

# Indice

---

<b>Prefazione</b> , di <i>Gianantonio Bissaro</i>	XIII
<b>Introduzione</b> , di <i>Vitaliano Fiorillo, Marianna Lo Zoppo</i>	XVII
<b>1 La gestione strategica d'impresa</b> di <i>Massimiliano Bruni</i>	1
1.1 Introduzione	1
1.2 Il significato di azienda	1
1.3 La strategia aziendale e la gestione strategica d'impresa	5
1.3.1 I livelli della strategia aziendale	12
1.3.2 Una visione olistica della strategia aziendale	14
1.4 Quando un'azienda è di successo	17
1.4.1 La misurazione del successo aziendale	18
1.5 I pilastri del successo aziendale	20
<b>2 Rendere forte e organizzata l'impresa agricola</b> di <i>Marina Puricelli</i>	25
2.1 Introduzione	25
2.2 Rendere forte una PMI nell'agribusiness	25
2.2.1 Massimizzare il risultato economico nel medio-lungo periodo	26
2.2.2 Confrontarsi con chi è più bravo	27
2.2.3 Fare meglio ciò che si è sempre fatto (rendendolo visibile)	28
2.2.4 Saper fare innovazione (anche in settori maturi)	28
2.2.5 Seguire una strategia fondata sulla qualità e acquisire maggiore flessibilità	29
2.2.6 Trattare la dimensione aziendale come una variabile gestionale	29
2.2.7 Fare la differenza attraverso l'organizzazione aziendale e la gestione del capitale umano	30
2.2.8 Rimanere radicati al territorio di appartenenza	31
2.2.9 Avere alla guida un imprenditore forte	32

2.3	La costruzione dell'organizzazione ideale per la PMI agricola	33
2.3.1	Un modello per valutare l'organizzazione	36
2.3.2	L'assetto elementare	39
2.3.3	L'assetto collaborativo	41
2.3.4	L'assetto innovativo	42
2.3.5	L'assetto diffuso	45
2.3.6	Lo sviluppo organizzativo di una piccola impresa	47
<b>3</b>	<b>Il bilancio delle imprese agricole</b>	<b>53</b>
	di <i>Daniela Travella</i>	
3.1	Introduzione	53
3.2	Le fonti normative di riferimento e i principi generali di formazione del bilancio	54
3.3	Le dimensioni rilevanti del bilancio	58
3.3.1	Lo stato patrimoniale	59
3.3.2	Il conto economico	60
3.3.3	Il rendiconto finanziario	61
3.3.4	Le relazioni e le correlazioni tra i prospetti di sintesi	62
3.4	Gli schemi di stato patrimoniale e conto economico prescritti dal codice civile	63
3.4.1	Lo stato patrimoniale	65
3.4.2	Il conto economico	68
3.5	La rappresentazione contabile e la valorizzazione delle classi di valori caratterizzanti il bilancio delle aziende agricole	69
3.5.1	Le voci di bilancio caratterizzanti il bilancio delle aziende agricole	70
3.5.2	Le voci di bilancio caratterizzanti il bilancio delle aziende agricole zootecniche	75
3.5.3	Altre voci caratteristiche delle aziende agricole	77
3.6	Il bilancio Agro&Latte S.p.A.	77
<b>4</b>	<b>L'analisi dei risultati aziendali</b>	<b>85</b>
	di <i>Luca Ghezzi</i>	
4.1	Introduzione	85
4.2	L'analisi di bilancio	85
4.3	La riclassificazione	87
4.3.1	La riclassificazione di conto economico	88
4.3.2	La riclassificazione di stato patrimoniale	94
4.4	L'analisi per indici di bilancio	99
4.4.1	L'analisi della liquidità aziendale	99
4.4.2	L'analisi della solidità aziendale	101
4.4.3	L'analisi della redditività aziendale	103
4.4.4	Uno schema di sintesi	108
4.5	La contabilità analitica	111
4.5.1	La scomposizione dei risultati dal punto di vista competitivo	112
4.5.2	La scomposizione organizzativa e il costo di prodotto	117

<b>5</b>	<b>Il processo di investimento in azienda</b>	125
	di <i>Emanuele Teti</i>	
5.1	Introduzione	125
5.2	Gli investimenti	125
5.3	I profili di analisi degli investimenti	127
5.4	I metodi di valutazione degli investimenti	128
	5.4.1 Il valore attuale netto (VAN)	129
	5.4.2 Il tasso interno di rendimento (TIR)	132
	5.4.3 Payback period	134
	5.4.4 Indice di redditività	136
5.5	I flussi rilevanti nelle metodologie di valutazione	137
<b>6</b>	<b>Operations management in agricoltura</b>	143
	di <i>Vitaliano Fiorillo</i>	
6.1	Introduzione	143
6.2	Operations e supply chain management: una definizione	144
6.3	Operations strategy	149
6.4	Operations management e fattori competitivi in agricoltura	152
	6.4.1 Il costo	153
	6.4.2 La qualità	154
	6.4.3 La flessibilità	155
	6.4.4 L'affidabilità	158
	6.4.5 Personalizzazione, velocità e sostenibilità	161
	6.4.6 Il concetto di trade-off	162
	6.4.7 La coerenza strategica	165
6.5	La misurazione delle performance delle operations	165
	6.5.1 Le misure di produttività	167
	6.5.2 Le misure della qualità	176
6.6	Le scelte strategiche delle operations	182
	6.6.1 Le scelte di assetto	182
6.7	Le scelte gestionali	192
	6.7.1 Pianificazione e gestione della produzione	192
	6.7.2 Il budget	194
<b>7</b>	<b>La collaborazione strategica tra aziende agricole</b>	199
	di <i>Marianna Lo Zoppo</i>	
7.1	Introduzione	199
7.2	Gli aspetti definatori	199
7.3	Perché collaborare?	203
	7.3.1 Driver e obiettivi delle collaborazioni tra imprese	203
	7.3.2 Gli ambiti di collaborazione delle aziende agricole	204
	7.3.3 Qual è il modello di collaborazione più adatto?	206
7.4	I presupposti per il successo di una collaborazione	207
	7.4.1 Fase 1: L'analisi strategica e decisione di cooperare	208
	7.4.2 Fase 2: La ricerca del/dei partner	209

7.4.3	Fase 3: La progettazione	209
7.4.4	Fase 4: L'attuazione e la gestione	211
7.4.5	Fase 5: La conclusione della partnership	212
7.5	I modelli collaborativi utilizzati in agricoltura	212
7.5.1	La cooperativa	212
7.5.2	Il consorzio	213
7.5.3	Il contratto di rete	214
7.5.4	Le organizzazioni di produttori	217
7.5.5	I distretti	218
7.5.6	Le collaborazioni di progetto a termine	219
7.5.7	L'aggregazione operata da un soggetto terzo	219
<b>8</b>	<b>La customer centricity nell'agribusiness</b>	<b>223</b>
	di <i>Bruno Busacca</i>	
8.1	Introduzione	223
8.2	Il valore per il cliente e il valore d'impresa	224
8.2.1	La configurazione del valore nella filiera dell'agribusiness	227
8.3	Come mettere il cliente al centro dei processi aziendali	229
8.3.1	I gap esterni	237
8.3.2	I gap interni	242
8.4	La fedeltà dei clienti	250
8.4.1	I vantaggi della fedeltà dei clienti	252
8.4.2	Il valore della fedeltà dei clienti	256
8.5	Analisi e gestione delle relazioni con i clienti	259
8.5.1	Il processo analitico	261
8.5.2	Il processo strategico	266
8.6	Conclusioni	270
<b>9</b>	<b>Marketing e branding delle aziende agricole</b>	<b>273</b>
	di <i>Gabriele Troilo</i>	
9.1	Introduzione	273
9.2	Esperienza del cliente, valore e marketing	273
9.3	Il marketing management: processi, decisioni e attività	276
9.3.1	L'analisi del valore per il cliente	277
9.3.2	La creazione di valore per il cliente	278
9.3.3	Il trasferimento di valore al cliente	278
9.3.4	La gestione della relazione col cliente nel tempo	278
9.4	La generazione della conoscenza di mercato: le ricerche di marketing	279
9.4.1	Il disegno di una ricerca di marketing	281
9.5	La creazione di una proposizione di valore	282
9.5.1	La segmentazione del mercato	283
9.5.2	Il targeting	286
9.5.3	La creazione della proposizione di valore	288
9.5.4	Il posizionamento della proposizione di valore	289

9.6	La creazione di valore: la gestione della marca	291
9.6.1	La creazione di una nuova marca	293
9.6.2	La gestione della marca nel tempo	295
9.7	Il trasferimento di valore	297
9.7.1	La comunicazione integrata di marketing	298
9.7.2	La gestione dei processi distributivi: l'integrazione multi-canale	300
9.7.3	L'integrazione multi-media e multi-canale	305
<b>10</b>	<b>L'innovazione in agricoltura</b>	<b>307</b>
	di <i>Enzo Baglieri</i>	
10.1	Introduzione	307
10.2	Innovazione: una scelta di campo	308
10.3	Pianificare l'innovazione	309
10.3.1	Piano di innovazione e competenze	311
10.3.2	Le tre vie per lo sviluppo delle competenze	314
10.4	Gli scenari dell'innovazione per il settore primario	317
10.4.1	L'impresa 4.0 e l'evoluzione verso l'agricoltura 4.0	317
10.4.2	Servitizzazione e convergenza prodotto-servizio	321
10.4.3	Il megatrend della sostenibilità: il ritorno al futuro	325
10.4.4	Governare il processo di innovazione	328
10.4.5	Il processo di innovazione	329
10.5	Creare l'organizzazione per l'innovazione	336
10.5.1	L'open innovation	336
10.5.2	Il team e le piattaforme organizzative	338
10.5.3	Il chief innovation officer	338
10.5.4	Implementare le soluzioni organizzative per l'innovazione	340
<b>11</b>	<b>Il project management nell'agribusiness</b>	<b>343</b>
	di <i>Marco Sampietro</i>	
11.1	Introduzione	343
11.2	Un primo tratto peculiare: il ciclo di vita di progetto	344
11.3	Il project management plan	347
11.3	Un framework per la descrizione degli obiettivi e dell'ambito del progetto	348
11.4	La scomposizione dell'ambito	356
11.4.1	La definizione del livello di scomposizione adeguato	358
11.4.2	I criteri di scomposizione	359
11.4.3	Come sviluppare una WBS	361
11.5	Definizione e assegnazione delle risorse umane	363
11.6	La gestione dei tempi	370
11.6.1	Gli input della gestione tempi	370
11.6.2	Il metodo del percorso critico	372
11.7	Conclusioni	373

<b>12</b>	<b>Agire il ruolo manageriale</b>	375
	di <i>Claudio Ondoli</i>	
12.1	Introduzione	375
12.2	I piani di azione di un manager	376
12.3	In che cosa consiste il lavoro del manager	381
12.4	Il compito primario del manager: valorizzare le persone	384
12.5	Il manager di fronte al nodo della motivazione dei collaboratori	386
12.6	L'importanza della fiducia	391
12.7	Le caratteristiche del leader che genera fiducia	393
<b>13</b>	<b>Internazionalizzare per crescere</b>	399
	di <i>Guia Beatrice Pirotti</i>	
13.1	Introduzione	399
13.2	Internazionalizzazione come risultato degli obiettivi e delle risorse dell'impresa	400
13.3	Le cause dell'internazionalizzazione	401
13.4	La selezione dei mercati	402
13.5	Le modalità e i tempi d'entrata in altri mercati	405
13.6	Gli strumenti strategici per l'internazionalizzazione	407
	13.6.1 La matrice di Ansoff	407
	13.6.2 L'analisi PEST	409
13.7	I rischi e le opportunità dell'internazionalizzazione per l'agribusiness	410
13.8	Adattamento o standardizzazione?	412
13.9	Conclusioni	413
	<b>Autori</b>	417