

CENTRO STUDI E RICERCHE

**ANALISI DI SETTORE
DEL
COMPARTO AGROALIMENTARE**

Revisione numero 1 del 30 novembre 2005

INDICE

	<i>pagina</i>
Introduzione	3
1) Definizione del settore	4
2) Il comparto agroalimentare in generale	5
2.1 Il valore aggiunto delle produzioni agroalimentare	7
3) I risultati di una indagine economica e finanziaria dell'Osservatorio Economico della Sardegna	9
4) La propensione all'export	12
5) I risultati di un'indagine diretta dell'API Sarda	15
5.1 Il profilo dell'imprenditore	16
5.2 Profilo dell'azienda	19
5.3 I modelli organizzativi delle imprese	19
6) Le produzioni agroalimentare tradizionali	25
6.1 Il comparto del miele	25
6.2 Il comparto del liquore di mirto	30
6.3 Il comparto del torrone	37

INTRODUZIONE

Il presente documento contiene l'analisi desk del settore economico **dell'agroalimentare.**

In particolare, l'analisi di settore si sviluppa attraverso lo studio dei principali indicatori macroeconomici e microeconomici al fine di individuare i sotto settori potenzialmente più produttivi, nell'ambito dei quali realizzare eventuali nuovi investimenti con la creazione di una o più imprese, come previsto dal Progetto Pro.R.E.S.

La presente analisi si effettua su tre livelli: nazionale, regionale e provinciale, nei limiti della disponibilità dei dati.

A questo documento seguiranno eventuali approfondimenti relativi a specifici segmenti di mercato potenzialmente interessati dalle fasi successive del Progetto, individuati sulla base della presente analisi settoriale e delle indicazioni che verranno segnalate dalla PS del Progetto alla luce delle vocazioni professionali dei soggetti socialmente svantaggiati che saranno coinvolti per la creazione di una nuova attività imprenditoriale.

I settori produttivi su cui si concentrerà l'attività delle imprese da costituirsi saranno monitorati per valutarne eventuali variazioni economiche lungo tutto il periodo del Progetto.

1) DEFINIZIONE DEL SETTORE

L'industria alimentare comprende i seguenti sottosettori individuati secondo il codice D15 della classificazione Ateco 2002:

- 1) Produzione e lavorazione della carne e del pesce
- 2) Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi
- 3) Fabbricazione di oli
- 4) Industria lattiero-casearia
- 5) Lavorazione delle granaglie e dei prodotti amidacei
- 6) Produzione mangimi per animali
- 7) Fabbricazione prodotti di panetteria e pasticceria
- 8) Fabbricazione di zucchero
- 9) Fabbricazione caffè
- 10) Fabbricazione di spezie
- 11) Industria bevande alcoliche e non alcoliche, vino e acque minerali

2) IL COMPARTO AGROALIMENTARE IN GENERALE

Le imprese alimentari che operano nel territorio regionale sono 3.783 al terzo trimestre 2005, pari al 30% del totale delle imprese appartenenti all'industria in senso stretto e al 3% del sistema produttivo complessivo. Del totale delle imprese attive del comparto alimentare il 21% sviluppa la propria produzione nel territorio della provincia di Nuoro.

In particolare, nel territorio nuorese sono attive 781 imprese appartenenti al comparto, pari al 25% del totale imprese manifatturiere e al 3% del tessuto produttivo provinciale.

*Imprese attive nell'industria agroalimentare
Dati al III trimestre 2005*

Area territoriale	1995	2000	2005	Var. 2000-1995	Var. 2005-2000
Nuoro	543	594	781	9%	31%
Sardegna	2.490	2.760	3.783	11%	37%

Oltre un quarto delle imprese, con sede nella provincia nuorese, risulta al III trimestre 2005 essere di natura artigiana (7.630; 41.481 complessivamente in Sardegna), dato in linea con quello degli altri contesti territoriali e con quello regionale (28%).

In particolare, le imprese artigiane operanti nell'industria alimentare, nella provincia di Nuoro sono 662, pari all'84,7% del totale imprese del settore. Tale dato risulta essere superiore a quello relativo alla regione che per lo stesso periodo si attestava all'80,6%.

Circa *la distribuzione per forma giuridica delle imprese*, a livello regionale si può affermare che il comparto agroalimentare si caratterizza per la prevalenza di ditte individuali (62,9%).

Seguono per numerosità le società di persone per il 26,7%.

Le restanti imprese si distribuiscono per il 6,4% in società di capitali e per il 4,1% in cooperative.

Nel territorio della provincia di Nuoro si conferma la prevalenza di imprese con forma giuridica di ditta individuale (82%), le società di persone sono il 14%, mentre residuale è la presenza di società di capitali e di cooperative (2% e 1%, rispettivamente).

Passando agli *occupati* nel comparto, la dimensione media delle imprese alimentari operanti nel territorio regionale è piuttosto piccola (in media

4,1 addetti impiegati), pur presentando un numero consistente di società di capitale, in linea comunque con la dimensione media dell'industria regionale.

Al 2002, gli addetti complessivi occupati nel comparto agroalimentare erano 10.692 a livello regionale, pari al 19,1% degli occupati totali dell'industria in senso stretto, ponendosi al primo posto nella graduatoria regionale per l'occupazione.

Gli addetti del comparto alimentare sono distribuiti in misura maggiore nelle ditte individuali (33,9%) e nelle società di persone (30,4%).

Risulta rilevante anche la percentuale degli addetti nelle società di capitali (26,9%).

Il restante 8,8% è inserito nelle cooperative.

*Distribuzione degli addetti del comparto alimentare
per forma giuridica in Sardegna. Dati al 2002*

Aziende agroalimentari	Valori assoluti	Valori percentuali
Società di capitali	2.876	26,9%
Società di persone	3.247	30,4%
Ditte individuali	3.630	33,9%
Cooperative	939	8,8%
Totale comparto	10.692	100,0%

Per quanto riguarda il territorio nuorese, secondo stime dell'Osservatorio Economico della Sardegna aggiornate al 2002, la dimensione media delle imprese del comparto risulta inferiore rispetto a quella regionale; infatti, il numero medio di addetti per unità locale è pari a 3,3.

Al 2002, gli addetti complessivi occupati nel comparto agroalimentare erano 1.860, pari al 17% degli occupati totali del settore a livello regionale, di cui la maggior parte (43,6%) distribuiti nelle ditte individuali.

Seguono per dimensione occupazionale le società di persone, che impiegano il 29,6% degli addetti del comparto.

Nelle società di capitale gli occupati risultano pari al 14,3%; mentre i restanti si distribuiscono tra le cooperative (9,9%) e le altre forme giuridiche (2,6%).

*Distribuzione degli addetti del comparto alimentare
per forma giuridica nella provincia di Nuoro. Dati al 2002*

Aziende agroalimentari	Valori assoluti	Valori percentuali
Società di capitali	266	14,3%
Società di persone	551	29,6%
Ditte individuali	811	43,6%
Cooperative	184	9,9%
Altro	48	2,6%
Totale comparto	1.860	100,0%

2.1 Il valore aggiunto delle produzioni agroalimentari

Nel 2002, il settore alimentare è il secondo settore nella Regione per capacità di contribuire al valore aggiunto dell'industria manifatturiera con un peso pari al 21,2%.

Il valore aggiunto del comparto alimentare ha registrato un andamento positivo nel corso del periodo dal 1995 al 2002, passando da 333 milioni di euro nel 1995 a circa 542 milioni di euro nel 2002.

Il comparto è cresciuto in media del 7,5% e l'incremento maggiore si è registrato tra il 2001-2002 con una variazione del 22,7%.

Serie storica del valore aggiunto (milioni di euro)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Industria manifatturiera	2.820,6	2.711,9	2.898,7	2.913,8	2.895,6	3.040,2	3.287,0	3.515,3
Comparto alimentare	333,0	349,0	389,2	388,9	372,2	398,8	442,0	542,5

Variazioni percentuali annue del valore aggiunto

	Var. 1996- 1995	Var. 1997- 1996	Var. 1998- 1997	Var. 1999- 1998	Var. 2000- 1999	Var. 2001- 2000	Var. 2002- 2001
Industria manifatturiera	-3,9%	6,9%	0,5%	-0,6%	4,9%	9,8%	6,9%
Comparto alimentare	4,8%	11,5%	-0,1%	-4,3%	7,1%	10,8%	22,7%

Un'indagine dell'Osservatorio Economico della Sardegna¹ prende in esame il contributo dei sotto settori alla creazione del valore aggiunto derivante dal comparto agroalimentare.

L'indagine è riferita ad un campione di 148 imprese del comparto agroalimentare, distribuite nel territorio regionale, di cui 85 Srl e Spa e 63 cooperative che occupano in media 2.883 addetti.

Il periodo di riferimento è compreso tra il 1994 e il 2001.

Dall'indagine emerge che il contributo maggiore alla creazione del valore aggiunto nel comparto alimentare proviene dal sottosettore caseario (39,1%), dalla produzione del vino (17,2%), dalla trasformazione del pesce (13%).

I comparti relativi alla produzione dell'acqua e delle bevande in genere e quelli del pane e della pasta hanno mantenuto nel corso del periodo considerato rendimenti abbastanza stabili, con il maggiore contributo negli anni dal 1997 al 2000.

Nel comparto della lavorazione delle carni è opportuno rilevare l'anomala caduta del valore aggiunto negli anni 2000 e 2001, da imputare ai problemi che il settore ha incontrato in seguito ai virus della "mucca pazza" e della "lingua blu".

I comparti dei mangimi e dell'ortofrutta hanno registrato un calo continuo dal 1996 al 2000, anno a partire dal quale sembra essere iniziata una nuova fase di ripresa.

I sottosectori della fabbricazione di zucchero e caffè, l'olivicolo e quello delle granaglie sono quelli che presentano le maggiori difficoltà.

Contributo dei sottosectori dell'agroalimentare alla creazione del valore aggiunto

Sottosectori	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Media
Latte	32,6%	36,3%	41,6%	41,0%	43,0%	39,7%	40,2%	38,6%	39,1%
Vino	13,9%	13,3%	16,8%	18,0%	21,4%	18,1%	18,4%	17,7%	17,2%
Pesce	16,5%	13,3%	8,7%	8,0%	10,5%	13,8%	13,6%	18,4%	13,0%
Acqua e Bevande	7,0%	6,3%	7,9%	8,9%	10,4%	10,0%	8,3%	7,6%	7,9%
Mangimi	9,9%	10,8%	6,5%	6,7%	7,2%	5,6%	8,3%	7,7%	7,9%
Carne	4,7%	6,6%	6,0 %	8,1%	7,1%	3,8%	2,0%	0,6%	4,8%
Ortofrutta	4,9%	4,3%	4,0%	2,6%	2,2%	2,0%	1,3%	4,1%	3,2%
Pane e Pasta	2,9%	2,8%	3,2%	2,8%	3,0%	2,8%	3,0%	2,7%	2,9%
Olio	1,6%	1,4%	1,4%	1,6%	1,9%	1,7%	1,6%	1,2%	1,5%
Granaglie	2,0%	1,0%	0,9%	1,3%	1,4%	1,1%	2,1%	0,3%	1,2%
Zucchero caffè e varie	4,0%	4,0%	3,0%	1,0%	-8,3%	1,3%	1,2%	1,2%	1,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

¹ Indagine economica e finanziaria sulle imprese e i settori industriali della Sardegna. Analisi dinamica dei benchmark di settore per le PMI; a cura di Francesca Spada - Osservatorio Industriale della Sardegna; Cagliari 2004

3) I RISULTATI DI UNA INDAGINE ECONOMICA E FINANZIARIA DELL'OSSERVATORIO ECONOMICO DELLA SARDEGNA

L'indagine economica e finanziaria realizzata dall'Osservatorio Economico della Sardegna, citata nel precedente paragrafo, prevede lo studio dell'industria agroalimentare attraverso l'analisi dei principali indici di bilancio aggregato e dei benchmark, ovvero valori di riferimento settoriali.

Lo scopo dell'analisi degli indici e dei benchmark è di individuare il comportamento tipico d'impresa e l'evoluzione economica, finanziaria e reddituale.

Per il calcolo si sono presi in considerazione *i valori mediani*, come misura della tendenza centrale che risulta influenzata in misura inferiore dalla presenza di imprese di dimensioni troppo grandi rispetto al resto del sistema.

Analisi del bilancio aggregato su un campione di 148 imprese agroalimentari

Indici	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Sviluppo								
Var. Fatturato. %	1,4	7,8	-1,2	-2,1	2,5	-0,5	9,8	4,2
Var. VA %	0,6	6,7	5,9	1,2	2,4	-1,1	2,3	4,7
Var. Capitale Netto %	0,5	3,3	3,8	0,5	-0,1	0,7	0,0	0,0
Redditività								
ROE %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ROI %	2,3	2,7	3,0	2,4	2,5	2,6	2,4	2,3
ROS %	3,3	3,2	3,9	3,3	3,1	3,6	3,3	2,8
Turnover	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7
VA/Attività %	13,8	14,0	14,3	14,5	13,9	13,7	14,0	13,2
Oneri Finanziari/Fatturato %	3,2	3,6	3,9	3,3	3,1	2,6	2,8	2,3
Cash flow/Attività %	4,8	5,8	6,9	9,1	4,5	1,0	4,6	6,5
MOL/Oneri Finanziari %	2,3	2,2	2,0	2,2	2,5	3,0	2,6	2,7
Produttività								
VA/Costo del lavoro	1,7	1,8	1,8	1,8	1,7	1,8	1,7	1,7
VA per addetto (Mgl euro)	29,5	33,9	33,6	41,4	36,6	38,4	38,1	50,9
Fatturato per addetto (Mgl €)	166,6	187,9	160,9	168,4	169,9	168,2	201,8	293,2
Costo lavoro per addetto (Mgl €)	17,9	19,1	19,3	21,3	20,5	21,8	23,9	25,8
Cashflow per addetto (Mgl €)	1,1	2,6	6,0	11,2	2,1	0,1	2,5	10,1
Struttura degli investimenti e dei finanziamenti								
Immobil. immateriali/Attivo %	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Immobil. materiali/Attivo %	32,8	31,4	34,5	39,4	35,9	37,4	34,0	32,2
Passività BT/Passività %	77,2	79,0	76,0	79,2	78,0	74,9	81,1	79,7
Passività MLT/Passività %	22,8	21,0	24,0	20,8	22,0	25,2	18,9	20,3
Passività/Netto	2,4	2,4	1,9	1,9	1,8	2,0	2,0	1,9
Gestione circolante e liquidità								
Disponibilità/Esigibilità%	110,0	107,4	114,0	114,3	109,5	114,7	108,7	115,9
Rotazione crediti comm. (gg)	92,3	95,1	90,8	95,0	110,5	114,9	123,9	111,0
Rotazione debiti comm. (gg)	104,7	103,1	92,3	94,6	91,5	84,4	90,7	98,8

Gli indici di sviluppo selezionati hanno lo scopo di evidenziare l'evoluzione nel tempo dei diversi aspetti della gestione economica e finanziaria.

La variazione percentuale del **fatturato** mette in evidenza un comportamento del comparto altamente variabile; infatti, alla crescita rilevata in un dato anno (1995, 1998, 2000) segue una fase di stasi o decelerazione nell'anno successivo (1996, 1999, 2001).

La variazione percentuale del **valore aggiunto** segue l'andamento del fatturato anche se con oscillazioni inferiori.

Il **patrimonio netto** si mostra particolarmente statico e dal 1997 in poi non registra alcun incremento nei volumi.

Le imprese del sistema alimentare non brillano per **redditività**. Presentano infatti una *redditività del capitale* pari allo 0% per tutto il periodo considerato, mentre la *redditività operativa del capitale investito* varia intorno al 2,5%, circa un punto percentuale in meno di quella fatta registrare dal sistema Sardegna.

L'indice che spiega la *redditività delle vendite* si attesta intorno al 3,3% con una rotazione dei ricavi analoga a quella del sistema regionale.

Quindi, le imprese dell'industria agroalimentare registrano un minor margine di guadagno con lo stesso turnover delle vendite, da cui derivano i bassi margini di redditività già citati.

L'indice che mette in rapporto il valore aggiunto con le attività si attesta intorno al 13%-14% e si dimostra molto più basso del corrispondente benchmark regionale che varia dal 22,7% al 18,9% nel periodo considerato.

La **redditività di cassa**, misurata dal rapporto tra il cashflow operativo e il capitale investito, è invece discreta e varia tra l'1% e il 9,1%, presentando valori più alti del comparto industriale complessivamente inteso.

Per quanto riguarda gli **indici di produttività**, il valore aggiunto è circa 1,7 volte il costo del lavoro, mostrando a livello di singola impresa un indice superiore a quello regionale che si attesta intorno a 1,5 volte.

Il valore aggiunto per addetto è crescente nel periodo considerato, raggiungendo nel 2001 i 50mila euro per addetto, come pure il fatturato per addetto che nel 2001 raggiunge i 293mila euro.

Il costo del lavoro procapite è in linea con il dato regionale.

Passando all'analisi della **struttura dell'attivo e del passivo**, le imprese dell'industria alimentare non presentano rilevanti

immobilizzazioni materiali ed immateriali che si attestano rispettivamente intorno al 39% e al 32%.

Il rapporto tra passività a breve termine e quelle a lungo termine rispetto al totale passività è simile a quello del sistema regionale, ovvero 77%-80% per la parte corrente e 20%-23% per quelle consolidate.

Il **leverage**, ottenuto dal rapporto tra passività e netto, è in diminuzione e presenta valori migliori a quelli regionali, in quanto il valore dell'indice a livello di singola impresa tende ad essere vicino a 2, che corrisponde al valore ottimale per il leverage di un'impresa in cui l'imposizione fiscale sia intorno al 50%.

A livello di stock è apparso evidente come il sistema non abbia problemi di liquidità e di equilibrio finanziario e questo è confermato anche a livello di singola impresa. Infatti, l'indice di disponibilità calcolato come rapporto tra attivo e passivo corrente è sempre superiore al 100% ed esiste una discreta armonia tra i giorni di credito concessi al cliente (111 giorni nel 2001) ed i giorni di dilazione di pagamento ottenuti dai fornitori (98 giorni nel 2001).

4) LA PROPENSIONE ALL'EXPORT

Gli scambi commerciali dell'industria agroalimentare nel **contesto nazionale** non sono stati particolarmente brillanti negli ultimi tre anni. Anche nel 2004 come nel 2003, si conferma il cambio di tendenza, crescono le importazioni (+4,7%) in misura maggiore delle esportazioni (+3,9%).

Gli scambi dei prodotti agroalimentari si concentrano prevalentemente verso l'area comunitaria, il 65% delle esportazioni riguardano l'UE-15 e il 4% i nuovi paesi membri dell'UE, mentre per le importazioni il 68% proviene dall'UE-15 e il 3% dai nuovi membri dell'Unione.

Tra i principali paesi di destinazione dei prodotti agroalimentari non comunitari, oltre agli USA si segnalano la Svizzera e il Giappone, mentre tra i principali fornitori non appartenenti alla comunità europea troviamo il Brasile, l'Argentina, la Cina e la Turchia.

L'industria della trasformazione dei prodotti agroalimentari è il comparto che maggiormente contribuisce al commercio estero con il 78% delle esportazioni e il 64% delle importazioni (bevande 20%, derivati dei cereali 14%, caseario 8%).

Quindi, a livello nazionale si evidenzia una forte vocazione all'esportazione di prodotti dell'industria alimentare a più alto valore aggiunto. Va messo in evidenza che i prodotti trasformati sono gli unici a registrare un saldo della bilancia commerciale positivo, pari al 20,6%.

I prodotti del comparto agroalimentare maggiormente esportati sono il vino, ed in generale tutti i prodotti tipici del made in Italy, la pasta alimentare, l'olio vergine ed extra vergine, la biscotteria e la pasticceria, le conserve etc.

L'economia sarda ha un tasso di apertura all'estero pari a 24,6% e una propensione all'esportazione del 9,3%, nettamente inferiore ai tassi nazionali (42,2% e 21,1% rispettivamente).

Per quanto riguarda l'industria alimentare il saldo commerciale del comparto è negativo, pari a -2.739,7 milioni di euro al 2003.

Le esportazioni regionali si rivolgono soprattutto verso i paesi dell'UE-15 e verso i nuovi paesi membri dell'Unione (51,2% e 12,5% rispettivamente), al secondo posto abbiamo l'Africa (14,7%) e la terzo posto l'America (9,3%).

Circa le importazioni, l'Africa (40,9%) rappresenta il maggior fornitore di prodotti agroalimentare. Seguono l'Asia (18,6%), l'UE-15 (17,6%) e gli altri paesi europei (16,7%).

Le esportazioni dei prodotti dell'industria agroalimentare costituiscono l'1,2% delle esportazioni totali, percentuale più alta di quella relativa ai paesi del Mezzogiorno ma inferiore al contesto nazionale.

I prodotti agroalimentari importati sono pari al 68% del totale importazioni, registrando un peso nettamente superiore a quello medio nazionale (10,7%).

*Saldo commerciale per settore economico
-Valori in Mln di euro-Aggiornati al 2003*

Settore economico	Nuoro	Sardegna	Mezzogiorno	Italia
Agricoltura, caccia e pesca	-4,7	-106,1	-300	-4.266,60
Estrazione di minerali	-0,1	-5,9	-100,5	-57,7
Alimentari, bevande e tabacco	4,5	-2.739,70	-12.223,70	-12.708,60
Industrie tessili	25,6	42,8	-118,6	-732,1
Confezione di articoli di vestiario	-0,6	-4,3	634,3	-3.709,90
Fabbricazione di cuoio, pelli	0,0	-2,8	674,4	7.141,70
Legno e dei prodotti in legno	-0,8	8,5	-219,3	-1.849,10
Pasta-carta, carta-editoria	-0,1	-4,9	-20,9	-35,5
Coke, raffinerie petrolio	0,1	1.067,40	2.077,80	-303
Prodotti chimici	20,1	128,7	209,2	-8.399,70
Gomma e materie plastiche	-1,0	8,2	497,2	4.225,70
Minerali non metalliferi	0,3	-4,6	334,7	6.325,10
Metalli, prodotti in metallo	-13,5	111,7	-78,5	-2.151,70
Macchine ed apparecchi meccanici	13,8	21,8	19,4	33.073,30
Macchine elettriche	-0,1	-52,4	60	-8.287,30
Mezzi trasporto	-1,5	-64,2	1.409,60	-8.298,40
Altre industrie manifatturiere	-0,1	13,1	1.335,10	12.595,00
Altre merci	-2,0	-22,4	-325,1	-4.104,40
Saldo commerciale totale	39,9	-1.604,9	-6.134,8	472,8

L'economia **nuorese** risulta piuttosto chiusa rispetto agli scambi con l'estero: la propensione all'export, così come il tasso di apertura, assume valori particolarmente bassi, nel 2003 rispettivamente il 3% e il 4%.

La classifica dei paesi verso i quali sono rivolte le esportazioni è guidata con largo margine dall'Europa (41%), seguita dall'Africa (31%) e dagli Stati Uniti (25%).

Si tratta di una classifica dove pur essendo forte la presenza europea si registrano casi di mercati altrove considerati poco significativi. Infatti, a livello regionale l'area africana assorbe soltanto il 15% delle esportazioni sarde e i mercati americani costituiscono un ruolo marginale (9%) tra le destinazioni delle merci regionali.

Sul fronte delle importazioni i paesi da cui provengono è decisamente meno equilibrata: oltre alla marcata presenza della componente europea (79%), nelle successive posizioni si segnala la presenza dell'Asia (15%).

Tale distribuzione, in linea con la media nazionale, si differenzia decisamente dalla tendenza regionale; infatti dall'Europa proviene solo il 35% delle importazioni sarde, mentre l'Africa settentrionale rappresenta il paese di origine delle merci maggiormente importate (40%).

In particolare, i cinque paesi da cui la provincia di Nuoro importa maggiormente sono: Germania (34%), Regno Unito e Giappone (11%), Paesi Bassi (8%), Francia (7%).

Nel 2003 i prodotti agroalimentare rappresentano il 46% delle esportazioni dell'economia nuorese, dato decisamente migliore rispetto a quello regionale (1,2%).

I principali prodotti sono quelli del comparto lattiero-caseario, le bevande e i prodotti a base di carne.

I prodotti agroalimentari che maggiormente si importano sono i preparati e le conserve di frutta e altri prodotti alimentari.

Provincia di Nuoro: merci esportate				
Graduatoria 2003 (2002)	Merce	Esportazioni 2003 in Euro	% su totale provincia	Var. % 2003-2002
1(1)	Prodotti lattiero-caseari	25.883.598	26,65	18,01
15(16)	Bevande	539.804	0,56	-12,24
16(19)	Carne e prodotti a base di carne	508.740	0,52	3,44
35(28)	Altri prodotti alimentari	47.325	0,05	-55,93
47(39)	Oli grassi vegetali e animali	6.854	0,01	5,56

Provincia di Nuoro: merci importate				
Graduatoria 2003 (2002)	Merce	Importazioni 2003 in Euro	% su totale provincia	Var. % 2003-2002
16(9)	Carne e prodotti a base di carne	611.066	1,07	-64,24
21(18)	Bevande	359.918	0,63	-18,12
27(24)	Altri prodotti alimentari	201.411	0,35	12,87
39(39)	Alimenti per animali	92.307	0,16	-5,93
46(53)	Preparati e conserve di frutta	56.760	0,10	39,32
62(26)	Pesci trasformati, conservati	19.894	0,03	-88,67
73(32)	Prodotti lattiero-caseari	7.189	0,01	-94,22

5) I RISULTATI DI UN'INDAGINE DIRETTA DELL'API SARDA

Al fine di evidenziare quali nuove opportunità di lavoro autonomo e di impresa che si potrebbero venire a creare all'interno del settore agroalimentare, si è ritenuto opportuno illustrare i risultati di un'indagine realizzata dal **Centro Studi e Ricerche dell'API Sarda**.

In particolare la ricerca diretta ha l'obiettivo di definire un quadro sintetico degli elementi caratterizzanti il settore a livello regionale e di verificare la propensione delle imprese a ricorrere all'outsourcing ossia alla scelta manageriale di delegare a terzi alcune funzioni aziendali prima svolte all'interno.

L'outsourcing (esternalizzazione) nasce nei Paesi anglosassoni ed in particolare negli Stati Uniti, in seguito alla crisi economica degli anni ottanta. Infatti, alcuni giganti dell'industria automobilistica, le cui dimensioni erano divenute enormi anche per effetto dello sviluppo di funzioni complementari al core-business, adottarono l'outsourcing come soluzione principale al problema del risanamento finanziario.

Il principio su cui si basa è quello di far fare ad altri ciò che l'azienda fa meno bene, in modo tale da ridurre i costi, migliorare la qualità dei servizi o dei prodotti intermedi di cui si ha bisogno per la produzione finale e poter liberare in tal modo le risorse da destinare alla attività principale dell'impresa.

L'esternalizzazione nell'ultimo decennio ha conosciuto una notevole espansione tra le imprese nazionali ed estere. In Sardegna, secondo vari studi, sembrerebbe che il fenomeno sia meno sviluppato, anche in considerazione delle dimensioni e delle formule organizzative delle PMI che operano nell'Isola. Le punte massime di ricorso all'esternalizzazione si sono registrate nell'area amministrativa (gestione fatture, pagamenti, stipendi ecc.), seguita da logistica e innovazione tecnologica, oltre che nei settori della finanza e del controllo di gestione.

In conclusione, il ricorso all'outsourcing può rappresentare una strategia obbligata per la sopravvivenza competitiva sul mercato interno ed esterno delle imprese. In tal senso, esso potrebbe anche costituire (ed in parte già costituisce) una delle principali opportunità per la creazione d'impresa specialistica per molti aspiranti imprenditori.

La ricerca diretta è stata realizzata nel 2004 presso un campione composto da 95 imprese appartenenti al comparto agroalimentare individuate in prevalenza nelle province di Oristano e di Nuoro, in misura minore anche di Cagliari e del Medio Campidano.

5.1 Il profilo dell'imprenditore

Innanzitutto, si è cercato di delineare il profilo tipo dell'imprenditore del settore tramite alcuni indicatori, quali il sesso, l'età, il livello di scolarità, il background professionale, le motivazioni personali che hanno spinto principalmente a mettersi in proprio.

In generale, si può affermare che l'imprenditore tipo emerso nel complesso dall'indagine è uomo, con età intorno ai 46 anni, diplomato, che ha scelto di intraprendere un percorso imprenditoriale per sfruttare una convincente opportunità di mercato e stimolato dalla consapevolezza del suo "saper fare", grazie alle competenze professionali acquisite in altre esperienze lavorative spesso maturate in famiglia.

Circa il sesso, se si guarda al più significativo dato medio, si evidenzia che in questo comparto (spesso legato all'evoluzione di imprese agricole anche di livello familiare) gli uomini sono 7,2 volte più numerosi delle donne.

Passando all'età, gli imprenditori sono per la maggior parte avanzati con l'età e sembra si possa anche porre un problema di ricambio generazionale. Infatti, il 71% dei soci risulta avere un'età compresa tra 46 e 60 anni e solo 1 imprenditore su 5 ha meno di 46 anni.

In merito alla scolarizzazione, i dati evidenziano un livello di istruzione formale non elevato.

Sono più numerosi i soci diplomati (36%) e coloro che hanno conseguito solo la licenza media inferiore (33%) rispetto ai laureati (14%).

Rilevante il numero di coloro che hanno frequentato soltanto la scuola elementare (15%).

Come già accennato, con ogni probabilità il background culturale e professionale degli imprenditori del comparto agroindustriale, per quanto anch'esso in rapido cambiamento negli ultimi decenni, resta tuttavia ancorato più che gli altri comparti alle tradizioni popolari. In generale, si è spesso notato che rappresenta una evoluzione di produzioni agricole più o meno tipiche della dimensione locale e talvolta anche di aziende familiari.

A proposito di background professionale, si riscontra una diffusa imprenditorialità precedente l'attuale esperienza d'impresa nel settore agroalimentare. Infatti, è rilevante il numero degli intervistati (73%) che ha dichiarato di essere stato imprenditore agricolo in un'altra azienda prima di mettersi alla guida di quella attuale.

Nel 12% dei casi, inoltre, erano lavoratori autonomi o liberi professionisti.

Oltre che il background culturale e professionale, inoltre, si è ritenuto interessante individuare le più importanti **leve motivazionali** che hanno spinto gli imprenditori intervistati a svolgere l'attività imprenditoriale.

I fattori più significativi che hanno determinato questa scelta sono stati la volontà di mantenere le tradizioni e i saperi familiari (49%), individuando proprio nel proseguire l'attività familiare una idea di impresa di successo in grado di cogliere valide opportunità di mercato (48%).

Seguono come spinte motivazionali la consapevolezza di aver acquisito competenze professionali nell'ambito di altre esperienze lavorative (21%) e la convinzione di possedere attitudini personali idonee per essere imprenditore (14%).

Per valutare la cultura manageriale degli imprenditori contattati, ovvero l'insieme di competenze professionali e gestionali utili a raggiungere efficientemente gli obiettivi imprenditoriali, si è cercato di capire quanta attenzione essi dedichino ad alcuni fattori giudicati comunemente fondamentali per aumentare la competitività aziendale, tanto più in uno scenario economico e di mercato sempre in continuo mutamento.

Tra gli aspetti che si sono voluti prendere in considerazione rientrano la gestione delle risorse umane, la propensione a creare reti con altre imprese e ad attivare processi di innovazione tecnologica, oltre che ad adottare strategie di marketing innovative volte a cercare e conquistare nuovi mercati per i prodotti aziendali.

In generale, si può affermare che emerge un atteggiamento piuttosto "illuminato", in quanto il grado di importanza attribuito dagli imprenditori contattati alle variabili è in genere molto elevato, segno probabilmente anche del fatto che le imprese stanno cimentandosi sempre più con forti spinte competitive esterne che le vedono costrette a innovare la loro formula organizzativa mettendovi al centro le competenze, la partecipazione/motivazione degli addetti e la definizione di strategie innovative.

Circa le **politiche di marketing**, le logiche competitive aziendali sembrano essere definite da politiche di diversificazione dei prodotti e/o servizi offerti e, quindi, dall'allargamento progressivo della gamma e dalla realizzazione di prodotti o servizi innovativi e di nicchia, comunque ad alto valore aggiunto, per rendere l'offerta maggiormente rispondente alle esigenze evolute di nuovi clienti.

Sembra esserci anche un costante spostamento dei fattori critici di successo dalla produzione alla capacità di gestione degli aspetti commerciali e di marketing della propria attività. In questo contesto va anche letta la grande importanza attribuita alla creazione dell'immagine

aziendale, da collegarsi pure alla netta propensione a considerare la certificazione di qualità come uno strumento di conquista della fiducia dei consumatori.

Sui programmi di **internazionalizzazione** dell'azienda o dei relativi mercati, gli imprenditori del settore agroindustriale tendono a dividere le strategie in due parti contrapposte: da un lato un approccio globale e dall'altro uno esclusivamente locale. Evidentemente ciò dipende dal tipo di organizzazione e dall'orizzonte commerciale che ha ciascuna impresa contattata.

In tema di formazione e gestione delle **risorse umane**, gli imprenditori esprimono la forte esigenza di formazione professionale continua, oltre che per i dipendenti/collaboratori, anche per loro stessi, al fine di poter affrontare adeguatamente la direzione dell'impresa che, nello scenario sopra indicato, diventa sempre più complessa e richiede l'adozione di strumenti gestionali e di pianificazione evoluti. In sostanza, la formazione del personale sembra essere considerata come uno dei principali motori della competitività aziendale.

Sempre in tema di gestione delle risorse umane, gli intervistati hanno messo in evidenza in particolare l'importanza della motivazione dei collaboratori da incentivare e coinvolgere anche con specifici momenti di confronto in cui si mettono a fuoco gli obiettivi e gli scostamenti rispetto al loro raggiungimento.

Da notare che anche lo strumento della delega è visto in maniera positiva da circa la metà degli imprenditori, segno evidente della necessità di impostare in modo innovativo i processi organizzativi sempre più articolati, in quanto strumento con cui si danno risposte a richieste e istanze di mercato sempre più complesse.

Una nota particolare, infine, è da riservare alla propensione a **cooperare con altre imprese**. Gli imprenditori contattati si rivelano sensibili alla creazione di reti di cooperazione con altre aziende dello stesso settore, come possibile soluzione al limite dimensionale che caratterizza la gran parte del tessuto produttivo sardo. È l'idea della filiera orizzontale, che sta assumendo (almeno nelle dichiarazioni) un peso sempre crescente in quanto strumento per far fronte alle richieste di mercati più vasti anche con una immagine coordinata di più fornitori. Non va neanche sottovalutata l'importanza che una parte degli imprenditori dà all'idea di uno sviluppo di filiere verticali, in particolare turistico-ambientalista-agroalimentare-culturale, che rappresenta per molti intervistati una possibile fonte di nuova domanda di beni e servizi.

Infine, l'importanza attribuita alla **certificazione di qualità** dagli imprenditori come fattore che incide sulla competitività aziendale. Dagli imprenditori contattati viene considerato uno strumento gestionale strategico, sia per soddisfare le aspettative del mercato che per tutelare

la qualità delle produzioni, attraverso la definizione di un sistema che regola le produzioni tipiche.

5.2 Profilo dell'azienda

Circa la forma giuridica adottata, sono prevalenti nel comparto agroindustriale le società a responsabilità limitata (42%). Ciò in linea con la crescente adozione nel nostro territorio di questa tipologia di società, oramai scelta sia dalle neo-imprese che da quelle in fase di maturità e di consolidamento, a prescindere dalle dimensioni aziendali. Le altre forme giuridiche più diffuse sono la società in nome collettivo (20%) e la ditta individuale (13%), in particolare nel comparto agroalimentare.

Rilevante la presenza di cooperative agroalimentari.

Sempre in tema di profilo aziendale, dalla lettura dei dati emerge un sistema produttivo di piccole dimensioni per numero di addetti presenti in azienda e per classe di fatturato.

In media le imprese occupano circa 12 addetti.

Sul profilo degli organici presenti in azienda, nelle imprese considerate sono prevalenti gli operai (7,9 in media). Poco rilevante la presenza degli impiegati (1,7) e praticamente quasi inesistenti in azienda i dipendenti inquadrati come dirigenti (0,1).

In riferimento all'indicatore dimensionale rappresentato dalla classe di fatturato, nel 2002 quasi il 40% del campione ha registrato un fatturato sotto i 500 mila euro.

Il 20% è la percentuale delle imprese con una classe di fatturato compresa tra i 500 mila euro e un milione di euro.

Da segnalare che il 23% delle imprese agroalimentari ha fatturato nel 2002 oltre 2.500.000 di euro.

5.3 I modelli organizzativi delle imprese

L'ultima parte di questa indagine diretta è dedicata alla comprensione dei modelli organizzativi aziendali e alla propensione all'outsourcing. In particolare l'obiettivo è quello sia di capire più a fondo l'evoluzione in atto nel sistema imprenditoriale considerato, sia di valutare, alla luce di tale cambiamento, quali spazi imprenditoriali ulteriori si potranno sviluppare nel prossimo futuro proprio per rispondere alle nuove esigenze organizzative.

Considerato il limite dimensionale della base produttiva sarda, appare comprensibile che il 61% delle imprese intervistate sia basato sul controllo e sul coordinamento diretto dell'imprenditore sui dipendenti e collaboratori e, quindi, sulla sua presenza nella totalità o quasi delle fasi produttive, commerciali e amministrative dell'azienda.

Confrontando il dato con quelli emersi circa gli indicatori del grado di diffusione di cultura manageriale nelle imprese, si possono trarre alcune considerazioni.

Innanzitutto, si conferma il fatto che gli imprenditori guardano alla gestione e formazione delle risorse umane, alla creazione di reti con altre imprese, all'attivazione di processi di innovazione tecnologica e alle strategie di marketing innovative come fattori di competitività e, dunque, di crescita dell'impresa in buona parte ancora da acquisire nella formula organizzativa aziendale.

Nonostante il 90% delle imprese contattate abbia finora mantenuto sempre lo stesso modello organizzativo, quindi, sembrerebbe profilarsi una situazione che sta iniziando a evolversi: in generale, le imprese contattate non hanno una dimensione organizzativa artigiana, ma non hanno ancora maturato in maniera diffusa modelli organizzativi divisionali, né a rete, tipici di organizzazioni aziendali di dimensioni maggiori che gestiscono scambi con mercati extraregionali e/o internazionali, ovvero che gestiscono rapporti di cooperazione con altre imprese. Ciò evidentemente presupponendo che una microimpresa tenda ad evolvere in una piccola impresa e che quest'ultima tenda a crescere sino a divenire una media impresa e così via.

Nel settore agroalimentare molte imprese sono state ereditate e/o rappresentano in sostanza una evoluzione di imprese agricole. Infatti, il modello organizzativo del controllo e coordinamento diretto dell'imprenditore sui propri collaboratori è decisamente prevalente nel comparto (77%), nel quale le aziende sono caratterizzate da una struttura con gestione verticistica, dove spesso a capo di alcune aree quali quelle relative agli acquisti, alla produzione, al commerciale e all'amministrazione operano vari componenti del nucleo familiare.

Per cercare di approfondire la comprensione del modello organizzativo e l'apertura a nuove strategie manageriali delle imprese del comparto, si è cercato di capire se nei prossimi tre anni le imprese potenzieranno determinate aree aziendali con l'innesto di nuove figure professionali interne (dipendenti) ovvero con il coinvolgimento di collaboratori esterni e/o di società specializzate.

Circa l'allargamento dell'organico aziendale, in generale il 63% degli imprenditori monitorati prevede nei prossimi tre anni di inserire nuove *figure professionali interne* nell'area della produzione.

Numerosi imprenditori dichiarano importante sviluppare, attraverso l'ampliamento dell'organico, l'area del marketing e della comunicazione, dell'innovazione tecnologica e R&S e dell'informatica e telematica (37%, 36% e 35% rispettivamente). Inoltre, è avvertita dagli imprenditori la necessità di inserire in azienda adeguate figure professionali con competenze inerenti l'area amministrativa e degli acquisti e vendite (33% ciascuno).

Dall'indagine emerge in particolare lo sforzo delle imprese agroindustriali di innovare e più ancora di cercare nuovi mercati, soprattutto all'estero. Non a caso, subito dopo l'area della produzione, nell'immediato futuro per le aziende di questo settore molto più che per le altre, le aree da potenziare saranno quella degli acquisti e vendite e dell'import/export.

Aree aziendali che le imprese ritengono importante potenziare con l'inserimento di figure professionali interne (dipendenti) nei prossimi 3 anni.

Produzione	69%
Marketing e comunicazione	26%
Innovazione tecnologica e R&S	34%
Informatica e telematica	32%
Amministrazione e contabilità	29%
Acquisti/vendite	52%
Finanza e gestione	27%
Logistica e trasporti	34%
Organizzazione e gestione risorse umane	18%
Management	25%
Import e export	41%
Certificazione di qualità	21%
Affari legali	3%

Per quanto riguarda il potenziamento delle aree aziendali con *figure esterne all'azienda*, gli imprenditori segnalano la loro propensione a collaborare con società di servizi e professionisti principalmente per svolgere le funzioni di marketing e di promozione della propria immagine (44%), rendere l'azienda più innovativa (39%), migliorare il sistema informativo e ottenere la certificazione di qualità (37% ciascuno).

Gli imprenditori del comparto agroalimentare, oltre a voler gestire solo internamente l'area della produzione, sentono la necessità di rivolgersi all'esterno per ottenere servizi in materia di logistica (stoccaggio e trattamento prodotti) e trasporti (50%), marketing (46%) e certificazione di qualità (44%), oltre che import/export (35%), che, come si è visto,

però intenderebbero gestire con una interfaccia operativa soprattutto interna, e innovazione e ricerca (33%).

In conclusione, si può affermare che, nel quadro di una diffusa propensione a potenziare con l'ampliamento dell'organico principalmente le attività inerenti la produzione, sono anche numerosi gli imprenditori propensi a forme di cooperazione con altre figure professionali esterne e società di servizi per offrire innovativi pacchetti di servizi alla propria clientela.

Le attività decisive per la sopravvivenza e lo sviluppo competitivo dell'impresa, come l'innovazione e la ricerca di nuovi prodotti e/o servizi, il marketing e la comunicazione, sono spesso indicate come attività che l'intervistato è disposto a esternalizzare.

Il breve profilo organizzativo delle PMI tracciato di seguito consente di comprendere meglio gli aspetti inerenti l'organizzazione dei processi produttivi, la propensione all'innovazione tecnologica e alla costruzione di reti con altre imprese; il tutto al fine di determinare quali spazi potranno svilupparsi in futuro per nuove iniziative di lavoro autonomo e d'impresa all'interno delle filiere verticali e/o orizzontali in cui è sempre più coinvolto il comparto in esame.

Per quanto riguarda *l'organizzazione della produzione aziendale*, il comparto agroalimentare è pressoché equamente diviso tra modelli produttivi a magazzino e quelli su commessa.

Il 54% delle imprese agroalimentari è certificato per quanto riguarda il prodotto e il 35% ha provveduto alla certificazione del processo.

L'innovazione tecnologica è una delle principali variabili riconosciute come indicatori di apertura alla adozione in un futuro più o meno vicino di nuove formule organizzative che comprendano eventualmente anche forme di collaborazione con altre imprese in una logica di filiera verticale o orizzontale tra produzioni.

A tal proposito, risultano numerose le imprese che presentano fabbisogni tecnologici in relazione all'innovazione di processi relativi a tutti o a parte dei prodotti o servizi realizzati (40%) e alla produzione di nuovi prodotti o alla erogazione di servizi innovativi (38%). D'altra parte, non è trascurabile il numero degli imprenditori che dichiara di non avere alcuno specifico fabbisogno tecnologico (21%).

Il settore agroalimentare in particolare si rivela propenso all'introduzione di tecnologie avanzate e allo sviluppo di progetti innovativi di ricerca, specialmente mediante l'inserimento in azienda di figure professionali altamente specializzate.

Circa la metà delle imprese di questo comparto è consapevole della necessità di introdurre in azienda nuove tecnologie per innovare i

processi produttivi, anche utilizzando agevolazioni per lo sviluppo di programmi di innovazione tecnologica.

Il 41% delle imprese agroalimentari ha dichiarato di possedere brevetti o marchi, anche se si tratta di marchi spesso non registrati e legati ai prodotti venduti al pubblico ovvero derivanti da una zona ben delineata (IGT).

Sul piano delle strategie organizzative per l'acquisizione di fonti di innovazione tecnologica, il 59% del campione complessivo afferma che lo sviluppo di reti di collaborazione tra PMI locali potrebbe rappresentare uno strumento importante mediante cui adottare innovazioni significative di processo e/o di prodotto.

Altra modalità valutata in misura particolarmente importante (56%) è quella del ricorso alla esternalizzazione di parti del processo produttivo ad altri soggetti altamente specializzati dai quali assorbire poi la capacità innovativa. Il 15% afferma che tale processo è possibile innanzitutto attraverso l'attivazione di spin-off aziendali.

Il 33% del campione, invece, ritiene che l'innovazione è possibile soprattutto con l'ampliamento dell'organico che supporti in modo efficiente l'acquisizione dei nuovi processi e/o prodotti.

Circa la *propensione delle imprese all'outsourcing* va sottolineato che il 78% delle PMI agroalimentari contattate ha esternalizzato parte della produzione, commercializzazione e/o amministrazione dell'azienda.

Si fa riferimento in questo caso ad attività che in precedenza erano realizzate internamente.

E' importante precisare che, specialmente in alcuni settori come quello dei servizi, è difficile distinguere nettamente la fornitura di servizi consulenziali, se strutturata e definita nel tempo, con il rapporto più complesso e stabile basato sull'outsourcing.

Come nel caso dell'inserimento di figure professionali esterne, di cui si è trattato in precedenza, dai dati emerge che le funzioni ritenute più specialistiche sono state gestite in outsourcing dalle imprese contattate. In particolare, i servizi logistici e di trasporto sono quelli maggiormente esternalizzati (44%), seguiti da quelli legali e amministrativi (38%) e poi dalla gestione di fasi della produzione (29%), dall'organizzazione e soprattutto attuazione delle strategie di marketing (28%) e dalla organizzazione degli strumenti informatici e telematici (27%).

Inoltre, il 78% delle imprese agroalimentari ha fatto ricorso a soggetti esterni per la gestione ed erogazione delle funzioni aziendali.

Le motivazioni del notevole ricorso all'outsourcing (più o meno controllato) sono da ricondurre a varie cause.

Spicca in particolare l'iperspecializzazione necessaria per far fronte a determinate funzioni/mansioni/attività: tali competenze si trovano più

facilmente sul mercato ed è difficile tenerle a disposizione direttamente all'interno dell'organico aziendale. Appare evidente che le competenze professionali presenti in azienda si sono rivelate non più adeguate allo svolgimento di specifiche funzioni d'impresa e d'altra parte la scelta imprenditoriale più diffusa è stata quella di portare le risorse umane interne a concentrarsi maggiormente sul core business aziendale.

Sembrano avere importanza minore le motivazioni legate ai vantaggi in termini di riduzione di costi di produzione, commercializzazione, amministrazione e di trasferimento di know how innovativo. Come si può notare dalla figura seguente, non esistono fortissime differenze nei dati disaggregati per comparti produttivi. Emerge solo una certa differenza percentuale in relazione alla volontà di ridurre i costi di commercializzazione e marketing che nel settore agroalimentare è più marcata che negli altri: ciò probabilmente perché l'esigenza di ricercare nuovi e più vantaggiosi mercati di sbocco è più sentita nelle PMI agroindustriali.

Guardando al futuro, gli imprenditori contattati ritengono che si apriranno nuovi scenari organizzativi con l'ulteriore esternalizzazione di parti e/o di interi processi aziendali.

In particolare, circa 2/3 degli imprenditori sostiene che nei prossimi tre anni saranno varie le aree aziendali ad essere oggetto di esternalizzazione: in primis la logistica e i trasporti (60%) poi il marketing e la comunicazione (34%), la produzione (22%) ed infine la gestione informatica e telematica dell'organizzazione aziendale (6%).

Oltre che sul versante interno, si è cercato di capire anche come le imprese si organizzano e soprattutto si organizzeranno sul piano dei rapporti formali per costruire reti di outsourcing.

Il 22% degli imprenditori delle imprese dell'agroalimentare che esternalizzano prevede di porre in essere forme di collaborazione strutturate (ATI, consorzi ecc.) con i fornitori dei servizi e/o parti del processo portati all'esterno (outsources).

Occorre rilevare che, benché il 78% delle imprese agroalimentari si sia affidato ad altre aziende per la realizzazione di parti dei processi prima gestiti, solo la metà di tali imprese ha realizzato attività per conto di altre imprese del comparto, segno di una probabile ancora non diffusissima integrazione delle produzioni agroalimentari in una logica di filiera verticale.

Circa le prospettive, il 34% delle imprese che hanno realizzato prodotti materiali e/o immateriali per conto di altre imprese saranno coinvolti in forme di collaborazione strutturate, come ATS, ATI, consorzi e partecipazioni, con le imprese committenti.

6) LE PRODUZIONI AGROALIMENTARI TRADIZIONALI

Le produzioni tradizionali tipiche locali rappresentano sicuramente un complemento strategico per lo sviluppo economico duraturo dell'industria alimentare.

La crescita delle produzioni artigianali registrata in questi ultimi anni fa ritenere il comparto adatto per la creazione di nuove imprese al fine del raggiungimento degli obiettivi del Progetto PRO.R.E.S.

Le prospettive di crescita di questi settori sono dovute molto probabilmente ai cambiamenti nelle abitudini di consumo, maggiormente orientate alla qualità, genuinità e diversificazione dei prodotti.

In particolare si analizzeranno le produzioni del miele, del liquore di mirto, del torrone, del salame e dell'olio d'oliva.

Si precisa che i dati illustrati in questa parte del documento fanno riferimento ad uno studio realizzato sui saperi locali in Sardegna e sulla relazione esistente tra la tradizione e l'innovazione nell'attività economica².

6.1 Il comparto del miele

Lo studio relativo al comparto del miele si riferisce ad un campione costituito da 66 imprese, distribuite nel territorio regionale.

Il campione risulta altamente rappresentativo dell'intero settore in Sardegna che comprende 113 aziende produttrici di miele.

Aziende per classe di addetti

Classe di addetti	Addetti	Aziende	% aziende	% cumulativa
1	25	25	37,9	37,9
2-3	80	32	48,4	86,4
4-10	35	7	10,5	96,9
>10	33	2	3,0	100,0

Le aziende del comparto del miele risultano essere di piccole/piccolissime dimensioni.

² Saperi locali in Sardegna. Tradizione e innovazione nell'attività economica; a cura di Antonio Sassu; (Ricerche Economiche/7) Cagliari; CUEC - 2004

Le aziende del campione occupano 173 addetti e la dimensione media è di 2,6 addetti.

La frammentazione del comparto rappresenta un punto di debolezza che influenza negativamente la crescita del settore.

Circa il 40% delle aziende occupa un solo addetto, solo due aziende occupano al loro interno più di 10 addetti, di cui una è un'azienda multiprodotto.

Una quota rilevante della forza lavoro occupata è stagionale, nei periodi di intensa attività (primavera ed estate) l'occupazione sale a 276 addetti con una variazione del 59%.

La struttura organizzativa è molto semplice, nell'80% (53 casi) delle imprese è il titolare ad occuparsi delle funzioni produttive, commerciali ed organizzative.

Il campione è costituito in prevalenza da imprese di recente costituzione. Solo un'impresa era presente prima del 1970 e circa la metà è nata nel decennio trascorso.

Considerando che la produzione del miele ha un'antica tradizione in Sardegna, *il dato può essere letto come una conferma del fatto che la tecnologia tradizionale sta avendo un forte impulso di sviluppo.*

Questo dato spiega anche l'età molto giovane dei titolari delle aziende; infatti, il 75% degli imprenditori non supera i 45 anni.

Inoltre, il clima favorevole alle tradizioni locali e le specificità ambientali (presenza di una grande varietà di piante aromatiche che conferiscono al miele caratteristiche particolari) hanno contribuito a stimolare l'interesse del consumatore per l'identità e la tipicità dei beni prodotti. Inoltre, tutto ciò ha aperto nuove opportunità di scambio commerciale.

La differenziazione di produzioni garantisce all'impresa un certo potere monopolistico e consente di spuntare prezzi più alti sul mercato. Quindi, anche le imprese meno efficienti possono mantenere una quota di mercato e addirittura ampliarla se la domanda cresce in misura sufficiente.

Dall'indagine, il 50% delle imprese del campione ha dichiarato di aver registrato negli ultimi 5 anni un calo dei livelli produttivi o una sostanziale stabilità.

Nel 20% dei casi si è registrata una moderata crescita, nel 30% una crescita più sostenuta.

Questi dati rilevano una strozzatura dal lato dell'offerta piuttosto che di un problema dal lato della domanda. L'elevata polverizzazione dell'offerta non consente di soddisfare commesse che superino una certa soglia dimensionale e, inoltre, genera grosse difficoltà ad inserirsi nei canali distributivi propri dei mercati più ampi di quello locale.

Variazione nella produzione negli ultimi 5 anni

Variazione	Valori assoluti	Valori percentuali
Negativa	10	15,6%
0	22	34,4%
1-50%	13	20,3%
51-100%	11	17,2%
>100%	8	12,5%
Non risponde	2	0%

Dalla tabella seguente si può notare che oltre il 65% delle imprese del campione fa riferimento a canali di distribuzione personali diretti. Il prodotto viene venduto direttamente al consumatore finale e in molti casi è la stessa azienda ad avere un locale adibito alla vendita.

Scarsamente rilevanti sono i canali di maggiore importanza su mercati più ampi come i grossisti e la grande distribuzione, ai quali si affida il 18% delle imprese.

Un certo rilievo hanno i canali di subfornitura con altri settori produttivi (12,5%), infatti, il miele viene utilizzato come bene intermedio.

Canali distributivi utilizzati dalle imprese

Canale distributivo	Valori percentuali
Subfornitura all'industria	12,5%
G.D.O	9,8%
Grossisti	9,1%
Dettaglianti	31,1%
Alberghi ristoranti	1,0%
Consumatori finali	34,9%
Altri	1,9%

La commercializzazione del prodotto è considerato un problema di una certa rilevanza dalla maggior parte delle imprese intervistate, in quanto le forme di commercializzazione adottate sono molto semplici e sostanzialmente passive.

Nel 95% delle imprese contattate è lo stesso titolare a svolgere l'attività di commercializzazione del prodotto; in caso contrario viene delegato un suo familiare (28,8%).

Imprese per addetti alla commercializzazione

	Valori assoluti	Valori percentuali
Nessuno	30	45,5%
Titolare	63	95,5%
Agenti	5	7,6%
Familiare del titolare	19	28,8%
Dipendente	2	3,0%

I canali distributivi utilizzati riflettono le caratteristiche dei mercati di riferimento. Infatti, la produzione del comparto si rivolge in misura prevalente al mercato regionale.

Infatti, il 40% della produzione viene collocata sul mercato comunale in cui l'impresa è localizzata, mediante vendita diretta o utilizzando il circuito dei dettaglianti.

Appena l'8% della produzione è venduta sui mercati esterni a quello regionale.

*Distribuzione della produzione
per mercato di sbocco*

Mercato	Valori percentuali
Comunale	39,8%
Provinciale	24,6%
Regionale	27,5%
Nazionale	6,0%
Estero	2,1%

Il *processo produttivo* del miele ha attraversato negli anni recenti una fase di rapida evoluzione dopo secoli di sostanziale stabilità. Il metodo tradizionale è stato sostituito in quasi tutte le imprese da quello moderno della gestione razionale dell'arnia.

La tecnologia dell'arnia razionale si basa in parte su conoscenze codificate che possono essere trasmesse attraverso la formazione professionale o anche l'autoapprendimento da apposite fonti.

L'introduzione della nuova tecnologia porta con sé un processo di meccanizzazione che interessa quasi tutte le fasi del processo produttivo.

*Principali innovazioni introdotte nel processo produttivo.
Numero di aziende in valori assoluti e valori percentuali*

	TECNICHE TRADIZIONALI		TECNICHE MODERNE	
	Valori Ass.	Valori Perc.	Valori ass.	Valori Perc.
Affumicatore	66	100,0%	Soffiatore	39 59,1%
Fondimiele ad acqua	34	54,5%	Fondimiele ad aria	18 27,3%
Disopercolatrice manuale	56	84,8%	Disopercolatrice automatico	19 28,8%
Travaso manuale	48	72,7%	Travaso con pompe	18 27,3%
Confezionamento manuale	41	62,1%	Invasettatrice	25 37,9%
Etichettatura manuale	60	90,9%	Etichettature meccanica	6 9,1%

Nel complesso le imprese che adottano tecnologie semimeccanizzate o meccanizzate sono 32 (48,8%) mentre erano appena 10 (15,2%) nella fase iniziale della loro attività.

È da notare come alcune tecniche tradizionali convivano con quelle più moderne all'interno della stessa impresa. Esemplari i casi dell'affumicatore e del soffiatore e della disopercolatrice manuale e quella automatica.

Nelle microimprese del settore una delle principali cause che limitano la diffusione delle innovazioni è la mancanza di informazione sulle opportunità tecnologiche.

Nonostante il miele sia apprezzato soprattutto per le sue qualità intrinseche e la sua genuinità in quanto prodotto naturale, il settore manifesta un'importante dinamicità nell'innovazione di prodotto. La percentuale di imprese che hanno introdotto qualche forma di innovazione è piuttosto elevata (78,8%). Si tratta sostanzialmente di modifiche nel packaging o di innovazioni incrementali che comportano minime modifiche agli impianti e un rischio molto limitato per l'impresa.

Principali innovazioni di prodotto

Tipi di innovazione	Valori assoluti	Valori percentuali
Nuovi prodotti	10	15,2%
Miscele	20	30,3%
Confezionamento	38	57,6%
Qualità particolari	24	36,4%
Cosmesi	2	3,0%
Miele in favo	17	25,8%
Sapa di miele	5	7,6%

In altri termini l'impresa non si limita a seguire i mutamenti dei gusti o a imitare prodotti che hanno già avuto un certo successo di mercato,

ma propone un prodotto parzialmente nuovo allo scopo di catturare nuovi segmenti di domanda potenziale.

Nel 30% dei casi l'innovazione è costituita da miscele di miele con altri prodotti come mandorle, noci o castagne, ovvero si tratta di piccoli adattamenti del prodotto ai gusti dei consumatori più che di vere e proprie innovazioni.

Nel 15,2% dei casi si può parlare di prodotti nuovi per il mercato.

Nel settore del miele il know how tradizionale non viene del tutto abbandonato ma gran parte del bagaglio di conoscenze utilizzate in passato divengono inutili con il passaggio alla gestione razionale dell'arnia. Questa tecnologia era praticamente inesistente in Sardegna prima degli anni ottanta e la sua introduzione ha richiesto necessariamente la diffusione fra i produttori di conoscenze del tutto estranee alla tradizione locale.

La formazione professionale ha avuto un'importanza centrale nella diffusione delle nuove conoscenze (56,1%).

Si rilevano significativi canali di acquisizione delle conoscenze anche la l'autoprendimento (59,1%) e la tradizione familiare (40,9%).

*Imprese per canale di acquisizione del know how
nella fase di costituzione*

	Valori assoluti	Valori percentuali
Autoapprendimento	39	59,1%
Formazione professionale	37	56,1%
Tradizione familiare	27	40,9%
Apprendimento in azienda	23	34,8%
Consigli di altri apicoltori	14	21,2%

6.2 Il comparto del liquore di mirto

La preparazione del liquore di mirto non ha origini temporali precise. Il liquore veniva comunque preparato e consumato a livello familiare e le conoscenze relative alla sua preparazione erano diffuse nella popolazione sarda.

Nel corso di un ventennio la produzione di mirto a livello familiare è diventata la base di un nuovo prodotto industriale, che oggi possiamo definire di successo.

Il campione analizzato è costituito dal totale dell'universo di imprese produttrici di mirto in Sardegna, pari a 21 unità (24 nel 1998).

Distribuzione delle imprese del settore per area geografica

Province	Valori assoluti	Valori percentuali
Cagliari	12	57%
Oristano	2	10%
Nuoro	2	10%
Sassari	5	24%
Totale	21	100%

Le unità produttive sono disperse nel territorio isolano e solo il 30% di esse opera in aree attrezzate o in zone industriali.

Questo tipo di localizzazione rende impossibile lo sfruttamento di economie esterne che si formano qualora esistano nel territorio circostanze delle imprese e vi sia la possibilità tra gli operatori di creare relazioni che permettano lo scambio di informazioni e la crescita delle conoscenze.

Le imprese del comparto sono di piccole dimensioni.

Il 65% opera in laboratori di superficie inferiore ai 600mq e il restante 35% in laboratori di superficie compresa tra i 600 e 6.000mq.

Le imprese più grandi operano a livello industriale e hanno quindi bisogno di spazi ampi per i magazzini che contengono le bacche, i depositi di alcool, dell'acqua e i macchinari.

Inoltre, dimensioni elevate possono essere giustificate dal fatto che molte imprese svolgono produzioni e pur restando nel settore delle bevande alcoliche necessitano di macchinari diversi.

Distribuzione delle imprese per ampiezza dei laboratori

Classi	Valori assoluti	Valori percentuali	% cumulata
<200	7	35%	35%
200-600	6	30%	65%
601-1500	4	20%	85%
1501-6000	3	15%	100%
Totale	20	100%	

Al 1998 il settore della produzione del liquore di mirto occupa 116 unità, di cui il 29,3% è costituito dai titolari ed il restante 70,7% sono lavoratori dipendenti. Durante il periodo di massima produzione il settore raggiunge le 150 unità occupate.

Per quanto riguarda la dimensione in termini di addetti, il 50% delle aziende occupa al massimo 3 addetti, il 30% non più di 7 addetti e il

restante 20% si distribuisce equamente tra le imprese con al massimo 14 addetti e quelle con un numero di occupati maggiore di 14.

Imprese ed addetti fissi distribuiti per classe dimensionale

CLASSE DI ADDETTI	IMPRESE			ADDETTI		
	Valori assoluti	Valori percentuali	% cumulata	Valori assoluti	Valori percentuali	% cumulata
1-3	10	50%	50%	23	19,8%	19,8%
4-7	6	30%	80%	35	30,2%	50,0%
8-14	2	10%	90%	24	20,7%	70,7%
>14	2	10%	100%	34	29,3%	100,0%
Totale	20	100%		116	100,0%	

L'età media degli occupati è di circa 38 anni e il 72% dei lavoratori ne ha meno di 44.

La forza lavoro occupata relativamente giovane potrebbe rappresentare un elemento importante per lo sviluppo del know how, in quanto la giovane età stimola la trasmissione e la diffusione delle conoscenze radicate nel territorio.

Analizzando il grado di parentela esistente tra chi lavora in azienda, si può affermare che non si tratta di aziende familiari. Nelle imprese medio-grandi (>8 addetti) il 94% dei lavoratori non ha reciproci legami di parentela.

Le imprese del settore hanno solitamente una produzione diversificata. Tra i prodotti rientrano principalmente i liquori ma non mancano i distillati, gli amari, le grappe etc.

Il mirto rosso ha una posizione dominante rispetto alle altre produzioni con circa il 60% della produzione totale, in termini di quantità e di valore. Se alla produzione del mirto rosso si aggiunge quella del mirto bianco e quella della crema di mirto la produzione arriva al 70% del totale.

Stima del valore della produzione per tipologia di prodotto, 1998

Prodotto	Qta prodotta (litri)	%	Valore della produzione (euro)	%
Mirto rosso	1.970.000	59,1%	21.345.164	61,2%
Mirto bianco	204.300	6,1%	2.202.172	6,3%
Crema di mirto	163.800	4,9%	1.693.979	4,9%
Limonello	527.600	15,8%	5.342.747	15,3%
Altro	470.600	14,1%	4.302.602	12,3%
Totale	3.336.300	100,0%	34.886.664	100,0%

Il mirto rosso è il prodotto dominante del comparto ed è realizzato da tutte le imprese per un livello medio di circa 109mila litri.

In realtà, il 78% delle aziende produce oltre 700mila litri di liquore di mirto.

Una posizione meno importante hanno gli altri derivati del mirto che costituiscono circa il 10% della produzione totale di liquori sardi.

Produzione e valore medio per azienda e per addetto

Prodotto	Aziende	Produzione media (litri per azienda)	Valore medio della produzione (euro)	Nr addetti	Produzione per addetto	Valore produzione per addetto
Mirto rosso	18	109.444	1.185.842	108	18.241	197.640
Mirto bianco	7	29.186	314.596	58	3.522	37.968
Crema di mirto	5	32.760	338.796	52	3.150	32.577
Limonello	15	35.173	356.183	102	5.173	52.591
Altro	17	27.682	253.094	106	4.440	40.591
Totale		185.350	1.938.148		28.761	300.747

La domanda di liquore di mirto ha registrato negli ultimi anni una crescita vertiginosa. Il principale mercato di riferimento delle aziende produttrici del liquore di mirto è quello regionale, che assorbe circa il 70% della produzione totale.

Il prodotto sta assumendo rilevanza anche al di fuori dell'isola. Il 20% della produzione totale di mirto si dirige verso mercati extraregionali, ma solo le tre aziende più grandi esportano anche all'estero per il 2,7% della produzione di liquore.

L'espansione del mercato del mirto è attribuibile in grossa parte allo sviluppo del turismo regionale.

Le aziende produttrici hanno segnalato però una serie di problemi relativi all'espansione del mercato, quali l'eccessiva concorrenza nel mercato regionale e il continuo ingresso di nuovi produttori attirati dal boom di vendite del liquore, negli anni recenti.

Altro problema riguarda la produzione del liquore di mirto ottenuta dall'utilizzo di additivi al posto delle bacche di mirto. La presenza di un prodotto di qualità inferiore e venduto spesso a prezzi più bassi rischia di svalutare il liquore di mirto tradizionale.

Il passaggio da una produzione artigianale a una industriale spinto dall'aumento della domanda è stato agevolato dall'innovazione tecnologica e dall'accumulazione e crescita delle conoscenze.

Il know how, ovvero la capacità di realizzare attività specifiche, è detenuto dal titolare nel 45% delle aziende. In questo caso è il titolare a trasmettere personalmente le conoscenze necessarie per la produzione ai propri dipendenti.

Da notare anche la percentuale (20%) delle aziende in cui, al contrario, sono i dipendenti a detenere le conoscenze riguardo la produzione.

Aziende per diffusione del know how

Detentore della conoscenza	Valori assoluti	Valori percentuali
Titolare	9	45%
Dipendenti	4	20%
Titolare e dipendenti	6	30%
Titolare e consulente	1	5%
Totale	20	100%

Per quanto riguarda le modalità di apprendimento delle tecniche di produzione iniziali, il 55% degli imprenditori contattati dichiara di averle acquisite dalla tradizione familiare.

L'85% del campione ha acquisito le conoscenze specifiche attraverso l'autoapprendimento, mentre nel 30% dei casi si segnala l'esperienza lavorativa in azienda.

Imprese per modalità di acquisizione delle conoscenze

Modalità di apprendimento	Valori assoluti	Valori percentuali
Autoapprendimento	17	85%
Apprendimento in azienda	6	30%
Tradizione familiare	11	55%

Alcuni imprenditori hanno affermato di aver utilizzato altri canali informativi, quali consigli di altri produttori e la consulenza di esperti.

L'apprendimento delle conoscenze lungo il corso dell'attività produttiva avviene sostanzialmente attraverso l'esperienza acquisita in azienda (95%). Il trasferimento delle conoscenze in seno alla famiglia nei piccoli laboratori artigiani, la formazione professionale e la formazione in azienda rappresentano il 10% rispettivamente delle modalità di trasferimento delle conoscenze.

Il 50% delle aziende che producono il mirto ha iniziato e continua ad utilizzare le tecniche artigianali. Il restante 50% ha iniziato a produrre

con una tecnica di tipo semimeccanizzato e solo 2 aziende attualmente utilizza un processo produttivo interamente automatizzato.

Livello di meccanizzazione del processo produttivo

TECNICHE PRODUTTIVE	INIZIALE		ATTUALE	
	Valore assoluto	Valore percentuale	Valore assoluto	Valore percentuale
Artigianale	10	50%	10	50%
Semimeccanizzato	10	50%	8	40%
Meccanizzato	-	-	2	10%
Totale	20	100%	20	100%

Le imprese che hanno attivato processi produttivi automatizzati sono quelle di maggiori dimensioni. Dato che le imprese più grandi sono anche quelle che hanno una produzione maggiore e vendono anche in mercati extra regionali, potrebbe essere valida la tesi secondo cui le imprese che hanno una maggiore quota di mercato manifestano maggiori capacità innovative.

Nel progresso tecnologico hanno importanza, oltre alle modifiche radicali dell'intero processo produttivo e all'adozione di nuovi macchinari, soprattutto le cosiddette innovazioni incrementali, cioè piccoli miglioramenti delle tecniche produttive, di macchinari o dell'organizzazione che hanno origine principalmente da proposte di chi si occupa direttamente della produzione.

Riguardo l'innovazione di prodotto, l'85% delle imprese ha dichiarato di aver modificato in qualche modo il risultato del processo produttivo. Le restanti non lo hanno fatto perché da poco attive nel settore.

Solo sei imprese hanno introdotto nuove produzioni che sfruttano l'aroma del mirto (30%).

Tra i nuovi prodotti ricordiamo la crema di mirto (prodotta da 5 aziende), il mirto alla menta (un'azienda), l'acquavite di mirto (tre aziende). Queste produzioni, pur diversificando la gamma di prodotti, non hanno riscontrato un grosso successo tra i consumatori.

Rispetto ai nuovi prodotti maggiore successo lo hanno avuto le innovazioni riguardanti il confezionamento del prodotto (85%). Oltre la bottiglia, che assume spesso forme e decorazioni particolari, vengono modificate le etichette e le confezioni in base alle indicazioni del mercato.

Importante è sottolineare che il 50% delle aziende ha modificato la ricetta tradizionale in modo da migliorare la qualità, ma soprattutto mantenere i caratteri del prodotto costanti nel tempo.

Imprese per innovazione di prodotto

Innovazioni introdotte	Valori assoluti	Valori percentuali
Nuovi prodotti	6	30%
Bottiglie, etichette, confezioni	17	85%
Introduzione aromi e coloranti	2	10%
Variazioni delle gradazioni	6	30%
Modifiche alla ricetta per migliorare la qualità	10	50%

Il maggiore canale distributivo utilizzato dalle aziende del comparto è la vendita diretta a dettaglianti e a alberghi e ristoranti, trattandosi soprattutto di aziende di medie piccole dimensioni. E' considerevole anche la quota di prodotto venduta alla grande distribuzione e alla distribuzione organizzata, canali difficili da contattare per le imprese più piccole.

Sono presenti anche produttori che vendono il mirto direttamente al consumatore finale, anche se solo per due delle otto imprese che utilizzano questo canale risulta essere la forma di distribuzione principale.

Inoltre, importante evidenziare che quattro aziende hanno iniziato ad utilizzare il commercio on-line.

Canali distributivi utilizzati

Canali distributivi	Valori assoluti	Valori percentuali
Industria	5	25%
G.D. e D.O.	12	60%
Grossisti	13	65%
Dettaglianti	15	75%
Alberghi, bar e ristoranti	15	75%
Consumatori finali	8	40%
Internet	4	20%

Per verificare se le imprese del settore della produzione del liquore di mirto hanno relazioni con altre imprese del territorio regionale si è indagato sul luogo di approvvigionamento delle materie prime utilizzate. Per quanto riguarda le foglie e le bacche di mirto l'approvvigionamento è interamente regionale. Le imprese non trovano grandi difficoltà essendo minima la loro domanda.

La domanda di imballi viene soddisfatta per il 71,8% dal mercato regionale, mentre il 28,3% viene importato dal mercato nazionale.

L'acquisto di bottiglie avviene in misura prevalente dal mercato nazionale (81,7%), in quanto in Sardegna manca la produzione di

bottiglie su scala industriale. Il 18,3% del fabbisogno di bottiglie viene acquistato nel mercato regionale, sono però bottiglie particolari, in sughero, in ceramica o con decorazioni a mano.

Stesso discorso vale per i tappi; la grande maggioranza (82%) viene acquistata sul mercato nazionale e solo una percentuale residuale sul mercato regionale (18%), in modo prevalente per quanto riguarda la fornitura di tappi in sughero.

L'alcool viene acquistato in misura maggiore nel mercato regionale, questo dipende dal fatto che nell'isola sono presenti grandi magazzini che acquistano dalla penisola e vendono a livello regionale.

La dipendenza dal mercato nazionale ha ostacolato la possibilità di intraprendere rapporti di tipo informale, tra cliente e fornitore, basati sulla fiducia reciproca, limitando lo sviluppo locale derivante dalla stretta integrazione economica tra le attività ed una forte coesione sociale, elementi che caratterizzano lo sviluppo endogeno spontaneo.

Mercati di approvvigionamento delle materie prime

Materie prime	Provinciale	Regionale	Nazionale	Totale
Alcool	25,5%	36,5%	38,0%	100,0%
Aromi			100,0%	100,0%
Bacche	41,7%	58,3%		100,0%
Foglie	69,5%	30,5%		100,0%
Imballi		71,7%	28,3%	100,0%
Tappi		18,0%	82,0%	100,0%
Zucchero		66,0%	34,0%	100,0%
Bottiglie		18,3%	81,7%	100,0%

6.3 Il comparto del torrone

L'indagine, realizzata nel 2000, ha coinvolto l'intero universo di imprese che producono torrone in Sardegna, pari a 21 aziende.

La natura giuridica è per la quasi totalità costituita da ditte individuali, fatta eccezione di due imprese che sono Srl.

I laboratori sono concentrati nel Mandrolisai, in modo particolare nella zona di Tonara. Vi sono comunque altri laboratori sparsi nel territorio regionale ma la loro produzione non incide in maniera rilevante sul settore produttivo.

La dimensione delle strutture fisiche dei laboratori varia da un minimo di 30mq ad un massimo di 1000mq, con un'ampiezza media di 162mq.

Imprese per dimensione dei laboratori

Ampiezza in mq	Nr imprese	Valori percentuali
<100	11	52,4%
100-200	6	28,6%
201-500	3	14,3%
>500	1	4,8%
Totale	21	100,0%

La figura tipo del titolare è nell'86% dei casi un uomo, di età compresa tra i 30 e i 78 anni, con un'età media di 48 anni

I rapporti tra titolare e dipendenti sono in prevalenza informali, permettendo una più ampia circolazione delle conoscenze e delle tecniche produttive, oltre che una più veloce soluzione dei problemi aziendali.

Essendo imprese di piccola dimensione la conduzione è di tipo familiare e il titolare è addetto nell'impresa con diverse mansioni: dalla produzione alla commercializzazione e organizzazione aziendale.

In particolare, nella maggioranza dei casi il titolare si occupa di tutte le funzioni aziendali (61%), nel 39% dei casi si occupa solo delle mansioni relative alla commercializzazione e nel 32% dei casi esclusivamente della produzione.

Da notare che in nessun caso il titolare si occupa dell'organizzazione aziendale, questo perché questa funzione solitamente è incorporata nelle altre.

Funzioni del titolare nell'azienda

Funzioni del titolare	Valori percentuali
Produzione	32%
Commercializzazione	39%
Organizzazione aziendale	0%
Tutte le funzioni	61%

Il comparto occupa in totale 112 addetti, con una media di 4 addetti per unità produttiva. Solo una impresa impiega 18 addetti.

La maggior parte degli addetti ha un'età compresa tra i 25 e i 44 anni, senza comprendere il titolare.

Si conferma la conduzione familiare delle imprese; infatti, nel 91% delle imprese il personale è costituito da familiari stretti (in genere coniuge e figli, ma anche nipoti e cugini) e solo il 9% è costituito da estranei.

La produzione è variabile lungo il corso dell'anno, si concentra sostanzialmente durante i mesi tra aprile e ottobre e nel periodo

natalizio, mentre negli altri mesi solitamente i laboratori rimangono chiusi.

Nei periodi lavorativi i laboratori aprono in media quattro giorni a settimana.

Gli impianti hanno una capacità produttiva media giornaliera di 240 quintali, ma la quantità media prodotta si aggira intorno ai 30q, con un eccessivo spreco.

La produzione media annua varia da un massimo di 1500q, per l'azienda più grande, ad un minimo di 10q per quella più piccola, con un totale di circa 7000q di torrone all'anno calcolando 120 giorni lavorativi.

Il valore del fatturato della produzione totale di torrone oscilla fra i 7 e gli 8 milioni di euro annui.

In qualche caso, i laboratori sono adibiti oltre alla produzione di torrone a quella dei dolci sardi, ma la produzione dolciaria non supera mai il 20-30% della produzione totale.

Negli ultimi 5 anni, la produzione di torrone è risultata essere in aumento per il 53% delle aziende e solo per il 11% di esse la produzione è stata in diminuzione.

*Andamento della produzione di torrone
(ultimi 5 anni)*

Variazione della produzione	Valori percentuali
Aumentata	53%
Diminuita	11%
Stabile	36%

Si può affermare, quindi, che il comparto di produzione del torrone è in espansione e le aspettative sono per un ulteriore rafforzamento, considerate anche le previsioni di politiche di marketing e di differenziazione delle produzioni.

Di fronte al 40% delle imprese che ritengono di trovarsi in una situazione di maturità del comparto, circa il 60% prevede una fase di espansione.

Gli elementi che concorrono maggiormente alla formazione del prezzo sono essenzialmente tre: il costo delle materie prime, legato soprattutto alla qualità delle stesse, i costi relativi alla produzione ed infine gli effetti derivanti dalla stessa concorrenza, determinante per il 50% dei produttori.

La produzione del torrone ha come mercato di sbocco prevalente quello regionale con 61% della produzione ivi destinata. Solo il 13% circa è

destinato a mercati extra regionali (12,8% e 0,5% rispettivamente nazionale ed estero).

Mercati di destinazione della produzione di torrone

Mercato	Valori percentuali
Comunale	4,3%
Provinciale	21,4%
Regionale	61%
Nazionale	12,8%
Estero	0,5%

Il principale limite all'espansione della domanda fuori dal contesto regionale è stato individuato dagli stessi produttori nella concorrenza sleale tra i produttori del comparto (32%).

Altro importante ostacolo è la scarsa conoscenza del prodotto al di fuori del mercato regionale a causa della inadeguata promozione del prodotto. Al fine di ampliare il bacino della domanda riducendo i costi per la campagna marketing, nel 1997 i produttori di torrone di Tonara hanno costituito un consorzio in cui il prodotto veniva commercializzato con il marchio "torrone di Tonara".

Il consorzio ha però avuto vita breve a causa di disaccordi tra gli associati.

Passando al processo produttivo del torrone, innanzi tutto possiamo dire che dal 1963 tutte le aziende hanno provveduto a meccanizzare le diverse fasi di produzione.

La torroniera è il macchinario principale, che si trova a disposizione nel 95% dei laboratori.

In alcuni laboratori sono presenti altri macchinari, come il termoretraibile per pacchi, posseduto dall'86% delle imprese, e la tostatrice, presente nel 76% delle aziende.

Solo alcune aziende del comparto hanno una tecnologia diffusa in tutte le fasi di produzione; infatti, macchinari come la pulitrice e la montalbina sono posseduti dal 5% delle aziende e il forno elettrico dal 10% delle stesse.

Attrezzature disponibili dalle aziende

Attrezzature	Valori percentuali
Torroniera	95%
Taglierina	67%
Termoretraibile	86%
Incellophanatrice per stecche	52%
Tostatrice	76%
Pulitrice	19%
Sfogliatrice	5%
Montalbina	5%
Forno elettrico	10%

Se si considerano le fonti di finanziamento utilizzate dagli imprenditori per realizzare investimenti, si rileva che le imprese hanno iniziato l'attività produttiva attingendo dal capitale proprio, per lo più fornito dalla famiglia (54%).

Le attrezzature utilizzate dalle imprese del comparto sono state acquistate nella stragrande maggioranza con capitale di rischio e di debito e solo in minima parte (29%) con finanziamenti agevolati.

Fonti di finanziamento

Fonti finanziarie	Valori percentuali
Capitale proprio	54%
Leasing ordinario	0%
Leasing agevolato	0%
Mutuo ordinario	17%
Mutuo agevolato	29%

Le conoscenze relative alle tecniche di produzione è radicata nel territorio e in particolare a Tonara, da secoli centro di produzione per eccellenza.

In questa zona la famiglia ha avuto e ha tuttora un ruolo molto importante, in quanto è al suo interno che vengono trasmessi i saperi e le conoscenze relative alla produzione del torrone, a volte gelosamente custodite, ostacolandone la circolazione e quindi l'apprendimento a soggetti esterni.

Il titolare rimane il depositario delle conoscenze riguardo le tecniche produttive, oltre ad occuparsi di varie mansioni che spaziano dalla produzione vera e propria all'organizzazione dell'azienda.

Diffusione delle tecniche di produzione

Chi conosce le tecniche produttive	Valori percentuali
Titolare	33%
Titolare e coniuge	33%
Titolare e figli	17%
Titolare e madre	8%
Titolare e fratelli	4%
Titolare e padre	4%

L'acquisizione del know how, al fine dell'avvio d'impresa, avviene quasi esclusivamente per tradizione familiare; infatti, nella maggioranza dei casi (95%) il titolare discende da una famiglia produttrice di torrone dalla quale ha ereditato le conoscenze necessarie per una corretta lavorazione del prodotto.

La formazione e l'apprendimento in azienda non hanno nessuna rilevanza se non affiancati alla tradizione familiare (5%).

Acquisizione del know how

Metodi di acquisizione delle conoscenze	Valori percentuali
Tradizione familiare	95%
Apprendimento in azienda	0%
Formazione professionale	0%
Tradizione familiare e apprendimento in azienda	5%

Il canale più diffuso per la trasmissione del know how è anche in questo caso la tradizione familiare, associata all'apprendimento diretto in azienda.

La formazione professionale non risulta essere stata utilizzata in nessun caso come strumento di trasmissione delle conoscenze tecniche.

Trasmissione del know how

Metodi di trasmissione delle conoscenze	Valori percentuali
Tradizione familiare	81%
Apprendimento in azienda	5%
Formazione professionale	0%
Tradizione familiare e apprendimento in azienda	14%

Il fatto che il metodo di trasmissione delle conoscenze non sia cambiato nel tempo non significa però che non si siano innovate le conoscenze. Infatti, l'innovazione si è avuta sia in termini di migliori tecniche, grazie

soprattutto alla meccanizzazione del processo produttivo, con risultati in termini di migliore immagine, grazie a politiche di marketing più efficaci, e di una maggiore efficienza nel confezionamento.

Il processo produttivo è andato innovandosi nel tempo, mediante la meccanizzazione e riduzione sostanziale del lavoro manuale.

L'innovazione del processo produttivo, attraverso l'introduzione di attrezzature più efficienti, è stata apportata in prevalenza dalla stessa ditta fornitrice (50%).

Spesso, però è lo stesso titolare a modificare le attrezzature originarie (30%), a conferma della crescita delle conoscenze.

Chi ha introdotto modifiche ai macchinari

Figure che hanno apportato le modifiche alle attrezzature	Valori percentuali
Azienda fornitrice	50%
Titolare	30%
Officine meccaniche specializzate	10%
Officine meccaniche non specializzate	10%

Negli ultimi anni l'innovazione di prodotto ha puntato soprattutto a produrre un bene di qualità più elevata (70%), utilizzando prevalentemente materie prime di qualità.

Inoltre, sono state introdotte attrezzature per risparmiare sulla manodopera e quindi ridurre i costi di produzione (20%) e in via residuale per ridurre i costi di transazione (10%).

Motivazioni alle modifiche apportate

Motivazioni	Valori percentuali
Maggiore qualità del prodotto	70%
Risparmio manodopera	20%
Riduzione dei costi di transazione	10%

Per quanto riguarda il miglioramento della qualità del prodotto l'innovazione ha riguardato soprattutto la tipologia e il confezionamento (92%), solo in misura minore la differenziazione.

Principali innovazioni di prodotto

Innovazioni di prodotto	Valori percentuali
Tipologia e dimensione delle confezioni	92%
Ingredienti: minore utilizzo di sciroppo di glucosio	8%