



Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra

di

Pianificazione e Controllo

**Il controllo di gestione nelle imprese molitorie italiane:
strumenti, sfide e prospettive di competitività**

Maria Pia Maraghini

RELATORE

Giulio Verrini 288941

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

INDICE

Capitolo 1 – Il settore molitorio: caratteristiche economico-produttive

1.1 Il settore molitorio in Italia: panoramica generale.....	5
1.2 Focus sull'Emilia-Romagna: dati, imprese e filiera.....	10
1.3 Struttura dei costi nelle imprese molitorie.....	14
1.4 Le principali sfide gestionali del settore.....	22

Capitolo 2 – Il controllo di gestione a supporto della competitività delle imprese molitorie

2.1 Il controllo di gestione nelle PMI e nei settori tradizionali.....	31
2.2 Metodologie classiche e moderne per il controllo di gestione.....	35
2.3 Modalità di implementazione del controllo di gestione in azienda.....	43

Capitolo 3 – Caso studio: analisi della struttura dei costi e degli strumenti di controllo di Molino Grassi S.p.A.

3.1 Descrizione dell'impresa analizzata.....	47
3.2 Raccolta dati e metodologia di analisi.....	50
3.3 Analisi dei costi aziendali: classificazione e incidenza.....	56
3.4 Strumenti di controllo attualmente utilizzati.....	66
3.5 Considerazioni finali sul caso Molino Grassi.....	75
Conclusioni.....	77
Bibliografia.....	79

INTRODUZIONE

Nel contesto economico contemporaneo, caratterizzato da elevata incertezza, volatilità dei mercati e crescente pressione competitiva, le piccole e medie imprese si trovano ad affrontare sfide complesse per garantire la propria sopravvivenza e continuità. In particolare, nei settori maturi e tradizionali, spesso percepiti come meno inclini all'innovazione e all'adozione di strumenti manageriali avanzati, il tema del controllo di gestione assume un'importanza cruciale. Se storicamente tali strumenti sono stati adottati prevalentemente dalle grandi imprese o da realtà più orientate all'internazionalizzazione, oggi anche le PMI possono trarre un vantaggio competitivo significativo dal loro utilizzo, persino nelle forme più classiche e consolidate.

L'obiettivo principale di questa tesi è analizzare come il controllo di gestione, inteso non solo come insieme di tecniche contabili e di misurazione ma come vero e proprio strumento di supporto strategico, possa costituire un alleato fondamentale per le PMI operanti in contesti tradizionali. In particolare, il lavoro mira a dimostrare come l'applicazione di strumenti anche "tradizionali", quali budget, analisi degli scostamenti, contabilità analitica e sistemi di reporting, possa contribuire in maniera decisiva alla sopravvivenza, alla redditività e alla capacità di adattamento delle imprese di piccola e media dimensione. Si tratta di una prospettiva che pone in evidenza il valore del controllo di gestione non solo come mezzo di controllo ex post, ma come leva di governo utile per prendere decisioni informate e per orientare le scelte imprenditoriali in mercati sempre più competitivi e turbolenti.

In questo senso, la ricerca intende focalizzarsi su un settore produttivo maturo e ad elevata tradizione come quello molitorio, dove spesso la gestione si fonda su prassi consolidate e su una forte componente familiare. Le imprese molitorie, pur caratterizzandosi per la loro rilevanza economica e sociale, si trovano oggi a fronteggiare difficoltà strutturali: l'elevata incidenza dei costi delle materie prime, la forte esposizione alla volatilità dei prezzi internazionali, l'aumento dei costi energetici e logistici e la necessità di differenziazione in un mercato contraddistinto da margini ridotti. In un tale scenario, il

controllo di gestione può svolgere una funzione determinante non solo nel monitoraggio dei costi e nella prevenzione delle inefficienze, ma anche nel fornire strumenti di pianificazione che rafforzino la resilienza e la capacità competitiva delle imprese del settore.

La tesi si articola in tre capitoli. Il primo offre una panoramica del settore molitorio in Italia, con un focus specifico sull'Emilia-Romagna, mettendo in luce caratteristiche economico-produttive, struttura dei costi e principali sfide gestionali. Il secondo capitolo analizza in maniera più approfondita il ruolo del controllo di gestione nelle PMI, distinguendo tra strumenti tradizionali e moderni e sottolineando come anche i primi possano rappresentare leve efficaci di sopravvivenza e competitività nei settori maturi. Il terzo capitolo è dedicato al caso aziendale di Molino Grassi, attraverso il quale vengono indagate le modalità di gestione dei costi, gli strumenti di controllo adottati e le prospettive di miglioramento.

In conclusione, l'obiettivo del lavoro è mostrare come il controllo di gestione, lungi dall'essere un mero apparato tecnico o burocratico, possa rivelarsi una risorsa strategica anche per imprese di dimensione ridotta e operanti in comparti tradizionali. Esso rappresenta, infatti, una leva di consapevolezza gestionale capace di incidere direttamente sulle possibilità di crescita, innovazione e sopravvivenza delle PMI in un contesto competitivo che richiede sempre maggiore efficienza, capacità di adattamento e visione strategica.

CAPITOLO 1 - IL SETTORE MOLITORIO: CARATTERISTICHE ECONOMICO-PRODUTTIVE

1.1 Il settore molitorio in Italia: panoramica generale

Il settore molitorio rappresenta uno snodo strategico nella filiera agroalimentare italiana, svolgendo un ruolo fondamentale nella trasformazione dei cereali, in particolare del grano tenero e del grano duro, in farine e semole destinate a una vasta gamma di prodotti alimentari. Questo comparto, fortemente radicato nella tradizione produttiva del nostro Paese, costituisce il passaggio intermedio tra l'agricoltura e l'industria alimentare, fungendo da elemento di raccordo tra la produzione primaria e la trasformazione industriale. La sua importanza è strettamente legata al peso che prodotti come pane, pasta e dolci rivestono nella dieta mediterranea e, più in generale, nell'identità culturale e gastronomica italiana (FAO, 2019)

L'industria molitoria italiana si articola in due principali comparti, distinti in base alla tipologia di cereale lavorato. Da un lato si trova il segmento dedicato alla macinazione del frumento tenero, la cui produzione è destinata principalmente alla panificazione, alla pasticceria e ai prodotti da forno. Dall'altro lato vi è la lavorazione del frumento duro, impiegato per la produzione di semole destinate alla pasta secca, comparto nel quale l'Italia eccelle a livello internazionale sia in termini di qualità che di volumi produttivi (Italmopa, 2023). Questa distinzione non è solo tecnica ma riflette la specializzazione delle imprese, le tradizioni regionali e le specificità della domanda da parte delle industrie alimentari a valle della filiera.

Secondo i dati pubblicati da Italmopa (Associazione Industriali Mugnai d'Italia), nel 2023 l'industria molitoria nazionale conta complessivamente circa 300 impianti molitori, che trasformano annualmente oltre 12 milioni di tonnellate di frumento tenero e duro ottenendo oltre 8,1 milioni di tonnellate di sfarinati, registrando una lieve crescita rispetto all'anno precedente. Questi numeri rendono l'Italia uno dei principali produttori europei di sfarinati, nonché terzo nella produzione di farine di frumento tenero dopo Germania e Francia (ANSA, 2024). Tuttavia, a fronte di questo incremento produttivo, il fatturato

complessivo del settore ha mostrato una flessione significativa, attestandosi a circa 4,97 miliardi di euro, con un calo del 18,5% rispetto al 2022. Tale riduzione è attribuibile principalmente alla contrazione delle quotazioni di mercato, che ha interessato sia gli sfarinati che i sottoprodotti della macinazione, in un contesto segnato da forte instabilità dei prezzi internazionali delle materie prime agricole (Italmopa, 2024).

Più nel dettaglio, il comparto della macinazione del frumento tenero ha generato circa 4,15 milioni di tonnellate di farine, con un aumento del 2,1% rispetto all'anno precedente. Nonostante questa crescita in termini di volume, il fatturato del segmento si è ridotto a 2,56 miliardi di euro, in calo del 14,7%. Di segno opposto l'andamento della macinazione del frumento duro, che ha registrato un calo produttivo dell'1,5%, con un volume complessivo di 4 milioni di tonnellate di semole. In questo caso, la flessione del fatturato è stata ancora più marcata, attestandosi a 2,42 miliardi di euro, con una diminuzione del 22,1% rispetto al 2022 (Italmopa, 2023).

Il tessuto imprenditoriale del settore molitorio italiano si caratterizza per una marcata eterogeneità, che comprende sia grandi complessi industriali sia piccoli impianti a carattere artigianale (Agricoltura.it, 2024). Tale distinzione si fonda prevalentemente sulla scala produttiva e sul livello di automazione e innovazione tecnologica adottato, elementi che influenzano significativamente anche la localizzazione geografica delle imprese e i rispettivi modelli di *business*.

I molini industriali sono strutture di medio-grandi dimensioni, dotate di impianti ad alta capacità produttiva, talvolta superiori a diverse centinaia di tonnellate di grano macinate al giorno, e operano secondo logiche pienamente industriali. In Italia, si considera "grande" un molino con capacità superiore alle 200 tonnellate ogni 24 ore. A titolo esemplificativo, i molini di grano tenero di grande dimensione presentano una capacità media di circa 600 tonnellate giornaliere, lavorano in media 153.000 tonnellate di frumento tenero all'anno ciascuno e generano un fatturato annuo prossimo ai 52 milioni di euro. Tali impianti impiegano mediamente 50-60 addetti e, pur costituendo solo il 16% dei molini dedicati al frumento tenero, rappresentano una quota predominante della capacità produttiva complessiva.

Dal punto di vista territoriale, i grandi molini sono localizzati prevalentemente nel Nord Italia: circa il 66% di questi sono situati in regioni come Veneto, Emilia-Romagna, Lombardia e Piemonte, aree che si distinguono sia per l'elevata produzione cerealicola della Pianura Padana sia per la prossimità ai principali centri di consumo e alle industrie alimentari clienti. Tuttavia, anche il Centro (ad esempio, Toscana e Marche) e il Sud del Paese ospitano alcuni impianti industriali rilevanti, in particolare nel comparto del grano duro, dove sono presenti importanti semolifici in Puglia, Abruzzo e Campania. In questo segmento, i grandi impianti presentano capacità medie di circa 544 tonnellate giornaliere, trasformano approssimativamente 169.000 tonnellate di grano duro all'anno ciascuno e generano un fatturato medio annuo pari a 56 milioni di euro, impiegando circa 25 addetti per stabilimento.

In netto contrasto, i molini artigianali o di piccola dimensione operano con capacità molto più contenute. Nel caso del grano tenero, tali impianti presentano una capacità produttiva giornaliera compresa tra 10 e 100 tonnellate; esistono inoltre micro-molini locali con capacità inferiore alle 10 tonnellate al giorno. Queste realtà costituiscono la maggioranza in termini numerici; circa il 60-65% dei molini a frumento tenero rientra in questa categoria, pur incidendo in misura marginale sul volume complessivo macinato. Un molino di piccole dimensioni lavora mediamente 32.000 tonnellate di grano tenero l'anno, con un fatturato inferiore ai 14 milioni di euro e un organico di circa 20-30 dipendenti. Tali imprese servono prevalentemente mercati locali o di nicchia, rifornendo panifici artigianali, pasticcerie, pizzerie e ristoranti, oppure producendo farine speciali ad alto valore aggiunto, come quelle integrali, macinate a pietra o provenienti da agricoltura biologica.

Nel comparto del grano duro, i piccoli molini sono distribuiti in modo ancora più marcato nel Mezzogiorno: l'82% degli impianti dedicati a questa lavorazione si trova nel Sud Italia, in particolare in Sicilia e Puglia. In questa categoria, la capacità produttiva si attesta generalmente tra le 10 e le 50 tonnellate giornaliere, con una produzione annua inferiore alle 7.000 tonnellate di grano duro per impianto. I fatturati risultano contenuti, spesso inferiori ai 3,5 milioni di euro annui, a testimonianza della dimensione artigianale o familiare di molte di queste attività, orientate alla valorizzazione delle produzioni locali di alta qualità.

Come emerge chiaramente dall'analisi, la dimensione aziendale rappresenta un fattore determinante per l'efficienza produttiva e per il posizionamento sul mercato delle imprese molitorie italiane. I grandi molini, grazie alla loro scala operativa, beneficiano di significative economie di scala che si traducono in costi unitari di produzione inferiori, mediamente del 17% rispetto ai molini di piccole dimensioni, e in un maggiore potere contrattuale nell'approvvigionamento del grano, potendo acquistare la materia prima a prezzi ridotti di circa il 2-3% rispetto ai piccoli operatori. Tuttavia, la loro strategia commerciale, prevalentemente orientata alla vendita verso grossisti e grandi catene della distribuzione organizzata, impone prezzi di vendita sensibilmente più bassi, fino al 15% in meno rispetto a quelli praticati dai molini artigianali, con la conseguente riduzione dei margini unitari.

Al contrario, i piccoli molini, pur sostenendo costi produttivi più elevati, riescono a valorizzare le proprie produzioni collocandole in segmenti di mercato di nicchia. La loro offerta si contraddistingue per la specializzazione in farine ad alto valore aggiunto, per l'elevato livello di personalizzazione del servizio e per l'inserimento in filiere corte, elementi che permettono loro di applicare prezzi più elevati. In molti casi, la sopravvivenza e la competitività di queste realtà sono garantite dalla loro flessibilità, dalla vicinanza al cliente finale e dalla qualità percepita del prodotto, che assume connotati anche identitari e territoriali.

Dal punto di vista geografico, i dati storici confermano una maggiore concentrazione di impianti molitori nel Nord Italia. Già nel 2014, su un totale di 233 impianti censiti con capacità superiore alle 10 tonnellate giornaliere, 131 erano localizzati nel Nord, 68 nell'Italia centrale e soltanto 34 nel Mezzogiorno (ISTAT, 2015). Le regioni che ospitavano il maggior numero di molini risultavano essere il Piemonte (41 impianti), l'Emilia-Romagna (37), il Veneto (26), la Lombardia (20) e le Marche (20). In controtendenza, il Sud Italia, pur essendo storicamente un'area vocata alla coltivazione del grano duro, presentava un numero inferiore di impianti, sebbene di dimensione mediamente più elevata, in particolare in Puglia e Sicilia. Questa distribuzione territoriale riflette, da un lato, fattori di ordine storico, come il precoce sviluppo industriale del Nord e la storica concentrazione di molini lungo l'asse del Po già a partire dal XIX secolo, e

dall'altro aspetti logistici, legati alla prossimità ai principali centri di consumo, ai poli agroindustriali e ai porti di importazione dei cereali.

I piccoli molini artigianali, invece, sono diffusi in maniera capillare sull'intero territorio nazionale, spesso come evoluzione di strutture familiari storiche, alcune delle quali utilizzano ancora macine tradizionali in pietra naturale. Sebbene marginali in termini di volumi, queste realtà svolgono un ruolo importante nella valorizzazione delle produzioni locali, nella conservazione della biodiversità cerealicola e nella promozione di filiere corte e tracciabili, contribuendo così alla diversificazione dell'offerta molitoria italiana.

In sintesi, il settore molitorio italiano appare strutturalmente polarizzato. Da un lato, un numero limitato di grandi operatori industriali concentra la produzione destinata all'industria alimentare e alla grande distribuzione (pane industriale, pasta, prodotti da forno confezionati), garantendo elevati volumi e continuità nella fornitura. Dall'altro lato, una costellazione di piccoli molini artigianali serve mercati locali, circuiti a chilometro zero e segmenti orientati alla qualità, alla tipicità e alla sostenibilità. Questa dualità genera sfide e opportunità: i grandi gruppi devono confrontarsi con la competizione su scala globale in termini di prezzo e volumi, mentre i piccoli operatori sono chiamati a investire sulla differenziazione, sul valore aggiunto e sui servizi personalizzati.

Nel complesso, l'industria molitoria italiana conserva una capacità produttiva complessiva significativa, superiore agli 11 milioni di tonnellate di cereali moliti all'anno, un livello che eccede la domanda interna di farine. Ciò consente al settore non solo di soddisfare pienamente il fabbisogno nazionale, ma anche di esportare una parte consistente della produzione. Le esportazioni di farine e semole italiane hanno infatti registrato una crescita particolarmente dinamica negli ultimi quindici anni, con un incremento di circa il 300% che ha portato a superare il mezzo milione di tonnellate esportate annualmente. Si tratta di un dato che testimonia la crescente proiezione internazionale del settore, che pur essendo fortemente modernizzato sotto il profilo impiantistico e tecnologico, conserva elementi di tradizione, artigianalità e radicamento territoriale.

1.2 Focus sull'Emilia-Romagna: dati, imprese e filiera

Essendo l'obiettivo della tesi quello di analizzare il comportamento e gli strumenti di controllo e di gestione utilizzati da un'azienda molitoria operante nella regione Emilia-Romagna, ed essendo la territorialità un elemento di grande rilievo quando si vanno a trattare realtà di questo tipo, ritengo doveroso dedicare il prossimo paragrafo a descrivere quelli che sono gli aspetti caratterizzanti della regione Emilia Romagna, sia da un punto di vista storico, sia ponendo l'accento sul contesto attuale, attraverso un confronto con le altre regioni italiane.

L'Emilia-Romagna vanta una consolidata tradizione agricola, in particolare nella coltivazione dei cereali, confermandosi negli ultimi due decenni tra le regioni *leader* a livello nazionale per la produzione di frumento (ISTAT, 2015). In termini di frumento tenero, la regione ha mantenuto una produzione annuale elevata, che oscilla generalmente tra 700.000 e 1.000.000 di tonnellate. Ad esempio, nel 2013 ha registrato una produzione pari a circa 960.000 tonnellate, corrispondente al 32% della produzione nazionale, mentre nel 2018 ha raccolto circa 850.000 tonnellate, confermandosi la prima regione in Italia per quantità di grano tenero prodotto (Confagricoltura, 2019). Per quanto riguarda invece il frumento duro, sebbene la coltivazione di quest'ultimo, come detto, sia tradizionalmente concentrata nelle regioni del Mezzogiorno, negli ultimi anni si è assistito a una progressiva espansione anche in Emilia-Romagna. Nel 2018, la produzione regionale di frumento duro ha raggiunto le 410.000 tonnellate, un dato in crescita rispetto al passato, pur rimanendo inferiore ai livelli delle principali regioni produttrici come Puglia e Sicilia (Agrimpresa Online, 2021). Grazie a politiche di filiera e ad accordi con l'industria pastaria, l'Emilia-Romagna figura oggi tra le prime quattro regioni italiane per superficie coltivata a grano duro, insieme a Puglia, Sicilia e Marche, contribuendo per circa il 10% alla produzione nazionale annua di questa coltura (Barilla Group, 2023).

Parallelamente all'evoluzione della produzione cerealicola, anche il comparto molitorio dell'Emilia-Romagna ha attraversato profondi cambiamenti strutturali, in linea con la tendenza nazionale di concentrazione industriale. Negli ultimi decenni, il numero di molini attivi si è significativamente ridotto, principalmente a causa di processi di razionalizzazione e della chiusura di impianti di piccole dimensioni (Agricoltura.it,

2021). A livello nazionale, i molini a frumento tenero con capacità superiore a 10 tonnellate ogni 24 ore sono passati da 821 unità nel 1990 a 356 nel 2000, 259 nel 2010 e 192 nel 2021 (Italmopa, 2024). Anche l'Emilia-Romagna ha seguito una traiettoria analoga, con una contrazione nel numero di imprese molitorie attive. Tuttavia, la capacità molitoria complessiva non ha subito un calo proporzionale. Al contrario, grazie a investimenti in innovazione tecnologica, la capacità totale di macinazione a livello nazionale ha raggiunto, nel 2021, circa 29.300 tonnellate ogni 24 ore, registrando un lieve incremento rispetto agli anni precedenti (Macchine Alimentari, 2021). Questo dato evidenzia un rafforzamento degli impianti esistenti e un aumento dell'efficienza produttiva del settore: meno molini, ma di maggiori dimensioni e più avanzati sul piano tecnologico. L'Emilia-Romagna ospita alcuni tra i principali impianti molitori italiani, contribuendo in maniera significativa alla produzione nazionale di farine di frumento tenero, la quale ammonta complessivamente a circa 4.000.000 di tonnellate annue, un valore che colloca l'Italia al terzo posto tra i Paesi dell'Unione Europea (Miller Magazine, 2018). Si segnala, inoltre, che l'annata agraria 2021 è stata tra le migliori del decennio per quanto riguarda i frumenti in Emilia-Romagna, con un incremento medio delle rese del 17% rispetto al 2020 (Italmopa, 2021), nonostante le difficoltà climatiche. Al contrario, la siccità del 2022 e le alluvioni del 2023 hanno inciso negativamente sui raccolti, mettendo in evidenza la crescente vulnerabilità del comparto agricolo regionale ai cambiamenti climatici (ANSA, 2024).

In termini di superficie cerealicola complessiva, secondo stime di Confagricoltura, nel 2019 l'Emilia-Romagna contava circa 260.000 ettari coltivati a cereali, con un incremento del 3-4% rispetto all'anno precedente (Confagricoltura, 2019). Questo dato conferma la regione come la seconda in Italia per estensione e produzione cerealicola complessiva, preceduta solamente dalla Puglia per il frumento duro e dai principali produttori di mais del Nord Italia.

Anche sotto il profilo della capacità produttiva e del valore economico, il settore molitorio emiliano-romagnolo si colloca tra i più rilevanti a livello nazionale. La regione contribuisce in maniera sostanziale all'offerta di farine per la panificazione, la pasticceria e gli impieghi industriali, oltre a fornire semole di alta qualità per la produzione di pasta. Si può pertanto affermare che il comparto molitorio costituisca un pilastro strategico sia

per l'agricoltura regionale, in quanto canale privilegiato di valorizzazione dei cereali coltivati, sia per l'industria alimentare emiliano-romagnola, contribuendo in modo determinante alle filiere del pane, dei prodotti da forno e della pasta, simboli riconosciuti del *Made in Italy*.

La filiera cerealicola-molitoria dell'Emilia-Romagna si contraddistingue per l'articolazione in una pluralità di attori e modelli organizzativi, che spaziano dalla cooperazione agricola alla grande industria fino alle imprese a conduzione familiare. Un ruolo di primo piano è storicamente svolto dalle cooperative agricole e dai consorzi agrari, che si occupano delle operazioni di raccolta, stoccaggio e commercializzazione del grano conferito dagli agricoltori. A livello nazionale, circa il 50% del frumento duro viene commercializzato tramite consorzi, cooperative o Organizzazioni di Produttori (OP), che convogliano la produzione direttamente verso l'industria molitoria. In Emilia-Romagna questa rete cooperativa risulta particolarmente sviluppata: consorzi agrari di rilevanza regionale, come il Consorzio Agrario dell'Emilia, quelli di Parma e Ravenna-Romagna, o Terre Padane di Piacenza e OP cerealicole strutturate, raccolgono una quota significativa della produzione locale, offrendo al contempo servizi agronomici e logistici, oltre a generare economie di scala per i cerealicoltori.

Tra le principali realtà cooperative si segnala Progeo S.C.A., nata dall'aggregazione di storiche cooperative emiliane, che attraverso la divisione Progeo Molini gestisce impianti molitori per grano tenero integrando verticalmente la filiera, con circa 1.490 agricoltori soci conferenti. Queste strutture fungono da cerniera tra la produzione agricola e l'industria di trasformazione, assicurando agli agricoltori sbocchi di mercato stabili, capacità contrattuale aggregata e condizioni favorevoli per la pianificazione colturale.

Accanto al comparto cooperativo, come già accennato, l'Emilia-Romagna ospita importanti operatori industriali di rilievo nazionale nel settore molitorio e agroalimentare. Alcuni molini di grandi dimensioni, come Molini Pivetti S.p.A. (Cento, FE), Molini Industriali S.p.A. (Modena), Molino Spadoni S.p.A. (Ravenna) e Molino Grassi S.p.A. (Parma), sono riconosciuti a livello nazionale per la produzione di farine specializzate. Queste imprese hanno investito in tecnologie avanzate e linee produttive diversificate, comprendenti farine per panificazione, pizzeria, pasticceria, mix pronti, prodotti

biologici, senza glutine e di alta gamma, valorizzando sia grani di origine nazionale sia importati. Di particolare rilievo è il collegamento con l'industria alimentare, come nel caso del Gruppo Barilla, con sede a Parma, leader mondiale nella produzione di pasta. Barilla dispone di propri impianti molitori integrati per la produzione di semole di grano duro destinate ai propri stabilimenti (Barilla Group, 2023), contribuendo alla creazione di sinergie di filiera e contratti di coltivazione con gli agricoltori.

Complessivamente, il tessuto molitorio regionale impiega centinaia di addetti e genera un volume d'affari significativo per l'intero comparto agroalimentare. Nonostante il processo di concentrazione in atto, permangono attive numerose realtà molitorie di dimensioni medio-piccole o artigianali, spesso a conduzione familiare, che arricchiscono la varietà produttiva del territorio. Molte di queste imprese hanno origini storiche, talvolta risalenti alla fine dell'Ottocento o ai primi decenni del Novecento, e si rivolgono a segmenti di mercato di nicchia, offrendo prodotti ad alto valore aggiunto. Si tratta, ad esempio, di piccoli molini specializzati in farine da grani antichi, biologici, macinati a pietra o destinati a produzioni tipiche locali. Tali aziende, pur operando con capacità produttive limitate, svolgono un ruolo importante nella valorizzazione delle varietà cerealicole tradizionali, nella conservazione della biodiversità e nel rafforzamento delle filiere corte. Spesso collaborano direttamente con agricoltori biologici locali e riforniscono forni, pasticcerie e ristoranti attenti alla qualità e alla tracciabilità delle materie prime.

Nel complesso, la filiera molitoria regionale si configura come un sistema "a due velocità": da un lato esistono pochi grandi gruppi industriali e cooperative che gestiscono volumi consistenti, dell'ordine di migliaia di tonnellate, destinati all'industria alimentare su larga scala; dall'altro troviamo una rete di imprese minori orientate alla qualità, alla specializzazione e alla valorizzazione del territorio. Questa articolazione rappresenta un punto di forza per la regione, poiché consente al settore di rispondere sia alle esigenze dei mercati internazionali sia a quelle della domanda locale e delle produzioni tipiche.

Dal punto di vista organizzativo, si registra infine un crescente livello di integrazione verticale e orizzontale lungo la filiera. Alcune imprese industriali hanno avviato collaborazioni strutturate con cooperative e aziende agricole, attraverso contratti di

conferimento pluriennali o partecipazioni azionarie. Parallelamente, si osservano processi di aggregazione tra le stesse cooperative, tramite consorzi o fusioni, finalizzati ad aumentare la massa critica e la competitività. Questo processo di consolidamento ha determinato una riduzione del numero complessivo di operatori rispetto al passato, a fronte però di soggetti maggiormente strutturati, capaci di competere sui mercati globali pur mantenendo un forte radicamento territoriale.

1.3 Struttura dei costi nelle imprese molitorie

Le imprese molitorie italiane, dai grandi impianti industriali ai piccoli molini artigianali, presentano una struttura dei costi articolata e influenzata dalla scala produttiva. Come già detto in precedenza, il settore conta complessivamente circa 300 molini operanti sul territorio nazionale, i quali trasformano ogni anno oltre 12 milioni di tonnellate di frumento tenero e duro, producendo quasi 8 milioni di tonnellate di farine e semole (Italmopa, 2024). A livello di tipologia di impresa, coesistono pochi grandi operatori con capacità produttive elevate e una miriade di piccoli molini a conduzione più tradizionale. Ad esempio, un grande molino a frumento tenero in Italia ha in media una capacità di circa 600 tonnellate ogni 24 ore e processa oltre 153.000 tonnellate di grano all'anno, generando un fatturato intorno ai 52 milioni di euro. Queste realtà industriali rappresentano solo il 16% del totale dei molini, sono concentrate per circa due terzi al Nord (soprattutto in Veneto, Emilia-Romagna, Lombardia e Piemonte) e impiegano mediamente 58 addetti ciascuna (Miller Magazine, 2018; Agricoltura.it, 2021). Al contrario, la maggioranza (oltre il 60%) dei produttori di farina ha dimensioni modeste: un molino "artigianale" tipico lavora tra 10 e 100 tonnellate ogni 24 ore, con circa 26 addetti, producendo annualmente circa 32.000 tonnellate di farine per un fatturato medio che si aggira intorno a 14 milioni di euro l'anno. Una situazione analoga si riscontra per i molini a frumento duro: i grandi impianti, concentrati in regioni come Puglia, Abruzzo, Toscana e Emilia-Romagna macinano quasi 169.000 tonnellate all'anno con circa 25 addetti, mentre oltre la metà dei molini di piccola scala elabora meno di 7.000 tonnellate l'anno con appena una dozzina di lavoratori.

Questa differenza di scala produttiva incide sensibilmente sulla struttura dei costi e sui margini. I molini industriali godono di economie di scala che consentono un costo unitario di produzione inferiore, a fronte però di prezzi di vendita più bassi dovuti ai canali distributivi serviti. In generale, le imprese di grande dimensione hanno costi per unità di prodotto inferiori di circa il 17% rispetto ai piccoli molini; tuttavia, tendono a rifornire principalmente l'industria alimentare, grossisti e la grande distribuzione organizzata (GDO) spuntando prezzi di vendita mediamente più bassi (circa il 15% in meno) rispetto ai piccoli molini, i quali invece vendono soprattutto ad artigiani (panifici, pasticcerie, ristorazione) potendo praticare prezzi più elevati. Ciò fa sì che, per il frumento tenero, la redditività per tonnellata sia simile tra un piccolo e un grande molino (circa 10,14 €/t contro 10,44 €/t rispettivamente); mentre per il frumento duro il vantaggio di scala è molto marcato, con un utile per tonnellata di circa 7,45 € in un grande impianto a fronte di soli 0,76 €/t in un piccolo. In altri termini, i grandi molini a grano duro riescono a conseguire margini nettamente superiori per unità di prodotto, mentre nel comparto del grano tenero i molini artigianali compensano i maggiori costi unitari con prezzi di vendita più alti sul mercato locale, riducendo il divario di profitto. Resta il fatto che la molitura è un'attività a marginalità storicamente contenuta, pertanto, l'analisi dettagliata delle voci di spesa è cruciale per comprendere lo stato economico-finanziario dei molini italiani.

Dal punto di vista strutturale, i costi di un'azienda molitoria possono suddividersi in alcune categorie principali: materie prime (principalmente l'acquisto del grano), costi energetici, costo del personale (manodopera), spese logistiche di approvvigionamento e distribuzione, costi di manutenzione e ammortamenti degli impianti, oltre ad altri costi operativi vari. Ciascuna di queste voci incide in misura diversa sul totale, con variazioni significative tra molini industriali e artigianali. Di seguito si analizzano le principali componenti di costo, indicando le incidenze percentuali medie e le differenze tra grandi e piccoli operatori, sulla base di dati settoriali recenti.

La prima e più rilevante voce di costo che un molino deve affrontare è quella relativa all'acquisto della materia prima, ossia il grano. Il costo di approvvigionamento di quest'ultimo, sia tenero che duro, rappresenta tipicamente la quota più elevata di costi che un'impresa molitoria deve affrontare. Ad esempio, nel 2020 l'acquisto del frumento incideva mediamente per circa il 60% sul totale per i molini di frumento tenero, mentre

per i molini a frumento duro raggiungeva addirittura l'84% (Macchine Alimentari, 2021). Nel terzo capitolo sarà analizzato il caso dell'azienda Molino Grassi, per la quale, stando ai dati riportati nell'ultimo bilancio disponibile, chiuso il 31/12/2024, i costi sostenuti per l'acquisto delle materie prime hanno rappresentato circa il 72% del totale dei costi di produzione, evidenziando il loro rilevante peso all'interno della struttura dei costi aziendali (Molino Grassi S.p.A, 2024).

Va evidenziato che i grandi operatori godono di un vantaggio negli acquisti di materia prima: grazie al maggior potere contrattuale e ai volumi trattati, essi riescono in media a spuntare prezzi del grano più bassi di circa il 2% rispetto ai molini più piccoli. Inoltre, possono permettersi strategie di approvvigionamento avanzate (ad esempio import di grani esteri di qualità, contratti *futures* o accordi quadro) che mitigano l'impatto delle oscillazioni di prezzo (Agrimpresa Online, 2021). I molini artigianali spesso si riforniscono su mercati locali o attraverso intermediari, pagando talvolta un *premium* per grani specifici (ad esempio varietà autoctone o biologiche) in funzione della propria nicchia di mercato.

Un fattore che influenza in maniera molto significativa la voce di costo relativa all'approvvigionamento di grano e dunque la redditività molitoria risiede nelle oscillazioni dei prezzi internazionali dei cereali. Negli ultimi anni si sono verificati forti aumenti: la campagna 2021/22 si è conclusa con prezzi del frumento tenero ai massimi storici, arrivati a sfiorare i 600 €/tonnellata, a causa di tensioni di mercato aggravate dal conflitto in Ucraina. A fronte di ciò, la quota di costo delle materie prime sul totale è aumentata drasticamente: secondo un'analisi di settore, tra il 2020 e il 2022 l'incidenza dell'acquisto di frumento è praticamente raddoppiata per i molini italiani (ANSA, 2024). In altri termini, se in condizioni normali il grano rappresentava intorno al 60% dei costi, durante i picchi di caro-prezzi tale frazione ha superato abbondantemente i due terzi, comprimendo fortemente i margini. Italmopa ha lanciato l'allarme nel 2021 evidenziando che la materia prima frumento, insieme ai costi energetici e logistici, rappresentava ormai oltre l'80% dei costi di produzione dell'industria molitoria. Questa situazione ha reso di fatto insostenibile per molti molini assorbire internamente ulteriori rincari del grano senza ritoccare i listini delle farine. Va detto che nei mesi successivi (fine 2022 e 2023) i prezzi dei cereali sono parzialmente rientrati dai massimi, ma restano su livelli più elevati

rispetto al decennio precedente. La volatilità delle materie prime agricole rimane dunque un fattore di rischio primario per il settore molitorio.

I costi energetici costituiscono un'altra voce importante, sebbene inferiore rispetto al peso delle materie prime. L'industria molitoria è energivora soprattutto per il consumo di elettricità: i moderni impianti di macinazione impiegano motori elettrici per l'azionamento dei laminatoi, dei setacci e dei sistemi di convogliamento, e circa l'85% dell'energia consumata da un molino è sotto forma di energia elettrica. In condizioni di mercato normali, il peso dell'energia si aggira attorno al 3-5% dei costi totali di un molino. Ad esempio, nel 2020 i costi energetici incidono in media per circa il 3,7% nei molini a grano tenero e intorno al 4% nei molini a grano duro. Queste percentuali, relativamente contenute, riflettono tuttavia prezzi dell'energia moderati. I molini più grandi tendono ad avere un miglior rendimento energetico per tonnellata macinata (grazie ad impianti più efficienti e funzionamento continuo), ma la differenza rispetto ai piccoli impianti non è enorme: il consumo specifico di elettricità per tonnellata di grano macinato resta una caratteristica abbastanza tecnica e dipende dallo stato degli impianti, dalla loro età e dalla gestione operativa. Molini artigianali con macchinari obsoleti o lavorazioni discontinue possono avere un consumo per unità leggermente più alto, aumentando l'incidenza del costo energetico di qualche punto rispetto ai concorrenti industriali.

La crisi energetica esplosa tra fine 2021 e il 2022 ha avuto un impatto severo su questa voce di costo. I prezzi del gas naturale e dell'elettricità in Europa sono aumentati esponenzialmente: basti pensare che a dicembre 2021 il prezzo unico dell'energia elettrica in Italia aveva quintuplicato (+492% rispetto al gennaio 2020), e il gas naturale ha segnato rincari di oltre +660% sui livelli pre-Covid. (Italmopa, 2021). Questi aumenti eccezionali si sono trasferiti direttamente sui costi industriali dei molini. Di conseguenza, l'incidenza percentuale dell'energia è salita a valori senza precedenti: secondo Italmopa nel 2022 il peso dell'energia nei costi dei molini sarebbe arrivato a triplicare rispetto alla normalità, portandosi su valori nell'ordine del 10% o persino maggiori in impianti piccoli e poco efficienti. In molti casi, l'aumento della bolletta energetica ha eroso i già esigui margini operativi, in mancanza di immediati adeguamenti dei prezzi di vendita. Per far fronte a questo scenario, i molini industriali hanno cercato strategie di mitigazione: contratti di fornitura energetica a prezzo fisso (quando disponibili), investimenti in

efficienza (ad esempio motori ad alta efficienza, ottimizzazione dei diagrammi di macinazione) e, ove possibile, trasferimento parziale dei maggiori costi ai clienti. I piccoli molini, con minore capacità di investimento, hanno sofferto in misura ancora maggiore il caro bollette, dovendo in molti casi ridurre i margini o la produzione. Fortunatamente, nel corso del 2023 si è assistito a una discesa dei prezzi energetici rispetto ai picchi, ma la volatilità di questa voce permane come elemento di criticità per la redditività molitoria.

Il costo del personale (manodopera diretta e indiretta) costituisce un'altra componente significativa della struttura dei costi. La gestione di un molino richiede mugnai e operatori specializzati, addetti al controllo qualità, manutentori, personale logistico e amministrativo. In media, la spesa per stipendi e oneri del personale incide tra il 5% e il 10% sui costi totali. Tale intervallo varia principalmente in base al livello di automazione e alla produttività dell'impianto. I molini industriali altamente automatizzati presentano un'incidenza relativamente bassa del costo del lavoro: si stima attorno al 5% nei grandi impianti a frumento tenero (ANPIT Piemonte, 2021). Questo dato riflette l'elevata produzione per addetto e la capacità di diluire la spesa salariale su volumi ingenti. Viceversa, nei molini artigianali la manodopera pesa in proporzione molto di più: nel 2020 mediamente circa 9-10% dei costi per i molini a grano tenero era assorbito dai costi del personale, e nei piccoli impianti la quota può superare tale valore. Si calcola che, a parità di tonnellate prodotte, un piccolo molino abbia costi di manodopera per unità di prodotto circa doppi rispetto a un grande impianto. Ciò è dovuto sia alla minore automazione (più interventi manuali lungo il processo produttivo, confezionamento, pulizia impianti, ecc.), sia alle economie di scala ridotte: un piccolo molino con 20-30 dipendenti e *output* limitato non può raggiungere la stessa produttività per addetto di una grande fabbrica molitoria.

I costi logistici comprendono tutte le spese di trasporto, stoccaggio e movimentazione legate sia all'approvvigionamento del grano sia alla distribuzione delle farine e semole ai clienti. Pur non comparando sempre come voce separata nei bilanci (spesso sono inglobati nei costi variabili generali), i costi logistici incidono in modo rilevante sui conti dei molini, specialmente in un contesto geografico e commerciale come quello italiano. L'Italia, infatti, importa una quota significativa del proprio frumento, in particolare grano duro dalle Americhe e frumento tenero da vari Paesi UE: ciò comporta spese di trasporto

marittimo e ferroviario fino ai centri di molitura. Una volta prodotto, lo sfarinato deve essere distribuito: i canali variano da autocisterne per consegne all'industria (pasta, mangimifici, grandi panifici) ai sacchi da 25-50 kg per panifici artigianali, fino alle confezioni al dettaglio per la GDO. Ognuna di queste modalità ha costi logistici specifici (trasporto su gomma, imballaggi, gestione magazzino e consegne frequenti).

In media, la componente logistica può rappresentare una quota non trascurabile, stimabile nell'ordine di alcune unità percentuali del costo totale (indicativamente 5-10% in condizioni normali, a seconda della distanza delle fonti di grano e della dispersione della clientela). Nei momenti di forte incremento del costo dei carburanti e dei noli, questa voce è salita sensibilmente. Nel 2021-22 il caro carburanti ha fatto lievitare i costi di trasporto su gomma, mentre l'esplosione delle tariffe dei container a livello globale ha inciso sul prezzo dei cereali importati. Italmopa nel 2021 segnalava che materie prime, energia e logistica assieme rappresentavano oltre l'80% dei costi totali del comparto, sintomo che la quota attribuibile ai trasporti e movimentazione era diventata significativa (sommata a quella delle materie prime e dell'energia già discussa). In altri termini, la logistica, tradizionalmente considerata un fattore "di contorno", è emersa recentemente come un fattore critico di costo, complici i rincari dei carburanti e le tensioni nelle catene di approvvigionamento globali.

Le differenze tra grandi e piccoli molini in ambito logistico dipendono soprattutto dalla scala e dall'organizzazione: i grandi impianti spesso dispongono di silos portuali o accordi diretti con *trader* per l'import massivo di grano (ottimizzando i costi di trasporto per unità), nonché flotte di automezzi o contratti logistici efficienti per servire la clientela industriale su larga scala. I piccoli molini tendono a servirsi da fornitori più vicini (talvolta consorzi locali di produttori cerealicoli) e a distribuire le proprie farine in un raggio territoriale limitato, il che può ridurre i chilometri percorsi ma al tempo stesso impedisce economie di scala nelle spedizioni. Inoltre, un piccolo produttore potrebbe spedire quantitativi ridotti con frequenza maggiore, subendo costi unitari di trasporto più alti rispetto a un grande molino che spedisce bilici a pieno carico. In sintesi, i grandi molini sfruttano la logistica integrata per contenere il costo per tonnellata (ad esempio con contratti annuali di trasporto, ottimizzazione dei flussi e maggiore potere negoziale con i vettori), mentre i molini artigianali possono avere costi logistici unitari più elevati, ma in

parte compensati da una clientela locale meno esigente in termini di consegne rapide su lunghe distanze.

Oltre alle categorie principali sopra descritte, esistono altre voci di costo operative che complessivamente compongono il restante margine della struttura dei costi di un molino. Tra queste, un posto di rilievo è occupato dai materiali di confezionamento: i sacchi in carta o plastica, i sacchetti retail da 1 kg per la GDO, i *big bags* per uso industriale, etichette e pallet. Nel 2020, ad esempio, i costi di confezionamento pesavano in media per circa il 5,4% sui costi totali per i molini a frumento tenero. Nei grandi impianti che vendono gran parte della produzione sfusa o in grandi sacchi, tale percentuale può essere un po' più bassa (stime intorno al 3-4%), mentre nei molini artigianali che spesso curano linee di farine speciali in formati al dettaglio l'incidenza del *packaging* è maggiore, per via dei maggiori costi unitari dei piccoli formati.

Altre voci operative comprendono le spese generali amministrative, i servizi esterni e gli oneri vari: ad esempio costi per consulenze e analisi di laboratorio (necessarie per garantire gli *standard* di qualità e sicurezza alimentare), costi assicurativi (assicurazione degli impianti, assicurazione creditizia sulle vendite), spese per l'energia termica (ad esempio gas per eventuali impianti di essiccazione o riscaldamento degli stabilimenti), costi di depurazione e smaltimento residui, tasse sui rifiuti (crusca e sottoprodotti spesso vengono venduti come mangimi, ma eventuali scarti devono essere gestiti). Ciascuna di queste voci incide singolarmente in misura minore (tipicamente pochi punti percentuali o frazioni di punto), ma sommate costituiscono la componente residuale dei costi totali. In un'azienda molitoria efficiente, l'insieme di tali costi "altri" viene tenuto sotto controllo tramite il controllo di gestione per evitare sprechi: razionalizzazione dei consumi ausiliari, negoziazione dei servizi (ad esempio, tariffe vantaggiose per analisi o smaltimenti), e così via. Nei piccoli molini alcuni di questi costi possono essere più elevati in termini relativi (per mancanza di economie di scala nell'acquisto di servizi), ma allo stesso tempo la struttura più snella può comportare minori spese amministrative e di *marketing*. Ad esempio, un molino artigianale a conduzione familiare avrà costi amministrativi molto bassi, spesso senza una rete commerciale formalizzata, mentre un grande gruppo molitorio dovrà sostenere costi di rete vendita, promozione, gestione crediti e personale amministrativo. Complessivamente, la somma degli altri costi

operativi può rappresentare dal 5% fino a oltre 10% dei costi totali, a seconda dell'organizzazione aziendale, ma in media rientra anch'essa nella coda della distribuzione delle voci di spesa.

In conclusione, l'analisi della struttura dei costi delle imprese molitorie italiane evidenzia come materie prime, energia e manodopera siano le componenti predominanti, con percentuali che, sommate, superano spesso l'80-90% dei costi totali. Le restanti voci ossia logistica, manutenzione, ammortamenti, *packaging* e altri oneri completano il quadro con incidenze minori ma non trascurabili. Come detto, grandi e piccoli molini differiscono nella ripartizione di queste spese: i primi beneficiano di economie di scala e di costi unitari più bassi su grano, energia e manodopera, mentre i secondi vedono un peso relativamente maggiore di lavoro, confezionamento e costi fissi, compensato solo in parte da ricavi unitari più alti su mercati di nicchia. La redditività risulta dunque più stabile nei grandi operatori, sebbene anch'essi operino con margini limitati e soggetti alla volatilità dei mercati. Italmopa ha descritto lo scenario attuale come estremamente critico, con aumenti generalizzati dei fattori produttivi che minacciano la sopravvivenza di un comparto già strutturalmente fragile in termini di margini. Gli ultimi anni hanno confermato questa vulnerabilità: i costi di produzione alle stelle hanno innescato appelli e richieste di intervento per salvaguardare la filiera molitoria nazionale. D'altro canto, la parziale normalizzazione dei costi nel 2023-24 non ha portato a un deciso miglioramento dei profitti, poiché la riduzione dei prezzi di vendita conseguente ha mantenuto i ricavi sotto pressione

Per il futuro, i principali fattori critici da monitorare restano l'andamento dei prezzi agricoli e dell'energia, la capacità di innovazione (per ridurre costi e differenziare i prodotti) e le dinamiche di mercato a valle. La tenuta economica delle imprese molitorie italiane dipenderà in larga misura dalla loro abilità nel gestire i costi, tramite efficienze interne ed economie di scala o di specializzazione, e nell'adattare i modelli di business ad un contesto di mercato sempre più competitivo e volatile. Come indica l'analisi, un'approfondita conoscenza della struttura dei costi e dei suoi *driver* è fondamentale per identificare le leve di miglioramento della redditività in un settore che rimane, oggi più che mai, strategico ma al tempo stesso caratterizzato da margini sottili e sfide continue.

1.4 Le principali sfide gestionali del settore

Il settore molitorio italiano, che comprende grandi realtà industriali e piccoli molini artigianali, si trova ad affrontare sfide gestionali complesse e interconnesse. Tra queste, come già accennato in precedenza, emergono in particolare la volatilità dei prezzi delle materie prime, l'aumento dei costi energetici e logistici, e la necessità di investire in automazione per mantenere la competitività (Italmopa, 2021; ANSA, 2024; Molini d'Italia, 2024; EFANEWS, 2024). Nelle sezioni seguenti si approfondiscono tali criticità, esaminando le strategie organizzative, operative e strategiche messe in atto dalle imprese molitorie italiane per fronteggiarle. Particolare attenzione è dedicata agli strumenti di gestione del rischio adottati, alle pratiche di approvvigionamento e di filiera, alle iniziative per contenere i costi di energia e trasporto, nonché agli investimenti tecnologici e alle implicazioni sul personale derivanti dall'automazione (Chaudhuri, Dayal & Narasayya, 2011; Waller & Fawcett, 2013; Beta80 Group, 2023).

Uno dei problemi più rilevanti per i molini è la forte volatilità dei prezzi delle materie prime cerealicole, in primis il frumento tenero e duro da macinazione. I prezzi del grano sul mercato globale sono soggetti a marcate oscillazioni dovute a molteplici fattori: condizioni climatiche avverse, dinamiche di domanda e offerta internazionali, tensioni geopolitiche e speculazioni finanziarie (ANSA, 2024). Negli ultimi anni si sono osservati esempi estremi di questa volatilità: all'inizio del 2022, complice il conflitto russo-ucraino, Italmopa segnalava “una grandissima volatilità su tutte le materie prime”, con il prezzo del grano tenero quasi raddoppiato rispetto all'anno precedente. Analogamente, il grano duro aveva già subito impennate eccezionali a causa di eventi climatici sfavorevoli (come la siccità che nel 2021 dimezzò il raccolto in Nord America, tradizionale fornitore dei molini italiani). Tali oscillazioni dei prezzi delle materie prime incidono direttamente sui costi di produzione delle farine e comprimono i già ridotti margini operativi, mettendo sotto pressione la gestione finanziaria delle imprese molitorie (Italmopa, 2021).

In Italia la volatilità delle materie prime è accentuata dalla dipendenza strutturale dalle importazioni di cereali. In particolare, la filiera nazionale del grano duro (impiegato per produrre semole da pasta) non è autosufficiente: a fronte di un fabbisogno annuo di circa 6,5 milioni di tonnellate, la produzione interna si attesta mediamente sui 4 milioni. Di

conseguenza, risultano indispensabili importazioni per circa 2,5 milioni di tonnellate l'anno, pari a circa il 40% del fabbisogno (Consulenza Agricola, 2021). Questa situazione impone ai molini italiani di confrontarsi con la volatilità dei mercati globali e con possibili rischi di approvvigionamento legati a shock esterni (guerre commerciali, restrizioni alle esportazioni, variazioni dei tassi di cambio, ecc.). Allo stesso tempo, va ricordato che tutta la produzione nazionale di grano duro, pur quantitativamente insufficiente, viene assorbita dall'industria molitoria italiana, grazie anche all'abilità dei mugnai nel selezionare e miscelare i migliori grani disponibili sul mercato mondiale. Italmopa sottolinea infatti la capacità dei molini italiani di combinare frumenti di diversa origine per ottenere semole di elevata qualità rispondenti ai rigidi capitolati dell'industria pastaria nazionale. Ciò consente di attenuare in parte il differenziale qualitativo tra il grano domestico e quello estero, ma richiede efficaci strategie gestionali lungo la filiera.

Per far fronte alla volatilità dei prezzi delle materie prime, i molini italiani adottano strumenti di gestione del rischio e strategie di approvvigionamento mirate. Un meccanismo sempre più diffuso è la stipula di contratti di filiera o di coltivazione pluriennali con i produttori agricoli (Agrimpresa Online, 2021). Tali accordi, spesso sostenuti da politiche pubbliche di settore, consentono di fissare condizioni di prezzo e fornitura del grano su base annuale o pluriennale, garantendo maggiore stabilità sia ai molini sia agli agricoltori (Barilla Group, 2023). In assenza di mercati a termine liquidi per alcuni cereali (come il frumento duro), i contratti di filiera rappresentano uno strumento fondamentale per tutelarsi dalla volatilità dei prezzi. Essi mirano a valorizzare il grano nazionale riconoscendo premi qualitativi agli agricoltori virtuosi, riducendo al contempo il differenziale negativo di prezzo rispetto al prodotto di importazione. Come evidenziato da Italmopa, la valorizzazione tramite contratti di filiera permette di riconoscere ai produttori un prezzo altamente remunerativo in funzione degli sforzi compiuti per incrementare la qualità della materia prima. Emblematico è il caso dei contratti triennali per grano duro ad alta qualità promossi da Barilla (primario utilizzatore di semole per pasta): tali accordi, attivi da oltre un decennio in regioni come l'Emilia-Romagna, hanno garantito agli agricoltori prezzi del 15-20% superiori a quelli di mercato, a fronte della fornitura di frumento con elevato tenore proteico (fino al 15%) destinato a paste *premium* (Agrimpresa Online, 2021; Barilla Group, 2023). In questo modo “ci guadagna tutta la filiera grano-pasta”, osserva il responsabile acquisti Barilla, poiché

crece la produzione nazionale di grano duro di qualità, gli agricoltori possono programmare meglio investimenti e tecniche colturali, e l'industria ottiene materia prima superiore riducendo al contempo l'impatto ambientale della coltivazione grazie a disciplinari sostenibili. Anche altri importanti molini industriali, come Molini Pivetti e Molino Grassi hanno sviluppato progetti di filiera dedicata: ad esempio, Molini Pivetti dal 2016 coordina la filiera "Campi protetti Pivetti" coinvolgendo agricoltori selezionati per la fornitura di grano tenero di qualità con pratiche agronomiche controllate (CSQA, 2024; Molini Pivetti, 2024). Nel biennio 2022-2023 Pivetti ha introdotto inoltre un progetto di digitalizzazione della filiera agricola che permette ai cerealicoltori partner di monitorare tramite app i propri impatti ambientali e miglioramenti produttivi, con l'obiettivo di proteggere l'alta qualità del grano e ottimizzare ogni fase dalla coltivazione alla logistica fino alla trasformazione. Questo approccio digitale integra la gestione del rischio di approvvigionamento con obiettivi di sostenibilità, offrendo dati in tempo reale per decisioni informate lungo tutta la *supply chain* (CQSA, 2024).

Accanto ai contratti di filiera, le imprese molitorie più grandi ricorrono anche a strumenti finanziari di copertura del rischio sulla volatilità dei prezzi (*Hedging*), specialmente per il frumento tenero i cui prezzi sono quotati su mercati a termine internazionali (Consulenza Agricola, 2021). L'utilizzo di derivati sui cereali consente ai molini di fissare in anticipo il costo di parte delle forniture future, riducendo l'esposizione a improvvisi rincari. Tuttavia, l'accesso a tali strumenti richiede competenze specifiche e solidità finanziaria, caratteristiche non sempre presenti nei molini di minori dimensioni (Artser, 2023). Questi ultimi tendono perciò ad affidarsi maggiormente a relazioni di lungo termine con fornitori locali e cooperative agricole, privilegiando rapporti fiduciosi e filiera corta. L'accorciamento della filiera, inteso sia come riduzione degli intermediari commerciali sia come vicinanza geografica tra produttori e trasformatori, è infatti un'altra strategia perseguita per attenuare gli effetti della volatilità. Filiera corta significa minori costi e rischi di trasporto, oltre a un dialogo diretto con i coltivatori che facilita intese su volumi, prezzi e standard qualitativi. Infine, molte aziende molitorie affiancano alle produzioni standard una strategia di differenziazione verso segmenti a maggior valore aggiunto (farine biologiche, da grani antichi, macinate a pietra, ecc.) (Molino Grassi, 2024). Queste linee di prodotto, rivolte a panificatori artigianali e consumatori esigenti, permettono di spuntare prezzi di vendita più alti e relativamente sganciati dalle

fluttuazioni delle *commodities*, fungendo da leva compensativa quando i margini sulle farine comuni si assottigliano. In sintesi, attraverso una combinazione di contratti di filiera, strumenti finanziari, diversificazione delle fonti di approvvigionamento e focalizzazione sulla qualità, i molini italiani cercano di mitigare l'impatto delle materie prime e di assicurare continuità produttiva al settore, nonostante l'incertezza dei mercati cerealicoli globali (Italmopa, 2024).

Oltre alle materie prime, un fronte critico per la gestione dei molini è rappresentato dai costi energetici e logistici, che negli ultimi anni hanno subito aumenti senza precedenti. Tradizionalmente, il costo dell'energia (elettrica e termica) incideva per circa un quarto sui costi di trasformazione di un molino; tuttavia, la recente crisi energetica ha radicalmente cambiato questo quadro. Tra il 2021 e il 2022 i prezzi dell'energia elettrica in Italia sono aumentati di oltre quattro volte (il PUN –Prezzo Unico Nazionale– è passato da circa 60 €/MWh a oltre 290 €/MWh nel giro di 12 mesi), causando un incremento esponenziale delle bollette energetiche (Ristorazione Italiana Magazine, 2023). In altri termini, oltre la metà dei costi industriali di un molino è arrivata a dipendere dalle spese per elettricità e combustibili, una situazione definita “insostenibile per le nostre imprese” dal presidente Italmopa dell'epoca (Italmopa, 2021). Molti molini, specialmente di piccola e media dimensione, si sono trovati nell'impossibilità di trasferire a valle tali rincari (per via di contratti di fornitura già fissati e della forte concorrenza sul mercato della farina) e hanno visto erodersi i margini fino al rischio di chiusura (ANSA, 2024). L'associazione di categoria ha invocato tempestivi aiuti pubblici per scongiurare fallimenti, evidenziando come aumenti così elevati non potessero essere assorbiti né interamente scaricati sui consumatori finali. Anche sul versante logistico la congiuntura ha registrato costi in forte ascesa: il rincaro dei carburanti e i problemi di disponibilità nei trasporti internazionali hanno fatto lievitare il costo del trasporto del grano dall'origine ai molini e quello della distribuzione delle farine ai clienti. Italmopa evidenziava già a metà 2022 come ai rincari delle materie prime si sommassero “gli oneri logistici aumentati in maniera esponenziale”, componendo una spirale inflattiva che ha messo a dura prova l'intero settore molitorio.

Di fronte a tali sfide, le imprese hanno adottato una serie di azioni gestionali e strategiche per contenere per quanto possibile i costi energetici e logistici. In primo luogo, molte

aziende hanno rinegoziato i contratti di fornitura energetica, cercando di fissare prezzi a lungo termine o di aderire a consorzi d'acquisto per ottenere tariffe più vantaggiose e stabili (ANPIT Piemonte, 2021). Parallelamente, vi è stata un'accelerazione negli investimenti per il risparmio energetico e l'auto-produzione di energia. Significativo è il caso di Molini Pivetti, storica azienda emiliana, che ha introdotto tecnologie avanzate per migliorare l'efficienza dei processi industriali e ridurre i consumi energetici (CSQA, 2024; Trascar, 2024). Un esempio concreto è l'investimento realizzato nel 2023 in un impianto di biogas presso lo stabilimento di Palata Pepoli (BO): attraverso la digestione anaerobica di materie organiche (inclusi i sottoprodotti della macinazione delle farine e scarti agroalimentari della filiera Pivetti), questo impianto genera gas metano utilizzato per produrre energia elettrica destinata ad alimentare le attività aziendali (Molini Pivetti, 2024). Tale approccio innovativo crea un ciclo produttivo circolare in cui i residui diventano materia prima per energia, tagliando gli sprechi e abbattendo i costi energetici oltre a ridurre l'impatto ambientale. Oltre al biogas, altri molini si sono orientati verso fonti rinnovabili: numerose strutture hanno installato impianti fotovoltaici sui tetti dei silos o nelle aree di pertinenza, così da autoprodurre parte dell'energia elettrica necessaria alla molitura. In alcuni casi si è investito in sistemi di cogenerazione ad alta efficienza (per produrre congiuntamente elettricità e calore), riducendo la dipendenza dalla rete nei momenti di picco dei prezzi. Sul piano operativo, molte imprese hanno intensificato i programmi di *energy management*: sono state ottimizzate le fasce orarie di produzione (concentrando i cicli produttivi nelle ore non di punta, quando le tariffe elettriche sono più basse) e implementati interventi di efficientamento (es. motori elettrici ad alta efficienza, illuminazione a LED, recuperatori di calore). Tali misure, sebbene non risolutive di fronte a rincari di tale portata, hanno contribuito a limare i consumi specifici di energia per tonnellata di grano macinato, migliorando la sostenibilità economica e ambientale dei processi.

Anche sul fronte logistico e dei trasporti, i molini italiani hanno adottato contromisure gestionali mirate a contenere i costi e aumentare l'efficienza. Un primo approccio è stato quello di razionalizzare la catena distributiva, ad esempio aumentando il grado di riempimento dei camion in uscita e coordinando meglio i flussi di consegna ai clienti per ridurre i viaggi a vuoto. Alcune imprese hanno rivisto le proprie reti logistiche privilegiando fornitori di trasporto più efficienti o modalità alternative: ad esempio, ove

possibile, si è incrementato il ricorso al trasporto su rotaia o via nave per i cereali importati, sfruttando porti e interporti attrezzati, in modo da ridurre il costo unitario di trasporto su lunghe distanze. Inoltre, come accennato, si è cercato di accorciare la filiera di approvvigionamento locale: integrare maggiormente i produttori agricoli locali non solo mitiga la volatilità (come visto nel paragrafo precedente) ma riduce anche le distanze percorse dal grano, con benefici in termini di spesa carburante e impatto ambientale (Consulenza Agricola, 2021). Iniziative di filiera corta e territoriale, talora in *partnership* con enti regionali, sono state sviluppate per cereali di qualità (Molino Grassi, 2024; Sinfo One, 2024) (si pensi ai progetti di Molino Grassi su grani antichi e biologici in Emilia, o a quelli di Molini Popolari Riuniti in Umbria sulla filiera “Residuo zero”). In tali progetti, la prossimità geografica tra campi e molino consente tempi e costi logistici ridotti, nonché un maggior controllo sulla materia prima. Un ulteriore ambito di intervento è la digitalizzazione della logistica: l’adozione di software e piattaforme per la pianificazione dei trasporti e la tracciabilità ha permesso ad alcune imprese di ottimizzare i percorsi di consegna e di monitorare in tempo reale le spedizioni (Sinfo One, 2024), riducendo ritardi e inefficienze. Come già menzionato, Molini Pivetti ha integrato la digitalizzazione nella gestione della propria filiera: attraverso l’utilizzo di applicazioni digitali, l’azienda ottiene report periodici che le consentono di intervenire per migliorare l’impatto in ogni fase, inclusa la logistica (CSQA, 2024). In sintesi, sul versante dei costi energetici e logistici i molini italiani stanno reagendo con un mix di soluzioni tattiche (riorganizzazione dei trasporti, risparmio ed efficienza interni) e scelte strategiche di investimento (energie rinnovabili, impianti proprietari, *supply chain* locali), nella consapevolezza che la sostenibilità economica molitoria dipenderà anche dalla capacità di gestire tali voci di costo in uno scenario di perdurante incertezza sui mercati dell’energia e dei trasporti.

La terza macro-sfida per il settore riguarda la spinta verso l’automazione e l’innovazione come leve per migliorare la competitività, a fronte di un panorama produttivo eterogeneo in cui coesistono impianti all’avanguardia e molini di piccola scala più tradizionali (Molino Grassi, 2024; Sinfo One, 2024). L’industria molitoria è storicamente un comparto maturo e “tradizionale” dell’agroalimentare italiano, ma negli ultimi anni anche in questo settore si sta assistendo a una profonda trasformazione indotta dall’integrazione di tecnologie innovative nei processi produttivi (Chaudhuri, Dayal & Narasayya, 2011; Waller & Fawcett, 2013). L’adozione di sistemi automatizzati e digitali offre opportunità

senza precedenti per ottimizzare i processi, migliorare la qualità e la sicurezza alimentare, aumentare l'efficienza e la sostenibilità, nonché per rispondere con maggiore flessibilità alle richieste del mercato (Schneider Electric, 2022). Tuttavia, il grado di innovazione tecnologica è molto differenziato tra le imprese: le grandi aziende molitorie negli ultimi anni hanno investito significativamente in impianti moderni e automazione spinta, mentre molte realtà medio-piccole scontano un ritardo tecnologico dovuto a vincoli finanziari e organizzativi, generando un divario competitivo all'interno del settore (ZeroUno, 2024).

I dati di struttura confermano la presenza di numerosi operatori di piccole dimensioni accanto a un gruppo ristretto di leader di mercato. In base all'Annuario Italmopa, in Italia risultano operativi circa 190 molini industriali di frumento tenero e un centinaio di molini di frumento duro, numeri in calo rispetto al passato per via della chiusura di vari impianti minori e di alcuni accorpamenti societari (Agricoltura.it, 2021; Italmopa, 2024). Contestualmente, la capacità complessiva di macinazione è in lieve aumento, segno di un processo di concentrazione produttiva che favorisce impianti di maggiori dimensioni e più efficienti. In questo contesto, i grandi molini industriali (spesso a gestione manageriale e talora parte di gruppi alimentari integrati, come il caso emblematico di Barilla per le semolerie) hanno potuto intraprendere percorsi di innovazione 4.0 usufruendo anche degli incentivi governativi (superammortamenti e crediti d'imposta per investimenti in macchinari interconnessi) (Barilla Group, 2023). Tali aziende hanno oggi stabilimenti altamente automatizzati, con sistemi computerizzati di controllo dei processi dall'arrivo del grano alla miscelazione delle farine, dotati di sensori di ultima generazione per monitorare in continuo i parametri qualitativi. Ad esempio, Molino Grassi, uno dei leader nel segmento biologico e di alta gamma, ha inaugurato nel 2020 un nuovo magazzino verticale automatizzato a temperatura controllata, capace di ospitare oltre 4.000 pallet di prodotto finito, integrato con il sistema gestionale di stabilimento per movimentare farine e semole in modo efficiente e 24/7 (Molino Grassi, 2024). Questo investimento, oltre a incrementare la capacità di stoccaggio, ha permesso di snellire la logistica interna e ridurre gli errori, generando benefici in tutti i reparti produttivi (dal confezionamento alla spedizione) grazie all'efficienza e alla tracciabilità garantite (Sinfo One, 2024). Complessivamente, le imprese di maggiori dimensioni hanno colto la sfida di modernizzare gli impianti: molte hanno installato raffinatrici e laminatoi di ultima generazione a regolazione elettronica, setacciatori automatici, sistemi di dosaggio

computerizzato per le miscele di farine, nonché controlli di linea (attraverso spettrometria NIR, visori ottici, metal detector ad alta sensibilità) che assicurano standard elevati di sicurezza e qualità del prodotto (Schneider Electric, 2022; EFANEWS, 2024). Inoltre, si stanno sperimentando applicazioni di Intelligenza Artificiale per la manutenzione predittiva dei macchinari (prevedendo guasti prima che si verifichino, grazie all'analisi dei dati storici) e per l'ottimizzazione di parametri produttivi al fine di massimizzare le rese e ridurre sprechi (Waller & Fawcett, 2013; Beta80 Group, 2023; Molini d'Italia, 2024).

Di contro, i molini medio-piccoli e artigianali spesso incontrano barriere all'innovazione non trascurabili. Anzitutto la barriera economica: l'installazione di nuovi impianti o la digitalizzazione richiedono investimenti ingenti, sostenibili solo con adeguati volumi di produzione o con accesso facilitato al credito. Molte piccole imprese a conduzione familiare operano con margini ridotti e capitalizzazioni modeste, che rendono difficile immobilizzare risorse in progetti di automazione di lungo periodo. In secondo luogo, esistono barriere culturali e organizzative: alcune realtà artigianali sono radicate in un modello produttivo tradizionale e nutrono timori che l'innovazione tecnologica possa snaturare la qualità "artigianale" delle loro farine. In altri casi manca all'interno dell'azienda il *know-how* digitale necessario per gestire macchinari avanzati, e la forza lavoro, talvolta con età media elevata, può mostrare resistenze all'introduzione di nuovi sistemi. Il problema del ricambio del personale, infatti non è secondario: l'automazione comporta un fabbisogno minore di manodopera non specializzata (operai addetti a movimentazioni manuali, ecc.), ma accresce la domanda di profili tecnici (periti agrari, tecnologi alimentari, informatici industriali) in grado di supervisionare impianti computerizzati e analizzare dati di produzione. In un settore dove tradizionalmente molte competenze si acquisivano con l'esperienza diretta in molino, la trasformazione tecnologica impone percorsi di formazione continua del personale esistente e aggiornamento professionale. Per il personale operativo l'innovazione può rappresentare sia una sfida che un'opportunità: le mansioni evolvono dalla fatica manuale ripetitiva verso attività di controllo dei processi, manutenzione specialistica e gestione della qualità. L'Intelligenza Artificiale, come sottolineato in sede di convegno Italmopa, "non sostituisce il lavoro umano, semmai lo migliora e lo trasforma", liberando i lavoratori da compiti usuranti e aiutandoli a prevenire problemi e ottimizzare il prodotto finale grazie

all'analisi dei dati (EFANEWS, 2024; Molini d'Italia, 2024). È compito delle imprese gestire questa transizione tecnologica in modo sostenibile dal punto di vista sociale, ad esempio riqualificando il personale esistente per nuovi ruoli e comunicando i benefici dell'innovazione in termini di sicurezza sul lavoro e crescita professionale.

In conclusione, l'automazione e la digitalizzazione rappresentano una leva cruciale di competitività per il settore molitorio italiano, permettendo di aumentare la produttività, ridurre i costi unitari e garantire standard qualitativi elevati e costanti. Le aziende che hanno saputo investire in tecnologie d'avanguardia oggi godono di vantaggi competitivi significativi sui mercati, riuscendo ad esempio a rispondere con maggiore flessibilità alle richieste della clientela (nuove referenze di farine, formati di confezionamento differenziati, tracciabilità completa "dal campo alla tavola" ecc.). D'altro canto, permane il rischio di un dualismo nel settore: da un lato poli produttivi moderni e automatizzati, dall'altro piccoli molini che, se non trovano nicchie di mercato ad alto valore aggiunto o non innovano almeno parzialmente i propri processi, faticano a reggere la concorrenza e vanno incontro a margini decrescenti. Il consolidamento osservato negli ultimi anni, con la diminuzione del numero totale di impianti attivi, è in parte indice di questa selezione competitiva guidata anche dalla capacità di innovazione. Per salvaguardare la diversità del tessuto molitorio italiano sarà fondamentale nei prossimi anni diffondere maggiormente le tecnologie anche tra i molini artigianali, attraverso politiche di supporto mirate, formazione tecnica e reti collaborative. Solo così il settore potrà nel suo complesso compiere quel "salto culturale" invocato dai vertici Italmopa, facendo convivere tradizione e modernità e mantenendo elevata competitività in un contesto sempre più aperto, globale e concorrenziale.

CAPITOLO 2 – IL CONTROLLO DI GESTIONE A SUPPORTO DELLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE MOLITORIE

Il settore molitorio italiano, pur avendo compiuto importanti passi avanti in termini di modernizzazione degli impianti e capacità produttiva, presenta ancora oggi una certa eterogeneità sotto il profilo organizzativo e gestionale. Molte imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, non dispongono infatti di sistemi di controllo di gestione adeguatamente strutturati, affidandosi prevalentemente all'esperienza degli imprenditori o a strumenti di natura contabile tradizionale. Questa carenza si traduce spesso in una minore capacità di monitorare i costi, pianificare in maniera efficace e reagire tempestivamente alle oscillazioni del mercato delle materie prime o ai cambiamenti della domanda.

In tale contesto, l'adozione di un sistema di controllo di gestione moderno e integrato rappresenta una leva strategica per migliorare l'efficienza operativa, rafforzare la capacità decisionale e sostenere la competitività di lungo periodo. Attraverso strumenti adeguati, le imprese molitorie possono infatti non solo ottimizzare i propri processi interni, ma anche individuare nuove opportunità di sviluppo, rafforzare la propria posizione nella filiera agroalimentare e affrontare con maggiore resilienza le sfide di un mercato globale sempre più complesso.

2.1 Il controllo di gestione nelle PMI e nei settori tradizionali

Le piccole e medie imprese costituiscono la spina dorsale di molte economie nazionali, in particolare di quelle fondate su settori tradizionali. In Italia, ad esempio, le PMI rappresentano circa il 90% delle imprese attive, configurandosi di fatto come la forza portante dell'economia nazionale. Anche a livello europeo il fenomeno è analogo: le PMI

costituiscono la stragrande maggioranza (vicina al 99%) del totale delle aziende, contribuendo a oltre metà del PIL e dando lavoro a circa 100 milioni di persone. In comparti tradizionali dell'industria (ad esempio l'agroalimentare e il settore molitorio) queste imprese, spesso a conduzione familiare, operano in contesti competitivi maturi e con margini ridotti. In tale scenario, l'adozione di efficaci sistemi di controllo di gestione svolge un ruolo determinante nel sostenere la competitività e la sostenibilità di queste aziende nel lungo periodo (Anthony, 1965; Artser, 2023).

Il controllo di gestione nelle PMI non si limita alla tenuta della contabilità generale, ma si configura come un sistema integrato di monitoraggio e supporto decisionale orientato ai risultati. Esso consente di monitorare in modo sistematico costi, ricavi e *performance* operative, trasformando i dati aziendali in leve di efficienza, redditività e crescita sostenibile. In altri termini, il controllo di gestione è un insieme di processi e strumenti che aiuta l'imprenditore a "leggere i numeri" della propria impresa prima che diventino problemi, fornendo informazioni utili per guidare l'azienda con consapevolezza. Tra gli strumenti tipici del controllo di gestione vi sono il *budgeting*, l'analisi dei costi e il *reporting* direzionale, tramite i quali è possibile valutare l'efficienza dei processi, monitorare l'andamento economico-finanziario e individuare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati. Questi elementi permettono di collegare la strategia aziendale con la gestione operativa quotidiana, assicurando che le decisioni siano prese sulla base di dati concreti e obiettivi misurabili, piuttosto che su sole intuizioni (UniVe, 2022; Studio Santagostino, 2022; Romatypress, 2023).

Implementare un solido controllo di gestione anche nelle PMI tradizionali offre diversi benefici tangibili. In primo luogo, un sistema di controllo ben strutturato consente di prendere decisioni rapide basate su dati aggiornati, riducendo il rischio di errori dovuti a percezioni soggettive o informazioni incomplete. Inoltre, il controllo di gestione migliora l'efficienza operativa grazie alla capacità di evidenziare sprechi, inefficienze o costi non giustificati all'interno dei processi aziendali. Un monitoraggio continuo delle prestazioni attraverso indicatori chiave (*KPI*) calibrati sul modello di *business* dell'impresa permette poi di tenere sotto controllo l'andamento dei risultati e di reagire tempestivamente in caso di deviazioni. Tutto ciò si traduce, infine, in maggiore competitività: ad esempio,

conoscere con esattezza i propri margini di contribuzione e il punto di pareggio consente di definire politiche di *pricing* più efficaci e sostenibili sul mercato. In settori tradizionali altamente concorrenziali come quello molitorio, dove spesso la competizione si gioca sul contenimento dei costi e sulla qualità del prodotto, questi vantaggi offerti dal controllo di gestione possono fare la differenza tra il semplice sopravvivere e il prosperare dell'azienda.

Nonostante i benefici potenziali, la diffusione del controllo di gestione nelle PMI, specialmente in contesti tradizionali, è storicamente più limitata rispetto alle grandi imprese. Le PMI dispongono in genere di risorse finanziarie e umane minori, il che ha portato molte di esse a trascurare o posticipare l'implementazione di sistemi strutturati di pianificazione e controllo. Solo nell'ultimo decennio si è iniziato a osservare un crescente impiego di strumenti di controllo gestionale anche nelle realtà di minori dimensioni, spinto dalla necessità di competere in mercati sempre più incerti e globalizzati. Ciononostante, l'implementazione di tali strumenti, che sono alla base del successo delle grandi imprese risultano ancora poco frequenti nelle PMI. Anche quando presenti, questi sistemi vengono spesso utilizzati in modo sporadico e occasionale, non integrati stabilmente nei processi decisionali e talvolta incoerenti con gli obiettivi strategici dell'azienda. Un'analisi condotta su scala europea evidenzia come meno della metà delle PMI disponga di un vero sistema di controllo: solo il 49% delle piccole imprese e il 59% di quelle medie dichiarano di avere un piano strutturato di controllo di gestione, mentre tra le microimprese la percentuale scende appena al 32%. Ciò significa che una larga parte delle aziende minori opera senza un adeguato controllo gestionale, affidandosi soltanto all'esperienza diretta dell'imprenditore o agli obblighi di rendicontazione fiscale, con evidenti rischi in termini di capacità di reazione e visione strategica.

Le ragioni che spiegano l'adozione ancora limitata del controllo di gestione nelle PMI appartenenti ai settori tradizionali sono molteplici e spesso tra loro interconnesse. Un primo ostacolo riguarda la carenza di strumenti e tecnologie: numerose piccole imprese non dispongono di sistemi digitali adeguati per la raccolta e l'elaborazione dei dati gestionali, circostanza che rende complesso strutturare un sistema di controllo realmente efficace. A ciò si aggiunge la frequente mancanza di competenze specialistiche: nelle PMI di questo tipo è raro trovare figure dedicate come il controller o l'analista gestionale, e

tale assenza ostacola la trasformazione dei dati grezzi in informazioni utili a supporto delle decisioni manageriali. Un ulteriore elemento critico è rappresentato dalla cultura manageriale, spesso poco orientata ai numeri. In particolare, nelle imprese a conduzione familiare o di lunga tradizione, la cultura del controllo e della misurazione tende a essere marginale: ne deriva una scarsa propensione all'analisi quantitativa sistematica e un maggiore affidamento all'intuito piuttosto che a dati oggettivi per la definizione delle scelte gestionali.

Queste criticità strutturali fanno sì che l'implementazione del controllo di gestione sia percepita come onerosa o non prioritaria. Ad esempio, l'introduzione di un sistema informativo integrato (*ERP*) o di un ciclo di *budgeting* formale può sembrare un investimento difficile da giustificare per un'impresa di piccole dimensioni. Uno studio recente ha messo in luce come molte PMI italiane presentassero, alla vigilia della pandemia COVID-19, una bassa adozione di strumenti avanzati di controllo (quali piani previsionali, sistemi informativi evoluti, piani di continuità operativa), caratterizzandosi per una digitalizzazione limitata dei processi amministrativi e uno scarso utilizzo di strumenti di pianificazione finanziaria come i *budget*. Tali lacune hanno reso queste imprese particolarmente vulnerabili di fronte a eventi imprevisti e shock esterni, confermando la necessità di investire in meccanismi di controllo anche nelle realtà minori.

Fortunatamente, negli ultimi anni si è osservata una tendenza positiva: numerose PMI, anche in settori tradizionali, hanno iniziato a introdurre forme strutturate di controllo di gestione, traendone benefici concreti. Molte piccole imprese che hanno intrapreso questo percorso registrano miglioramenti misurabili in termini di efficienza operativa, redditività e capacità di ridurre i rischi aziendali. L'esperienza mostra che è possibile implementare il controllo di gestione in modo graduale e scalabile, partendo da interventi mirati (ad esempio, una prima fase di analisi economico-finanziaria e mappatura dei processi chiave) per poi estendere progressivamente la raccolta e l'utilizzo dei dati alle diverse aree aziendali. Questo approccio modulare consente alla PMI di imparare facendo, adattando gli strumenti alla propria struttura organizzativa e crescendo in maturità gestionale nel tempo, senza l'onere di un cambiamento radicale immediato.

In definitiva, il controllo di gestione emerge come un alleato indispensabile per le PMI che intendono mantenersi competitive nei settori tradizionali in un contesto di mercato sempre più complesso. La letteratura e le *best practice* aziendali sottolineano come un sistema di controllo ben implementato si traduca in un netto miglioramento della qualità delle decisioni manageriali, in una maggiore capacità di pianificazione e nella possibilità di prevenire per tempo situazioni critiche. Attraverso l'adozione di strumenti e processi di controllo evoluti, anche le piccole imprese possono trasformare la complessità in opportunità valorizzando al meglio il proprio patrimonio e orientandolo verso una crescita sostenibile. In un settore tradizionale come quello molitorio, dotarsi di efficaci meccanismi di controllo significa poter reagire con maggiore prontezza alle oscillazioni del mercato, ottimizzare i processi produttivi e finanziari, e dunque sostenere la competitività di lungo periodo dell'impresa.

2.2 Metodologie classiche e moderne per il controllo di gestione

Il controllo di gestione ha subito un'evoluzione significativa nel tempo. L'analisi di bilancio tradizionale, basata sui dati contabili storici, è stata per lungo tempo la colonna portante del controllo direzionale. Negli ultimi decenni, tuttavia, la crescente complessità dei mercati e la digitalizzazione hanno richiesto approcci più sofisticati e proattivi. Si è quindi passati da strumenti prevalentemente contabili e retrospettivi (orientati a valutare *ex post* la *performance* raggiunta) a modelli evoluti e digitalizzati, che integrano tecnologie come *big data* e intelligenza artificiale e permettono una gestione delle informazioni più rapida, flessibile e persino predittiva (Chaudhuri et al., 2011; Waller & Fawcett, 2013; Beta80 Group, 2023). In questo contesto, è fondamentale combinare i “vecchi” e i “nuovi” strumenti di controllo per ottenere un monitoraggio completo della *performance* aziendale: i metodi tradizionali assicurano solidità informativa e rispetto dei principi contabili, mentre quelli innovativi aggiungono capacità di analisi strategica e decisionale in tempo reale.

Tra gli strumenti tradizionali del controllo di gestione occupano un ruolo centrale l'analisi di bilancio e la contabilità dei costi. Si tratta di approcci di natura prettamente contabile,

che forniscono una base fondamentale per comprendere le dinamiche economiche e operative dell'impresa.

L'analisi di bilancio si propone di valutare la situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda attraverso lo studio dei bilanci d'esercizio e il calcolo di specifici indici di *performance*. Questo strumento consente di misurare la redditività e la solidità aziendale, restituendo una sorta di fotografia della gestione. Tra i principali indicatori spiccano il ROS (*return on sales*), il ROI (*return on investment*) e il ROE (*return on equity*), che permettono di cogliere rispettivamente la capacità dell'impresa di generare margini sulle vendite, di remunerare il capitale investito e di garantire un ritorno al capitale proprio. A questi si aggiungono gli indici di liquidità, come il *Current Ratio*, utili per valutare la capacità di far fronte agli impegni a breve termine, e gli indici di solidità patrimoniale, come il *Debt/Equity* o l'indice di indipendenza finanziaria, impiegati per analizzare l'equilibrio tra risorse proprie e capitale di terzi.

Nonostante la loro utilità, questi strumenti presentano alcuni limiti. L'analisi di bilancio, infatti, si fonda su dati storici e, di conseguenza, restituisce una visione retrospettiva delle performance aziendali, con ridotte capacità predittive. Inoltre, i dati contabili incorporano scelte e assunzioni dei redattori di bilancio e non sono mai completamente neutrali. Per questo motivo l'attendibilità degli indici dipende sia dalla qualità dei dati disponibili, sia dall'abilità interpretativa dell'analista, che può arrivare a conclusioni differenti in base alla propria esperienza e al contesto considerato.

Nel settore molitorio, caratterizzato da margini estremamente contenuti a causa della natura fortemente commoditizzata della farina, l'analisi di bilancio rappresenta uno strumento prezioso. Essa consente, ad esempio, di monitorare se i prezzi di vendita siano in grado di coprire i costi operativi e generare margini adeguati. L'indice ROS diventa quindi particolarmente rilevante, così come gli indicatori di liquidità e solidità, che permettono di valutare la capacità dell'azienda di fronteggiare variazioni improvvisate nei costi del grano o nei volumi di vendita. In un contesto dove la marginalità è ridotta, il monitoraggio costante di questi parametri è essenziale per prevenire squilibri finanziari e situazioni di crisi. Tuttavia, proprio per la natura *ex post* di questi indicatori, il loro

impiego risulta più efficace se affiancato a strumenti capaci di anticipare le tendenze del mercato (Italmopa, 2024; Ristorazione Italiana Magazine, 2023; Romatrepres, 2023).

Accanto all'analisi di bilancio, un secondo pilastro del controllo di gestione è rappresentato dalla contabilità dei costi. Essa mira a determinare con precisione il costo di produzione di beni e servizi, a calcolare i margini di contribuzione e a supportare decisioni operative come la definizione dei prezzi di vendita o la scelta del mix produttivo (UniVe, 2022; Studio Santagostino, 2022). A differenza dell'analisi di bilancio, che fornisce una visione d'insieme, la contabilità analitica scompone i risultati economici in modo più dettagliato, arrivando fino al livello dei singoli prodotti, commesse o centri di responsabilità.

I metodi tradizionali della contabilità industriale si distinguono in *full costing* e *direct costing*. Il primo attribuisce a ciascun prodotto non solo i costi variabili, ma anche una quota dei costi fissi, permettendo di calcolare un costo unitario complessivo. Il secondo, invece, considera soltanto i costi variabili diretti, evidenziando così il margine di contribuzione dei diversi prodotti. Queste due logiche rispondono a finalità differenti: il *direct costing* risulta particolarmente utile per analisi di breve periodo e per decisioni tattiche, mentre il *full costing* è più adatto a fini di bilancio e per verificare la copertura complessiva dei costi aziendali.

Nell'industria molitoria la contabilità dei costi trova applicazione concreta nel calcolo del costo per tonnellata di farina prodotta, includendo sia il costo della materia prima principale, ovvero il grano, sia le spese di trasformazione come energia elettrica, manodopera e imballaggi. Spesso vengono utilizzati sistemi a costo *standard*, che associano a ogni fase del processo molitorio dei costi predeterminati: tali valori vengono poi confrontati con i costi effettivi, così da individuare eventuali scostamenti. Uno degli impieghi più rilevanti è rappresentato dall'analisi del punto di pareggio, strumento indispensabile in un settore a bassa marginalità per determinare i volumi di produzione necessari a coprire i costi fissi. La contabilità industriale consente inoltre di monitorare il peso del grano sul costo totale e di analizzare l'impatto delle variazioni di prezzo della materia prima sui margini aziendali.

Anche questo strumento, però, presenta alcune criticità. La contabilità analitica tende a concentrarsi su un'analisi interna e su dati storici, trascurando talvolta le dinamiche esterne come le oscillazioni della domanda o le strategie della concorrenza. Inoltre, i metodi utilizzati non sono privi di limiti: il *full costing*, ad esempio, può risultare poco adatto per decisioni di breve periodo poiché ripartisce i costi fissi sui prodotti, mentre il *direct costing*, pur fornendo informazioni più immediate per le scelte operative, non tiene conto della copertura dei costi fissi nel lungo periodo. Infine, l'implementazione di un sistema di contabilità dei costi dettagliato richiede risorse, tempo e aggiornamenti costanti, elementi che ne riducono la flessibilità in contesti produttivi dinamici. Proprio per questo motivo, la contabilità industriale esprime il massimo della sua utilità quando viene integrata con dati di mercato e con strumenti di analisi più agili e prospettici, in grado di affiancare la precisione contabile con una visione strategica della gestione.

Negli ultimi anni si sono affermati nuovi approcci e strumenti di controllo maggiormente orientati alla strategia e al supporto decisionale proattivo. Questi strumenti moderni, tra cui il controllo strategico, la *Business Intelligence* e il controllo predittivo non sostituiscono completamente quelli tradizionali, ma li affiancano fornendo una visione più ampia e tempestiva della performance aziendale (MasterIN, 2023; Artser, 2023).

Il controllo strategico rappresenta una naturale evoluzione rispetto al controllo operativo tradizionale, storicamente incentrato su *budget*, costi e risultati economici di breve periodo. Mentre quest'ultimo si focalizza prevalentemente sull'analisi consuntiva dei risultati passati, il controllo strategico si propone di monitorare il conseguimento degli obiettivi di medio-lungo termine derivanti dal processo di pianificazione strategica (Anthony¹, 1965). Si tratta dunque di un cambio di prospettiva, poiché l'attenzione non è più rivolta soltanto ai risultati già conseguiti, ma anche agli indicatori chiave di performance (*Key Performance Indicators* – KPI) che fungono da driver del successo futuro dell'impresa. Tali indicatori comprendono non solo parametri economico-finanziari, ma anche misure di natura qualitativa, come la quota di mercato, la

¹ Robert N. Anthony, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* (Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1965).

soddisfazione dei clienti, la qualità dei processi interni e la capacità innovativa (MasterIN, 2023).

Uno degli strumenti più rilevanti nel campo del controllo strategico è la *Balanced Scorecard* (BSC), elaborata da Kaplan e Norton nei primi anni Novanta (Kaplan e Norton, 1992; 1996). La BSC nasce con l'obiettivo di superare i limiti dei sistemi tradizionali di misurazione della *performance*, fondati unicamente su dati economico-finanziari, proponendo un modello capace di tradurre la missione e la strategia aziendale in un insieme bilanciato di indicatori di performance.

Il modello si articola lungo quattro prospettive:

- **finanziaria**, legata ai risultati economici e alla creazione di valore per gli azionisti;
- **dei clienti**, volta a monitorare la soddisfazione e la fedeltà della clientela;
- **dei processi interni**, che considera l'efficienza e la qualità delle attività aziendali;
- **dell'apprendimento e crescita**, che include lo sviluppo delle competenze, l'innovazione e il capitale intellettuale.

La *Balanced Scorecard* consente quindi al *management* non solo di misurare i risultati economici (*lag indicators*), ma anche di monitorare i driver che ne determinano l'andamento, come l'innovazione di prodotto, la formazione del personale e la qualità del servizio.

Anche un comparto tradizionale come quello molitorio può beneficiare dell'adozione del controllo strategico e della *Balanced Scorecard*. Oltre agli obiettivi di natura finanziaria, quali la crescita del fatturato attraverso la vendita di farine speciali o il miglioramento del ROI, un molino può includere nella propria *BSC* indicatori relativi alla qualità del prodotto (numero di non conformità rilevate, tasso di reclami da parte dei clienti panificatori), alla capacità innovativa (nuovi prodotti sviluppati a partire da cereali antichi o privi di glutine, investimenti in impianti automatizzati) e alla sostenibilità ambientale (consumo di energia elettrica per tonnellata di grano macinato, percentuale di scarti riciclati) (Schneider Electric, 2022; EFANEWS, 2024).

In tal modo, l'impresa è in grado di allineare le attività operative quotidiane con gli obiettivi strategici di lungo periodo. Ad esempio, un miglioramento dell'efficienza energetica produce effetti sia sul piano economico, riducendo i costi, sia su quello strategico, rafforzando il posizionamento competitivo dell'azienda in un mercato sempre più sensibile ai temi della sostenibilità.

In stretta connessione con il controllo strategico si colloca la *Business Intelligence* (BI), intesa come l'insieme di processi e strumenti tecnologici volti a raccogliere, integrare e analizzare grandi quantità di dati aziendali, trasformandoli in informazioni a supporto delle decisioni (Chaudhuri et al.², 2011). Le moderne piattaforme di BI permettono di collegarsi a diverse fonti informative, come sistemi *ERP*, *database* gestionali, fogli elettronici e sensori *IoT*, consolidando i dati e presentandoli attraverso *dashboard* interattive e report dinamici.

L'elemento distintivo della BI risiede nella capacità di fornire al *management* informazioni tempestive e aggiornate in tempo reale, superando i ritardi tipici della reportistica periodica. Nel contesto molitorio, ad esempio, una *dashboard* può rappresentare in un unico cruscotto direzionale i volumi di produzione giornaliera, i consumi energetici, lo stato degli ordini e le giacenze di magazzino. Ciò consente all'impresa di reagire prontamente a variazioni della domanda o a inefficienze operative, trasformando il controllo di gestione da mera analisi consuntiva a supporto proattivo delle decisioni strategiche (Sinfo One, 2024; Beta80 Group, 2023).

Un'ulteriore evoluzione del controllo direzionale è rappresentata dal controllo predittivo, basato sull'utilizzo di modelli previsionali avanzati, di natura statistica e di *Machine Learning*, capaci di analizzare i dati storici e correnti dell'impresa al fine di anticipare scenari futuri (Waller e Fawcett³, 2013).

Nel settore molitorio, la *predictive analytics* può essere applicata alla previsione della domanda di farine, integrando le serie storiche di vendita con dati macroeconomici e

² Surajit Chaudhuri, Umeshwar Dayal, and Vivek R. Narasayya, "An Overview of Business Intelligence Technology," *Communications of the ACM* 54, no. 8 (2011): 88–98.

³ Matthew A. Waller and Stanley E. Fawcett, "Click Here for a Data Scientist: Big Data, Predictive Analytics, and Theory Development in the Era of a Maker Movement Supply Chain," *Journal of Business Logistics* 34, no. 4 (2013): 249–252.

stagionali; all'analisi dei prezzi delle materie prime, in particolare del grano, attraverso lo studio dei mercati internazionali e delle condizioni climatiche e geopolitiche; oppure alla stima dei costi energetici, sulla base di curve di prezzo e politiche energetiche. Un ulteriore ambito di applicazione è la manutenzione predittiva: analizzando parametri quali vibrazioni, temperature e ore di funzionamento dei macchinari, è possibile prevedere guasti e programmare interventi prima che si verifichi un fermo produttivo (Beta80 Group, 2023; EFANEWS, 2024; Molini d'Italia, 2024).

I benefici derivanti dall'adozione del controllo predittivo sono molteplici. Da un lato, consentono di prevenire criticità riducendo l'incertezza decisionale, dall'altro permettono di ottimizzare la programmazione produttiva e finanziaria, migliorando la gestione del capitale circolante e aumentando l'efficienza operativa (Waller & Fawcett, 2013; Beta80 Group, 2023). In sintesi, il passaggio da una logica reattiva, basata sull'intervento a posteriori, a una logica proattiva, orientata alla prevenzione, rappresenta un vantaggio competitivo significativo, soprattutto in un settore maturo come quello molitorio, dove la marginalità dipende tanto dall'efficienza operativa quanto dalla capacità di sviluppare una visione strategica orientata al futuro.

L'esperienza dimostra che la massima efficacia nel controllo di gestione si ottiene combinando sapientemente strumenti tradizionali e strumenti innovativi. I metodi "vecchi" forniscono una base solida di informazioni storiche, affidabili e conformi ai principi contabili (indispensabili per obblighi di legge, bilanci, fiscalità, ecc.), mentre i nuovi strumenti aggiungono flessibilità e tempestività, offrendo prospettive strategiche e *forward-looking*. Integrare le due tipologie consente di supplire ai limiti di ciascuna presa singolarmente: da un lato i sistemi contabili vengono arricchiti da analisi predittive e indicatori non finanziari, dall'altro le analisi avanzate poggiano su dati rigorosi e verificati.

Un esempio concreto di integrazione può essere illustrato in ambito molitorio. Un'azienda di macinazione può utilizzare la contabilità dei costi per ottenere la precisione storica sui propri processi produttivi, ad esempio sapere con esattezza qual è il costo medio consuntivo per produrre un quintale di farina tipo "00" nell'ultimo anno fiscale, suddiviso in materie prime, energia, manodopera, ammortamenti, assicurandosi al contempo che

tali dati rispettino i criteri contabili e di valutazione inventariale corretti. Su questo fondamento quantitativo, il *management* può innestare strumenti di *Business Intelligence* per monitorare in tempo reale come quel costo sta evolvendo oggi. Supponiamo che, grazie a una dashboard di *BI*, i dirigenti dell'azienda osservino mensilmente il margine di contribuzione per tonnellata di un certo prodotto in funzione del prezzo del grano e del costo energetico corrente: se la *dashboard* segnala un assottigliamento del margine nelle ultime settimane (magari a causa di un balzo del costo del grano sul mercato internazionale), i *controller* possono subito lanciare un'allerta. Avendo già a disposizione i dettagli della contabilità analitica (che indicano la percentuale di incidenza del grano sul costo totale), sarà più facile valutare quanto l'aumento della materia prima stia erodendo la redditività e suggerire contromisure (come ritocchi di prezzo, acquisti anticipati di *stock* di grano, o interventi di efficientamento energetico nello stabilimento). In assenza di uno dei due strumenti, questo processo decisionale sarebbe meno efficace: solo con la contabilità tradizionale ci si accorgerebbe del problema *ex post* (magari a fine trimestre, a margini già compromessi), mentre con soli indicatori innovativi in tempo reale si avrebbe il "sintomo" del problema ma non la capacità di quantificarlo accuratamente o di risalire alle cause profonde senza i dati contabili sottostanti (Artser, 2023; UniVe, 2022).

In definitiva, l'approccio integrato ai sistemi di controllo permette all'azienda di reagire più rapidamente ai cambiamenti e di ottimizzare le scelte strategiche. Un controllo di gestione che unisce vecchi e nuovi strumenti riesce a coniugare il volo alto della visione strategica con il contatto a terra della realtà operativa quotidiana. Ciò si traduce in una maggiore capacità competitiva: l'impresa può anticipare le tendenze del mercato, adattare la propria struttura di costi e prezzi con agilità e perseguire gli obiettivi di lungo termine senza perdere di vista l'equilibrio economico-finanziario corrente. In un contesto come quello molitorio, caratterizzato da evoluzione tecnologica, pressione sui margini e variabilità delle materie prime, disporre di un sistema di controllo a 360 gradi è ormai un fattore chiave di successo e di resilienza aziendale.

2.3 Modalità di implementazione del controllo di gestione in azienda

Introdurre un sistema di controllo di gestione all'interno dell'azienda è solo il primo passo: da solo, un nuovo sistema di controllo non è sufficiente se rimane confinato alla teoria o sulla carta. È fondamentale integrarlo nei processi produttivi quotidiani e nella cultura aziendale, in modo che diventi parte integrante del modo di gestire il *business*. In altri termini, perché il controllo di gestione produca risultati concreti, occorre inserire le sue pratiche all'interno del funzionamento dell'impresa, accompagnandone l'adozione con opportuni investimenti sia nelle risorse umane sia nelle infrastrutture tecnologiche. Implementare un efficace sistema di controllo di gestione richiede infatti tempo, risorse economiche considerevoli e spesso una riorganizzazione aziendale, passi necessari per strutturare l'azienda attorno a questi nuovi strumenti. Tuttavia, si tratta di un investimento strategico che tende a ripagarsi nel medio termine, poiché una volta a regime il controllo di gestione permette di adottare strategie più efficaci e di migliorare le *performance* decisionali ed economiche dell'impresa (Anthony, 1965; UniVe, 2022; Studio Santagostino, 2022; Artser, 2023; MasterIN, 2023).

Una delle leve principali per integrare con successo il controllo di gestione è la formazione del personale coinvolto. L'efficacia di un sistema di controllo dipende in larga misura dalle persone che lo utilizzano: il *team* aziendale deve essere adeguatamente formato nell'uso degli strumenti e deve comprenderne a fondo le logiche. Ciò significa organizzare sessioni di *training* sull'utilizzo dei *software* di controllo, sui principi di base di contabilità gestionale e sull'interpretazione dei report prodotti. Solo con dipendenti e *manager* consapevoli e competenti il controllo di gestione diventa realmente operante e utile nelle decisioni.

Va sottolineato che la preparazione manageriale e la mentalità della direzione hanno un impatto determinante sull'adozione di sistemi di controllo evoluti. Studi sulle PMI indicano che un basso livello di formazione manageriale porta spesso a utilizzare il controllo di gestione solo per finalità minime (ad esempio soddisfare qualche esigenza informativa esterna), senza sfruttarne appieno le potenzialità interne; viceversa, *manager*

più formati e con un forte senso di responsabilità tendono a spingere per l'introduzione di sistemi di controllo più completi e sofisticati. Creare una cultura aziendale orientata al controllo, in cui monitorare i risultati, analizzare gli scostamenti e pianificare azioni correttive diventa una prassi naturale, richiede quindi un investimento anche sulle competenze e sul mindset del personale.

Un'azienda che si avvicina per la prima volta a questi strumenti potrebbe non disporre internamente di tutte le competenze necessarie. In tal caso, esistono due strade non mutualmente esclusive: rivolgersi a un consulente esterno specializzato in controllo di gestione, oppure assumere o formare una risorsa interna dedicata. La figura del *controller*, debitamente formata, può affiancare la direzione e i vari reparti, assicurando che i nuovi processi di controllo vengano compresi e applicati correttamente. In ogni caso, la formazione continua, sia tramite aggiornamento interno sia tramite supporto consulenziale, è essenziale per mantenere vivo e funzionante il sistema di controllo nel tempo.

Parallelamente alle persone, è indispensabile investire in infrastrutture tecniche e nei supporti informativi che costituiscono l'ossatura di un sistema di controllo di gestione efficace. Dati accurati e strumenti adeguati sono la base su cui poggia tutto il sistema. In pratica, ciò si traduce nell'adozione di un sistema informativo strutturato capace di raccogliere, elaborare e rendere disponibili in tempo reale i dati economici e operativi aziendali, e nell'utilizzo di software avanzati (come moderni sistemi *ERP*, soluzioni di *Business Intelligence* e *dashboard*) per analizzare le *performance* e rendere fruibili le informazioni chiave. Senza queste infrastrutture, il controllo di gestione rischia di basarsi su dati frammentari e processi manuali, perdendo efficienza e affidabilità (Chaudhuri, Dayal, & Narasayya, 2011; Beta80 Group, 2023; UniVe, 2022).

Oltre alla tecnologia, vanno definite chiaramente le procedure aziendali legate al controllo: ad esempio, i flussi di raccolta dei dati, le cadenze di *reporting*, i formati standard dei *report* e le responsabilità di ogni funzione nel processo di controllo. Questa standardizzazione dei processi è parte dell'investimento organizzativo richiesto: l'azienda deve adeguare la propria struttura e i propri processi affinché il sistema di controllo si

inserirsi armoniosamente, anziché essere percepito come un corpo estraneo. Come evidenziato in letteratura, l'adozione di sistemi di controllo più avanzati è direttamente collegata alla capacità di investire in sistemi informativi adeguati, poiché un fabbisogno informativo crescente non si può soddisfare senza potenziare gli strumenti tecnologici di supporto. In sostanza, investire in infrastrutture IT e digitalizzazione è un prerequisito per passare da un controllo di gestione rudimentale a uno evoluto e integrato con la gestione aziendale.

È importante considerare questi investimenti in formazione e infrastrutture non come meri costi, ma come investimenti strategici per l'azienda. Inizialmente possono apparire onerosi in termini di tempo e risorse, ma sono propedeutici a creare un circolo virtuoso di gestione basata sui dati. Una volta implementato correttamente, il sistema di controllo di gestione consente di individuare inefficienze, ottimizzare l'allocazione delle risorse e reagire tempestivamente alle deviazioni dagli obiettivi, migliorando la *performance* complessiva. Proprio per questo, adottare tali strumenti e processi di controllo finisce per ripagare l'azienda nel lungo periodo, contribuendo ad ammortizzare i costi sostenuti grazie ai benefici ottenuti in termini di decisioni più informate e crescita più solida (Artser, 2023; UniVe, 2022; Romatrepress, 2023; Chaudhuri et al., 2011).

CAPITOLO 3 - CASO STUDIO: ANALISI DELLA STRUTTURA DEI COSTI E DEGLI STRUMENTI DI CONTROLLO DI MOLINO GRASSI S.P.A.

Dopo aver delineato, nei capitoli precedenti, le caratteristiche strutturali del settore molitorio italiano e gli strumenti di controllo di gestione maggiormente utilizzati nelle imprese di questo comparto, il presente capitolo è dedicato all'analisi di un caso aziendale specifico: **Molino Grassi S.p.A.**, con sede a Parma.

L'obiettivo è quello di osservare in concreto come un'impresa del settore molitorio gestisce la propria struttura dei costi, quali strumenti di controllo adotta attualmente e quali sono le principali criticità e aree di miglioramento. Questa prospettiva consente di collegare il quadro teorico e settoriale alla realtà operativa, fornendo un contributo empirico alla comprensione delle dinamiche gestionali di un'impresa appartenente a un settore tradizionale ma al contempo soggetto a profonde trasformazioni.

La scelta di analizzare Molino Grassi non è casuale. L'azienda rappresenta infatti un caso di particolare interesse poiché è una realtà familiare storica, attiva dal 1934, che ha saputo evolvere nel tempo senza perdere il legame con il territorio, distinguendosi come *leader* nazionale nel comparto delle farine biologiche, segmento oggi strategico per la competitività futura del settore. Inoltre, con un fatturato superiore a 80 milioni di euro e un organico di circa 65 dipendenti, Molino Grassi si colloca tra le imprese italiane più significative del comparto, combinando dimensioni rilevanti con una struttura organizzativa di tipo familiare. Negli ultimi anni ha inoltre introdotto sistemi gestionali avanzati e politiche di sostenibilità che la rendono un esempio virtuoso di integrazione tra tradizione e innovazione, e quindi particolarmente adatta a un'analisi focalizzata sul controllo di gestione.

Il capitolo è articolato in cinque sezioni. Nella prima parte verrà fornita una descrizione dell'impresa analizzata (3.1), cui seguirà l'illustrazione della metodologia adottata per la raccolta e l'analisi dei dati (3.2). Successivamente, si procederà con l'analisi della struttura dei costi aziendali (3.3), con la valutazione degli strumenti di controllo attualmente utilizzati (3.4) e, infine, con una serie di considerazioni finali (3.5).

In questo modo, il capitolo mira a fornire una lettura approfondita e applicata delle problematiche gestionali tipiche del settore molitorio, contribuendo a evidenziare come l'adozione di strumenti di controllo adeguati possa supportare le imprese nella sfida della modernizzazione e della sostenibilità.

3.1 Descrizione dell'impresa analizzata

Molino Grassi è un'azienda molitoria italiana con sede a Parma, fondata nel 1934 dalla famiglia Grassi. Inizialmente attiva nella trasformazione di grano tenero per panificazione, negli anni '60 avviò anche la produzione di semola di grano duro, installando una delle prime linee di macinazione del grano duro nel Nord Italia. Negli anni '90 l'azienda fu tra le prime nel settore a cogliere l'importanza dell'agricoltura biologica, orientandosi verso la produzione di farine biologiche, l'apertura a nuovi mercati e collaborazioni con marchi internazionali. Da allora Molino Grassi ha perseguito con continuità la strada della sostenibilità ambientale, facendone un proprio pilastro strategico. Oggi l'azienda è guidata dalla terza generazione della famiglia Grassi (in un percorso che coinvolge anche la quarta generazione) ed è riconosciuta come punto di riferimento sia nel settore del biologico sia nella sperimentazione di nuove varietà di cereali e prodotti innovativi. Questo approccio innovativo ha portato Molino Grassi a ridefinire la relazione con il mondo agricolo attraverso filiere più collaborative con i produttori, garantendo tracciabilità e qualità dal campo al prodotto finito (Molino Grassi, 2024; Fabbrica Futuro, 2023; Sinfo One, 2024).

L'attività di Molino Grassi consiste principalmente nella produzione di farine di grano tenero e semole di grano duro di alta qualità, destinate a molteplici utilizzi: produzione di pane, pizza, pasta (secca e fresca), prodotti da forno dolci e altri prodotti dell'arte bianca.

I volumi produttivi sono di rilievo: ogni giorno lo stabilimento molitorio macina circa 400 tonnellate di grano (metà grano tenero e metà grano duro), per un totale di oltre 140.000 tonnellate di cereali trasformati ogni anno. L'azienda ha diversificato la propria offerta sviluppando linee di prodotto specifiche per vari segmenti di mercato. In particolare, sono state create linee *Professional* dedicate ai clienti artigianali e industriali (ad esempio linee specifiche per panificazione, pizza, pasticceria e produzione di pasta), accanto a una linea *retail* rivolta al consumatore finale. Particolare enfasi è posta sulla linea biologica, che offre farine da agricoltura biologica, ambito in cui Molino Grassi vanta una posizione di primo piano a livello europeo. Nel 2014 l'azienda ha introdotto ulteriori linee innovative, come la linea "QB" (Quanto Basta) pensata per l'alta cucina con farine speciali, una linea senza glutine per rispondere alle esigenze di chi ha intolleranze, e ha riscoperto antiche varietà locali come il "Grano del Miracolo" del territorio parmense. I principali clienti di Molino Grassi sono costituiti da industrie alimentari (produttori di prodotti da forno e pasta), laboratori artigianali di panificazione e pasticceria, oltre alla grande distribuzione organizzata (GDO). Una quota minoritaria del fatturato (circa il 5%) deriva infatti dalla vendita di farine confezionate per la GDO, soprattutto di prodotti biologici sia a marchio Molino Grassi sia con marchio del distributore.

Per dimensioni e risultati economici, Molino Grassi rientra tra le principali imprese del suo settore. Il suo fatturato annuo si aggira attorno agli 80 milioni di euro, di cui una parte molto significativa (circa il 60%) generata da prodotti biologici. L'orientamento al biologico rappresenta infatti uno dei punti di forza distintivi dell'azienda. Anche la proiezione internazionale è rilevante: Molino Grassi esporta circa 25–30% della propria produzione e i suoi prodotti sono presenti in oltre 30 Paesi nel mondo (dall'Europa al Nord e Sud America, fino al Medio Oriente). In base ai dati di settore, Molino Grassi figura tra i *leader* nazionali: è indicata come la terza impresa molitoria italiana per capacità di esportazione e la settimana per volumi di vendite complessivi sul mercato interno. Ogni anno, con oltre 140 mila tonnellate di cereali lavorati, l'azienda contribuisce significativamente alla filiera italiana delle farine di qualità. Questi indicatori evidenziano come Molino Grassi, pur avendo una struttura di tipo familiare, abbia raggiunto una posizione consolidata e riconosciuta sia a livello nazionale che internazionale nell'industria di riferimento (Molino Grassi S.p.A., 2024; Report Aziende, 2024).

Molino Grassi, come già accennato, è un'azienda a conduzione familiare: la proprietà e il controllo sono tuttora nelle mani della famiglia Grassi, giunta ormai alla terza generazione. In un'intervista, Massimo Grassi (esponente della terza generazione) ha descritto come l'organigramma sia interamente occupato da membri della famiglia nelle posizioni chiave. La compagine proprietaria è divisa tra i fratelli Massimo e Silvio Grassi (che detenevano insieme circa il 50% delle quote) e lo zio Gianni Grassi con il figlio Andrea (gli altri 50%). A ciascun membro familiare corrisponde un'area gestionale di responsabilità: Massimo Grassi si è occupato in particolare della direzione commerciale (vendite farine di grano tenero), Silvio Grassi ha curato la direzione acquisti (materie prime), mentre Andrea Grassi, esperto in tecnica molitoria, ha assunto il ruolo di responsabile di produzione; la presidenza del consiglio di amministrazione era ricoperta da Gianni Grassi. L'azienda impiega anche altri familiari in ruoli operativi, ad esempio nel laboratorio di analisi e controllo qualità, sebbene la direzione del laboratorio stesso sia affidata a un dirigente esterno (il dott. Guido Stancari).

Accanto alla famiglia, opera una squadra di dipendenti e collaboratori qualificati. Nel 2010 l'organico contava circa 45 dipendenti, di cui 30 operai addetti alla produzione, 8 impiegati amministrativi e 7 tecnici di laboratorio. Negli anni successivi il personale è gradualmente aumentato fino a raggiungere le 65 unità circa nel 2025, a fronte dell'espansione delle attività produttive e commerciali. La rete commerciale si avvale inoltre di agenti: già nel 2010 vi erano 17 agenti attivi sul territorio italiano e 4 dedicati ai mercati esteri europei.

Dal punto di vista organizzativo, l'azienda è strutturata in diverse funzioni: produzione, assicurazione qualità/ricerca (con il proprio laboratorio interno), approvvigionamenti, vendite/marketing e amministrazione. La forte integrazione verticale lungo la filiera, dal controllo delle materie prime agricole al prodotto finito, richiede un attento coordinamento tra queste funzioni. L'impresa opera nella forma giuridica di Società per Azioni (S.p.A.), con un capitale sociale interamente detenuto dalla famiglia Grassi. Questo modello organizzativo familiare, unito a una chiara divisione dei ruoli e a un team tecnico competente, ha consentito a Molino Grassi di mantenere agilità decisionale e continuità nella visione aziendale, pur gestendo un

business di dimensioni significative (Sinfo One, 2024; Molino Grassi, 2024; Report Aziende, 2024).

3.2 Raccolta dati e metodologia di analisi

Per analizzare il caso Molino Grassi è stato necessario raccogliere dati da diverse fonti ufficiali e attendibili, sia di natura quantitativa che qualitativa. In particolare, nella prossima sezione verranno esaminate le principali fonti di informazioni utilizzate, mentre nella successiva la metodologia di analisi applicata.

- Dati economico-finanziari pubblici: sono stati esaminati i bilanci ufficiali e i report depositati presso il registro delle imprese, disponibili attraverso portali specializzati (ad es. ReportAziende.it). Tali fonti quantitative hanno fornito indicatori chiave come il fatturato, l'utile e la dimensione aziendale. Ad esempio, da queste fonti emergono un fatturato dell'azienda di circa 82,45 milioni di euro nel 2023, confermandone la dimensione di PMI industriale (Molino Grassi S.p.A., 2024; Report Aziende, 2024). Queste informazioni contabili, estratte dai bilanci depositati, costituiscono la base per le analisi dei costi e delle performance economiche.
- Siti istituzionali e documenti aziendali: il sito ufficiale di Molino Grassi e comunicati stampa/relazioni pubbliche dell'azienda sono stati utilizzati per raccogliere dati qualitativi e documentali. In particolare, la sezione "*About us*" del sito e le *news* istituzionali hanno offerto una descrizione della storia, della *mission* aziendale e della capacità produttiva. Queste fonti documentali hanno aiutato a comprendere il contesto operativo e la struttura organizzativa di Molino Grassi.
- Report di settore e associazioni di categoria: per inquadrare l'azienda nel contesto dell'industria molitoria sono stati consultati studi e rapporti pubblicati da Italmopa e altre fonti settoriali. Italmopa fornisce dati ufficiali aggregati sul settore molitorio italiano come statistiche settoriali (volumi, fatturati, tendenze)

che permettono di confrontare le performance di Molino Grassi con la media di settore e di identificare le *best practice* condivise a livello industriale (Italmopa, 2024).

- Studi di caso e pubblicazioni specialistiche: sono state incluse nel *corpus* informativo anche analisi e *case studies* svolti da società di consulenza e IT partner. In particolare, le pubblicazioni di Sinfo One (*system integrator* che ha collaborato con Molino Grassi) si sono rivelate preziose (Sinfo One, 2024). Sinfo One ha diffuso uno studio di caso sul processo di digitalizzazione di Molino Grassi, comprensivo di un'intervista al management. Da questa fonte emergono dati come l'organico aziendale e il volume, di cui ben il 60% derivante da farine biologiche. Lo studio Sinfo One mette in luce anche la posizione di mercato dell'azienda (Molino Grassi risulta la settima azienda molitoria italiana per fatturato e la terza per capacità di export) e descrive dettagliatamente alcuni processi gestionali interni. Tali fonti qualitative hanno integrato i dati numerici con *insight* sul *modus operandi* aziendale, sugli strumenti gestionali adottati e sulle strategie seguite.

In sintesi, la natura delle fonti utilizzate è molteplice: quantitativa-contabile (bilanci ufficiali, indicatori economici), documentale (siti e relazioni aziendali), e settoriale-comparativa (rapporti di associazione, studi di consulenza). L'incrocio di queste fonti eterogenee garantisce una visione completa e attendibile del caso studiato, combinando dati finanziari oggettivi con informazioni sul contesto operativo e gestionale di Molino Grassi.

La metodologia analitica adottata per lo studio del controllo di gestione si è articolata in più fasi, combinate tra loro per esaminare a fondo la struttura economica e i processi gestionali di Molino Grassi. I passi principali dell'analisi sono stati i seguenti:

- Ricostruzione della struttura dei costi: partendo dai dati di bilancio e dalle voci di conto economico, si è proceduto a riclassificare i costi aziendali distinguendo tra costi fissi e variabili e tra costi diretti e indiretti. Questo ha permesso di determinare la struttura dei costi dell'azienda, identificando le componenti a maggiore impatto sul risultato operativo. Ad esempio, è emerso (in linea con le

dichiarazioni aziendali) che la materia prima “grano” incide per circa il 70% sul totale dei costi di produzione. Tale voce rappresenta un costo variabile diretto di primaria importanza, il che giustifica un approfondimento sulla sua gestione. La ricostruzione ha previsto l’allocazione dei costi indiretti (es. spese generali, manutenzioni) sui centri di costo appropriati, seguendo schemi di *full costing* e *direct costing* per valutare margini di contribuzione e punti di pareggio (Romatrepress, 2023; UniVe, 2022). In assenza di una contabilità analitica dettagliata disponibile pubblicamente, si è fatto ricorso a stime basate sui dati di bilancio e a *proxy* di settore per suddividere alcune spese, assicurando comunque coerenza con le pratiche standard di controllo di gestione.

- Analisi degli strumenti gestionali interni: parallelamente all’analisi quantitativa, lo studio ha esaminato gli strumenti di gestione e controllo adottati da Molino Grassi, valutandone l’adeguatezza e l’efficacia nel supportare il controllo dei costi e la performance. Dalle fonti documentali è emerso che l’azienda utilizza un evoluto sistema ERP integrato (soluzione *Si Fides Food&Beverage* implementata da Sinfo One) che copre i processi chiave, dagli acquisti alla produzione, fino alla logistica, e garantisce la tracciabilità completa lungo la filiera. Questo ERP, opportunamente personalizzato sulle esigenze molitorie, è strettamente collegato al sistema di controllo qualità interno, permettendo di raccogliere e gestire in tempo reale i dati qualitativi sulle materie prime e sui prodotti finiti. L’efficace integrazione tra gestionale e laboratorio qualità consente, ad esempio, di sapere immediatamente se il grano in ingresso rispetta gli standard o se occorre applicare abbuoni/penali, facilitando decisioni rapide sulla destinazione dei lotti nei silos (Sinfo One, 2024). Oltre all’ERP, sono stati considerati gli altri strumenti di controllo utilizzati da Molino Grassi: la contabilità analitica (per quanto ricostruibile dai dati disponibili) e il sistema di *reporting* direzionale. Si è analizzato se e come l’azienda monitori indicatori di *performance* (KPI) relativi ai costi di produzione, all’efficienza dei processi, alla redditività per linea di prodotto, ecc. Pur non avendo accesso ai report interni riservati, l’analisi ha dedotto l’esistenza di tali pratiche di monitoraggio dal fatto che l’azienda compete con successo sui mercati internazionali (indice di un attento controllo dei margini)

e dall'adesione a certificazioni di qualità e sicurezza alimentare che richiedono un rigoroso controllo dei processi.

- Confronto con le *best practice* settoriali: un ulteriore passo metodologico è consistito nel confrontare i risultati emersi con le migliori prassi di settore e con il comportamento dei concorrenti, al fine di valutare la posizione dell'azienda in termini di efficienza e modernità gestionale. Grazie ai dati Italmopa e ad altre fonti di *benchmarking*, l'analisi ha potuto collocare Molino Grassi rispetto ai *key player* del comparto molitorio nazionale. Ad esempio, dal caso studiato emerge che l'azienda analizzata ha investito precocemente nel segmento biologico e nella creazione di filiere corte con i produttori agricoli, distinguendosi da altri molini più tradizionali (Fabbrica Futuro, 2023; Molino Grassi, 2024). Come evidenziato dallo stesso Silvio Grassi, la scelta di entrare nel biologico già 25 anni fa ha portato l'azienda a costruire *partnership* dirette con gli agricoltori, sviluppando filiere speciali come punto di forza competitivo. Questa strategia filieristica, con coinvolgimento diretto dei fornitori sin dalla semina e attenzione al km 0, è oggi considerata una *best practice* per assicurare qualità e sostenibilità nella produzione di farine. Inoltre, il confronto settoriale ha rilevato che non tutte le aziende concorrenti dispongono di sistemi gestionali altrettanto avanzati: molte realtà si affidano ancora a intermediari (consorzi o *trader*) per l'approvvigionamento del grano, mentre Molino Grassi gestisce migliaia di fornitori diretti, avvantaggiandosi di un controllo più capillare sulla materia prima. Questo elemento, assieme all'adozione di un ERP integrato per tracciabilità e qualità, allinea l'impresa alle migliori pratiche manageriali del settore agro-alimentare. Infine, la struttura dei costi è stata confrontata con dati medi di settore (ad esempio, incidenza media del costo del grano sul fatturato delle aziende molitorie) per identificare eventuali scostamenti.

Dal punto di vista metodologico, è importante evidenziare alcune limitazioni e assumere un atteggiamento critico sui risultati ottenuti. In primo luogo, l'analisi si è basata prevalentemente su dati quantitativi secondari e fonti pubbliche: i bilanci ufficiali e i report esterni forniscono un quadro solido ma non esaustivo della realtà aziendale. Dati qualitativi interni, ad esempio interviste approfondite con il management, informazioni dettagliate sui processi decisionali o sulla cultura organizzativa, non sono stati

direttamente accessibili a causa della natura riservata di tali informazioni nelle PMI non quotate. Questa assenza di evidenze qualitative interne limita la capacità di cogliere appieno alcuni aspetti del controllo di gestione, come le motivazioni dietro certe scelte strategiche o le dinamiche organizzative che influenzano l'implementazione degli strumenti di controllo.

In aggiunta, l'analisi della struttura dei costi e dei sistemi gestionali di Molino Grassi si è dovuta basare in parte su stime e assunzioni. Pur avendo utilizzato dati di bilancio verificati, la riclassificazione in costi fissi/variabili e l'attribuzione dei costi indiretti ai vari centri di responsabilità ha comportato supposizioni (ad esempio sulla ripartizione delle spese generali) che possono introdurre un margine di errore. Senza l'accesso alla contabilità analitica interna dell'azienda, alcune voci sono state desunte tramite *proxy* di settore o percentuali standard, il che rappresenta un limite in termini di accuratezza del modello di costo ricostruito.

Un ulteriore limite concerne la portata del caso studio: essendo focalizzato su una singola azienda, vi è una naturale difficoltà di generalizzazione dei risultati. Molte delle conclusioni tratte, ad esempio sull'efficacia dell'*ERP* o sull'incidenza dei costi, sono strettamente legate alle caratteristiche specifiche di Molino Grassi (azienda a conduzione familiare di media dimensione, operante in un segmento biologico di nicchia). Pertanto, tali risultati potrebbero non essere immediatamente estendibili all'universalità delle PMI del settore molitorio, soprattutto considerato che esistono molini con scale operative diverse o modelli di business differenti. Nel valutare i risultati, si è dunque tenuto conto che il caso studio rappresenta una situazione particolare: l'obiettivo non è trarre leggi generalizzabili statisticamente, bensì comprendere a fondo come il controllo di gestione si possa applicare in questo contesto specifico e quali insegnamenti se ne possano ricavare.

Nonostante questi limiti, si ritiene che l'approccio rimanga valido grazie all'uso combinato di fonti multiple che mitiga in parte le carenze di ciascuna fonte singola. Ad esempio, la convergenza tra i dati di bilancio e le dichiarazioni del *management* su certi indicatori (come il fatturato e l'incidenza dei costi) rafforza la credibilità delle analisi effettuate. Inoltre, la consapevolezza dei limiti ha portato a formulare con cautela le

interpretazioni, evitando conclusioni non supportate direttamente dai dati e segnalando esplicitamente le ipotesi formulate. Questa riflessione critica fa parte integrante della metodologia, in quanto garantisce trasparenza sul grado di confidenza e sulle possibili distorsioni nei risultati presentati.

Pur con le cautele sopra esposte, l'approccio metodologico scelto per l'analisi di controllo di gestione su Molino Grassi possiede una solida validità scientifica, specialmente considerando il contesto di una PMI del settore molitorio. In primo luogo, la metodologia segue i principi fondamentali riconosciuti dalla disciplina del controllo di gestione: sono stati impiegati gli strumenti canonici (analisi di bilancio, contabilità dei costi, *reporting*) raccomandati dalla letteratura professionale e accademica (Anthony, 1965; Romatrepres, 2023; UniVe, 2022). Ciò significa che l'indagine si basa su tecniche collaudate e ampiamente accettate dalla comunità scientifica aziendale, conferendo rigore all'analisi. Ad esempio, la classificazione dei costi in base al comportamento (fissi/variabili) e all'attribuibilità (diretti/indiretti) è un pilastro teorico del controllo dei costi, così come l'uso di indicatori come margine di contribuzione e *break-even point* per valutare la *performance*, elementi tutti applicati nel caso in esame.

In secondo luogo, l'utilizzo del caso studio aziendale come metodo di ricerca è coerente con le pratiche scientifiche nell'ambito economico-aziendale, soprattutto quando si vuole ottenere una comprensione approfondita di fenomeni gestionali complessi. Il caso di Molino Grassi funge da laboratorio empirico in cui mettere alla prova concetti di controllo di gestione in un contesto reale. Questo tipo di ricerca qualitativa descrittiva permette di cogliere le interazioni tra variabili (es. tecnologia gestionale e risultati di efficienza) meglio di quanto farebbero analisi puramente quantitative su larga scala, fornendo quindi un contributo conoscitivo di valore. La validità dell'approccio è rafforzata dalla triangolazione delle fonti: incrociando dati finanziari oggettivi con osservazioni qualitative e *benchmark* settoriali, lo studio aderisce al criterio della convergenza delle evidenze, fondamentale per la robustezza scientifica nei *case studies*.

Infine, l'applicabilità dell'approccio ad altre PMI del settore conferisce utilità pratica e valore esterno alla ricerca, pur non pretendendo generalizzazione statistica. La scelta di

analizzare una PMI molitoria in ottica di controllo di gestione colma, infatti, una relativa carenza di studi specifici su questo settore a livello accademico, offrendo spunti che altri ricercatori o imprenditori del comparto potranno considerare. In conclusione, l'approccio metodologico adottato, fondato su fonti ufficiali, strumenti analitici consolidati e una prospettiva critica, soddisfa i requisiti di scientificità e attendibilità richiesti per uno studio di controllo di gestione applicato, dimostrandosi idoneo a produrre conoscenza utile sia per la comunità scientifica sia per la realtà professionale delle PMI.

3.3 Analisi dei costi aziendali: classificazione e incidenza

Al fine di comprendere in modo approfondito la struttura dei costi di Molino Grassi, si rende necessario procedere a un'analisi articolata secondo diverse prospettive. In primo luogo, i costi possono essere distinti per natura, ossia in relazione alla specifica tipologia di spesa sostenuta; in secondo luogo, è opportuno considerarne il comportamento rispetto al volume di attività, distinguendo tra componenti a carattere fisso e variabile; infine, l'analisi per destinazione consente di differenziare i costi riconducibili all'area industriale da quelli afferenti alle funzioni commerciali e amministrative. Un ulteriore livello di approfondimento consiste nella valutazione della loro incidenza percentuale sia sui ricavi di vendita sia sul valore complessivo della produzione. Al fine di contestualizzare i risultati, l'indagine verrà integrata con un confronto con altre imprese molitorie italiane di dimensioni comparabili, quali Molino Pivetti e Molino Spadoni, così da collocare la realtà analizzata all'interno del quadro settoriale di riferimento. I paragrafi che seguono presentano i risultati dell'analisi, corredati da dati di bilancio, rappresentazioni grafiche, tabelle di sintesi e relative osservazioni interpretative.

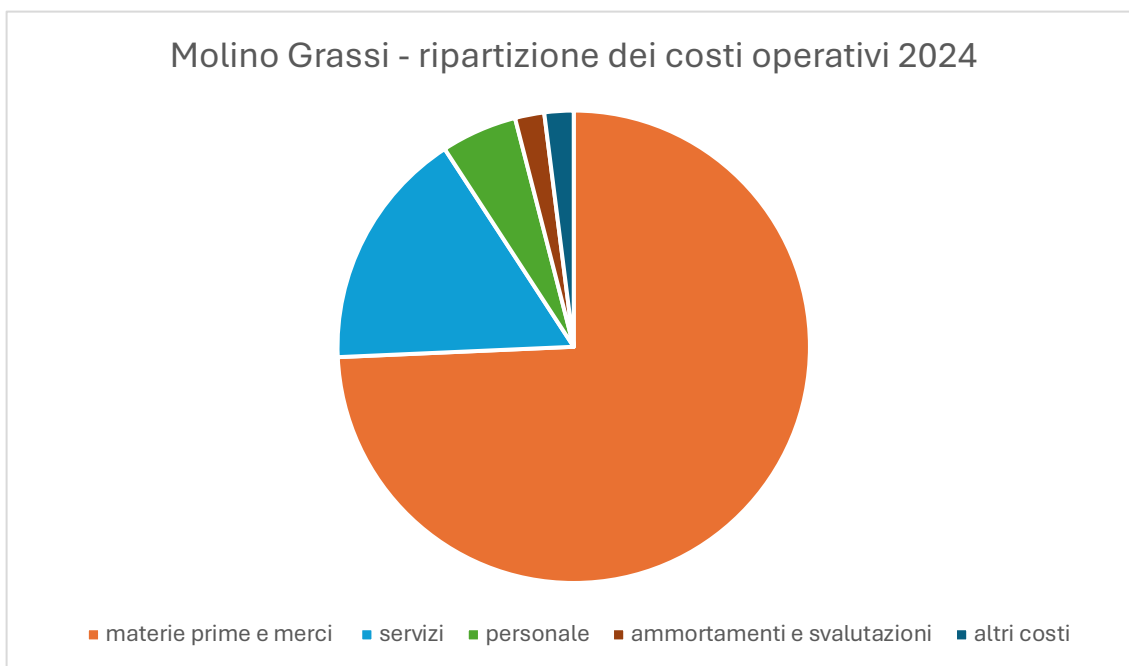
Il bilancio d'esercizio 2024 di Molino Grassi evidenzia una netta prevalenza dei costi per materie prime, principalmente grano tenero e duro, all'interno della struttura complessiva dei costi aziendali. In termini assoluti, tali costi, comprensivi di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci, ammontano a 58,215 milioni di euro, registrando un incremento rispetto ai 55,819 milioni di euro rilevati nel 2023. Seguono i costi per servizi esterni, pari a 12,900 milioni di euro (in leggero aumento rispetto ai 12,660

milioni dell'esercizio precedente) e i costi del personale, che si attestano a 4,053 milioni di euro, con una crescita del +3,3% rispetto ai 3,925 milioni di euro del 2023. Gli ammortamenti e le svalutazioni delle immobilizzazioni si mantengono pressoché stabili, pari a 1,603 milioni di euro contro 1,589 milioni dell'anno precedente.

Altre componenti, di peso minore, comprendono i canoni per godimento beni di terzi (affitti e leasing, 100.000 euro), gli oneri diversi di gestione (609.000 euro, includenti imposte, perdite su crediti e altre spese), nonché gli accantonamenti a fondi rischi (141.000 euro). A tali voci si aggiunge la variazione delle rimanenze di materie prime, positiva per 691.000 euro nel 2024 (contro i 5,271 milioni del 2023). Tale voce, che rettifica i costi per acquisti di materie prime sulla base delle variazioni delle giacenze di magazzino, segnala una riduzione delle scorte consumate, fenomeno che nel 2023 si era manifestato in misura più rilevante.

Dal punto di vista percentuale, la distribuzione per natura dei costi nel 2024 può essere così sintetizzata (in rapporto ai ricavi di vendita e al valore della produzione):

- Materie prime e merci: circa 72% dei ricavi, rappresentando la voce nettamente predominante;
- Servizi esterni (trasporti, energia, manutenzioni, attività commerciali e generali): circa 16% dei ricavi;
- Personale (salari, stipendi e oneri sociali): circa 5% dei ricavi;
- Ammortamenti e svalutazioni: circa 2% dei ricavi;
- Altri costi operativi (affitti, oneri diversi e accantonamenti netti): complessivamente circa 2% dei ricavi.



Ripartizione percentuale dei costi operativi di Molino Grassi nel 2024 per natura

La figura sopra illustra graficamente la ripartizione percentuale delle diverse categorie di costo nel 2024. Si nota visivamente l'ampia fetta occupata dai costi per materie prime e merci (oltre il 70% del totale costi operativi), seguita a distanza dai costi per servizi (circa 16%). Molto più ridotti risultano il segmento relativo al personale e quelli degli ammortamenti e degli altri costi di gestione, ciascuno attorno al 2-5%. Questa struttura a "peso dominante" dei costi variabili di produzione è tipica dell'industria molitoria e delle aziende di prima trasformazione agro-alimentare, dove l'acquisto della materia prima agricola incide pesantemente sul conto economico. Nel caso di Molino Grassi, l'incidenza aggregata dei costi direttamente legati alla produzione (materia prima, energia e logistica) supera abbondantemente l'80% dei costi totali, in linea con i dati medi di settore evidenziati da Italmopa.

Un aspetto fondamentale nell'analisi dei costi è distinguerne il comportamento al variare del volume di attività (quantità di produzione o di vendita). Nel caso di Molino Grassi, la maggior parte dei costi ha natura variabile o semi-variabile, ossia tende a crescere o diminuire in funzione dei volumi macinati e venduti di farine e semole. Rientrano in questa categoria:

- I costi per materie prime e materiali: essendo legati all'acquisto di grano e altri cereali da macinare, variano proporzionalmente alle tonnellate di prodotto trasformato. Come visto, essi rappresentano circa il 72% del fatturato, riflettendo un'elevata dipendenza dal prezzo e dalla quantità di grano acquistato. Un aumento della produzione o dei prezzi del frumento comporta un incremento quasi lineare di questi costi (salvo economie di scala negli acquisti).
- I costi per servizi: molti servizi sono anch'essi variabili rispetto all'attività. Ad esempio, i costi di trasporto e distribuzione delle farine aumentano con l'aumentare delle vendite; analogamente, i costi energetici per il funzionamento dei molini e degli impianti di produzione tendono a crescere con maggiori volumi lavorati. Altri servizi come manutenzioni o consulenze possono avere una componente più fissa, ma nel complesso i servizi di Molino Grassi hanno una forte correlazione coi livelli produttivi.
- Alcune componenti del costo del personale possono essere considerate semi-variabili: la forza lavoro diretta di produzione può variare nel lungo periodo al variare della produzione, ma nel breve periodo questi costi sono perlopiù fissi. In Molino Grassi il numero medio di dipendenti è 63 unità (2024), di cui 28 operai di produzione e 35 tra impiegati e quadri, segno che una parte significativa del personale è dedicata direttamente al processo produttivo. Straordinari, interinali o premi di produzione possono introdurre elementi di variabilità nel costo del lavoro, ma tendenzialmente i salari fissi costituiscono il nucleo stabile.

D'altra parte, i costi fissi di struttura, ossia quelli che rimangono costanti al variare delle quantità prodotte, almeno entro certi limiti di capacità, hanno un peso relativamente minore sul totale (stimabile attorno al 10-15% dei costi operativi complessivi). Tra i costi a comportamento fisso possiamo includere:

- Personale indiretto e amministrativo: i costi per impiegati, quadri e management gravano sul bilancio indipendentemente dai volumi produttivi del breve periodo. Questi costi del personale indiretto costituiscono la parte fissa dei costi del personale (all'incirca la metà del totale personale, quindi circa 2-3% del fatturato).
- Ammortamenti: le quote annue di ammortamento di impianti, macchinari e fabbricati (€1,464 milioni di ammortamento cespiti materiali nel 2024) sono costi

fissi, determinati dagli investimenti già effettuati e dalla politica di ammortamento a prescindere dal volume di produzione annuale. Anche l'ammortamento delle immobilizzazioni immateriali (51.000 euro) e le eventuali svalutazioni di crediti (88.000 euro) sono indipendenti dall'andamento produttivo corrente. In totale gli ammortamenti e svalutazioni rappresentano circa il 2% dei ricavi, un esborso relativamente stabile anno per anno.

- Oneri diversi e accantonamenti: ad esempio imposte locali, canoni di locazione (per impianti o magazzini in leasing), assicurazioni, spese generali, ecc. queste voci, che nel complesso ammontano a pochi punti percentuali del fatturato, tendono ad essere fisse o comunque poco sensibili alle variazioni di breve periodo dell'attività. Nel 2024, oneri diversi, accantonamenti e godimento beni di terzi sommati valgono circa 850.000 euro, ovvero appena l'1% del valore della produzione.

In sintesi, Molino Grassi presenta una struttura di costo prevalentemente variabile, caratteristica che comporta un'elevata leva operativa sul margine: variazioni nei ricavi (ad esempio dovute a oscillazioni dei prezzi di vendita della farina) si traducono in variazioni significative del margine operativo, poiché i costi variabili assorbono gran parte del fatturato. Forti oscillazioni nei prezzi di approvvigionamento del grano, fenomeno frequente negli ultimi anni, hanno un impatto immediato sui costi totali. Ad esempio, nel 2022-2023 il settore ha sperimentato aumenti eccezionali dei costi delle materie prime agricole e dell'energia, che l'industria molitoria ha in parte trasferito a valle ma solo parzialmente assorbito, data la natura rigida di questi costi. Questo spiega anche la contrazione dei margini dell'impresa dal 2022 (anno eccezionalmente positivo) al 2023-2024: i costi variabili sono aumentati in linea coi prezzi delle materie prime, riducendo l'utile nonostante ricavi stabili. La presenza di costi fissi relativamente contenuti ha tuttavia consentito all'azienda di mantenere un risultato economico positivo; ad esempio, l'utile netto 2024 è stato €2,456 milioni, pari a circa il 3% dei ricavi, un margine modesto ma in linea con la redditività tipicamente bassa del comparto molitorio.

Un ulteriore schema di analisi distingue i costi in base alla loro destinazione funzionale o area aziendale di competenza, separando i costi diretti di produzione dai costi indiretti (spesso suddivisi in costi commerciali, amministrativi,

generali). In un'ottica di controllo di gestione interno, è prassi riclassificare il conto economico per funzione, ottenendo ad esempio uno schema del tipo: Costo del venduto (o costi industriali di produzione), Spese di vendita (distribuzione e marketing), Spese generali e amministrative, ecc.

Applicando tali criteri a Molino Grassi, possiamo effettuare una stima approssimativa basata sulle voci di bilancio disponibili:

- **Costi diretti di produzione:** comprendono tutte le spese direttamente attribuibili alla trasformazione del grano in prodotti finiti (farine, semole). Includono principalmente le materie prime (grano tenero, grano duro, altri cereali, materie ausiliarie) e i materiali di confezionamento, nonché la manodopera diretta degli operai del molino. Come visto, i costi delle materie prime superano i €58 milioni nel 2024. A essi va aggiunta la quota di costo del personale relativa agli operai: ipotizzando che circa il 45% del costo del personale sia imputabile alla produzione, ciò equivale a circa €1,8 milioni di costi di manodopera diretta. Ulteriori costi industriali diretti includono l'energia elettrica per azionare gli impianti, la manutenzione, ecc., che sono compresi nella voce "servizi" (una parte dei €12,9 milioni va in tal senso imputata alla produzione). Sommando queste componenti, si può stimare che il costo industrializzato (o costo del venduto) di Molino Grassi, ovvero il costo di produzione dei prodotti venduti, sia nell'ordine del 85-90% del valore della produzione. Questo dato è coerente con il valore della produzione 2024 (€81,614 mln) e il totale costi della produzione (€78,313 mln), la cui differenza rappresenta il margine lordo industriale. In altri termini, l'azienda sostiene circa 78 milioni di costi per produrre un valore della produzione di 81,6 milioni, ottenendo una marginalità lorda di soli €3,3 milioni (circa il 4% sul valore produzione). Questo margine lordo tiene conto di tutti i costi diretti di produzione (includendo anche variabilità delle rimanenze) ed evidenzia come il settore molitorio abbia margini industriali contenuti.
- **Costi commerciali:** rientrano qui le spese legate alla vendita e distribuzione dei prodotti. Per Molino Grassi, una componente importante è costituita dai costi di trasporto e consegna delle farine ai clienti (panifici, industrie alimentari, GDO, ecc.), generalmente inclusi nei "costi per servizi". Molini con distribuzione

nazionale come quello analizzato in questo caso studio affrontano costi di logistica notevoli (carburanti, autotrasporti, oppure corrieri terzi). Un'altra voce commerciale è il *marketing* e promozione, sebbene nel settore delle farine sfuse sia limitato; più rilevanti possono essere spese per partecipazione a fiere di settore, supporto tecnico ai clienti (panificatori), *packaging* e sviluppo nuovi prodotti. Non avendo in bilancio un dettaglio puntuale, possiamo dedurre che una parte dei €12,9 mln di servizi è destinata a trasporti (probabilmente alcuni milioni di euro, dato il volume di oltre 80 mila tonnellate annue movimentate) e un'altra parte minore ad altre spese commerciali. Inoltre, eventuali provvigioni ad agenti o costi di rete vendita rientrano in questa categoria (anche se molti molini vendono tramite accordi diretti o intermediari commerciali con costi relativamente contenuti). Nel complesso, i costi commerciali di Molino Grassi sono stimabili in circa il 5-8% del fatturato, tenendo conto che il margine operativo netto dell'azienda (dopo tutti i costi) è circa il 3% e i costi amministrativi e generali difficilmente superano il 2-3%. Questo 5-8% includerebbe quindi trasporti, logistica e altre spese di vendita.

- Costi amministrativi e generali (indiretti): includono le spese di struttura non direttamente legate alla produzione né alla vendita, come i costi per la sede centrale, gli stipendi del personale amministrativo e dirigenziale, consulenze legali e contabili, *Information Technology*, assicurazioni, *utilities* non produttive, ecc. Nel caso di Molino Grassi, con 35 impiegati e quadri, il costo annuo del personale amministrativo e gestionale può essere quantificato in circa €2 milioni (assumendo un costo medio di €50-60 mila per addetto). A questi si sommano spese generali variabili e oneri diversi (es. tasse come IMU, TARI, ecc. indicati negli oneri di gestione). Considerando i dati di bilancio, gli oneri diversi di gestione e i canoni di leasing riflettono parte di questi costi generali. In totale, pare ragionevole stimare i costi amministrativi e generali attorno a €2,5-3 milioni annui, equivalenti grossomodo al 3-4% del fatturato. Questo livello di costi indiretti generali è piuttosto efficiente, segno di una struttura snella, ed è coerente con la natura familiare dell'azienda (*governance* familiare e controllo dei costi di sede).

In sintesi, la classificazione per destinazione conferma che la quasi totalità dei costi del molino oggetto del caso studio (oltre 85%) risiede nell'area industriale produttiva, mentre le aree commerciale e amministrativa assorbono porzioni più piccole del totale. Ciò è in linea con la tipologia di business: la redditività dipende in larga misura dall'efficienza del processo produttivo e dall'acquisto efficace delle materie prime, mentre le spese di vendita e struttura incidono meno sul conto economico. Anche rispetto ad altre aziende alimentari, un molino presenta costi commerciali relativamente bassi (poiché vende prodotti *commodity* in gran parte a clienti *business* abituali) e costi generali moderati, dovendo però fare i conti con altissimi costi industriali diretti.

Per avere un termine di paragone, si confronti la struttura dei costi di Molino Grassi con quella di alcuni concorrenti nazionali di dimensioni simili, in particolare il confronto sarà effettuato con Molini Pivetti S.p.A. e Molino Spadoni S.p.A. Queste aziende operano anch'esse nella macinazione dei cereali e produzione di farine, con fatturati paragonabili (nell'ordine di 70–110 milioni di euro) ma con differenti profili operativi e storico-gestionali che possono influire sulla composizione dei costi.

- Molini Pivetti S.p.A. (Cento, FE): Nel 2023 ha registrato ricavi per circa €109,3 milioni e un utile netto di €2,08 milioni, corrispondente a un margine netto di circa 1,9%, leggermente inferiore in termini percentuali rispetto a quello di Molino Grassi. Un dato interessante è la bassissima incidenza del costo del personale: Pivetti impiega fra 50 e 99 dipendenti e il costo del personale 2023 è stato solo €2,73 milioni, ossia circa 2,5% del fatturato (la metà in termini percentuali rispetto a Molino Grassi). Questo suggerisce una struttura molto automatizzata e/o un maggior ricorso a terzi per attività accessorie, con meno oneri di manodopera interna. Di conseguenza, i costi variabili di produzione (soprattutto materie prime) pesano ancora di più sul fatturato di Pivetti: se il margine netto è 1,9% e i costi del personale 2,5%, possiamo stimare che la somma di materie prime, servizi ed altri costi operativi assorba oltre il 95% dei ricavi. In mancanza di dati di dettaglio pubblici, è ragionevole supporre che l'incidenza delle materie prime per Pivetti sia in linea col 70-75% tipico del settore (forse persino più alta, dato il *business* focalizzato su farine panificabili senza linee di prodotto a maggior valore aggiunto). L'azienda in sostanza conferma il paradigma settoriale: costi

diretti elevatissimi e costi fissi contenuti. È interessante notare che, nonostante un fatturato superiore, Pivetti abbia un utile netto simile a Molino Grassi in valore assoluto; ciò indica che Pivetti opera con margini ancor più ridotti, probabilmente a causa di politiche di prezzo aggressive o di un mix di vendita concentrato su prodotti *commodity* a basso margine. Infatti, il ROS 2023 di Pivetti risulta attorno al 3-4% e l'EBITDA/Fatturato intorno al 5%, leggermente inferiori ai corrispondenti di Molino Grassi, segno di una pressione sui prezzi di vendita o di costi materie prime gestiti con minor vantaggio competitivo (Molini Pivetti S.p.A., 2024).

- Molino Spadoni S.p.A. (Ravenna): Presenta un profilo differente. Nel 2023 ha conseguito ricavi per €76,13 milioni ma con un risultato netto negativo di -€3,16 milioni (una perdita di circa il 4,1% del fatturato). La struttura dei costi di Spadoni si distingue per un'incidenza molto maggiore del costo del personale, pari a €7,35 milioni nel 2023, ovvero circa 9,6% dei ricavi, quasi il doppio in percentuale rispetto a Molino Grassi. Ciò è spiegabile con la diversa organizzazione: Molino Spadoni impiega un organico più esteso (154 dipendenti nel 2025) e ha diversificato il *business* includendo prodotti a più alto valore aggiunto e lavorazioni ulteriori (ad es. miscele speciali di farine, prodotti alimentari finiti come basi pizza surgelate, prodotti senza glutine, ecc.). Queste attività comportano maggiori costi di manodopera e probabilmente anche costi fissi più alti (impianti di trasformazione, spese commerciali e *marketing* per posizionare prodotti consumer con brand proprio). Di contro, l'incidenza delle materie prime sul fatturato di Spadoni potrebbe essere leggermente inferiore a quella di un molino tradizionale, proprio perché parte del fatturato deriva da prodotti finiti venduti a prezzo più elevato (con maggior valore aggiunto per unità di materia prima). Tuttavia, nel 2023 Spadoni ha subito pesantemente l'aumento dei costi energetici e delle materie prime, non riuscendo a trasferirli integralmente sui prezzi di vendita: i costi di produzione complessivi hanno superato il 100% dei ricavi, generando la perdita d'esercizio. In particolare, l'EBITDA 2023 di Spadoni è risultato negativo, segno che il costo del venduto e gli altri costi operativi hanno ecceduto il fatturato. Possiamo dedurre che la somma di materie prime e servizi fossero attorno all'85-90% dei ricavi, a cui si è aggiunto il 10% di

costi del personale e qualche punto percentuale di altri costi, portando il totale oltre il 100%. Questo caso mette in luce come la struttura di costo più pesante in termini di fissi (personale, ammortamenti per investimenti in diversificazione) esponga Spadoni a rischi maggiori in anni sfavorevoli: l'azienda non ha potuto ridurre rapidamente tali costi al calo dei margini, risultando in una perdita. Va detto che negli anni precedenti Spadoni aveva comunque risultati positivi (utile €1,63 mln nel 2022 su €77,3 mln di ricavi), quindi il 2023 rappresenta un anno di crisi dovuto all'eccezionalità delle condizioni di costo e di mercato (Molino Spadoni S.p.A, 2024).

In conclusione, il confronto settoriale conferma che Molino Grassi presenta una struttura di costi in linea con i *benchmark* dell'industria molitoria italiana. L'incidenza delle materie prime sul fatturato (70-75%) è del tutto coerente col dato medio di settore (circa 79% secondo studi ISMEA) e con gli altri principali molini. Anche l'incidenza complessiva dei costi di produzione (95-97% dei ricavi) e il conseguente esiguo margine netto (2-3%) rispecchiano la redditività marginale tipica del comparto. Le differenze osservate riguardano soprattutto la quota di costi del personale, dove Molino Grassi si colloca in posizione intermedia (5% dei ricavi) rispetto a Pivetti (molto più bassa, circa 2-3%) e Spadoni (più alta, circa 10%). Ciò riflette scelte organizzative diverse: Pivetti privilegia efficienza e automazione, Spadoni diversificazione produttiva con più forza lavoro, mentre Molino Grassi mantiene una struttura snella ma equilibrata, compatibile con un'azienda familiare che ha però dimensioni industriali significative.

Infine, va evidenziato che tutte queste aziende condividono una forte dipendenza dai prezzi delle materie prime agricole e dai costi energetici e di trasporto. In un contesto di mercato turbolento (come quello degli ultimi anni, tra inflazione delle *commodity*, pandemia, guerra in Ucraina), le oscillazioni di tali costi possono alterare sensibilmente le strutture percentuali analizzate. È quindi fondamentale, nell'ambito del controllo di gestione nelle imprese molitorie, monitorare costantemente gli indicatori di costo (incidenze percentuali, margini di contribuzione, *break-even point*) e adottare strategie di mitigazione dei rischi di prezzo, ad esempio tramite coperture finanziarie (*hedging* sulle materie prime), contratti di fornitura stabili, efficientamento energetico, per salvaguardare la tenue marginalità del settore. In definitiva, l'analisi svolta in questo sottocapitolo

evidenzia come il controllo dei costi, in particolare dei costi industriali variabili, sia cruciale per la sostenibilità economica di Molino Grassi e dei suoi concorrenti, richiedendo un approccio gestionale rigoroso e proattivo nella pianificazione e nel controllo di gestione.

3.4 Strumenti di controllo attualmente utilizzati

Molino Grassi ha sviluppato un sistema di controllo di gestione fortemente basato su strumenti informativi integrati. Fulcro del sistema è un *ERP* dedicato al settore alimentare, implementato in *partnership* con Sinfo One, che ha consentito di ottimizzare tutti i processi produttivi e di accelerare i flussi di controllo qualità e tracciabilità lungo l'intera filiera (Sinfo One, 2024; Fabbrica Futuro, 2023). L'*ERP* (nella fattispecie la piattaforma *Si fides&food beverage* di Sinfo One) è stato personalizzato sulle esigenze specifiche del molino, data la particolarità del modello biologico e delle numerose varietà di cereali lavorati. Tale sistema informativo garantisce oggi processi all'avanguardia, informazioni rapide e affidabili con gestione documentale condivisa, piena tracciabilità interna/esterna e un efficace controllo qualità integrato.

Un elemento centrale del controllo in Molino Grassi è la contabilità analitica e industriale integrata nell'*ERP*. Considerato che le materie prime incidono tra il 60% e il 70% sul costo di produzione della farina, risulta imprescindibile un monitoraggio accurato dei costi di acquisto del grano, dei trasporti (effettuati con mezzi propri o terzi) e delle altre voci operative. Il sistema gestionale fornisce a cadenza regolare un conto economico gestionale (mensile, trimestrale, annuale) che consente di valutare la redditività per linee di prodotto e canali, distinguendo chiaramente i costi diretti (materie prime, manodopera, energia, logistica) e monitorando gli sconti commerciali applicati. Questa articolazione della contabilità interna permette al management di individuare tempestivamente margini di contribuzione e aree critiche, intervenendo su prezzi o efficienze. I risultati evidenziati includono infatti una maggiore disponibilità ed efficacia delle informazioni, di più facile utilizzo, e un migliore allineamento tra decisioni operative e strategiche, oltre a una riduzione dei costi di ottenimento dei dati. In altri termini, Molino Grassi ha tradotto dati

grezzi in informazioni utili per le decisioni, in linea con le *best practice* di controllo di gestione che vedono nei sistemi ERP integrati e nei *tools* di *Business Intelligence* un investimento strategico per migliorare la qualità informativa e la capacità di risposta alle sfide competitive (Chaudhuri, Dayal & Narasayya, 2011; MasterIN, 2023).

All'ERP si affiancano infatti strumenti di *Business Intelligence* già introdotti da diversi anni. Già nel 2012 l'azienda ha implementato, in poche settimane, un sistema BI in grado di fornire analisi veloci su dati affidabili costruendo un set di indicatori chiave collegati al *business* molitorio. Tramite questo sistema, il controllo di gestione di Molino Grassi analizza quotidianamente l'andamento delle vendite, il dettaglio degli sconti in fattura ed extra-fattura concessi alla clientela, nonché gli scostamenti rispetto al *budget* a livello di conto economico gestionale. Ciò consente un monitoraggio proattivo delle *performance* commerciali e industriali, facilitando riunioni periodiche in cui vengono confrontati indicatori e obiettivi e permettendo azioni correttive rapide in caso di deriva dei costi o erosione dei margini. Questo approccio *data-driven* supportato dalla BI contribuisce a diffondere in azienda una cultura del controllo orientata al risultato, dove le decisioni vengono prese sulla base di dati condivisi e attendibili piuttosto che su semplici intuizioni.

Un ulteriore strumento di controllo adottato è la *Sales Force Automation (SFA)* integrata. Molino Grassi ha dotato la propria rete commerciale di un sistema di raccolta ordini in mobilità che si interfaccia in tempo reale con l'ERP. Circa venti agenti monomandatari sul territorio inseriscono gli ordini dei clienti tramite tablet, con trasmissione immediata al gestionale centrale. Questo ha permesso di elaborare decine di ordini al giorno in tempo reale di organizzare le consegne entro 48 ore ottimizzando i giri logistici, con ottimi risultati in termini di puntualità e affidabilità del servizio. La *SFA*, aggiornata all'ultima *release* contestualmente all'*upgrade* dell'ERP, rappresenta una novità importante per Molino Grassi poiché riduce i tempi di ciclo ordine-consegna e garantisce una visibilità immediata sulle vendite giornaliere. Dal punto di vista del controllo, ciò significa poter disporre di indicatori commerciali tempestivi (fatturato acquisito giornaliero, andamento per zona/cliente, stato delle consegne) integrati con la contabilità, migliorando sia la reattività operativa sia la pianificazione commerciale (Sinfo One, 2024).

Sul fronte del controllo della qualità e della tracciabilità, l'azienda ha investito in laboratori interni (7 addetti *R&D* e *quality control*) strettamente collegati al sistema informativo. Il gestionale consente di registrare e tracciare ogni lotto di grano in ingresso e di prodotto finito in uscita, collegando i dati analitici di laboratorio (ad esempio risultati di analisi qualitative sul grano e sulle farine) con i lotti di produzione. Questa integrazione gestionale dei dati di qualità garantisce da un lato la conformità alle stringenti norme alimentari (Molino Grassi è certificata ISO 22000:2018 per la sicurezza alimentare) e dall'altro fornisce al controllo di gestione informazioni essenziali sulla resa delle materie prime e sugli eventuali scarti o fuori specifica (Molino Grassi, 2024; Sinfo One, 2024). In pratica, il sistema *ERP* dialoga con il sistema di raccolta dati di qualità, assicurando che ogni decisione (ad esempio destinare un certo grano ad una linea di prodotto piuttosto che un'altra) sia supportata da dati oggettivi su caratteristiche e conformità della materia prima. Ciò era uno degli obiettivi chiave perseguiti da Molino Grassi: poter gestire rapidamente tutti i dati relativi ai prodotti, dalle caratteristiche del grano alle destinazioni nei silos, per prendere decisioni rapide sui fornitori e sull'impiego ottimale di ogni partita di materia prima.

Infine, un aspetto rilevante e attuale è l'attenzione di Molino Grassi agli indicatori ESG. L'azienda è nata come pioniera della filiera biologica e ancora oggi i valori di sostenibilità e biodiversità guidano le sue strategie. In termini pratici, il controllo di gestione incorpora anche metriche ambientali chiave. Ad esempio, l'azienda utilizza il 100% di energia elettrica da fonti rinnovabili, monitorando il risparmio conseguito in termini di minor consumo di combustibili fossili e minori emissioni di CO₂. Solo nel 2021 l'azienda ha misurato un risparmio di 2244 tonnellate di petrolio (pari a 13.460 barili) ed evitato l'emissione di circa 6400 tonnellate di anidride carbonica grazie all'uso di energia verde. Questi dati, validati e rendicontati, rientrano nel *reporting* interno di sostenibilità. Inoltre, Molino Grassi ha avviato progetti di efficientamento energetico (installazione di impianti geotermici per climatizzazione dei magazzini) e di economia circolare (riutilizzo degli scarti di macinazione come mangimi), i cui progressi vengono seguiti tramite indicatori specifici (es. percentuale di scarti recuperati). Pur non pubblicando ancora un bilancio di sostenibilità completo, l'azienda di Parma mostra dunque un sistema di controllo esteso

anche alle prestazioni ambientali, coerentemente con la propria *mission* orientata al biologico. Dal punto di vista sociale e di *governance* si segnala che Molino Grassi adotta un “Modello 231” di organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei reati e la trasparenza gestionale, e investe nella filiera agricola locale (rapporti di fornitura diretti con agricoltori a cui garantisce un equo reddito) contribuendo allo sviluppo sostenibile del territorio. Questi aspetti qualitativi completano il quadro degli strumenti di controllo, evidenziando come la misurazione delle performance aziendali vada oltre i soli dati economico-finanziari per abbracciare parametri di sostenibilità divenuti ormai fondamentali nel settore agroalimentare (Molino Grassi, 2024).

Per contestualizzare il livello di avanzamento del sistema di controllo di Molino Grassi, è utile confrontarlo con quello di altre aziende molitorie italiane simili per dimensione e posizionamento, in particolare, come già fatto in precedenza, verranno confrontati Molini Pivetti S.p.A. e Molino Spadoni S.p.A. Entrambe queste realtà, anch'esse imprese familiari di lunga tradizione, hanno intrapreso percorsi di evoluzione del controllo di gestione, adottando strumenti in parte analoghi e in parte differenti, offrendo quindi spunti di *benchmarking* sui punti di forza e sulle possibili aree di miglioramento. Di seguito si analizzano i principali strumenti di controllo in uso presso Pivetti e Spadoni, ponendoli in comparazione con il caso Grassi.

Per quanto riguarda Molini Pivetti, Sul piano dei sistemi informativi e di controllo, l'azienda ha investito significativamente nella digitalizzazione della filiera produttiva e logistica, con risultati notevoli (CSQA, 2024). In particolare, l'azienda ha realizzato un magazzino automatizzato di ultima generazione (attivo dal 2018) integrato con un sistema *WMS (Warehouse Management System)* su misura, collegato ai software gestionali aziendali esistenti. Questo *WMS* coordina 24/7 le attività di stoccaggio e prelievo di oltre 6.000 pallet, garantendo la tracciabilità di ogni collo e l'ottimizzazione dei cicli di approvvigionamento. La completa integrazione fra magazzino automatico e gestionale permette al controllo di gestione di Pivetti un monitoraggio in tempo reale delle scorte, dei tempi di movimentazione e del livello di servizio ai clienti. I benefici sono misurabili in termini di riduzione dei tempi di evasione ordini e minimizzazione degli *stock* obsoleti,

indicatori fondamentali in un settore a basso margine dove l'efficienza logistico-produttiva incide direttamente sulla redditività (Trascar, 2024).

Il tratto distintivo di Molini Pivetti risiede però nell'integrazione tra controllo di gestione e sostenibilità ambientale, area in cui l'azienda ha adottato strumenti avanzati e innovativi. Nel 2016 Pivetti ha lanciato il progetto "Campi protetti" istituendo la prima filiera di grano emiliano controllata e certificata da ente terzo (CSQA) in Italia. Attraverso questo progetto, l'azienda ha sviluppato metriche di sostenibilità lungo tutta la filiera agricola e industriale. Una analisi di *Life Cycle Assessment* (LCA) condotta sulle farine Pivetti ha evidenziato che la fase agricola di coltivazione incide significativamente sull'impronta ambientale, quantificata in circa 0,5Kg di CO₂ per ogni Kg di farina. Di conseguenza, Pivetti ha avviato una linea di prodotti sostenibili (campi protetti Pivetti sostenibile) con emissioni di CO₂ monitorate e compensate, certificate da organismo indipendente. Per misurare e ridurre tale impatto, l'azienda ha messo a disposizione del proprio team di agronomi e dei fornitori agricoli una piattaforma digitale (*XFarm analytics*), frutto di una *partnership* tecnologica, che consente di monitorare in tempo reale le emissioni di anidride carbonica e altri parametri ambientali nelle fasi di coltivazione. In pratica, gli agricoltori partner utilizzano un'applicazione digitale sviluppata con *xFarm technologies* per seguire "in diretta" le operazioni colturali sui campi e rilevare dati sull'uso di fertilizzanti, condizioni del suolo e pratiche agricole, ottenendo *feedback* immediati e *report* annuali sull'impatto ambientale. Questi dati alimentano indicatori di *performance* ambientale che entrano ormai a far parte del cruscotto di controllo aziendale. Si tratta di un esempio di convergenza tra strumenti di controllo tradizionali (*ERP, cost accounting*) e strumenti innovativi di agricoltura 4.0, che estendono il perimetro del controllo di gestione al di fuori dei confini aziendali, fino ai campi dei fornitori. Questa evoluzione consente a Pivetti di prendere decisioni non solo in base a costi e ricavi tradizionali, ma anche considerando parametri come la sostenibilità delle coltivazioni o la qualità delle materie prime già durante la produzione agricola. Dal confronto con Molino Grassi emerge come entrambe le aziende abbiano puntato sul controllo di filiera, ma con approcci complementari: Molino Grassi ha integrato a monte i rapporti contrattuali con gli agricoltori (fornendo sementi e garantendo ritiro, con controllo qualità già alla consegna del raccolto) e ha un laboratorio interno per il controllo

qualitativo, mentre Pivetti sta digitalizzando la filiera agricola tramite piattaforme esterne e certificazioni ambientali (Sinfo One, 2024; CSQA, 2024). In prospettiva, Molino Grassi potrebbe trarre spunto dall'esperienza Pivetti ampliando l'uso di strumenti analitici avanzati per la sostenibilità (ad esempio introducendo il calcolo dell'impronta carbonica per linea di prodotto) e coinvolgendo maggiormente i fornitori agricoli in programmi digitali di raccolta dati. D'altro canto, Pivetti potrebbe ispirarsi a Grassi per quanto riguarda l'integrazione completa *ERP-BI*: le interviste di settore suggeriscono che molte aziende familiari stanno introducendo sistemi *BI* autonomi per colmare le lacune informative dei gestionali di base, tema che Molino Grassi ha affrontato già da tempo con successo, mentre su Pivetti non sono emerse evidenze pubbliche circa l'impiego di una *BI* interna di pari livello.

Per quanto riguarda Molino Spadoni invece, esso si caratterizza per aver evoluto il proprio *business* da semplice molino a gruppo alimentare diversificato. Oggi Spadoni non produce solo farine per uso professionale e retail (in cui detiene una *leadership* in Italia con presenza nell'86% dei punti vendita della GDO), ma ha ampliato la gamma a prodotti complementari (mix per pizzeria, basi pronte surgelate, prodotti da forno, linea senza glutine, salumi di Mora Romagnola, ristorazione agrituristica Casa Spadoni ecc.). Questo universo sfaccettato, distribuito su nove stabilimenti produttivi e diversi canali di vendita, richiede un sistema di controllo di gestione altamente strutturato e flessibile. Negli ultimi anni Molino Spadoni ha intrapreso una decisa implementazione di sistemi ERP di fascia alta, nello specifico soluzioni *SAP*, per supportare la complessità crescente delle operazioni. Fonti settoriali indicano infatti che l'azienda si è avvalsa di consulenza specializzata per l'adozione di *SAP*, con particolare enfasi sui moduli di *Controlling (CO)* e sulla reingegnerizzazione dei processi in chiave Industria 4.0. Attraverso l'ERP *SAP*, Molino Spadoni ha integrato tutte le funzioni chiave: amministrazione, produzione, *supply chain*, vendite e controllo finanziario. Ciò consente una copertura completa e in tempo reale di tutte le aree aziendali, con dati univoci e condivisi dal livello operativo fino al *top management*. Ad esempio, a livello di contabilità analitica, Spadoni può ora scomporre i costi per centri di costo e centri di profitto molto granulari (per stabilimento, linea di prodotto, canale distributivo), calcolando margini operativi per ciascun segmento di *business*. In un'azienda così diversificata, dove coesistono farine tradizionali, farine

speciali, prodotti da forno freschi e surgelati, ecc., la possibilità di individuare la redditività di ogni linea è cruciale per allocare correttamente risorse e investimenti. Ad esempio, grazie agli strumenti di *controlling*, Spadoni può capire se il canale retail delle farine “*ambient*” a marchio proprio rende più o meno del canale *food service* o dell’export, oppure può confrontare la redditività del segmento *gluten-free* (che comporta costi impiantistici e di certificazione elevati) con quello delle farine convenzionali. Tali analisi guidano le scelte strategiche, come testimoniato dalla recente riorganizzazione della struttura commerciale di Spadoni: a seguito di *performance* 2020 molto positive (+17% fatturato totale, con un +60% nel retail GDO) l’azienda ha ridisegnato l’organigramma commerciale in 5 divisioni focalizzate su specifici gruppi di prodotti e canali (Farine professionali, Fresco GDO/*Food Service*, Farine e surgelati GDO, Export, Progetti speciali). Questo riassetto, volto a presidiare meglio i mercati, è stato accompagnato dall’implementazione di reportistica dedicata per divisione, rendendo ogni divisione un centro di responsabilità con obiettivi e indicatori misurabili. Si tratta di un approccio di controllo avanzato (tipico di aziende multidivisione più grandi) che Spadoni ha potuto attuare anche grazie alla robustezza del suo sistema *ERP-controlling*.

In termini di *Business Intelligence*, Molino Spadoni può sfruttare sia i tool nativi di SAP (come *SAP Business Objects* o *Analytics Cloud*) sia soluzioni esterne, per produrre cruscotti direzionali di sintesi. Non abbiamo fonti pubbliche specifiche sull’adozione di *BI* in Spadoni, ma la stessa consulenza esterna (*For Data*) che ha supportato il progetto *SAP* dichiara una specializzazione proprio nell’area *Business Analytics* oltre che nel *controlling*. È plausibile, dunque, che anche Spadoni disponga di *dashboard* interattive per il monitoraggio dei *KPI* chiave: ad esempio indicatori di produttività per stabilimento, livello di servizio logistico (l’azienda ha investito in un nuovo polo logistico a Villa Selva), *performance* per cliente e *sell-out* dei propri prodotti nella GDO, ecc. Un elemento su cui Spadoni sembra aver puntato è l’integrazione *e-commerce* e CRM: avendo un canale di vendita *online* (il portale Casa Spadoni per il *retail*) e gestendo una rete clienti ampia (dettaglianti, ristoratori, distributori esteri), l’azienda avrà dovuto implementare strumenti di gestione ordini e relazioni clienti collegati all’ERP. Ciò rientra negli “strumenti di controllo” in senso lato, poiché un CRM ben utilizzato fornisce al controllo

di gestione dati su vendite per cliente, efficacia delle promozioni, costi di acquisizione cliente, ecc., arricchendo l'analisi della redditività commerciale.

Relativamente agli indicatori ESG, anche Molino Spadoni ha avviato iniziative, sebbene con minore enfasi mediatica rispetto a Pivetti. Sul versante ambientale, Spadoni ha dichiarato il proprio impegno a utilizzare *packaging* sostenibili in carta riciclabile per la maggior parte dei prodotti, laddove possibile senza comprometterne la qualità. Questo indica un'attenzione alla riduzione della plastica e all'economia circolare, un aspetto importante dato l'alto volume di confezioni di farine vendute sul mercato *retail*. Inoltre, l'azienda è da sempre sensibile ai temi della salute e benessere alimentare, come dimostrato dalla *partnership* con l'Università di Bologna (CIRI Agroalimentare) per sviluppare prodotti a basso indice glicemico e dall'ampia linea di prodotti *free-from* (senza glutine, senza lattosio) lanciata negli ultimi anni. Questi elementi rientrano nelle dimensioni sociali (offerta di prodotti salutistici per i consumatori) e di *governance* dell'innovazione (investimenti in *R&D* nutrizionale) del paradigma ESG. In termini di controllo, Spadoni presumibilmente monitora indicatori quali il numero di nuovi prodotti lanciati con *claim* salutistici, le vendite generate da linee benessere, l'incidenza di materiali riciclati utilizzati nel *packaging*, ecc., integrandoli nei propri *report* periodici. Non risultano invece, ad oggi, azioni pubbliche di Spadoni sul calcolo delle emissioni di CO₂ o sulla filiera agricola a km0, ambiti in cui invece Grassi e Pivetti appaiono più attivi. Questo potrebbe rappresentare un'area di miglioramento per Spadoni: ad esempio, seguire l'esempio di Pivetti nel certificare una propria filiera sostenibile, oppure adottare politiche energetiche *green* come ha fatto Grassi (installazione di impianti fotovoltaici o geotermici, acquisto di energia rinnovabile certificata, ecc.), per poi includere tali metriche ambientali nel sistema di controllo.

Passando ad una valutazione comparativa complessiva, si può affermare che Molino Grassi dispone attualmente di un sistema di controllo di gestione competitivo e in linea con le migliori prassi del settore, ma vi sono spunti dai concorrenti che potrebbero ulteriormente arricchirlo. Un primo confronto verte sull'infrastruttura informativa di base (ERP): Grassi utilizza una soluzione specializzata come Si Fides, Pivetti non ha comunicato il nome del proprio ERP (potrebbe trattarsi di una soluzione *mid-market* italiana), mentre Spadoni ha optato per un leader di mercato (*SAP*). Dal punto di vista

funzionale, tutte e tre le aziende coprono le esigenze principali di contabilità generale e analitica, pianificazione produzione, magazzino e vendite. SAP offre potenzialmente una profondità maggiore di funzioni e standard internazionali, ma la soluzione di Grassi essendo *ad-hoc* per il *food* potrebbe risultare più snella e adattata. La scalabilità potrebbe essere un tema: se Molino Grassi crescesse di dimensioni o diversificasse il business, il gestionale attuale sarebbe in grado di reggere una complessità paragonabile a quella che oggi Spadoni gestisce con *SAP*? Viceversa, Spadoni ha sostenuto costi e complessità maggiori nell'implementare *SAP*, giustificati dalla sua diversificazione: un'azienda focalizzata come Grassi potrebbe non aver bisogno di tutti i moduli di un ERP multinazionale. La chiave sta nel mantenere l'integrazione dei dati: su questo fronte Molino Grassi non sembra avere *gap* evidenti, avendo integrato persino il laboratorio qualità e la forza vendita mobile col sistema centrale (Sinfo One, 2024; Fabbrica Futuro, 2023).

In conclusione, dal confronto emergono significative convergenze ma anche differenze peculiari. Tutte e tre le aziende molitorie in esame hanno riconosciuto l'importanza di strumenti di controllo integrati: *ERP* solido, contabilità analitica accurata, indicatori chiave di *performance*, e, in misura crescente, attenzione agli aspetti *ESG*. Molino Grassi si distingue per l'elevato livello di integrazione e l'agilità del suo sistema (anche grazie alle dimensioni leggermente inferiori), con ottime pratiche nella tracciabilità di filiera e nella tempestività informativa. Molino Pivetti spicca per l'applicazione della digitalizzazione al servizio della sostenibilità e dell'efficienza agricola/logistica, integrando nel controllo di gestione variabili ambientali e di *supply chain* estesa (un ambito in cui è all'avanguardia nel settore). Molino Spadoni, dal canto suo, rappresenta un modello di strutturazione del controllo in un contesto *multi-business*, avendo implementato sistemi *ERP* e divisionali propri di aziende di maggiori dimensioni, il che le conferisce un controllo granulare su molteplici linee di prodotto e mercato. Per Molino Grassi, confrontarsi con questi concorrenti significa poter individuare alcune aree di miglioramento: ad esempio, rafforzare ulteriormente gli strumenti di sostenibilità, adottando *target* quantitativi di riduzione emissioni come fatto da Pivetti, oppure ampliare il sistema di *KPI* includendo indicatori per l'innovazione (numero nuovi prodotti, *time-to-market*) e per la soddisfazione del cliente, come la complessità del portafoglio Spadoni richiede. Al contempo, i punti di forza di Grassi, come la filiera

biologica controllata, il legame diretto con i produttori, e un sistema informativo agile, costituiscono *asset* che le altre aziende stanno cercando di imitare (si pensi alla creazione di filiere certificate o all'educazione del consumatore verso farine speciali, ambiti in cui Spadoni sta investendo ora ma Grassi presidia da tempo). In definitiva, Molino Grassi appare in linea con le prassi più evolute del controllo di gestione nel settore molitorio, presentando un equilibrio fra rigore dei numeri e visione strategica, e mostrando apertura a integrare nei propri strumenti di controllo anche le nuove dimensioni (digitali e sostenibili) che stanno ridisegnando il panorama agroindustriale italiano. Questo sottocapitolo ha messo in luce come, pur senza includere una tabella comparativa, i contenuti di un confronto qualitativo tra imprese evidenzino chiaramente la posizione di Molino Grassi: un sistema di controllo solido con alcune eccellenze (*BI*, tracciabilità, rapidità decisionale) e poche aree migliorative, principalmente legate all'ulteriore spinta verso la sostenibilità misurabile e alla pianificazione prospettica, sfide che accomunano molte imprese del settore e sulle quali la direzione di Molino Grassi potrà concentrare gli sforzi futuri, forte della base già oggi ben consolidata.

3.5 Considerazioni finali sul caso Molino Grassi

Riassumendo, l'analisi del caso Molino Grassi S.p.A. ha mostrato come un'impresa familiare, pur operando in un settore tradizionale e a basso margine come quello molitorio, possa distinguersi grazie a un'attenta gestione dei costi e a un sistema di controllo di gestione moderno e integrato. Dall'osservazione dei dati emerge che la struttura dei costi è fortemente dominata dall'incidenza delle materie prime, in linea con l'andamento tipico del comparto, ma che l'azienda è riuscita a mantenere una buona efficienza grazie a una struttura organizzativa snella e a un utilizzo avanzato di strumenti gestionali.

L'adozione di un *ERP* integrato e di sistemi di *Business Intelligence* ha permesso di migliorare la tempestività e l'affidabilità delle informazioni, rendendo il controllo non solo uno strumento contabile, ma un supporto concreto alle decisioni strategiche e operative. La forte attenzione alla sostenibilità e agli indicatori *ESG* rappresenta inoltre

un elemento distintivo, che lega la vocazione storica dell'impresa al biologico con le esigenze di competitività futura.

Il confronto con altre realtà del settore, evidenzia che l'azienda emiliana si colloca in una posizione intermedia: da un lato mantiene la snellezza e l'efficienza di un'impresa familiare di dimensioni contenute, dall'altro ha sviluppato strumenti di controllo tipici di aziende più strutturate. Ne risulta un modello gestionale equilibrato, capace di garantire competitività pur in un contesto caratterizzato da margini ridotti e forte volatilità dei costi delle materie prime.

In conclusione, il caso di Molino Grassi mostra come il controllo di gestione, se opportunamente adattato alle caratteristiche del settore e supportato da tecnologie digitali, possa rappresentare non solo un meccanismo di monitoraggio, ma un vero fattore abilitante per la crescita sostenibile e la continuità di imprese familiari operanti in settori maturi.

CONCLUSIONI

Il lavoro svolto ha avuto come obiettivo principale l'analisi del ruolo del controllo di gestione nel settore molitorio, con particolare riferimento al contesto dell'Emilia-Romagna e all'approfondimento di un caso aziendale. Tale obiettivo si è inserito in un quadro più ampio, volto a comprendere le dinamiche gestionali e organizzative di un comparto che, pur essendo radicato nella tradizione agroalimentare italiana, si trova oggi a confrontarsi con scenari profondamente mutati.

L'indagine ha innanzitutto evidenziato la natura polarizzata del settore, caratterizzato dalla coesistenza di grandi gruppi industriali, orientati a logiche di scala e a mercati internazionali, e di una costellazione di piccoli operatori artigianali, maggiormente legati alla valorizzazione del territorio e alle produzioni di nicchia. Tale dualità comporta modelli di *business*, strutture di costo e strategie di mercato profondamente differenziati, i quali richiedono approcci gestionali specifici e adattati alle diverse condizioni competitive.

In questo scenario, il controllo di gestione emerge come fattore critico di successo. Esso non si limita a svolgere una funzione di monitoraggio *ex post*, ma assume il ruolo di guida per le decisioni future, consentendo alle imprese di anticipare le criticità, individuare le leve di efficienza e allocare in modo razionale le risorse. Gli strumenti tradizionali, quali la contabilità dei costi e l'analisi di bilancio, mantengono la loro rilevanza, ma devono oggi essere integrati da soluzioni più evolute, come la *Business Intelligence* e i sistemi ERP, in grado di fornire informazioni tempestive e di supportare la pianificazione strategica.

Il caso del Molino Grassi, analizzato nel terzo capitolo, ha permesso di osservare concretamente come tali strumenti possano essere applicati con efficacia anche in una realtà di dimensioni medio-grandi a conduzione familiare. L'impresa ha mostrato come l'innovazione gestionale, unita a un forte radicamento territoriale e alla cura della qualità, rappresenti un fattore determinante per coniugare competitività e sostenibilità.

L'esperienza di Molino Grassi conferma inoltre che la capacità di integrare la dimensione economico-finanziaria con quella organizzativa e di filiera costituisce un tratto distintivo delle imprese in grado di affrontare con successo le sfide del settore.

Tuttavia, l'analisi condotta non intende limitarsi alla dimensione aziendale specifica. Essa consente di trarre indicazioni di carattere generale utili per l'intero comparto molitorio. La crescente volatilità dei mercati, la pressione sui margini e la trasformazione dei modelli di consumo impongono alle imprese un ripensamento dei propri assetti gestionali. In questo senso, il controllo di gestione può assumere una funzione abilitante, favorendo non solo il contenimento dei costi, ma anche la differenziazione dei prodotti, la gestione del rischio e l'apertura a nuovi mercati.

Dal punto di vista accademico, il lavoro contribuisce alla letteratura sulle PMI operanti nei settori tradizionali, evidenziando come l'introduzione di strumenti manageriali moderni possa rafforzarne la resilienza e la capacità competitiva, senza snaturarne l'identità e il legame con il territorio. Dal punto di vista operativo, esso suggerisce che gli investimenti in competenze gestionali, tecnologie informatiche e cultura del controllo rappresentano oggi una condizione imprescindibile per garantire continuità e crescita in un comparto strategico per l'economia italiana.

In prospettiva, le sfide che il settore molitorio dovrà affrontare, dalla sostenibilità ambientale all'innovazione tecnologica, dalla digitalizzazione delle filiere all'internazionalizzazione, renderanno ancora più rilevante il ruolo del controllo di gestione. Solo attraverso un utilizzo consapevole e diffuso di tali strumenti sarà possibile affrontare con efficacia l'instabilità dei mercati, promuovere modelli di *business* sostenibili e consolidare la competitività di un comparto che, pur essendo fortemente radicato nella tradizione, si trova oggi a dover guardare con decisione al futuro.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- ANPIT Piemonte (2021). ‘Il controllo di gestione per ottimizzare il costo lavoro’. [online] Disponibile presso: <https://anpitpiemonte.it/2021/12/31/il-controllo-di-gestione-per-ottimizzare-il-coste-lavoro/>.
- ANSA (2024). ‘Industriali Mugnai d’Italia, nel 2023 giù il mercato del grano duro’. [online] Disponibile presso: <https://www.ansa.it>.
- Agricoltura.it (2021). ‘Annuario dei molini d’Italia’. [online] Disponibile presso: <https://www.agricoltura.it/2021/04/24/annuario-dei-molini-ditalia-anticipazioni-italmopa-100-impianti-a-frumento-duro-e-190-per-il-tenero-in-italia/>.
- Agrimpresa Online (2021). ‘Accordo triennale tra Regione e Barilla per la fornitura di grano’. [online] Disponibile presso: <https://agrimpresaonline.it/accordo-triennale-tra-regione-e-barilla-per-la-fornitura-di-grano/>.
- Anthony, R.N. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Artser (2023). ‘Il controllo di gestione nelle PMI: trasformare i dati in decisioni strategiche’. [online] Disponibile presso: <https://www.artser.it/approfondimenti/controllo-di-gestione-nelle-pmi-come-trasformare-i-dati-in-decisioni-strategiche-i01.html>.
- Barilla Group (2023). ‘Barilla conferma l’impegno con gli agricoltori’. [online] Disponibile presso: <https://www.barillagroup.com/it/sala-stampa/comunicati-stampa/barilla-conferma-l-impegno-con-gli-agricoltori/>.
- Beta80 Group (2023). ‘Predictive analytics nel manufacturing’. [online] Disponibile presso: <https://news.beta80group.it/predictive-analytics-nel-manufacturing-trasformare-i-dati-in-valore>.
- Chaudhuri, S., Dayal, U. and Narasayya, V.R. (2011). ‘An Overview of Business Intelligence Technology’, Communications of the ACM, 54(8), pp. 88–98.
- Consulenza Agricola (2021). ‘La catena del valore della filiera grano-pasta’. [online] Disponibile presso: <https://consulenzaagricola.it/la-catena-del-valore-della-filiera>

[grano-pasta](#).

- CSQA (2024). ‘Molini Pivetti: una filiera controllata e digitalizzata’. [online] Disponibile presso: <https://www.csqa.it/en-us/press/molini-pivetti-una-filiera-controllata-e-digitalizzata/>.
- Distribuzione Moderna (2024). ‘Italmopa traccia il bilancio del 2024’. [online] Disponibile presso: <https://distribuzionemoderna.info/associazioni/italmopa-traccia-il-bilancio-del-2024>.
- DolceSalato (2019). ‘Filiera grano: italiani bravi a far farine’. [online] Disponibile presso: <https://www.dolcesalato.com/2019/05/20/filiera-grano-italiani-bravi-a-far-farine/>.
- EFANEWS (2024). ‘Italmopa: l’AI opportunità anche per l’industria molitoria’. [online] Disponibile presso: <https://www.efanews.eu/item/47172-italmopa-l-ai-opportunita-anche-per-l-industria-molitoria.html>.
- European Commission (2023). ‘Annual Report on European SMEs 2022/2023’. [online] Disponibile presso: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-performance-review_it/.
- Eurostat (2024). ‘SME statistics – overview’. [online] Disponibile presso: <https://ec.europa.eu/eurostat/>.
- Fabbrica Futuro (2023). ‘Molino Grassi: la filiera biologica gestita con rapidità e fiducia’. [online] Disponibile presso: <https://www.fabbricafuturo.it/molino-grassi-la-filiera-biologica-gestita-rapidita-si-fides/>.
- FAO (2019). ‘The State of Food Security and Nutrition in the World 2019’. Rome: FAO. [online] Disponibile presso: <http://www.fao.org/publications>.
- FamilyBiz (2024). ‘L’investimento sulle persone nell’impresa di famiglia’. [online] Disponibile presso: <https://familybiz.it/linvestimento-sulle-persone-nellimpresa-di-famiglia/>.
- ISMEA (2023). ‘Rapporto cereali – filiera grano duro’. [online] Disponibile presso: <https://www.ismea.it/>.
- ISTAT (2015). ‘Struttura e localizzazione degli impianti molitori in Italia – Nota tecnica’. [online] Disponibile presso: <https://www.istat.it/>.
- Italia a Tavola (2024). ‘Comparto molitorio: nel 2023 calo del fatturato, ma crescita nel frumento tenero’. [online] Disponibile presso: <https://www.italiaatavola.net>.

- Italmopa (2021). ‘Caro energia’. Comunicato stampa. [online] Disponibile presso: https://www.italmopa.com/wp-content/uploads/2022/01/Caro-energia_CS-Italmopa-28-dicembre-2021-inviato-da-Fed.pdf.
- Italmopa – Associazione Industriali Mugnai d’Italia (2024). ‘Disponibili i dati di settore 2023’. [online] Disponibile presso: <https://www.italmopa.com/disponibili-i-dati-di-settore-2023/>.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). ‘The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance’, Harvard Business Review, 70(1), pp. 71–79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Macchine Alimentari (2021). ‘Industria molitoria: l’incremento dei costi di produzione è ormai insostenibile’. [online] Disponibile presso: <https://www.macchinealimentari.it/2021/12/01/industria-molitoria-lincremento-dei-costi-di-produzione-e-ormai-insostenibile/>.
- MasterIN (2023). ‘Le nuove frontiere del controllo di gestione’. [online] Disponibile presso: <https://www.masterin.it/start/1530-le-nuove-frontiere-del-controllo-di-gestione-dall-analisi-di-bilancio-ai-modelli-evoluti/>.
- Miller Magazine (2018). ‘Italian Milling Industry’. [online] Disponibile presso: <https://millermagazine.com>.
- Molini Pivetti (2024). ‘Secondo report di sostenibilità’. [online] Disponibile presso: <https://www.italiaatavola.net/attualita-mercato/2024/7/2/molini-pivetti-presenta-secondo-report-sostenibilita/106200/>.
- Molini Pivetti S.p.A. (2024). Bilancio d’esercizio 2023. Disponibile su: AIDA – Bureau van Dijk.
- Molini d’Italia (2024). ‘L’intelligenza artificiale e le sue applicazioni nelle aziende molitorie’. [online] Disponibile presso: <https://www.moliniditalia.it/lintelligenza-artificiale-e-le-sue-applicazioni-nelle-aziende-molitorie/>.
- Molino Grassi (2024). ‘Chi siamo – La storia’. [online] Disponibile presso: <https://www.molinograssi.it/chi-siamo/la-storia/>.
- Molino Grassi (2024). ‘Inaugurato il nuovo magazzino automatizzato’. Unione Parmense degli Industriali. [online] Disponibile presso: https://www.upi.pr.it/unione-parmense-degli-industriali/Articolo.jsp?cod_argom=AA20C098&tp_argom=36.

- Molino Grassi (2024). ‘Sostenibilità’. [online] Disponibile presso: <https://www.molinograssi.it/en/sustainability/>.
- Molino Grassi S.p.A. (2024). Bilancio d’esercizio 2023. Disponibile su: AIDA – Bureau van Dijk.
- Molino Spadoni S.p.A. (2024). Bilancio d’esercizio 2023. Disponibile su: AIDA – Bureau van Dijk.
- Omnitratore (2022). ‘Molini e frumento, lievitano i costi e si abbassa la redditività’. [online] Disponibile presso: <https://www.omnitratore.it/news/617193/molini-lievitano-costi-bassa-redditivita-frumento/>.
- Registro Imprese (2024). ‘Camere di commercio – Registro Imprese’. [online] Disponibile presso: <https://www.registroimprese.it/le-camere-di-commercio>.
- Report Aziende (2024). ‘Molino Grassi S.p.A. – dati di bilancio’. [online] Disponibile presso: https://www.reportaziende.it/molino_grassi_societa_per_azioni_pr_0014892034_1.
- Ristorazione Italiana Magazine (2023). ‘Costi di produzione insostenibili e Italmopa lancia l’allarme’. [online] Disponibile presso: <https://www.ristorazioneitalianamagazine.it/costi-di-produzione-insostenibili-e-italmopa-lancia-lallarme>.
- Romatypress (2023). Analisi di bilancio per indici. Roma: Università Roma Tre. [online] Disponibile presso: <https://romatypress.uniroma3.it/wp-content/uploads/2023/03/DECA-1-Analisi-bilancio-ebook.pdf>.
- Sassuolo Online (2018). ‘Campagna frumento tenero 2018: rese in calo del 15%’. [online] Disponibile presso: <https://www.sassuoloonline.it/2018/08/01/campagna-frumento-tenero-2018-confagricoltura-emilia-romagna-resa-media-ad-ettaro-in-calo-del-15-proseguire-con-gli-investimenti-in-ricerca-e-logistica/>.
- Schneider Electric (2022). ‘Digitale e sostenibile: un’opportunità per il settore molitorio’. [online] Disponibile presso: <https://blog.se.com/it/industria/alimentare/2022/09/01/digitale-e-sostenibile-unopportunita-per-il-settore-molitorio/>.
- Sinfo One (2024). ‘Case study: Molino Grassi’. [online] Disponibile presso: <https://www.sinfo-one.com/case-study/molino-grassi/>.
- Sinfo One (2024). ‘Progetti: Molino Grassi’. [online] Disponibile

presso: <https://www.sinfo-one.it/progetti/molino-grassi/>.

- Studio Santagostino (2022). ‘Il controllo di gestione: scopi e caratteristiche’. [online]

Disponibile presso: <https://www.sastudiosantagostino.com/il-controllo-di-gestione-scopi-e-caratteristiche/>.

- Trascar (2024). ‘Progetto Molino Pivetti’. [online] Disponibile

presso: <https://www.trascar.it/project/molino-pivetti/>.

- UniVe (2022). ‘Il controllo di gestione nelle PMI’. [online] Disponibile

presso: <https://unitesi.unive.it/retrieve/e3c7a5c3-ace0-4fa9-a935-04395ca22ed8/863779-1255137.pdf>.

- Verizon Connect (2023). ‘Controllo di gestione per piccole imprese’. [online]

Disponibile presso: <https://www.verizonconnect.com/it/risorse/blog/controllo-di-gestione-per-piccole-imprese/>.

- Waller, M.A. and Fawcett, S.E. (2013). ‘Click Here for a Data Scientist: Big Data, Predictive Analytics, and Theory Development in the Era of a Maker Movement Supply Chain’, *Journal of Business Logistics*, 34(4), pp. 249–252.

- xFarm Technologies (2024). ‘Case study: Campi Protetti Pivetti – piattaforma xFarm’.

[online] Disponibile presso: <https://www.xfarm.tech/>.

- ZeroUno (2024). ‘Imprese familiari, intelligence e governance per tornare a crescere’.

[online] Disponibile presso: <https://www.zerounoweb.it/software/imprese-familiari-intelligence-e-governance-per-tornare-a-crescere/>.