

L'INFORMATORE AGRARIO

www.informatoreagrario.it



Edizioni L'Informatore Agrario

Tutti i diritti riservati, a norma della Legge sul Diritto d'Autore e le sue successive modificazioni. Ogni utilizzo di quest'opera per usi diversi da quello personale e privato è tassativamente vietato. Edizioni L'Informatore Agrario S.r.l. non potrà comunque essere ritenuta responsabile per eventuali malfunzionamenti e/o danni di qualsiasi natura connessi all'uso dell'opera.

● INDAGINE SUI RISULTATI ECONOMICI DI 18 STALLE DELLA LOMBARDIA DAL 2006 AL 2011

La stalla da latte può ancora fare reddito



di Paola Amodeo

Dire che ogni impresa deve avere sotto controllo i propri conti, valutare uscite ed entrate, costi e ricavi e considerare nuove opportunità di investimento sulla base dei risultati economici e degli obiettivi dell'azienda sembra cosa ovvia. Inoltre, quando la situazione del mercato impone un prezzo del prodotto latte che non salirà più di tanto, obblighi di legge onerosi per i diversi adeguamenti e, soprattutto, un panorama economico che non permette più di fare errori in azienda, la valutazione del conto economico aziendale e l'individuazione delle aree di miglioramento del processo produttivo diventano un obbligo cui non ci si può sottrarre, pena l'impossibilità di restare sul mercato.

Conoscere i dati economici aziendali

Da anni si discute di sostenibilità economica dell'azienda da latte, ma da anni rileviamo dai protagonisti del settore una scarsa percezione obiettiva della situazione economico finanziaria della propria impresa.

È un dato di fatto che le aziende agricole, non a statuto societario, che redigono annualmente un accurato bilancio aziendale sono pochissime. Ancora meno sono quelle in grado di scindere, all'interno dello stesso, le diverse aree di costo nonché quelle di ricavo per valutarne singolarmente l'incidenza sul risultato economico finale. In realtà questo sforzo si rende necessario per individuare i colli di bottiglia del processo produttivo, le aree di maggior sofferenza e che devono essere oggetto di miglioramento prima di altre.

Purtroppo in realtà è molto difficile disporre di dati affidabili in grado di descrivere con una certa accuratezza la reale situazione economica delle imprese zootecniche. È chiaro che le aree verso cui indirizzare le energie non possono che essere due:

- esterna al processo produttivo in sé, ovvero una migliore collocazione del prodotto, una partecipazione attiva nella filiera oppure la strutturazione di una propria filiera corta o, comunque, attività che agiscono sul piano della commercializzazione del prodotto, incidendo quindi positivamente sul ricavo unitario del litro di latte o sul prodotto trasformato;

Costi degli alimenti sempre maggiori, aumento del prezzo dei mezzi di produzione e mercato del latte stagnante possono far variare di molto il costo di produzione del latte condizionando il profitto aziendale. Per evitare di perdere redditività l'allevatore deve conoscere i diversi centri di costo per individuare le aree di perdita-guadagno, analizzandone le cause

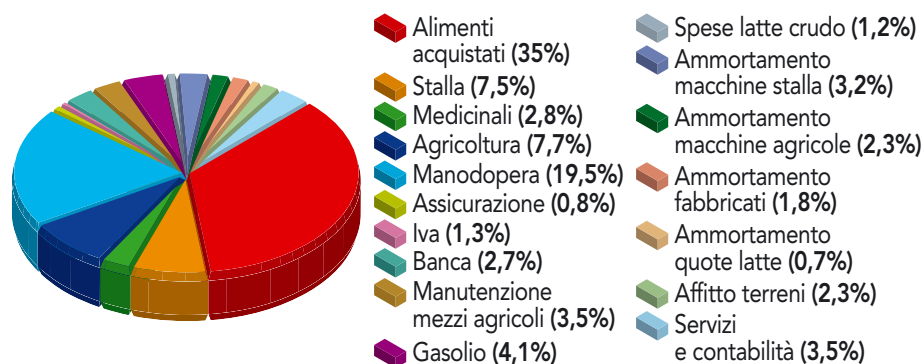
- interna all'attività aziendale, con il miglioramento della gestione, ovvero l'ottimizzazione dell'efficienza dei mezzi di produzione, degli input nel loro insieme per una massima trasformazione in reddito dell'impresa.

L'indagine del SATA

Ogni anno il SATA (Servizio di assistenza tecnica agli allevamenti) redige una trentina di bilanci su aziende agricole lombarde, di cui circa 20 entrano nelle valutazioni comparative già effettuate per il 2010.

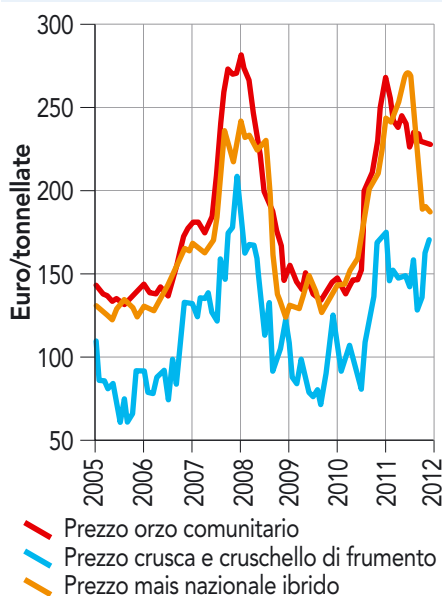
Non tutti gli allevatori, infatti, accettano di mettere i propri dati a disposizione delle valutazioni comparative, sebbene sia garantito l'anonimato, e in altri casi le caratteristiche aziendali e la difficoltà di allocare le spese ai corretti centri di costo, in quanto convivono indirizzi produttivi molto diversi tra loro, non permettono di utilizzare i bilanci se non a livello aziendale. In questo articolo vengono riportati i principali risultati relativi al 2010, l'andamento storico degli ultimi quattro anni dei diversi parametri e le previsioni per il 2011, di cui, nel marzo 2012, seguirà completa

GRAFICO 1 - Incidenza percentuale dei diversi centri di costo per produrre 1 L di latte



I costi per l'alimentazione sono quelli che maggiormente incidono sul costo di produzione del latte.

GRAFICO 2 - Confronto fra i prezzi dei cereali e dei derivati per il bestiame



Fonte: elaborazione Clal.

Nel 2010 si è assistito a una volatilità dei prezzi degli alimenti per bestiame e a una conseguente tendenza al rialzo degli stessi.

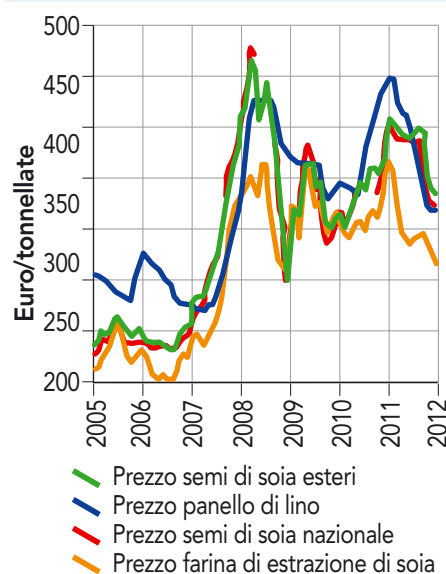
comunicazione dei risultati reali. La dimensione aziendale del campione di stalle oggetto delle valutazioni 2010 variava dalle 50 alle 430 vacche adulte.

I centri di costo

Il grafico 1 riporta l'incidenza media percentuale dei diversi centri di costo sul costo totale di produzione del litro di latte. È evidente l'importanza degli alimenti acquistati, cui fa seguito il costo della manodopera e delle produzioni agricole (agricoltura + manutenzione mezzi agricoli + ammortamento macchine agricole).

Sommando gli alimenti acquistati con il costo degli alimenti prodotti in azienda (metà della manodopera + ammortamento

GRAFICO 3 - Confronto dei prezzi di semi oleosi e dei derivati per il bestiame



Fonte: elaborazione Clal.

Il prezzo degli alimenti proteici nel 2010 si è portato quasi ai livelli del 2008; nel 2011, invece, si rilevano dei sensibili abbassamenti della loro quotazione.

menti dei macchinari agricoli + loro manutenzione + agricoltura, ovvero mezzi di produzione per la campagna, + metà del gasolio) risulta, come atteso, che **il sistema alimentare nel suo insieme incide in media per il 60,3% sul prezzo complessivo della produzione di latte** (dato che in alcune aziende arriva al 70%). È quindi chiara l'incidenza di questa voce e la sua importanza sul risultato economico dell'impresa zootecnica.

Questione prezzi degli alimenti

Cereali e derivati. Se nel 2009 si è assistito, per quanto riguarda il settore dell'alimentazione, a un forte ridimen-

APPROFONDIMENTO

SATA€con, strumento semplice per il bilancio aziendale

Per rispondere alla necessità delle aziende da latte di conoscere il bilancio economico e per diffondere maggiormente una cultura che veda il «fare i conti» come lo strumento in grado di fornire quotidianamente spunti di miglioramento il Servizio di assistenza tecnica agli allevamenti SATA, affidato all'ARAL dalla Regione Lombardia, propone da anni SATA€con, un foglio elettronico di facile utilizzo, che consente la redazione del bilancio aziendale in modo semplice.

Com'è noto tra gli obiettivi di SATA€con c'è quello della registrazione degli avvenimenti economici per centri di costo al fine della valutazione del conto economico (in tempo reale) e dell'utile d'impresa. Ne completa le caratteristiche la capacità del software di fornire indici economici di base anche con raffronti con annate precedenti, di permettere la simulazione di nuovi scenari economici o di nuovi investimenti e di elaborare un business plan nell'eventualità di richiesta di prestito, come richiesto dagli istituti bancari.

L'ultima versione del programma prevede anche la redazione del bilancio Ce e la visualizzazione di indici economici predefiniti e ricalcolati annualmente. Gli allevatori oggi hanno bisogno di valutare i costi di produzione che generano le entrate dell'azienda da latte (produzione di latte, vendita latte crudo, prodotti trasformati) e di calcolare l'utile realizzato dall'impresa.

Il ruolo formativo e di accompagnamento alla redazione, nei primi anni di utilizzo, e soprattutto l'interpretazione del bilancio aziendale rimangono appannaggio dei consulenti SATA, mentre è a carico dell'allevatore la registrazione delle entrate e delle uscite. Nel 2012 il programma sarà interfacciato con Tr@ceAll, programma SATA per la tracciabilità. Ciò agevolerà sia il compito dell'allevatore nella registrazione degli acquisti, evitando doppie digitazioni o basi dati ridondanti pur redigendo tutta la documentazione necessaria ai piani della tracciabilità e alla valutazione del bilancio. ●

TABELLA 1 - Incidenza media in centesimi per litro di latte prodotto - Confronto 2006-2010

Centri di costo	Centesimi di euro/L di latte				
	2010	2009	2008	2007	2006
Servizi e contabilità	1,62	1,34	1,51	1,71	1,57
Alimenti acquistati	16,23	15,08	15,21	13,73	12,96
Stalla	3,48	3,47	3,00	3,27	3,44
Medicinali	1,33	1,26	1,23	1,30	1,04
Agricoltura	3,62	3,09	3,65	3,32	3,47
Manodopera	9,04	9,22	9,68	8,92	9,42
Assicurazioni	0,37	0,45	0,46	0,47	0,56
Iva	0,62	0,46	0,33	0,47	0,41
Banca	1,26	3,28	4,72	3,54	3,13
Manutenzione mezzi agricoli	1,63	1,22	1,24	1,09	1,04
Gasolio	1,94	1,46	1,80	1,55	1,74
Spese latte crudo	0,55	0,36	0,10	0,57	0,56
Tasse	0,03	0,16	0,39	0,04	0,00
Ammortamento macchine stalla	1,51	0,71	0,46	0,73	0,44
Ammortamento macchine agricole	1,06	0,62	0,67	0,48	1,20
Ammortamento fabbricati	0,84	0,30	0,49	0,63	0,81
Ammortamento mezzi latte crudo	0,14	0,12	0,05	0,47	0,32
Ammortamento quote latte	0,33	0,44	0,56	0,71	0,16
Affitti quote latte	0,09	0,08	0,09	0,61	0,14
Affitto terreni	1,10	1,23	1,28	1,44	1,32
Costo litro latte (Cl)	46,77	44,40	46,91	45,05	43,73
Cl al netto della Uls (*)	41,50	41,30	42,93	39,82	38,46
Cl al netto di Uls e pac	36,40	37,40	39,45	35,99	34,09
Ricavi (centesimi/L di latte)	39,76	36,60	44,10	40,22	37,19

(*) Uls = utile lordo di stalla (entrate dalla vendita del bestiame).

I rincari maggiori negli ultimi anni sono da imputare all'aumento dei costi per l'alimentazione, del gasolio, della manutenzione e dell'ammortamento dei mezzi agricoli.

sionamento dei prezzi delle principali commodity (come mais e derivati, soia e altri proteici) che hanno permesso di abbassare anche sensibilmente i costi alimentari, il 2010 ci ha riportati a una situazione di volatilità dei prezzi e a una tendenza al rialzo (grafico 2).

Ci siamo ormai lasciati alle spalle i minimi storici registrati dalle quotazioni del mais, scese fino a 120 euro/t nel 2009 e il 2010 ha registrato valori sensibilmente superiori che non si sono ridimensionati nemmeno con l'arrivo sul mercato della nuova campagna maidicola di settembre. Assistiamo tuttavia nel 2011, ma solo nel secondo semestre, a un ridimensionamento del prezzo dei mais di cui però non abbiamo sicure previsioni future (quotazione mais 2011 -20% rispetto al 2009).

Semi oleosi e derivati. Anche sul versante degli alimenti proteici (grafico 3) nel 2010 la situazione è peggiorata rispetto al 2009 riportando le quotazioni di farina di estrazione di soia, semi di soia integrale e pannello di lino quasi ai livelli del

2008, dopo la breve e contenuta flessione del 2009. Anche in questo caso si rilevano sensibili abbassamenti dei prezzi dei proteici nel 2011 a cominciare, tuttavia, dal secondo semestre (-22% per la farina di estrazione di soia rispetto al 2010).

Forte volatilità delle quotazioni

Abbiamo a che fare, quindi, con enormi variazioni che non permettono previsioni e pianificazioni adeguate da parte dell'imprenditore per il quale questi alimenti costituiscono la base dell'alimentazione della mandria.

Le ragioni di questa forte volatilità dei prezzi sono da ritrovarsi ancora una volta nel legame tra prezzo delle principali fonti di energia (petrolio e non solo) e l'utilizzo nelle bioenergie, in particolare per il mais, che ne sottrae disponibilità sul mercato; più in generale, riguarda anche il processo continuo di sottrazione di terre al sistema agricolo e i feno-

meni puramente speculativi che coinvolgono le commodity agricole.

Secondo l'Usda-Fas (Foreign agricultural service-World agricultural supply and demand estimates) la situazione di stabilità del mercato del mais prevista nel 2009, registrando per il 2010 una diminuzione delle produzioni (-7, -9%), ma prevedendone il carico agli stock terminali, non avrebbe dovuto influenzare il prezzo del mais se non in modo poco rilevante nel 2010, si è rivelata totalmente errata. Allo stesso modo, le previsioni di consolidamento dei proteici su valori per il 2010 attorno ai 300 euro/t si sono rivelate inaffidabili.

La prima conseguenza di quanto sopra esposto è stato ovviamente l'aumento della spesa alimentare per l'azienda da latte nel 2010; per la razione di una bovina in produzione si è assestato mediamente un aumento medio pari al 13% rispetto al costo razione del 2009. Per chiarezza ricordiamo che per un'azienda di 150 capi ciò significa un aggravio della spesa alimentare di circa 35.000 euro.

Incidenza media dei centri di costo

La tabella 1 riporta l'incidenza media, in centesimi di euro per litro di latte prodotto, dei singoli centri di costo negli anni 2006-2010. Gli **alimenti acquistati**, come indicato sopra, denunciano il più forte rincaro salendo di oltre un punto percentuale rispetto al 2009, all'interno di un trend in aumento che vede l'incidenza degli alimenti acquistati incrementata mediamente di 3,24 punti (+25% dal 2006).

Gli **investimenti nella gestione della stalla** rimangono abbastanza allineati agli altri anni, così come il costo della manodopera, mentre sale leggermente l'incidenza dei farmaci.

A parte gli alimenti, i rincari maggiori sono a carico del gasolio, della manutenzione e dell'ammortamento dei mezzi agricoli. Calano invece i costi bancari, anche perché non è più così facile né fare nuovi investimenti né, tantomeno, accedere a prestiti bancari.

L'importanza del contributo pac

Il risultato finale ci propone un costo lordo medio di produzione pari a 46,77 centesimi/L, a fronte di ricavi medi pari a 39,76 centesimi/L. Costi assimilabili, quindi, a quelli del 2008, ma con un ricavo medio inferiore di ben 4,34 centesimi/L.

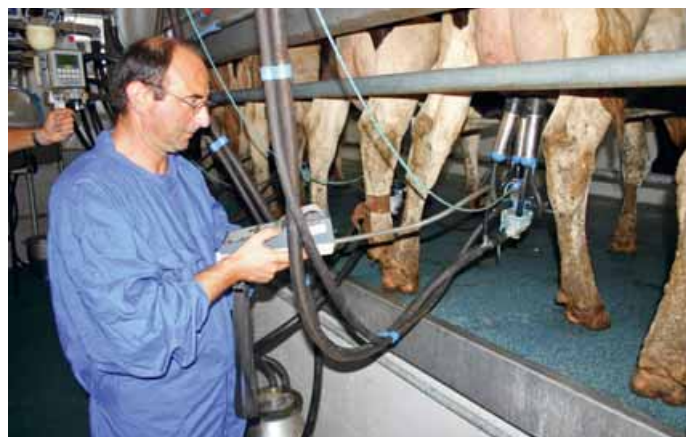
TABELLA 2 - Variabilità del costo di produzione del latte e del prezzo percepito (euro/L)

	Min.	Max	Media	Dev.st. (²)
Costo litro latte	0,370	0,585	0,468	0,066
Costo litro netto (¹)	0,322	0,521	0,364	0,050
Prezzo latte	0,341	0,504	0,398	0,033

(¹) Costo litro netto = (costi totali - vendita da animali e altro - contributo pac e altri - valore delle scorte)/L di latte prodotti.

(²) Deviazione standard = indice di dispersione delle misure sperimentali (vale a dire una misura di variabilità di una popolazione di dati o di una variabile casuale). Misura la dispersione dei dati intorno al valore atteso. In statistica la precisione si può esprimere come deviazione standard.

La variabilità esistente nel costo per produrre 1 L e nel prezzo di vendita dipende dalle caratteristiche strutturali dell'azienda, dal livello di organizzazione della stalla, ecc.



La manodopera incide per il 19% sui costi totali per produrre 1 L di latte

Se tuttavia al costo lordo/L (Cl) si sottraggono le entrate relative all'utile lordo di stalla (Uls) si ottiene un costo medio pari a 41,5 centesimi/L e se, ancora, si sottrae quanto mediamente ottenuto dalla pac si arriva a un costo litro latte pari mediamente a 36,4 centesimi/L, determinando un utile di impresa pari a circa 3,36 centesimi/L, guarda caso, proprio l'apporto medio della pac.

Tale utile, quindi, insufficiente a incoraggiare nuovi investimenti, garantisce la sopravvivenza dell'azienda media con manodopera almeno in parte famigliare e risulta strettamente dipendente dall'entrata della pac. **L'azienda da latte mediamente non è in grado di sostenersi da sola senza il sussidio europeo.**

È importante, tuttavia, ricordare che si tratta di valori medi che, a causa dell'ampissima variabilità dei parametri tra le diverse aziende, possono nascondere attività e passività all'interno di un range piuttosto elevato.

Variabilità dei costi di produzione

Dalla *tabella 2* si rileva l'enorme variabilità dei costi di produzione all'interno del campione analizzato. I costi di produzione variano tra 37 e 58 centesimi/L di latte. Il costo per produrre 1 L di latte al netto della vendita degli animali, dei contributi e dell'aiuto pac e il valore delle scorte varia tra 32 e 52 centesimi/L. Anche il prezzo del latte registra entrate estremamente variabili da 34 a 50 centesimi/L.

Tale variabilità è dovuta principalmente alla diversità delle caratteristiche strutturali, dimensionali, di livello tecnologico e di organizzazione dei cantieri di lavoro delle diverse aziende. Questa caratteristica rende estremamente difficile paragonare le aziende tra di loro.

Il confronto con altre realtà nell'area economica può essere utile solo a livello di indicazioni di massima sull'anda-

mento del settore a scopo di studio e non certo per prendere decisioni di investimento o sviluppo all'interno della singola azienda.

Ricerca del giusto prezzo degli alimenti

È fondamentale, comunque, ricordare che non è la riduzione dei costi in termini assoluti a garantire il reddito, ma lo scarto tra costi e ricavi, ovvero l'efficienza di trasformazione degli input (mezzi di produzione) in reddito.

Troppo spesso abbiamo visto allevatori tagliare i costi alimentari credendo così di migliorare l'utile d'impresa. Non funziona così. La produzione del latte è un processo biologico e come tale è regolato dal principio del limite minimo. Basta che uno dei fabbisogni biologici delle bovine non venga raggiunto per compromettere una serie di funzioni biologiche

che ne derivano e che ne compromettono la redditività, primi fra tutti la produzione di latte e la riproduzione.

La bovina i cui parametri di benessere, nel senso più lato, sono rispettati. Altra cosa è invece la ricerca del giusto prezzo degli alimenti e di una integrazione accorta e non banalizzata sull'uso di polverine magiche, al fine di evitare sprechi inutili.

Andamento del prezzo del latte

Ovviamente, l'altra sponda del conto economico è costituita dall'andamento del prezzo del latte che, almeno nel 2010, è sembrato quasi più legato e dipendente dall'andamento del costo dei principali alimenti zootecnici che non dalla reale situazione di mercato che, pur registrando una sensibile diminuzione dell'offerta in tutto il secondo semestre del 2010, ha

TABELLA 3 - Lombardia - Prezzi medi mensili (euro/q) del latte crudo alla stalla (Iva esclusa) (¹)

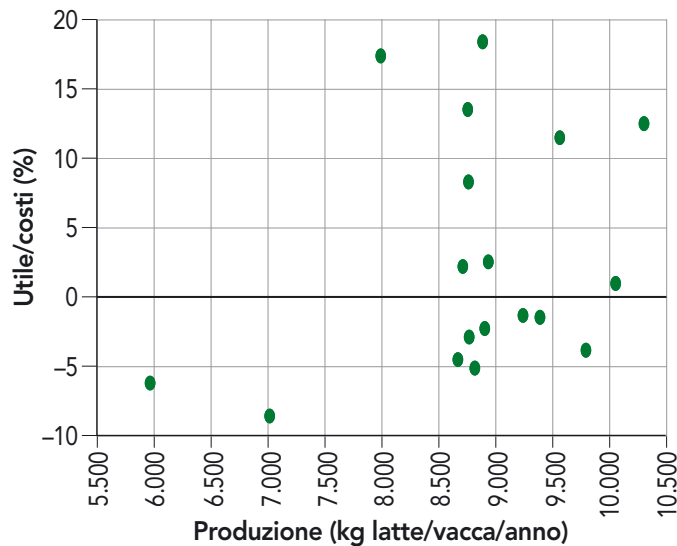
Data del rilevamento	2007	2008	2009	2010	2011	Variazione 2010/2011 (%)
Gennaio	32,8	42,00	36,02	33,16	39 (²)	17,63
Febbraio	32,8	42,00	34,87	33,16	39 (²)	17,63
Marzo	32,8	42,00	34,54	33,16	39 (²)	17,63
Aprile	33,16	38,09	31,66	33,16	39 (²)	17,63
Maggio	33,16	38,09	31,66	33,16	39 (²)	17,63
Giugno	33,16	38,09	31,66	33,16	39 (²)	17,63
Luglio	33,16	39,59	30,43	36,6 (²)	40,2 (²)	9,84
Agosto	33,16	39,59	30,45	37 (²)	40,2 (²)	8,65
Settembre	35,16	39,59	30,73	37 (²)	40,2 (²)	8,65
Ottobre	38	38,59	31,83	37 (²)	40,3 (²)	8,92
Novembre	38	38,09	31,93	37,5 (²)	40,3 (²)	7,47
Dicembre	38	38,09	31,78	38 (²)	-	-
Prezzo medio annuo	34,45	39,48	32,3	35,17	39,56	12,49

(¹) Materia grassa 3,7% peso volume; proteine 3,25% peso volume. (²) Valori stimati.

Fonte: elaborazione Clal - novembre 2011.

Da luglio 2010 il prezzo del latte ha subito un lieve incremento, che è risultato di maggior rilievo con l'inizio del 2011.

GRAFICO 4 - Relazione tra utile/costi e produzione di latte nelle stalle oggetto dell'indagine



Tra le aziende oggetto di indagine da parte del SATA c'è molta variabilità. Il 50% delle aziende riesce a ottenere un buon margine dalla produzione di latte, alcune delle quali anche molto elevato (circa il 20%).

portato a un lieve aumento del prezzo del latte a cominciare da luglio 2010 (tabella 3).

Tale aumento, invece, è risultato di maggior rilievo solo all'inizio del 2011, aumento ancora molto contenuto e che sembra essere principalmente mirato alla sopravvivenza delle aziende (data la congiuntura dei prezzi degli alimenti zootecnici) che non a una reale risposta alla richiesta del mercato interno, che mostra un aumento della domanda a fronte di una diminuzione dell'offerta.

Il prezzo del latte ha finalmente registrato un aumento, sebbene contenuto, nella seconda metà del 2011.

Assistiamo, infine, a un continuo divaricamento della forbice tra prezzo al consumo e prezzo alla produzione del latte alimentare. Si crea così un clima economico non positivo per investimenti futuri e consolidamenti delle nostre imprese, già sofferenti da alcuni anni.

Costi e ricavi dell'azienda da latte

L'analisi dei risultati ci porta a valutare un costo medio/vacca/anno pari a 4.052 euro. L'entrata media dal solo prodotto latte/vacca/anno è risultata pari a 3.506 euro (pari a 90 q), mentre l'entrata media da latte più l'utile lordo di stalla/vacca/anno sale a 3.801 euro. L'azienda media, quindi, all'interno del nostro sistema di prezzi e costi medi per il 2010 per ripagarsi avrebbe dovuto produrre mediamente 33,8 L per 10 mesi all'anno. Non facile. Ed ecco che arriva in aiuto il sostegno della pac, come indicato prima, a colmare il valore di circa 3 L di latte/vacca/giorno.

In conclusione, è necessario tenere traccia dei costi sostenuti, valutare sistematicamente il proprio bilancio annuale e le variazioni rispetto alle annate precedenti analizzandone le cause, individuare le aree di perdita-guadagno lavorando per centri di costo e di ricavo. Per questo scopo SATA€con si rivela uno strumento di enorme utilità (vedi riquadro a pag. 15).

Gli investimenti devono sempre essere effettuati sulla base della valutazione dei possibili costi e ricavi che ne derivano e dei tempi di ritorno sull'investimento stesso. Oggi il forte indebitamento costi-

tuisce un onere quasi sempre insostenibile per l'azienda di media performance gestionale.

C'è ancora spazio per guadagnare con il latte

Gli spazi di sopravvivenza e addirittura di guadagno adeguato esistono, come alcune aziende del nostro campione dimostrano. I ricavi passano necessariamente attraverso un forte sforzo gestionale dell'azienda, che deve imparare a «vedersi» come impresa il cui prodotto e guadagno sono il risultato di una gestione estremamente controllata del processo produttivo.

Il grafico 4 mostra la distribuzione dell'utile in percentuale sui costi, rapportato



Una incidenza importante sui costi di produzione è data dall'ammortamento delle macchine (circa 5%), dal gasolio (4%) e dalla manutenzione dei mezzi (3%)

anche alla produzione media in litri di latte per anno per vacca presente in azienda. Come si vede, sebbene al di sotto di una produzione minima non ci sia reddito, è interessante notare come alcune aziende anche di livello produttivo elevato non siano in grado di produrre un utile sui costi positivo. In particolare, attorno alla produzione media che va da 88 a 100 q/vacca/anno troviamo risultati economici estremamente diversi, a dire che **una buona produzione è necessaria ma non sufficiente a garantire il reddito d'impresa.** Ci sono infatti ben 7 stalle di produttività medio elevata che mostrano un utile/costi negativo.

L'assistenza al miglioramento dell'efficienza del processo produttivo rimane, in quest'ottica, l'unica via di riscatto da questa complessa situazione di mercato e il SATA la pone al vertice dei suoi sforzi. Chi sta seguendo le indicazioni fornite ha un fortissimo riscontro positivo proprio sul piano economico.

Il settore economia del SATA continuerà il suo sforzo di monitoraggio della situazione economica, ritenendo sia uno dei punti focali per la sopravvivenza delle aziende zootecniche.

In conclusione, possiamo affermare che l'attività dell'azienda da latte conserva, sebbene con differenze significative e margini talvolta esigui, una sua redditività. Il 2011 si prospetta come un'annata abbastanza positiva per il reddito d'impresa, a patto che si valutino oculatamente gli investimenti e si tragga profitto da tutte le sfide tecniche che il processo produttivo ci pone. La cultura d'impresa è cresciuta molto tecnicamente, ma non abbastanza sulla base economico-finanziaria.

Le aziende che comprendono l'importanza della tenuta del bilancio della propria attività sviluppano quella cultura d'impresa che consentirà di affrontare le sfide del futuro con maggiore capacità imprenditoriale.

Paola Amodeo

Specialista alimentazione SATA

Per commenti all'articolo, chiarimenti o suggerimenti scrivi a: redazione@informatoreagrario.it

Per consultare gli approfondimenti e/o la bibliografia: www.informatoreagrario.it/rdLia/10ia03_6136_web