzo dei prodotti è basato, generalmente (Fig.13):

- sul costo: 18%,

- sulla domanda: 9%,

- sulla concorrenza: 23%,

- sulla qualità: 5%,

- su tutti i fattori precedentemente detti 45%.

Passiamo adesso all'ultima sezione dedicata alla formazione del personale (Fig. 14). Il primo grafico evidenzia l'importanza riposta nella formazione di carattere generale e aziendale. Dai dati raccolti emerge che il 18% la ritiene non significativa; il 18% la considera poco importante; il 29% la ritiene importante; il 35% molto importante; nessuno considera critica la formazione aziendale. Oltre a ciò, si rileva che solo il 44% delle aziende interpellate ha partecipato ad uno specifico programma di formazione (Fig.15) e si evidenzia che il livello di conoscenza delle iniziative, politiche e programmi della EU per le piccole medie imprese (Fig.16) risulta essere:

- per niente: 6%;

- in modo confuso: 17%;

- abbastanza: 38%;

- molto: 11%;

- aggiornati: 28%.

Per quanto riguarda la fiducia riposta nei programmi e iniziative EU per lo sviluppo delle aziende (Fig. 17), gli intervistati si

suddividono in:

- non fiduciosi: nessuno;
- non realmente fiduciosi: 22%;
- abbastanza fiduciosi 28%;
- molto fiduciosi 44%;
- cruciali 6%.

Terminiamo l'analisi della struttura ed organizzazione aziendale con i dati riferiti alle ore dedicate dal personale alla formazione (Fig. 18). Dai dati raccolti emerge che il 50% svolge attività di formazione durante le ore di lavoro; il 42% svolge attività di formazione in parte durante il normale orario di lavoro; il 6% si forma al di fuori. Nell'ultimo anno, il numero delle ore dedicate alla formazione (durata dei programmi per il numero dei dipendenti partecipanti) è 1170, pari a circa 37 ore per ciascun lavoratore, con una partecipazione del 55% della totalità dei dipendenti (Fig.19).

Passiamo adesso ad analizzare i fattori economico-finanziari e come in precedenza illustrato, i dati delle aziende selezionate sono stati accorpati in base alle attività svolte individuando i seguenti gruppi aggregativi: settore molitura, pastifici, stoccaggio, attività mista.

Tenendo conto che i dati aziendali analizzati si riferiscono agli esercizi 1996,1997,1998 e 1999 mentre le stime Largo Consumo – Mediobanca (Fig. 20 e 25) si basano su dati di bilancio del periodo 1995-1997, dall'analisi degli indici emerge quanto segue.

Settore molitura

Sono state individuate quattro aziende operanti in questo settore (Fig. 26-33).

L'indice ROS (Reddito Operativo/Volume d'affari) risulta

positivo solo per due di queste e la relativa media di settore (-18%) è assai lontana dalle stime Largo Consumo Mediobanca (+6,66%) per effetto dell'incidenza dei valori di una delle aziende (-52%).

Anche la media di settore dell'indice ROA (Reddito Operativo/Totale Attivo) risulta negativa (-2,5%) in netto contrasto con le stime Largo Consumo (+7,15%).

La media di settore dell'indice ROE (Utile Netto/Capitale Netto) risulta negativa con valori vicini allo zero (-0,23%) e le stime Largo Consumo - Mediobanca, ancora una volta, sono lontane con valori oltre il 4%.

Se si esclude, invece, l'azienda che presenta dati anomali, il livello degli indici di redditività cambia sensibilmente ed in particolare, il ROS assume un valore di -6%, il ROA di -3% e il ROE di 1,88%.

L'indice TTT (Volume d'affari/Totale Attivo) è positivo per tutte le aziende e la relativa media di settore (1,29) è superiore alla stima Largo Consumo - Mediobanca (1,07). I valori rilevati per le singole aziende sono discordanti e assumono un valore massimo di 2,4 e valore minimo di 0,21.

La media di settore dell'indice ETT (Capitale Netto/Totale Attivo) di 39,92% risulta essere in linea con le stime Largo Consumo - Mediobanca (39,38%).

Per quanto riguarda l'analisi sulle esportazioni vi è una mancanza di dati specifici, pertanto possiamo rilevare che una sola azienda esporta il 10% del fatturato; dato pressoché in linea con le Stime Largo Consumo - Mediobanca che rilevano, nel settore, export per il 16,18%.

Anche per quanto riguarda l'incidenza delle spese di pubblicità e promozione in percentuale sul volume d'affari, i dati raccolti non sono sufficienti per un'analisi completa del settore.

Solo due aziende investono in pubblicità e promozione con percentuali discordanti: l'una il 35%, l'altra l'1,2% del fatturato.

Settore pastifici

Sono state individuate tre aziende operanti in questo settore. Una delle società analizzate negli anni scorsi ha registrato una consistente perdita che ha richiesto interventi sul capitale sociale. Per effetto di questa situazione le medie risultano influenzate a causa della discordanza fra questa azienda ed i valori assunti dalle altre.

L'indice ROS risulta positivo per le tre aziende e la media di settore (3,49%) si avvicina alle stime Largo Consumo - Mediobanca (6,66%).

Anche l'indice ROA risulta positivo in tutti i casi analizzati, ma la media di settore (2,49%) è lontana dalle stime Largo Consumo - Mediobanca (7,15%). Sia per quanto riguarda il ROS che per il ROA, le due società per azioni analizzate mostrano valori ben diversi. Una è in linea con il benchmark, per l'altra si rilevano valori di poco superiori allo zero.

L'indice ROE è positivo e in linea con le stime Largo Consumo - Mediobanca (4%) per due società, ma la media di settore risulta negativa per effetto dell'incidenza dei valori della terza azienda. Il valore calcolato per la media di settore risente, come prima accennato, dell'influenza degli interventi necessari per ristrutturare l'assetto aziendale di una delle tre società selezionate.

Diversamente, l'indice TTT rilevato per la stessa azienda (circa 1) è in linea con la stima Largo Consumo - Mediobanca (1,07), mentre la media di settore risulta essere 0,8.

La media di settore dell'indice ETT (+22,98%) è di poco inferiore al benchmark (+39,38%), sempre per effetto dei valori rilevati per la stessa società.

La media di settore riferita alle esportazioni è stata calcolata solo sui dati di due società e assume valori (+6,32%) inferiori al benchmark.

Ugualmente, la media di settore sull'incidenza delle spese di pubblicità e promozioni in percentuale sul volume d'affari, è calcolata sui dati delle due precedenti società. I valori rilevati sono pari a 3,33% per la prima e 4,79% per la seconda.

Settore stoccaggio

Sono state individuate due aziende operanti in questo settore. L'entità del capitale sociale di una delle due imprese analizzate incide particolarmente sul calcolo degli indici patrimoniali. Ne consegue che i valori aggregativi si discostano dai benchmark.

L'indice ROS, rilevato positivo per entrambe le società, mostra una media pari a 2,94%, lontana dalle stime Largo Consumo - Mediobanca.

La media di settore dell'indice ROA è 4,48% contro un benchmark di 7,15%. Il valore calcolato per una delle aziende selezionate è in perfetta linea con le stime Largo Consumo - Mediobanca; quello dell'altra è di poco superiore a 1,70%.

Per quanto riguarda l'indice ROE dobbiamo evidenziare la diversità dei valori rilevati per le due società analizzate. Come prima accennato l'entità del capitale sociale, denominatore del rapporto, determina il valore dell'indice pari a 149,93%. Per l'altra impresa si rileva, al contrario, una media di periodo di poco inferiore allo 0. Conseguentemente, la media aggregativa calcolata è uguale a +74,94% e assai lontana al benchmark (+4%). Si rileva che per la prima società vi è stato nel 1999 un aumento di capitale da £.20.000.000 a £.200.000.000 con un conseguente effetto sulle medie di settore.

Anche l'indice TTT calcolato sulle singole aziende mostra

valori discordanti tra loro. Per la prima assume valore 2,24, mentre per la seconda 0,8. Ciò comporta una media di settore poco superiore alle stime Largo Consumo - Mediobanca.

Come per gli altri indici patrimoniali, l'indice ETT assume valori assai diversi per le due aziende. Il valore medio a livello di settore si attesta intorno a 27,24%, ad un livello pertanto inferiore al benchmark (39,38%).

Per quanto riguarda l'analisi sulle esportazioni e dell'incidenza dei costi di pubblicità e promozioni in percentuale sul volume d'affari, le società analizzate non hanno fornito alcun dato.

Settore attività miste

Sono state individuate tre aziende operanti qualificabili come attività mista, aziende che presentano una forma giuridica diversa: una cooperativa, una S.r.l. e una S.p.A.

La media di settore dell'indice ROS, positiva per tutte le imprese, è 3,98% inferiore al benchmark. La cooperativa rileva una media di periodo in linea con le stime Largo Consumo-Mediobanca, mentre le altre due aziende mostrano valori pressoché analoghi intorno al 3%.

Dai dati di bilancio della cooperativa, della S.r.l. e quelli della S.p.A. si rileva un valore dell'indice ROA rispettivamente uguale a +4,95%, +4,29 e +4,98%. Ne consegue una media di settore lontana dai dati Largo Consumo - Mediobanca (7,15).

Diversamente, la media di settore dell'indice ROE è in linea con il benchmark. Dobbiamo, però rilevare la diversità dei valori calcolati per le singole aziende. L'indice ROE della cooperativa è nettamente superiore al benchmark con valore +8,69%; quello della S.r.l. è 1,52% e quello della S.p.A. è pari a 1,87%.

L'indice TTT rileva una media di settore pari a 1,36 superiore alle stime Largo Consumo - Mediobanca. Questo indice

mostra valori discordanti per le singole aziende: 0,78 per la cooperativa; 1,58 per la S.r.l. e 1,72 per la S.p.A.

La media di settore dell'indice ETT (26,68%) è inferiore al benchmark e, come per i precedenti casi, si rilevano discordanze tra le singole aziende. Assume un valore massimo del 55% per la S.r.l. ed un valore minimo di 3,96% per la S.p.A..

Per quanto riguarda l'export, le aziende non hanno fornito alcun dato.

Per quanto riguarda, invece, l'incidenza dei costi per pubblicità e promozioni, gli unici dati sono stati forniti dalla cooperativa che evidenzia investimenti pari al 4% del volume d'affari.

Conclusioni

La quasi totalità delle aziende selezionate per la ricerca rileva una politica di vendita che riesce a coprire i costi operativi e a lasciare anche un margine. Si rileva tuttavia che i dati sono piuttosto disallineati dal benchmark considerato.

Il ROA (Reddito operativo/Totale Attivo) risulta negativo per il settore di attività molitoria anche se gli altri aggregati assumono valori di poco inferiori alla stima Largo Consumo - Mediobanca. L'aggregato riferito all'attività mista risulta costante per tutte le aziende analizzate con oscillazioni intorno al 4,5% contro un benchmark di 7,15%.

Il tasso di rendimento del capitale proprio (ROE) indica, come detto, la redditività del capitale a rischio, cioè dei mezzi impiegati nell'azienda. Questo indice deve essere confrontato con il rendimento degli investimenti alternativi per giudicarne la congruità. Analizzando i singoli aggregati ci sono discordanze. Solo il settore dell'attività mista è in linea con il benchmark e risulta positivo per la totalità delle imprese selezionate. Per quanto riguarda il settore stoccaggio dobbiamo, comunque, ricordare che il valore assunto dall'indice (74,94%) si discosta dalle stime elaborate sui dati Largo Consumo - Mediobanca per effetto dell'entità esigua del capitale sociale di una delle due società analizzate. Il settore pastifici sembra essere penalizzato. Sul valore aggregato influisce il dato scaturito dalla consistente

perdita sostenuta da una delle maggiori società. In effetti, le altre imprese individuate rilevano un rendimento del capitale proprio di poco inferiore al benchmark. Più critica è sicuramente la situazione dell'aggregato del settore molitura; il valore dell'indice risulta negativo.

Prendendo in esame l'indice TTT (Volume d'affari/Totale Attivo), nel complesso, i valori degli aggregati sono vicini al benchmark, ciò nonostante i valori si discostano per le singole aziende. L'aggregato del settore molitura, infatti, è quello che mostra una maggiore volatilità con un valore minimo di 0,22 ed un valore massimo di 1,82.

La solidità patrimoniale o meglio l'indipendenza finanziaria rilevata dall'indice ETT (Capitale Netto/Totale Attivo) nel complesso si avvicina al benchmark calcolato sui dati Mediobanca. L'aggregato del settore molitura, con valore uguale a 39,92%, è quello che più risulta in linea con le stime (39,38%) e che mostra un valore pressoché costante per tutte le aziende elaborate. Diversamente, per l'aggregato del settore attività mista si rilevano valori discordanti tra le singole aziende. L'indice assume valori da un minimo di 3,96% ad un massimo di 55,02%. Anche per il settore stoccaggio si rilevano valori diversi tra le imprese analizzate. Questo, sempre per effetto dell'entità del capitale sociale di una delle società selezionate. È comunque da menzionare che l'aggregato del settore pastifici assume il valore minimo di poco inferiore al 23%.

Per quanto riguarda l'analisi sulla percentuale delle esportazioni effettuate nel settore e quella riferita all'incidenza dei costi per pubblicità e promozioni, dobbiamo ricordare che quasi la totalità delle aziende analizzate non ha fornito dati in proposito.

Dai dati esaminati, si è in grado di rilevare che solo dall'aggregato del settore pastifici vengono effettuate esportazioni pari

al 6% circa del volume d'affari. Solo una delle aziende facenti parte di questo settore dichiara esportazioni pari al 15% pressoché in linea con il benchmark (16,18%). Nell'aggregato del settore molitura si rileva export per una sola azienda pari al 10% del volume d'affari. Come in precedenza osservato, per tutte le altre aziende non abbiamo dati sufficienti.

Per quanto riguarda gli investimenti in pubblicità e promozioni, dai dati Largo Consumo - Mediobanca non emerge un benchmark di riferimento. Per il settore stoccaggio mancano dati; per il settore attività mista si hanno per una sola azienda con valore medio del periodo analizzato pari al 4%. Discordanti tra loro sono i valori assunti dagli aggregati del settore molitura e pastifici. Il primo è calcolato in 9,05%; il secondo risulta 2,7%. Non solo, all'interno dell'aggregato del settore molitura esistono discordanze tra le singole aziende. L'indice assume un valore minimo di 1,20% e un valore massimo di 35%. In linea, invece, risultano essere i valori calcolati per le singole aziende appartenenti al settore pastifici.

Oltre alle indicazioni di carattere tecnico legate alla analisi dei bilanci e dei dati che sono stati forniti è opportuno trarre alcune riflessioni sulla attività svolta che, si ripete, è stata molto più significativa di una semplice analisi di bilancio a tappeto, anche perché i problemi di normalizzazione sono stati evidenti ed, inoltre, soprattutto nelle aziende di minore dimensione si è notata, come era prevedibile attendersi, una certa estraneità dell'imprenditore dalle risultanze contabili, pur dimostrando conoscenze tecniche piuttosto approfondite. Questo spiega anche la necessità di escludere dal novero delle aziende intervistate almeno 1/3 delle stesse, non tanto perché non significative, ma per alcune incongruenze di tipo contabile, che potevano essere fuorvianti ai

fini della elaborazione delle medie.

Possiamo così affermare che in genere, si rinvengono nelle tipologie di aziende esaminate i tratti caratteristici delle analisi di Mediobanca che abbiamo utilizzato come benchmark di riferimento.

In particolare, una tendenza alla contrazione dei margini nel settore in generale ed in particolare nel settore della molitura dove, probabilmente reggeranno solo le aziende in grado di fronteggiare elevati volumi con notevoli investimenti in termini di capitale. Considerazione quest'ultima che vale anche per i pastifici dove tuttavia l'azienda più rappresentativa delle due regioni oggetto di analisi, pur presentando durante la visita un elevato grado di sviluppo tecnologico, ha evidenziato una situazione difficilmente leggibile in termini contabili a seguito di una ristrutturazione interna. Indubbiamente il profilo di analisi che abbiamo mostrato presenta un messaggio spesso comune a quei settori c.d. a basso valore aggiunto, ossia per quei settori che per loro stessa natura o per cultura manageriale hanno difficoltà a sfruttare in modo determinante un marchio, oppure, si differenziano sul mercato per la presenza di specifiche condizioni immateriali. Tale messaggio si qualifica nella necessità di sfruttare processi di aggregazione a valle, al fine di ottenere maggiore aggregazione tra chi produce e chi vende o/e distribuisce il prodotto. Tale considerazione emerge soprattutto dall'equilibrio con cui si sono presentati i dati di una cooperativa che noi abbiamo individuato nel settore misto che sposando tale filosofia ha mostrato dati molto in linea con quelli indicati dal benchmark Largo Consumo - Mediobanca.

L'analisi della redditività è stata fondamentale nella ricerca, poiché in generale le aziende analizzate non presentano grandi squilibri sotto il profilo patrimoniale, ma l'incremento dei costi

deprime la redditività delle vendite. Si rileva, pertanto, la necessità di perseguire economie di scala che, ripetiamo costituisce il comportamento tipico delle aziende a basso valore aggiunto, in situazione di contrazione dei margini di profitto, proprio allo scopo di evitare la dispersione dello stesso lungo la filiera produttiva.

Allegati:

- 1. Questionario;*
- 2. Rappresentazione grafica dati questionario;*
- 3. Rappresentazione grafica indici stima Largo Consumo;*
- 4. Rappresentazione grafica indici aggregativi e relativa media.*

Allegato 1

QUESTIONARIO

Gruppo 1 : Dati identificativi

I1. Nome della società :

I2. Indirizzo completo :

I3. Provincia : Codice Provincia :

I4. Telefono : Fax :

I5. Persone intervistate : 1.

: 2.

I6. Carica/Titolo : 1.

: 2.

I7. Partecipazioni e % : 1. %

: 2. %

: 3. %

I8. Definire il settore specifico:

.....

.....

.....

I9. Stato Legale :

I10. Data di costituzione :

I11. Reparti esistenti nella società e numero dei loro impiegati:

1.

2.

QUESTIONARIO

3.
4.
5.

- I12. La società fornisce prodotti finiti/servizi **(1)**
- O, fornisce macchine/materiali ad altre industrie **(2) ?**

Gruppo 2 : Valutazione Economica – Indici

BASE ANNUA

- E1. $ROS = \{(\text{Reddito Operativo})/(\text{Volume d'affari})\}\%$
- E2. $ROA = \{(\text{Reddito Operativo})/(\text{Totale Attivo})\}\%$
- E3. $ROE = \{(\text{Utile Netto})/(\text{Capitale Netto})\}\%$
- E4. $TTT = \{(\text{Volume d'affari})/(\text{Totale Attivo})\}\%$
- E5. $ETT = \{(\text{Capitale netto})/(\text{Totale Attivo})\}\%$
- E6. ESPORTAZIONI (% Volume d'affari)
- E7. Pubblicità/Vendite Promozionali (% Volume d'affari)

	Diminuzione Tasso più del 10%	Diminuzione Tasso da 1 al 10%	Stabile	Incremento Tasso da 1 al 10%	Incremento Tasso più del 10%
E8. Trend del ROS	1	2	3	4	5
E9. Trend del ROA	1	2	3	4	5
E10. Trend del ROE	1	2	3	4	5
E11. Trend del TTT	1	2	3	4	5
E12. Trend del ETT	1	2	3	4	5
E13. Trend delle Esportazioni	1	2	3	4	5
E14. Trend della Pubblicità	1	2	3	4	5

QUESTIONARIO

INDICI ECONOMICI NAZIONALI (*fonte:*)

	1996	1997	1998
Tasso di inflazione
“Prime Rate”
Tasso di crescita del P.I.L.

INDICI SETTORE INDUSTRIALE (*fonte:*)

	1996	1997	1998
ROS
ROA
ROE
TTT
ETT
Esportazioni
Pubblicità/Promozioni

Gruppo 3 : Concorrenza (a livello nazionale)

C1. Fai concorrenza a livello?:	(1) Regionale	(2) Nazionale	(3) Internazion
C2. Numero di Concorrenti	(1) 1 - 10	(2) 11 - 50	(3) Oltre 51
C3. Principali Concorrenti	(1) 1 - 3	(2) Maggiore di 4	
C4. Dimensioni dei Principali Concorrenti	(1) 1 - 50	(2) 51 - 100	(3) Oltre
C5. La società è leader sul mercato?	(1) NO	(2) Quota Importante	(3) SI
C6. Il prezzo effettivo della concorrenza è:	(1) Non impor.	(2) Importante	(3) Molto imp.
C7. La qualità effettiva della concorrenza è:	(1) Non impor.	(2) Importante	(3) Molto imp.

QUESTIONARIO

Gruppo 4 : Caratteristiche del Decision – Maker

- D1. Et  del Titolare :
- D2. Livello di istruzione del Titolare (1) No Univer. (2) Universit  (3) Postuniversit 
- D3. Educazione di base:
- *Tecnica* (1)
 - *Finanziaria* (2)
 - *Commerciale* (3)
 - *Manageriale* (4)
 - *Altro* (5)
- D4. Anni di Esperienza :
- D5. Area predominante di Esperienza:
- *Tecnica* (1)
 - *Finanziaria* (2)
 - *Commerciale* (3)
 - *Manageriale* (4)
 - *Altro* (5)
- D6. Conoscenza lingue straniere (1) Nessuna (2) Una (3) Due (4) Oltre
- D7. Esperienze Internazionali (1) No (2) Ha vissuto o lavorato all'estero
- D8. Altre Caratteristiche (*basate sulla tua valutazione*)
- | | | | | | |
|--|---------------------------|---|---|---|-------------------------|
| 1. <i>Cooperazione</i> | 1 (<i>molto debole</i>) | 2 | 3 | 4 | 5 (<i>molto alta</i>) |
| 2. <i>Spirito indipendente</i> | 1 (<i>molto debole</i>) | 2 | 3 | 4 | 5 (<i>molto alta</i>) |
| 3. <i>Ottimismo, Speranze</i> | 1 (<i>molto debole</i>) | 2 | 3 | 4 | 5 (<i>molto alta</i>) |
| 4. <i>Fiducia in se stesso, Determinazione</i> | 1 (<i>molto debole</i>) | 2 | 3 | 4 | 5 (<i>molto alta</i>) |
| 5. <i>E' il Fondatore di una P.M.I.</i> | (1) No | | | | (2) Si |
- D9. Il Titolare e l'Amministratore sono la stessa persona? (1) No (2) Si

Gruppo 5 : Management, Vendite e Marketing

	Nessuna	Vagamente	Definita in parte	Adeguate	Solida
M1. Valutazione del Business Plan	1	2	3	4	5
M2. Valutazione del Piano Marketing	1	2	3	4	5
M3. Valutazione del Organigramma	1	2	3	4	5
M4. Valutazione del M.I.S.	1	2	3	4	5

QUESTIONARIO

M5. Numero dei Responsabili (oltre al Titolare):
M6. Età media dei Responsabili:
M7. Titolo di Studio dei Responsabili
M8. Area predominante dei Responsabili:
- <i>Tecnica</i>
- <i>Finanziaria</i>
- <i>Commerciale</i>
- <i>Manageriale</i>
- <i>Altro</i>
M9. Numero dei Prodotti Esistenti (<i>categorie o serie di prodotti</i>)
(1) da 1 a 5 (2) da 6 a 10 (3) da 11 a 50 (4) da 51 a 100 (5) oltre 100	
M10. Market Share per gli ultimi 3 anni
<i>(In caso di prodotti simili, considerare il più importante)</i>	
M11. Numero di Prodotti Nuovi negli ultimi 3 anni (<i>categorie o serie di prodotti</i>)
(1) Nessuno (2) da 1 a 5 (3) da 6 a 10 (4) da 11 a 50 (5) oltre 51	
M12. % di Volume d'affari atteso dai nuovi prodotti (ultimi 3 anni) %
M13. La società vende attraverso:	(1) distributori o (2) propria forza-vendita
M14. La Copertura sul Mercato è:	(1) non sistematica o (2) sistematica
M15. Le risorse che la società investe in promozioni e pubblicità come sono stimate in relazione ai concorrenti:
(1) molto poche (2) poche (3) analoghe (4) molte (5) notevoli	
 Gruppo 6 : Staff	
S1. Età media degli Impiegati Amministrativi
S2. Età media della Forza Lavoro
S3. % Dipendenti con Educazione Superiore %
S4. % Dipendenti Specializzati %
S5. % Esecutivi, Managers e Capi %

QUESTIONARIO

S6. % Dipendenti collegati da vincoli parentela al Titolare/ Proprietario
 %

S7. La media annuale degli aumenti dei stipendi, comparata alla media Nazionale, è:

(1) minore (2) uguale (3) maggiore

Gruppo 7 : Organizzazione e Operazioni

	Nessuno	In parte	Adeguato	Soddisfac.	Molto Soddisf.
O1. Avete un sistema di Controllo di Qualità sui materiali in entrata ?	1	2	3	4	5
O2. Avete un sistema di Controllo di Qualità sui prodotti finiti ?	1	2	3	4	5
O3. Avete un sistema di Controllo di Qualità sulla produzione/processi ?	1	2	3	4	5
O4. Avete un sistema di Manutenzione	1	2	3	4	5
O5. Avete un reparto o procedure specifiche per lo sviluppo di nuovi prodotti?			(1) No	(2) Si	
O6. Avete un Programma di Cash Flow:					
	(1) No	(2) Annuale	(3) Mensile	(4) Settimanale	
O7. Il prezzo dei vostri prodotti è basato su:					
	(1) Costo	(2) Domanda	(3) Concorrenza	(4) Tutti	

Gruppo 8 : Formazione

	Non Significativa	Poca Importanza	Importante	Molto Importante	Critica
F1. Come ritenete importante la formazione di carattere generale e quella aziendale?	1	2	3	4	5
F2. Avete mai preso parte ad uno specifico programma di formazione?			(1) No	(2) Si	
<i>Specificare</i>					
F3. Siete a conoscenza delle Politiche, Iniziative, Programmi, etc., della EU per P.M.I.?					
	(1) Per niente	(2) In modo confuso	(3) Abbastanza	(4) Molto	(5) Aggiornati

QUESTIONARIO

F4. Credete che i Programmi e le Iniziative EU possano aiutare lo sviluppo della vostra società?
 (1) No (2) Non realmente (3) Abbastanza (4) Molto (5) Cruciali

F5. La formazione personale viene eseguita durante le ore di lavoro?
 (1) No, totalmente al di fuori (2) In parte (3) Sì, completamente

F6. Numero di Ore per la Formazione dell'ultimo anno:
(Durata dei programmi di formazione) x (Numero dei dipendenti partecipanti)

F7. Numero di Ore per la Formazione per dipendente:
Dividere [F6] per il Numero dei dipendenti.

F8. Percentuale di dipendenti che hanno seguito almeno un corso %

Data di Compilazione del Questionario :

Identità Intervistatore :

Certifico che le informazioni presentate in questo questionario sono vere. Dichiaro che queste informazioni siano utilizzate solo per scopi di ricerca.	Ho verificato che le informazioni presentate in questo questionario sono vere e riflettono la reale condizione della mia società.
<i>Firma dell'intervistatore</i>	<i>Firma Titolare</i>

ALLEGATO : 2 - Rappresentazione grafica dei dati rilevati con l'applicazione del questionario nelle aziende prese in considerazione

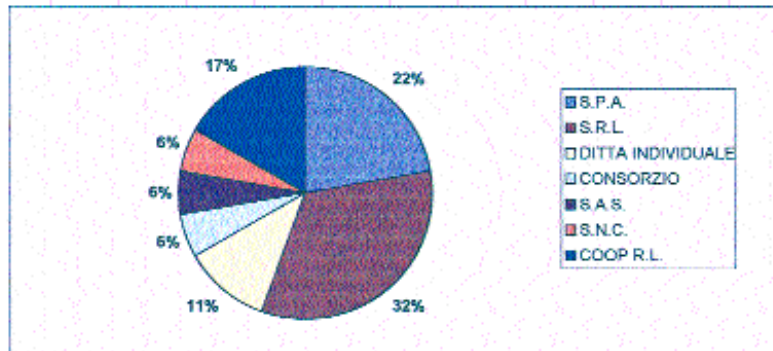


Fig 1- Forme Giuridiche

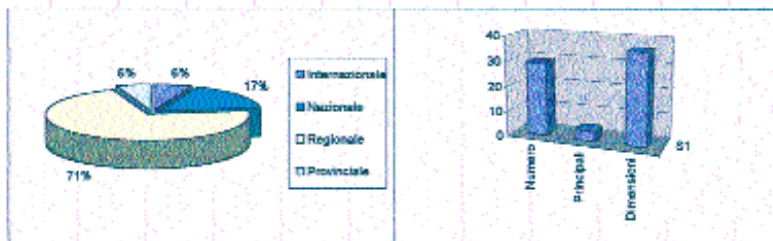


Fig 2 - Concorrenza e Concorrenti

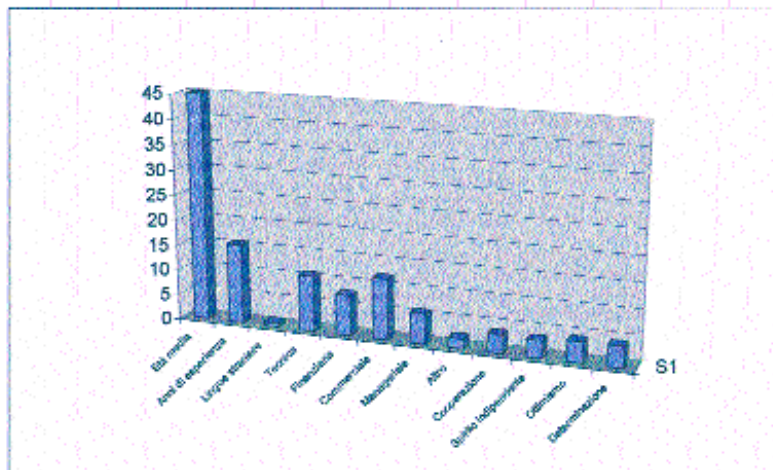


Fig 3 - Decision-Marker

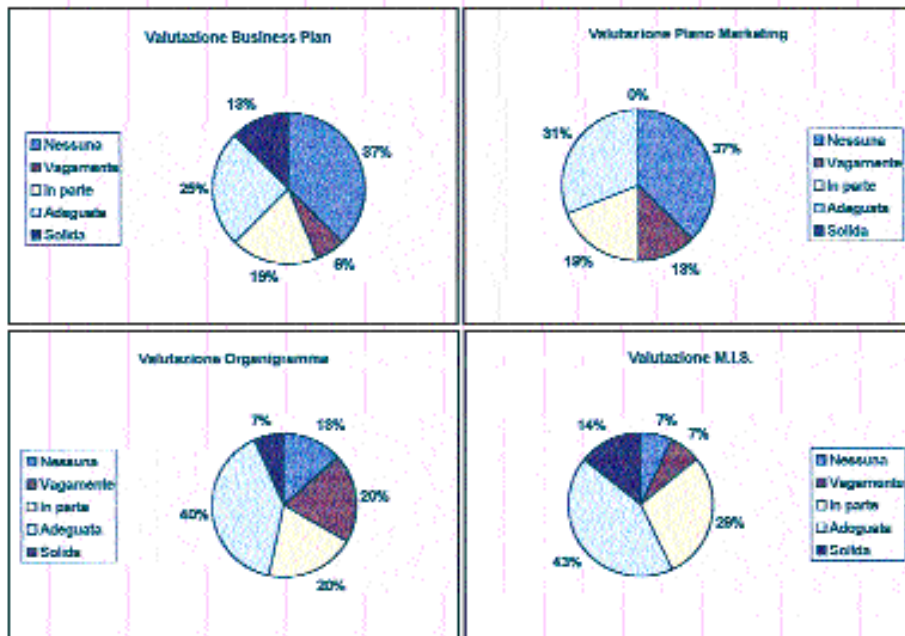


Fig. 4 - Management, Vendite e Marketing

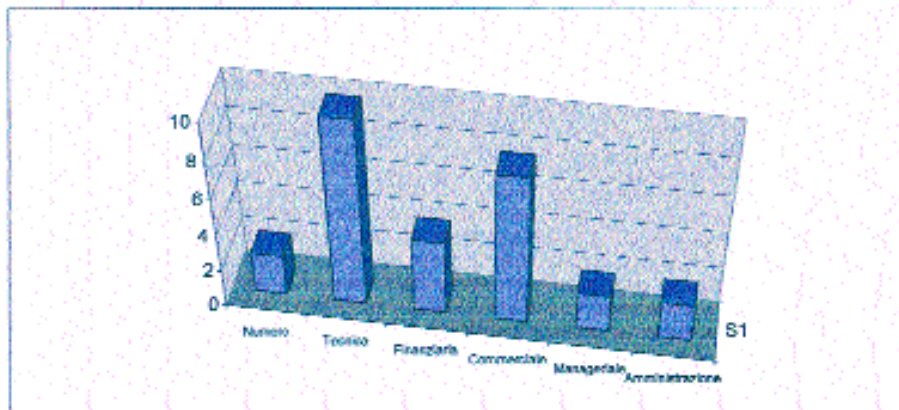


Fig. 5 - Area predominante dei responsabili

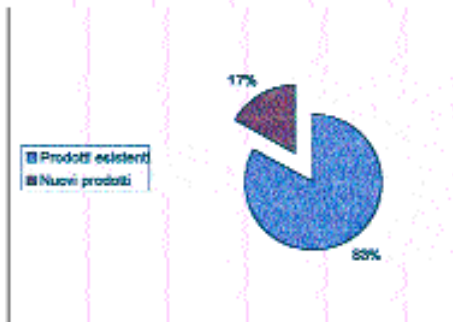


Fig. 6 - Prodotti o serie di prodotti

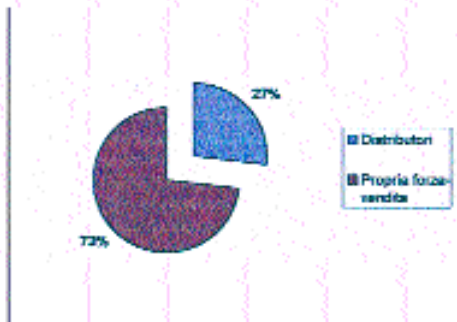


Fig. 7- Rete di vendite

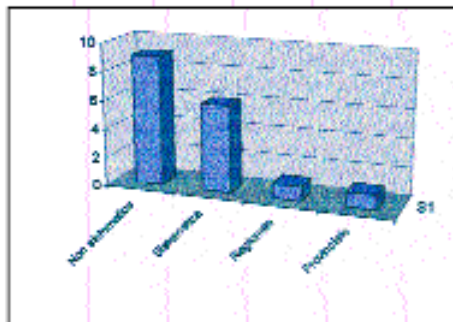


Fig. 8 - Copertura sul mercato

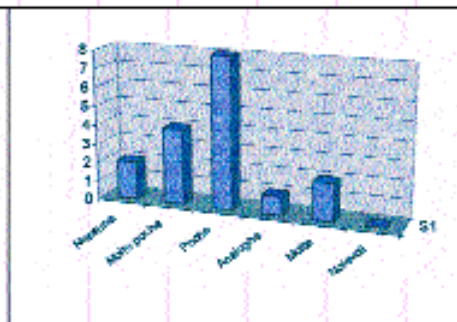


Fig. 9 - Investimenti in promozioni e pubblicità

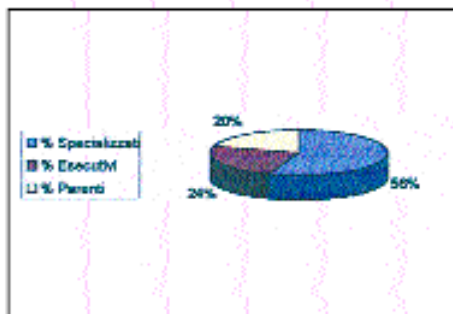


Fig. 10 - Caratteristica dello Staff aziendale

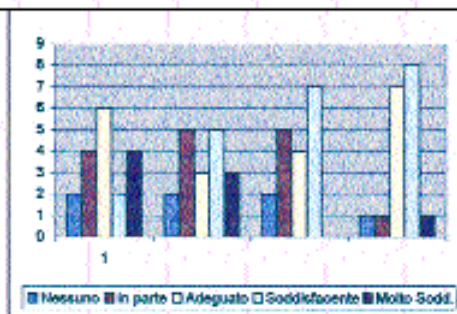


Fig. 11 Controllo di Qualità delle aziende

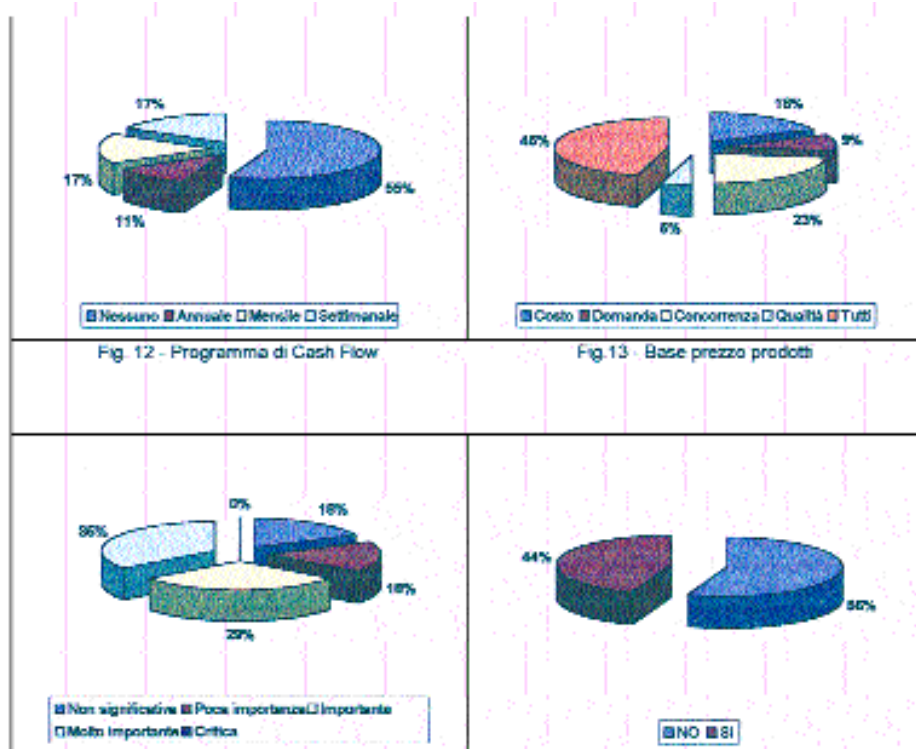


Fig.14 - Caratteristica dell'importanza della formazione aziendale

Fig.15 - Partecipazione a programma di formazione

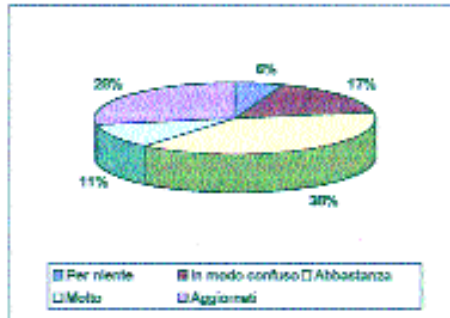


Fig. 16 - Conoscenza delle iniziative E.U.

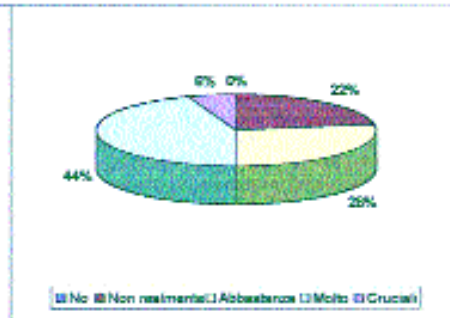


Fig. 17- Fiducia in aiuti E.U.

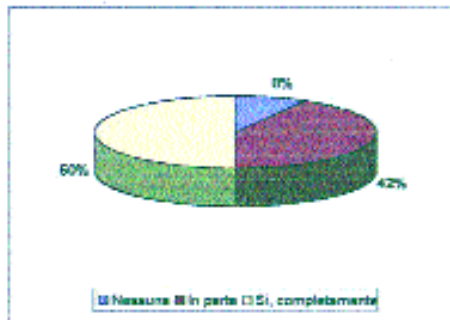


Fig.16- Formazione personale durante le ore di lavoro

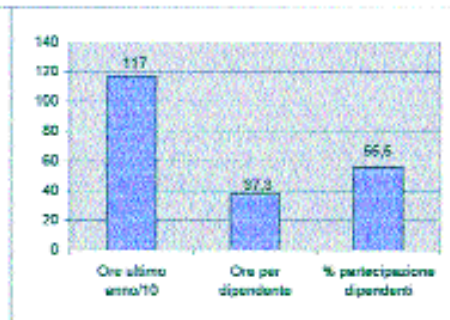


Fig. 18- Ore per la formazione

ALLEGATO: 3 - Rappresentazione grafica indici stima Largo Consumo

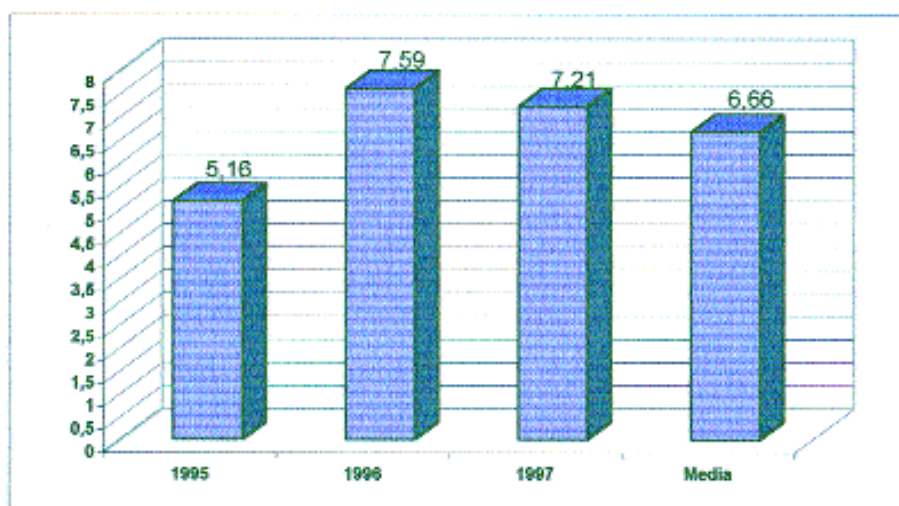


Fig 20 Rappresentazione grafica ROS

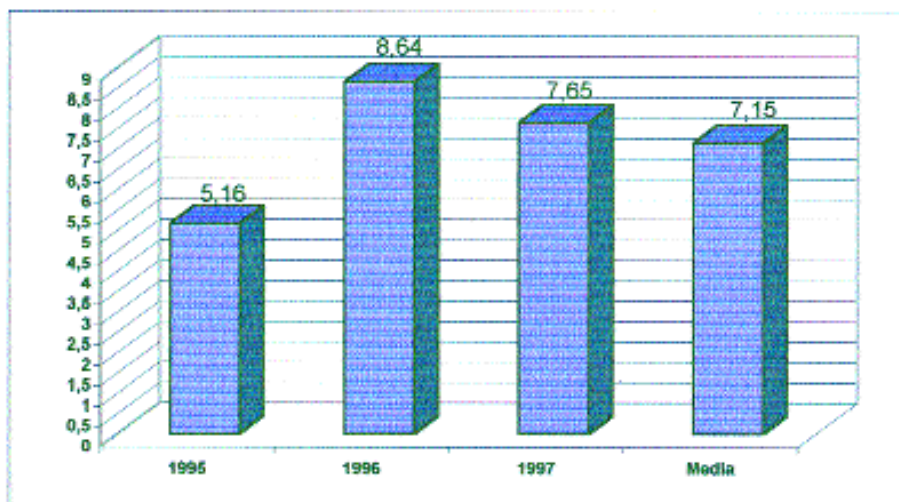


Fig 21 Rappresentazione grafica ROA

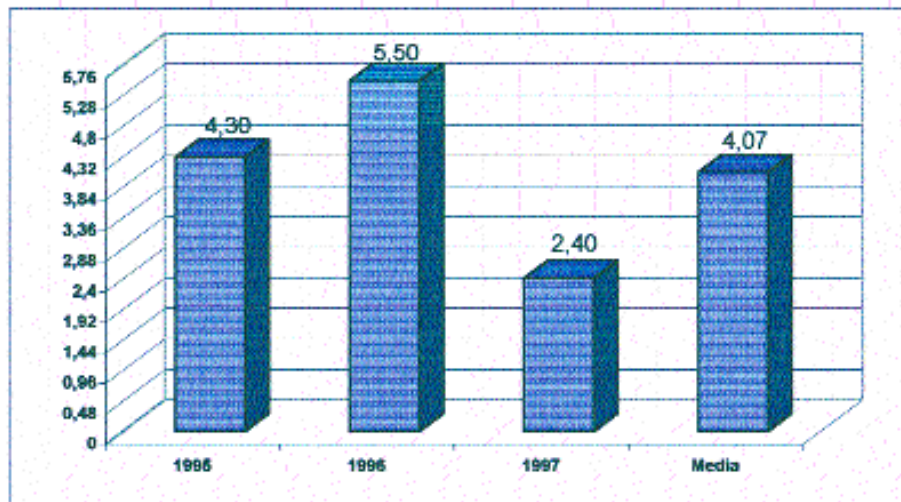


Fig.22 - Rappresentazione grafica ROE

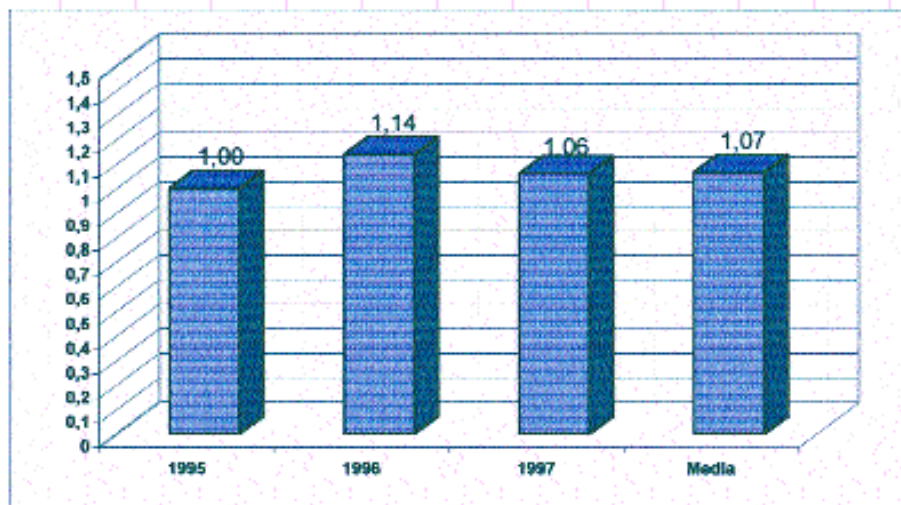


Fig. 23 - Rappresentazione grafica TTT

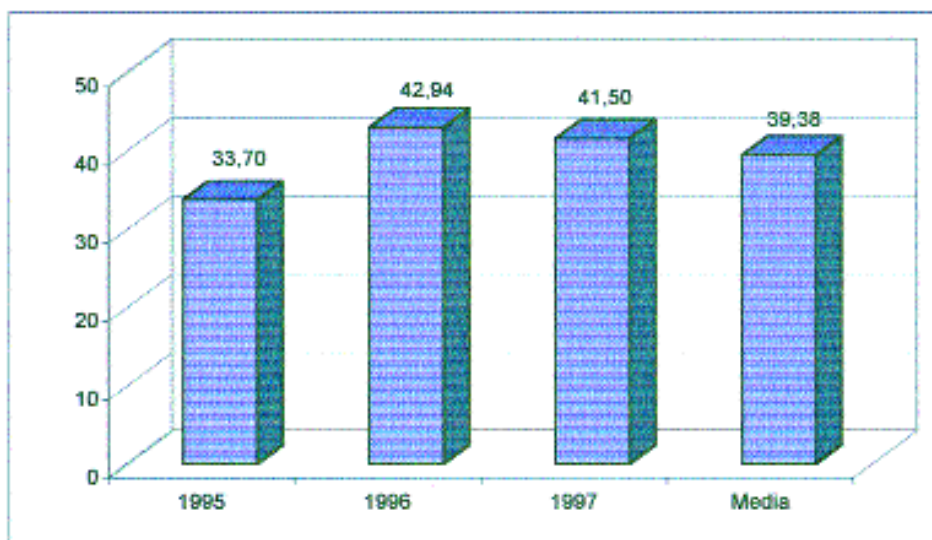


Fig. 24 - Rappresentazione grafica ETT

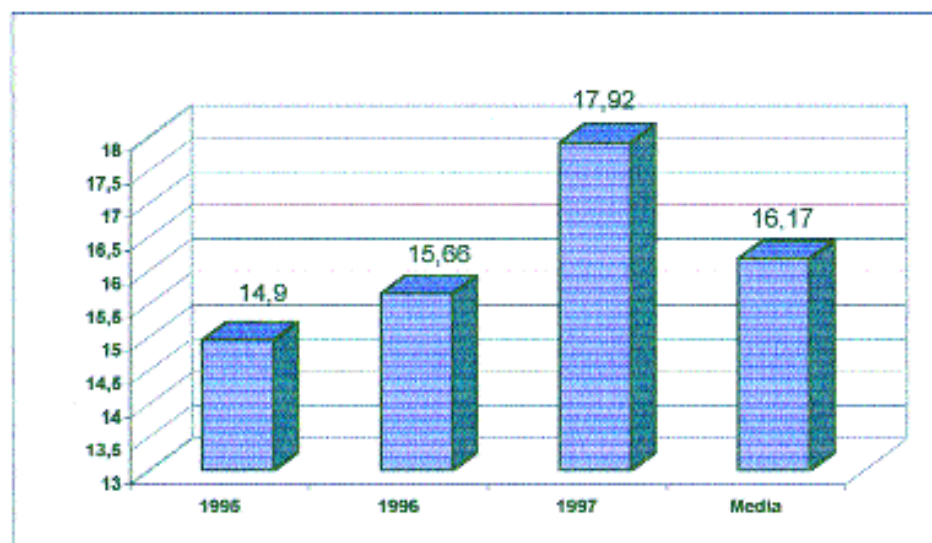


Fig. 25 - Rappresentazione grafica EXPORT

ALLEGATO: 4 - Rappresentazione grafica indici settore molitura

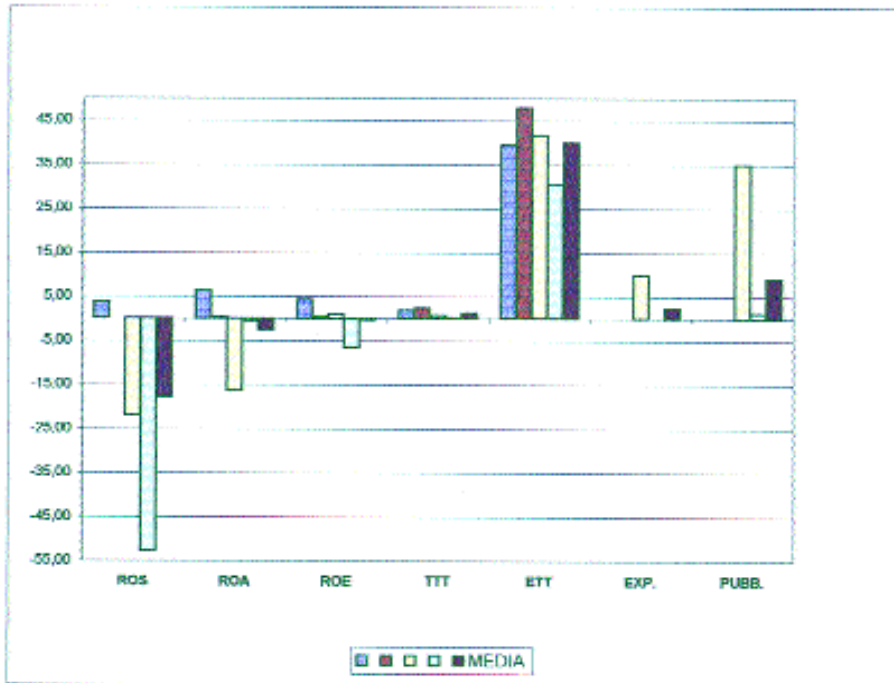


Fig. 26 - Indici medi settore molitura

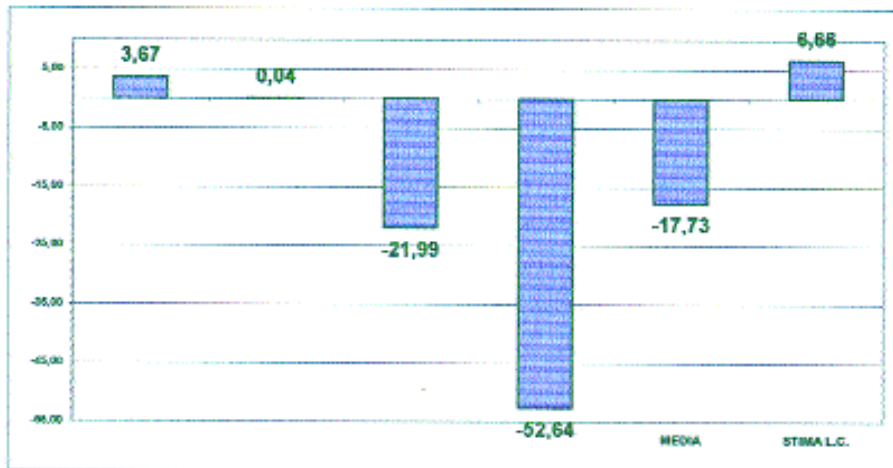


Fig. 27 - Rappresentazione grafica del ROE

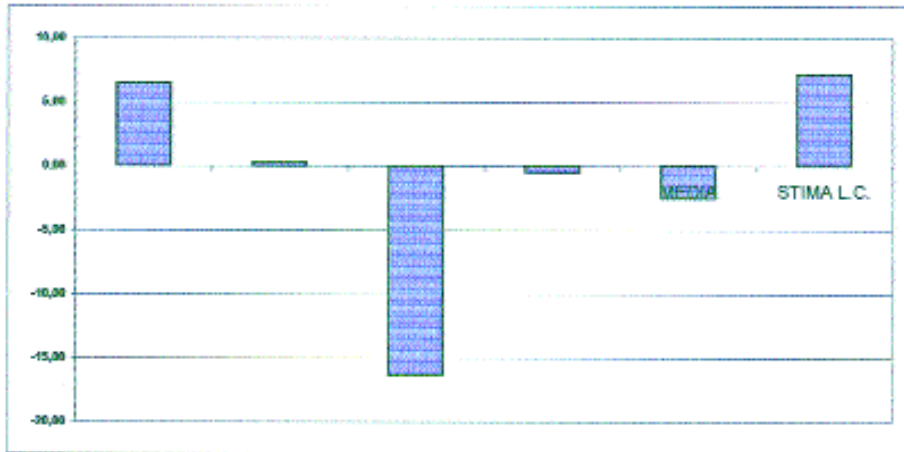


Fig. 28 - Rappresentazione grafica del ROA

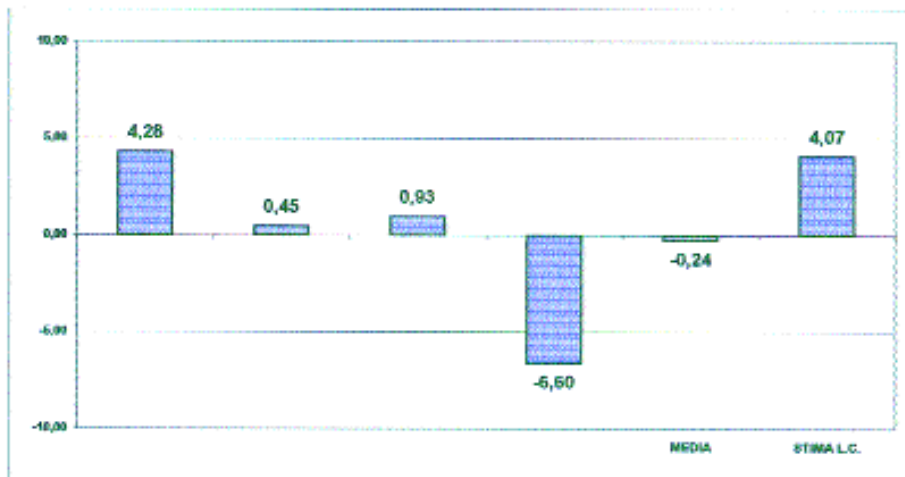


Fig. 29 - Rappresentazione grafica del ROE

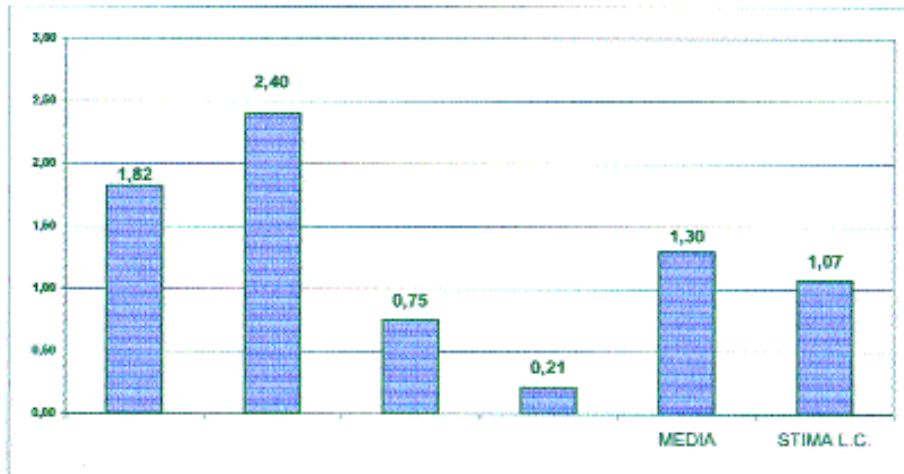


Fig. 30 - Rappresentazione grafica del TTT

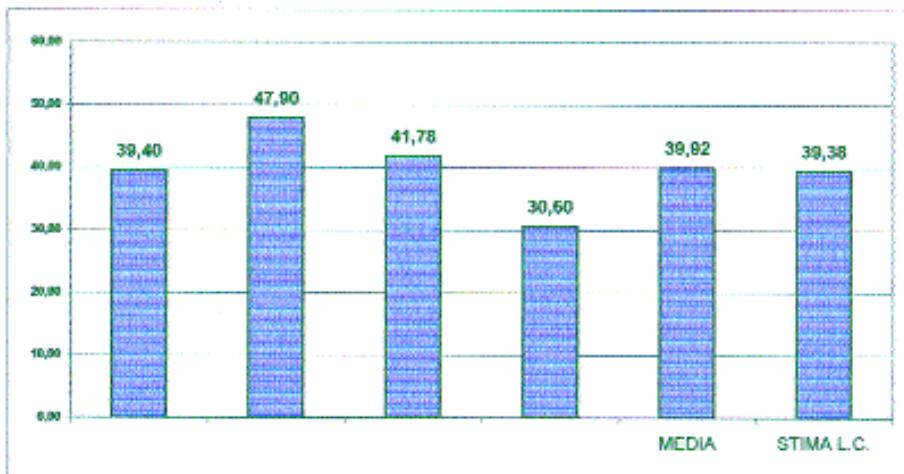


Fig. 31 - Rappresentazione grafica del ETT

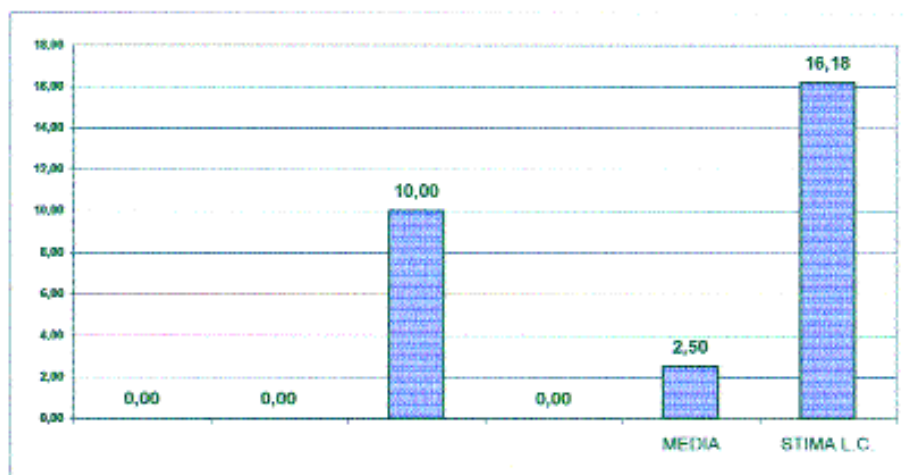


Fig. 32 - Rappresentazione grafica dell' EXPORT

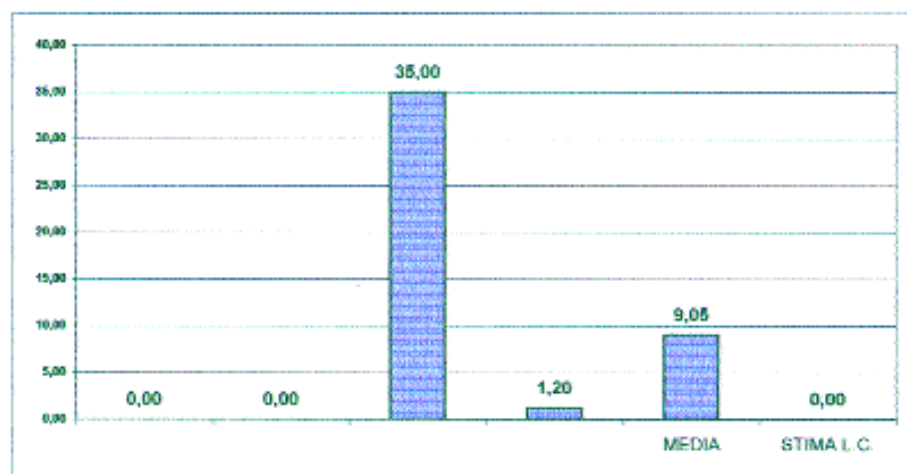


Fig. 33 - Rappresentazione grafica della Pubblicità

ALLEGATO: 4 - Rappresentazione grafica indici settore pastifici



Fig. 34 - Indici medi

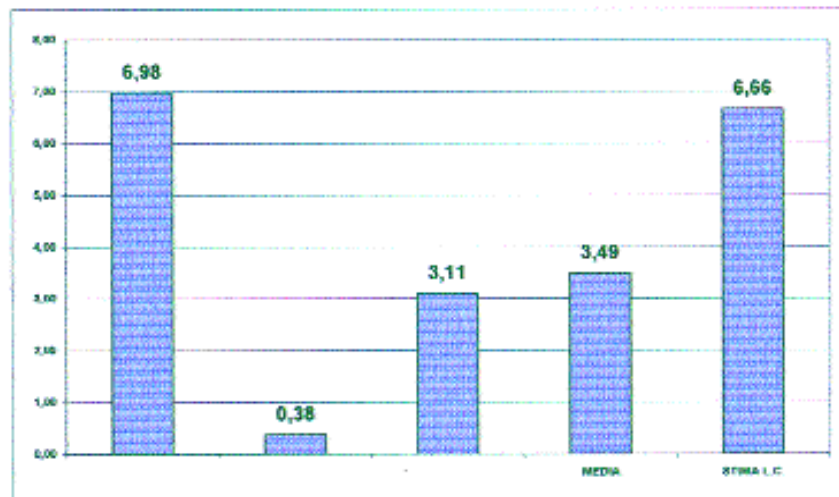


Fig. 35 - Rappresentazione grafica del ROS

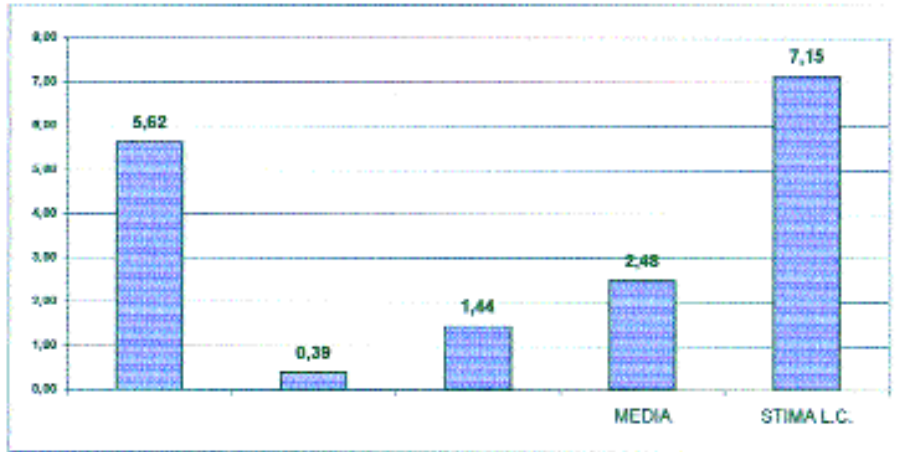


Fig. 36 - Rappresentazione grafica del ROA

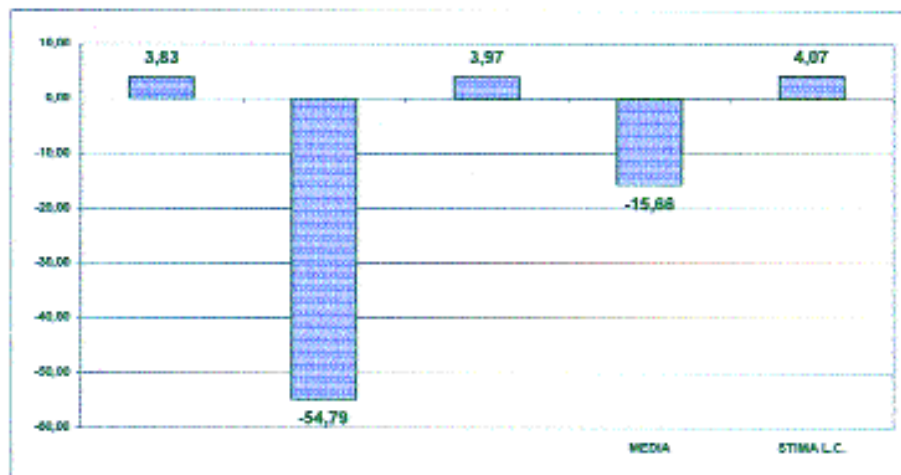


Fig. 37- Rappresentazione grafica del ROE

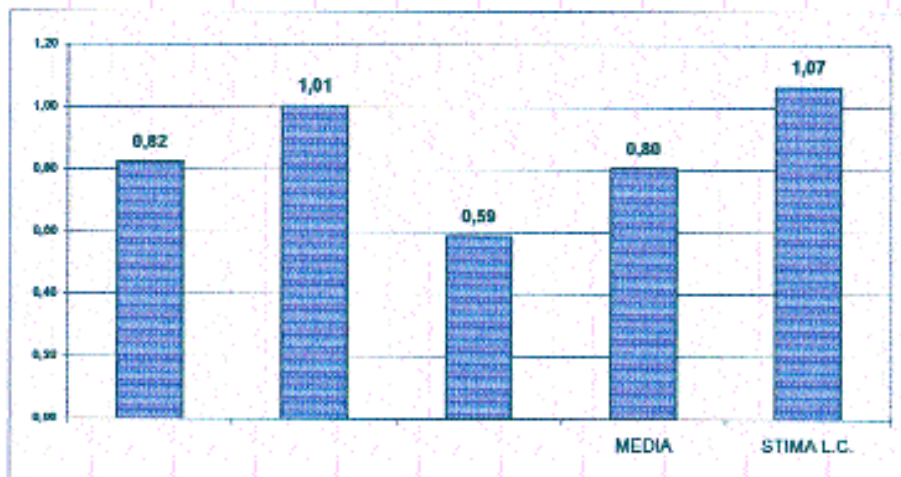


Fig. 38 - Rappresentazione grafica del TTT

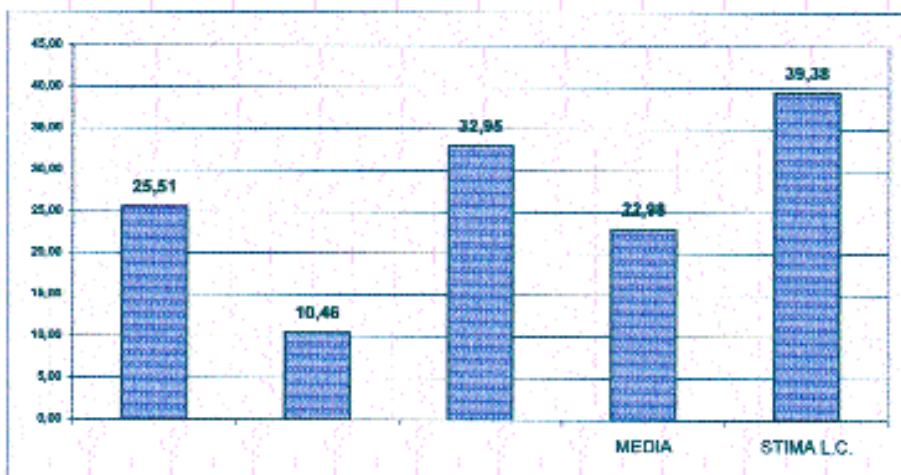


Fig. 39 - Rappresentazione grafica del ETT

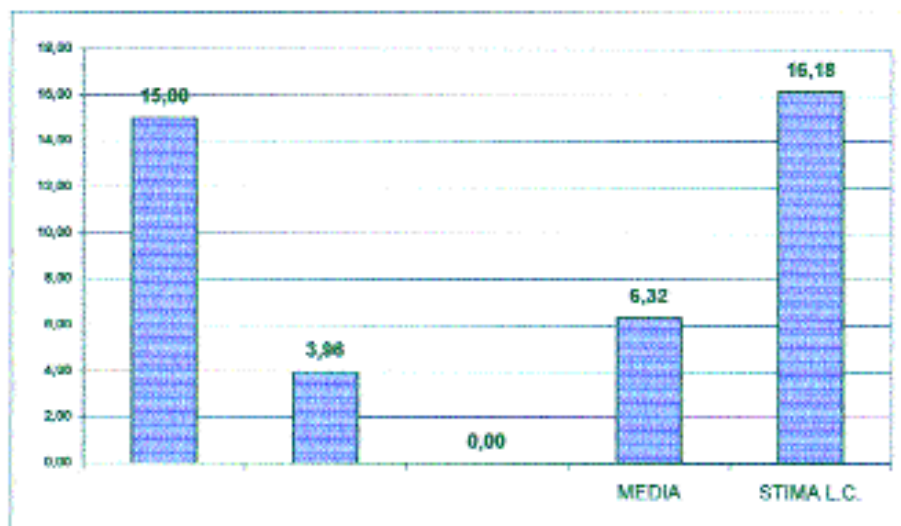


Fig. 40 - Rappresentazione grafica dell' EXPORT

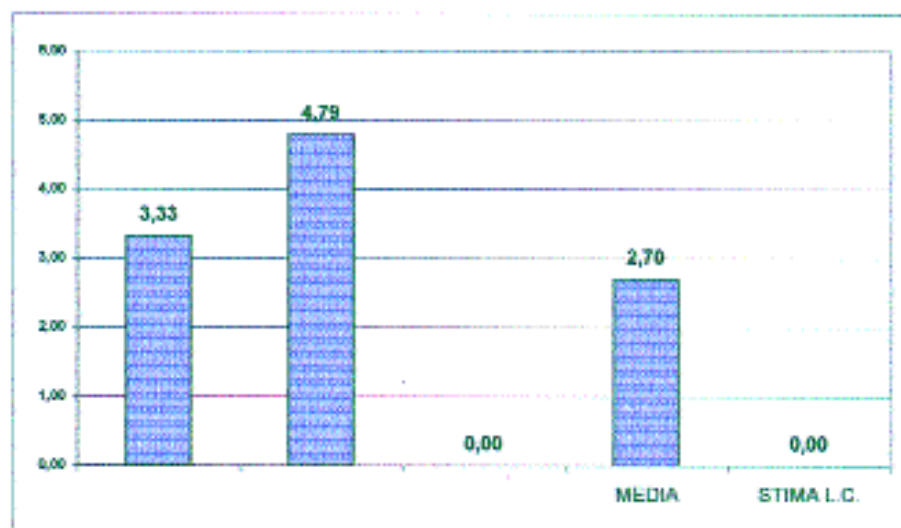


Fig. 41- Rappresentazione grafica della Pubblicità

ALLEGATO: 4 - Rappresentazione grafica indici settore stoccaggio

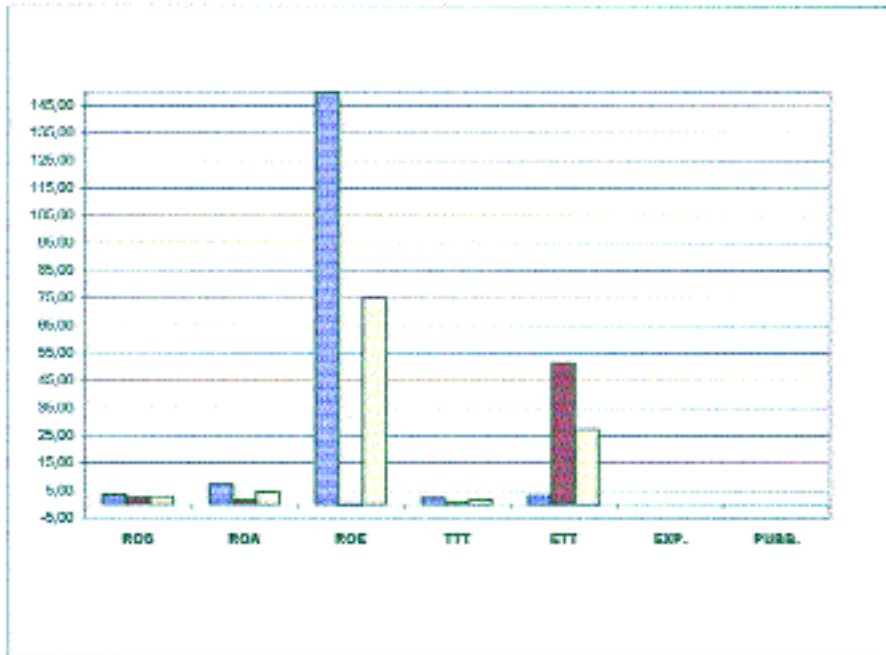


Fig. 42 - Indici medi

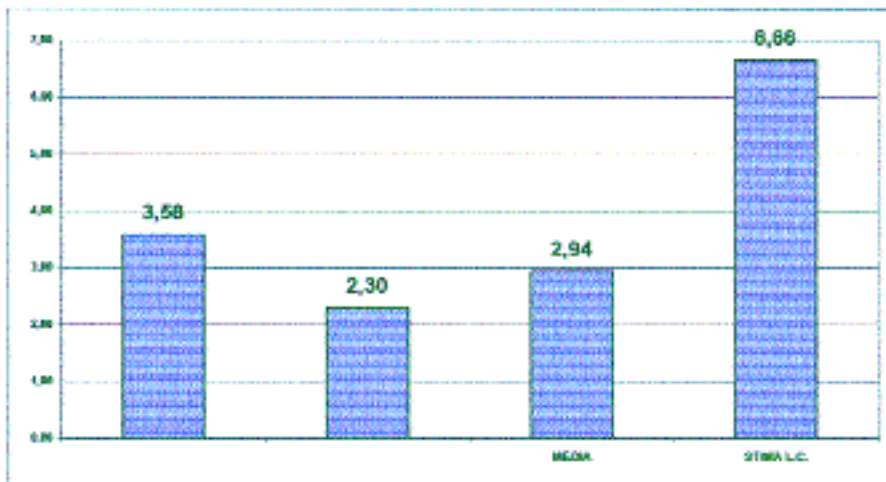


Fig. 43 - Rappresentazione grafica del ROE

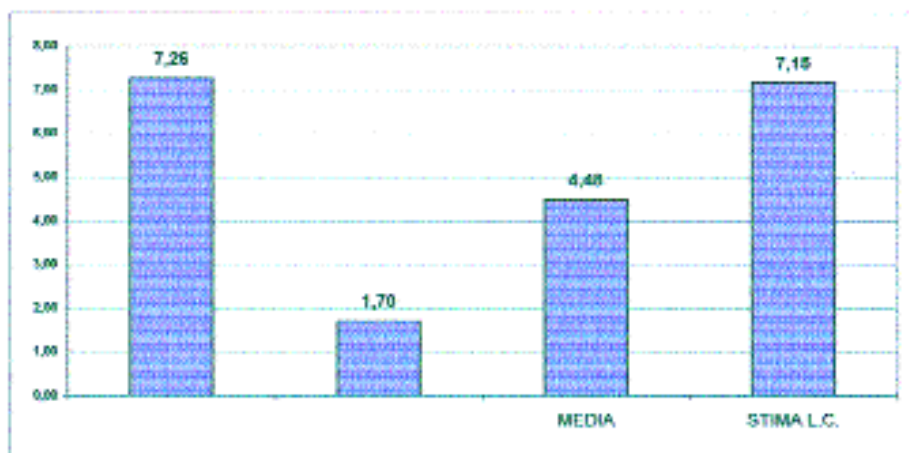


Fig. 44 - Rappresentazione grafica del ROA

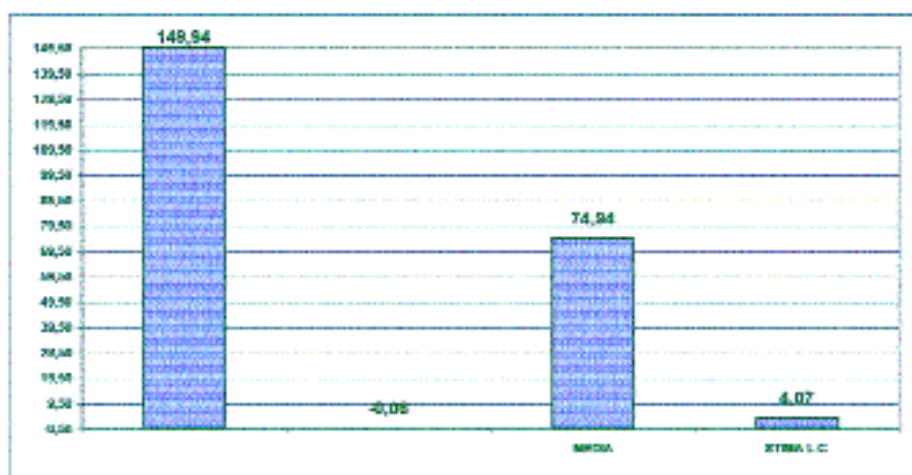


Fig. 45 - Rappresentazione grafica del ROE

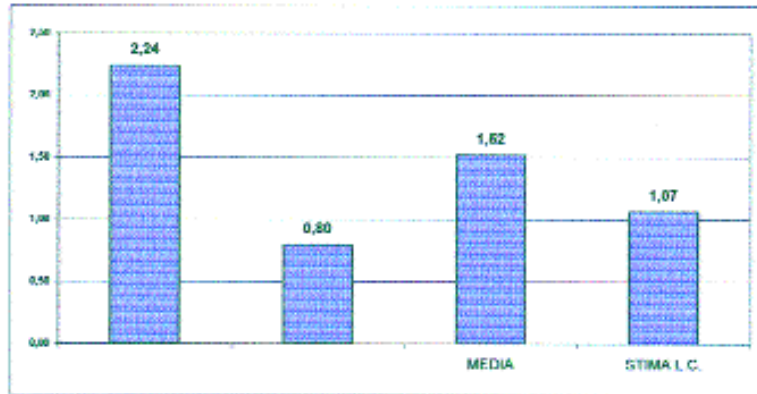


Fig. 46 - Rappresentazione grafica del TTT

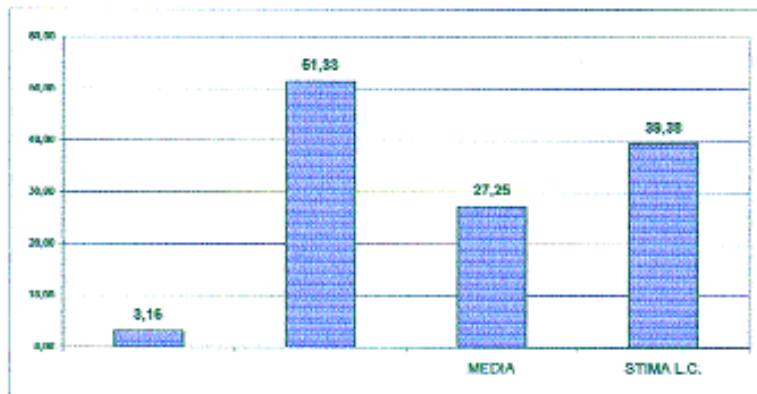


Fig. 47- Rappresentazione grafica del ETT

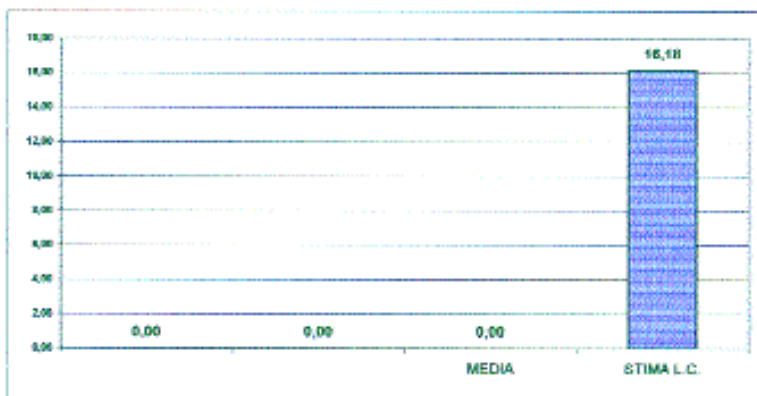


Fig. 48 - Rappresentazione grafica dell' EXPORT

ALLEGATO: 4 - Rappresentazione grafica indici settore misto

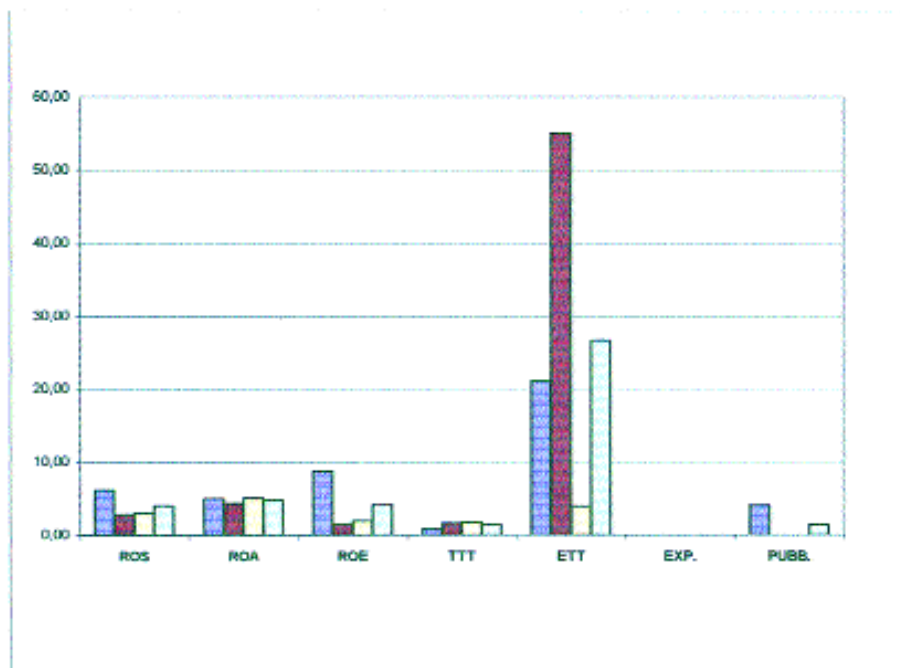


Fig. 49 - Indici medi

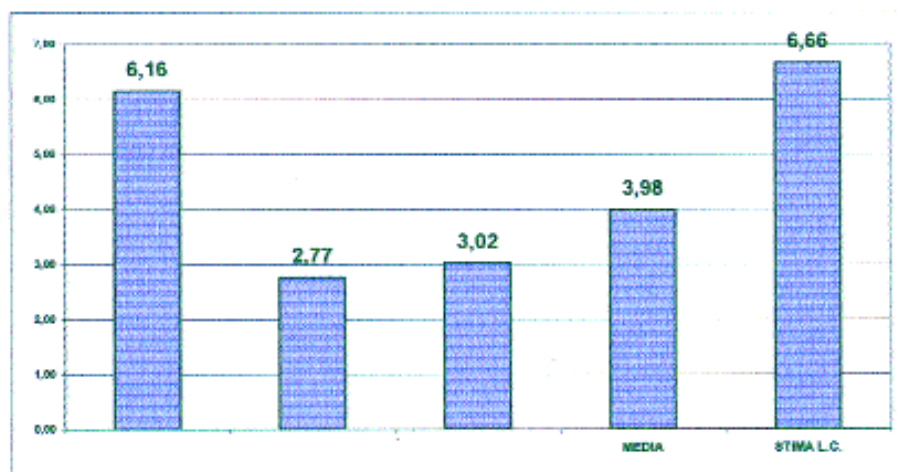


Fig. 50 - Rappresentazione grafica del ROS

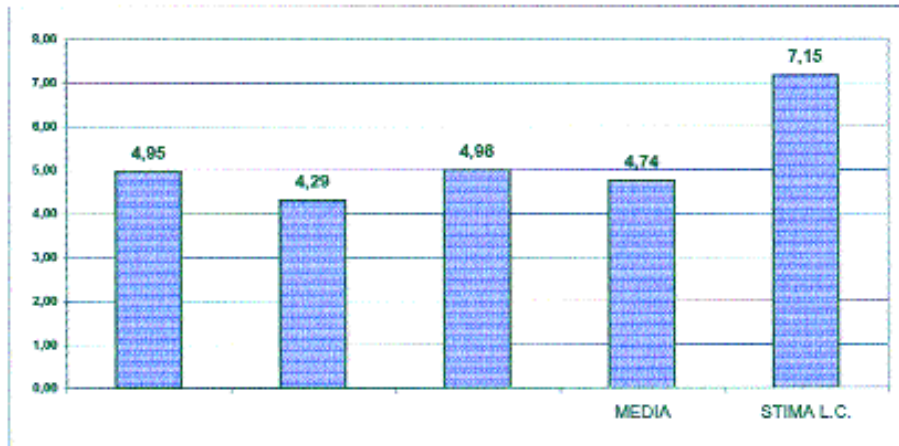


Fig. 51 - Rappresentazione grafica del ROA

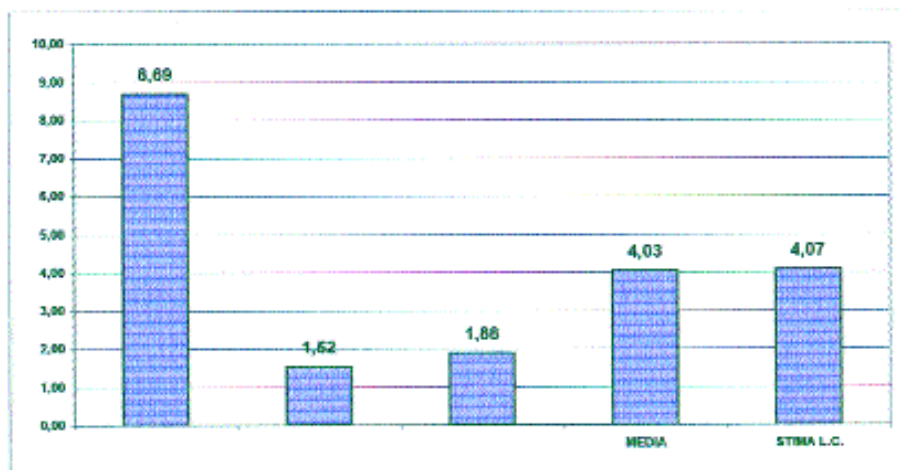


Fig. 52 - Rappresentazione grafica del ROE

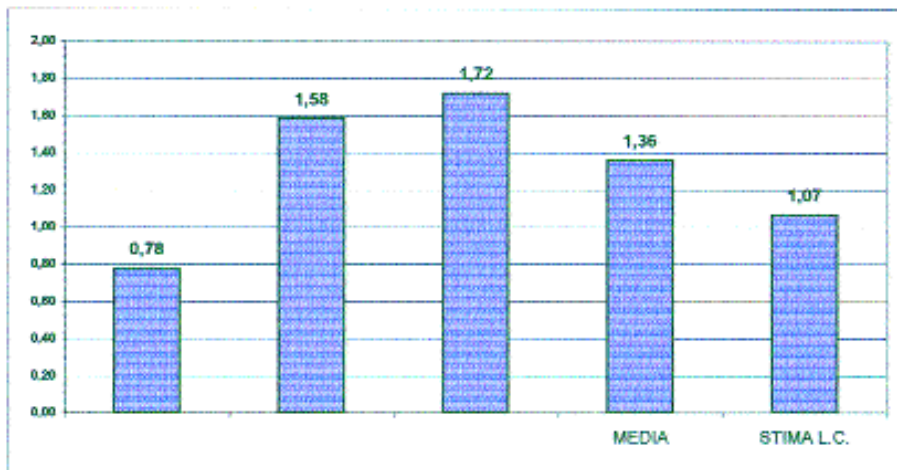


Fig. 53 - Rappresentazione grafica del TTT

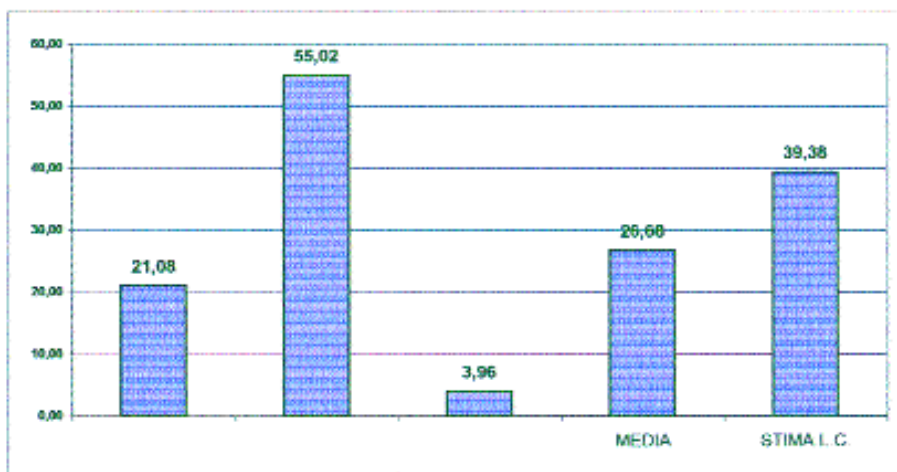


Fig. 54 - Rappresentazione grafica del ETT

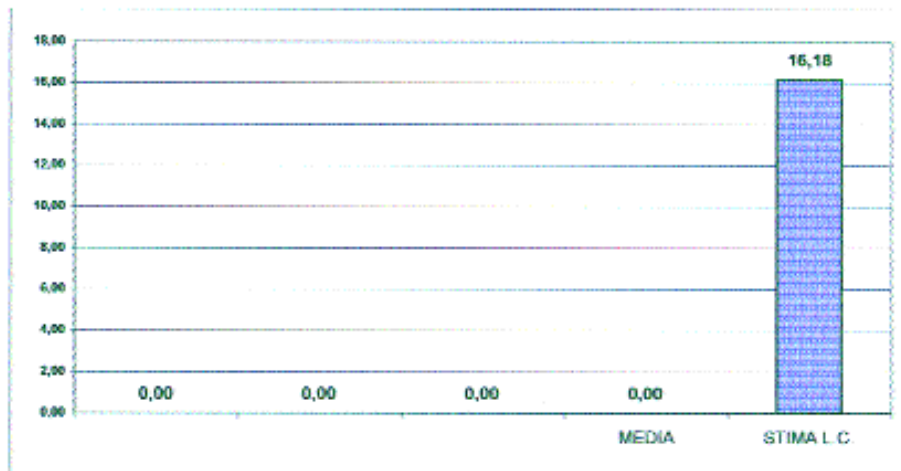


Fig. 55 - Rappresentazione grafica dell' EXPORT

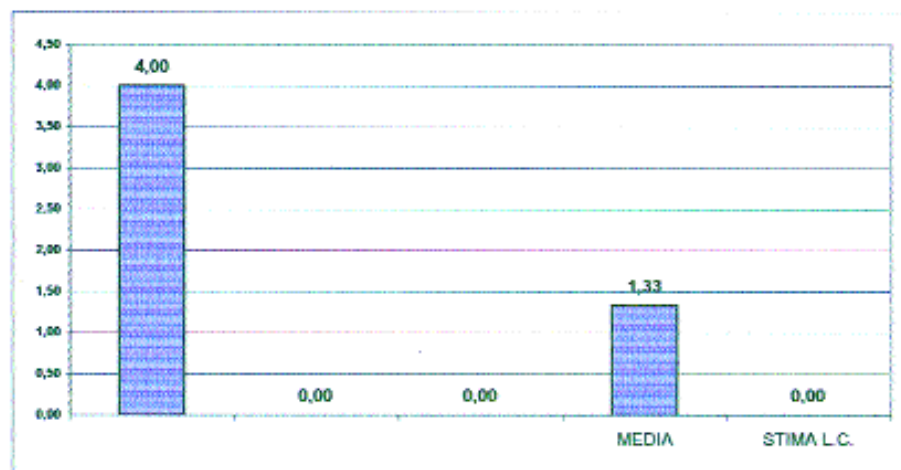


Fig. 56 - Rappresentazione grafica della Pubblicità

finito di stampare
nel mese di settembre 2001
presso Anteprima s.r.l.
Palermo