

L'INFORMATORE AGRARIO

www.informatoreagrario.it



Edizioni L'Informatore Agrario

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

● LE VALUTAZIONI CHE GLI AGRICOLTORI DEVONO EFFETTUARE

Avviare la vendita diretta senza sbagliare i conti



Per evitare il rischio di sovrastimare i ricavi e sottostimare i costi è necessario imparare a stilare un conto economico di previsione dell'attività. Gli strumenti di Ismea a supporto dell'imprenditore

di **Ainoa Doughty, Fabio Del Bravo**

Nell'avviare un'attività di vendita diretta, l'agricoltore intraprende un nuovo percorso che lo porta ad affrontare nuove opportunità di mercato – e nuovi rischi – cercando di valorizzare al meglio la sua azienda e la sua attività.

Spesso la decisione di partenza si basa sull'intuizione dei possibili vantaggi legati alla commercializzazione diretta del proprio prodotto, ma ben presto emerge la necessità di capire bene quali saranno le risorse che dovranno essere messe a disposizione, quali sono i costi a cui si andrà incontro e quale è il potenziale di generazione di nuovo reddito per l'agricoltore, in quali tempi. Questo tipo di valutazioni richiede lo sviluppo di nuove competenze per l'agricoltore, che diventa non più soltanto un produttore, incentrato sull'obiettivo di produrre al meglio, ma anche commerciante, seppure un commerciante molto particolare con una speciale passione per il prodotto che vende.

Il rischio in effetti è quello di «sbagliare i conti», cioè da una parte di sottostimare le risorse e i costi e, dall'altra, di sovrastimare i ricavi della nuova attività. Tanto più ambizioso sarà il progetto di vendita diretta, tanto maggiore risulterà l'impatto potenziale degli errori di valutazione.

Per evitare tali errori, è utile produrre un business plan, cioè un documento

strutturato che sintetizza i contenuti e le caratteristiche del progetto d'impresa, con relativa stima del conto economico di previsione dell'attività di vendita diretta (tabella 1).

Dimensionamento iniziale: cosa voglio vendere, a chi

Il primo passo nella creazione del business plan è definire l'ordine di grandezza del fatturato obiettivo, e questo dipenderà dalla gamma di prodotti offerti e dal posizionamento di prezzo da un lato, e dalla domanda dall'altro.

Valutazione dell'offerta. Cosa si venderà nella nuova attività di vendita diretta partirà innanzitutto dai prodotti che

il singolo agricoltore o i soci del progetto producono, a cui si aggiungerà quello che, ragionevolmente, può essere acquistato da soggetti terzi per integrare la gamma dei prodotti propri, nel rispetto del limite normativo (vendita di prodotti prevalentemente dei soci) e del posizionamento scelto (ad esempio un negozio a «km zero» non dovrebbe vendere troppi prodotti provenienti da una zona distante 800 km).

Valutazione della domanda. Dal punto di vista della domanda occorrerà valutare invece quello che si potreb-

be offrire al consumatore-target per incentivarlo a comprare dal nuovo punto vendita e fidelizzarlo.

Qui occorre ragionare sulle caratteristiche del bacino di utenza: quante persone abitano vicino al punto vendita? Quante persone frequentano per svariati motivi luoghi limitrofi al punto vendita? Che tipo di persone sono e che tipo di possibilità economiche hanno? Cosa sono abituate a comprare? Cosa vorrebbero comprare, ma non trovano? E chi sono i potenziali concorrenti nelle vicinanze? Quali sono i loro punti di forza e quelli di debolezza?

La risposta a queste domande è fondamentale per capire il tipo di attività commerciale che può essere intrapresa: una boutique specializzata in prodotti di alta

► Vanno analizzati con attenzione gli aspetti fiscali del progetto di vendita diretta

gamma; un punto vendita per la spesa quotidiana veloce; oppure un punto vendita con un'ampia gamma di prodotti, per una clientela settimanale fidelizzata; o ancora, si deve

valutare se è un punto vendita per i turisti, con una forte componente di stagionalità; oppure si tratta di un punto vendita per gli abituali residenti della zona.

Valutazione del fatturato. Una prima stima della dimensione del fatturato può essere costruita considerando il numero di passaggi giornalieri e settema-

nali (il numero di persone che pensiamo verranno a fare acquisti in un determinato periodo) e lo «scontrino medio» dell'acquirente, cioè quanto potrebbe spendere un consumatore «tipico». Cinque euro? Dieci? Venti?

Il numero medio di acquirenti giornalieri moltiplicato per lo scontrino medio e per il numero di giorni di apertura all'anno darà una prima indicazione del fatturato-obiettivo dell'iniziativa commerciale ed è il punto di partenza per la successiva progettazione e verifica della sostenibilità del progetto. Ma non è che il primo passo!

Alcune peculiarità della vendita diretta

La vendita diretta presenta alcune peculiarità che complicano l'individuazione chiara dei costi e di ricavi dell'attività. Tali peculiarità derivano dalla forte integrazione dell'attività produttiva con quella commerciale, con diverse implicazioni:

- il prodotto venduto, in quanto prevalentemente derivante dalla produzione dello stesso soggetto agricolo, viene di fatto sottratto ai normali canali di commercializzazione utilizzati da quel soggetto (ad esempio grossista, mercato all'ingrosso locale);
- i locali utilizzati sono spesso parte dell'azienda;
- il personale impiegato nella gestione del locale di vendita è spesso parte della famiglia dell'imprenditore agricolo, o un dipendente dell'azienda agricola, e non sempre viene utilizzato a tempo pieno nelle attività di vendita diretta;
- il conto corrente utilizzato è spesso lo stesso, per cui i flussi di cassa dell'attività agricola si confondono con quelli dell'attività commerciale.

Per valutare quindi quanto può rendere effettivamente l'attività di valorizzazione commerciale di per sé occorre trovare un modo per separare i costi dell'attività agricola da quelli dell'attività di commercializzazione.

Costo del prodotto

Per esempio, in un'attività commerciale la politica di prezzo (il prezzo praticato al consumatore) determina la marginalità media unitaria del prodotto venduto, ovvero quanto rimane, per esempio, per ogni chilogrammo di zucchine vendute,

TABELLA 1 - LA COSTRUZIONE DEL BUSINESS PLAN: RISORSE NECESSARIE E COSTI

- **Scelta della forma organizzativa:** la vendita sarà gestita dall'agricoltore singolo o da una società?
- **Investimenti e fabbisogni iniziali:** quali sono gli investimenti da fare, con quanta cassa occorre partire?
- **Finanziamenti:** come verranno pagati gli investimenti: con soldi propri o con prestiti bancari?
- **Costi di gestione:** quali sono i costi che si dovranno sostenere per la gestione dell'attività (esclusi i costi per il personale)?
- **Costi per il personale:** quale personale verrà impiegato nell'attività e quanto costerà?
- **Prodotti venduti:** quali prodotti verranno venduti, di che origine, a quali prezzi di acquisto e di vendita, e in quali quantità?

modo per definire questo costo è quello di fare riferimento al cosiddetto «costo opportunità», cioè al prezzo certo che si otterrebbe se il prodotto fosse venduto tramite i normali canali (ad esempio grossista, cooperativa, ecc.).

A tale proposito, un supporto può essere fornito attraverso le rilevazioni dei prezzi all'origine fornite dall'Ismea.

Livelli di ricarico

Il livello di ricarico applicato per diverse categorie di prodotto è una delle principali leve strategiche che possono essere gestite da chi fa vendita diretta per valorizzare il proprio prodotto. In alcuni casi, come nell'iniziativa di vendita diretta on line francese

Paysans.fr, viene applicato un ricarico uniforme su tutti i prodotti: l'amministratore delegato Patricia Juthiaud, intervistata da Ismea, ha dichiarato che la sua iniziativa punta sulla trasparenza del prezzo di vendita al consumatore (che comprende il costo della consegna a domicilio in regime di freddo su tutta la Francia), fissato in tre volte il costo riconosciuto per il prodotto agricolo. Dal momento che l'obiettivo del progetto è quello di remunerare adeguatamente il prodotto agricolo, ciò determina un posizionamento di prezzo elevato.

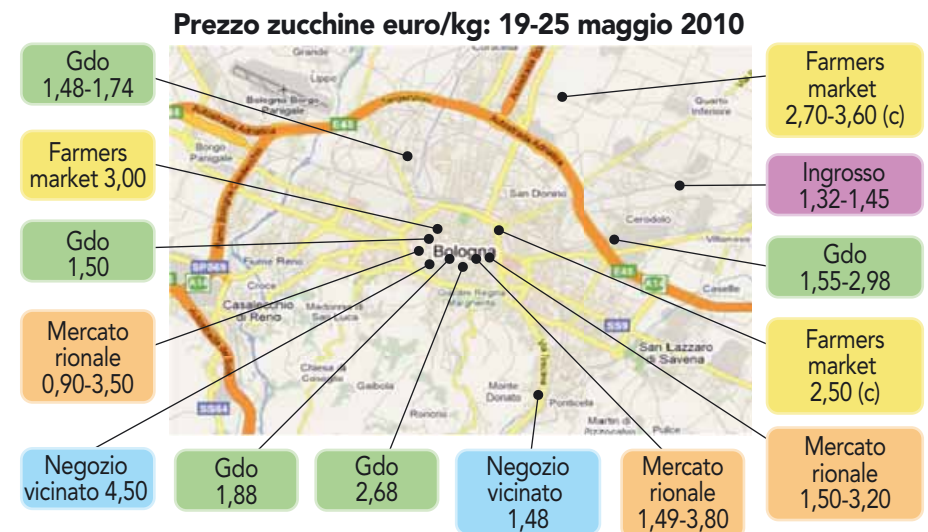
In molti altri casi è possibile variare il

per coprire tutti i costi di gestione e di investimento legati all'attività di vendita.

Al prezzo praticato al consumatore, infatti, va tolta l'Iva, dove applicata, per arrivare al prezzo netto; da questo prezzo netto va sottratto a sua volta il costo del prodotto e ciò che rimane è il margine lordo dell'attività di vendita diretta, che, se calcolato in percentuale sul prezzo netto viene chiamato «margine» e se calcolato in percentuale sul costo di acquisto del prodotto è chiamato «ricarico» o *mark-up*.

Fin qui, tutto facile: ma se il prodotto l'ho fatto io, quale è il suo costo? Un

FIGURA 1 - Esempio di variazioni nel posizionamento di prezzo di un prodotto: zucchine



Per una sola categoria di prodotto, in una sola città, il posizionamento di prezzo varia fortemente intorno alla media: esistono ampi spazi per differenziare e ottimizzare i ricarichi applicati alla propria offerta di prodotto.

FIGURA 2 - Il sito Ismea dedicato alla vendita diretta dei prodotti agricoli



ricarico in base alla stagionalità del prodotto, alla tipologia, al costo medio unitario, ecc. (figura 1). Le simulazioni di diversi prezzi di acquisto, di prezzo di vendita e di quantitativi di prodotto venduti, e il relativo impatto di queste differenti ipotesi sia sul fatturato, sia sul ricarico medio e, quindi, sulla marginalità complessiva sono importanti elementi per la valutazione del progetto e la verifica della probabile sostenibilità della gamma e del posizionamento ipotizzati.

Il costo del personale

In maniera analoga occorre valorizzare il costo «reale» del personale impiegato nella gestione dell'attività di vendita diretta. La corretta stima del costo del personale (e quindi la sua remunerazione) rappresenta spesso un elemento problematico nel caso di iniziative imprenditoriali in cui vengono utilizzati gli imprenditori stessi e i loro parenti stretti: la tentazione è quella di non considerare, o di minimiz-

zare, il costo del lavoro di queste persone, che vengono remunerate implicitamente nel margine generato dall'attività.

Conviene invece fare chiarezza sui reali costi dell'iniziativa, valorizzando appieno il costo del personale, a prescindere dal rapporto con i soci, per poter valutare l'effettiva sostenibilità: questo è particolarmente importante in iniziative che vedono il coinvolgimento di diversi soci.

Gli aspetti fiscali

Infine, devono essere attentamente analizzati gli aspetti fiscali del progetto di vendita diretta. Occorre ricordare che i vantaggi fiscali della vendita diretta sono soggettivi, cioè dipendono dalle caratteristiche del soggetto che realizza la vendita: tali vantaggi sono legati alla possibilità di considerare i ricavi della vendita diretta come parte del reddito agrario, alla pari con quelli derivanti dalla normale attività agricola esercitata dall'impresa agricola, e quindi alla possibilità di beneficiare delle

varie agevolazioni fiscali che riguardano, in particolare, la determinazione del reddito imponibile dell'azienda, le aliquote Ires e Irap applicabili, il regime Iva applicato.

Non esiste, quindi, un unico trattamento fiscale della vendita diretta: l'impatto fiscale va valutato, di volta in volta, in base alla formula di vendita scelta e può consigliare di adottare specifici modelli societari e di sottostare a determinati vincoli sulla gamma dei prodotti venduti (in particolare, per poter applicare il metodo del reddito agrario, i prodotti commercializzati devono rientrare nell'elenco dei prodotti agricoli aggiornato ogni due anni dal Ministero dell'economia e delle finanze su proposta del Ministero delle politiche agricole).

Per gli altri tipi di prodotti commercializzati il reddito imponibile è determinato applicando ai relativi ricavi un coefficiente di redditività del 15%. Tuttavia, dal momento che le agevolazioni fiscali applicabili possono mutare nel tempo, conviene in ogni caso avere bene presente quali sono le condizioni di sostenibilità di un progetto di vendita diretta sotto le ipotesi di un regime fiscale neutro.

Gli strumenti informativi di Ismea

In questo contesto Ismea ha scelto di porsi come riferimento informativo e formativo per chi è interessato a entrare nell'attività di vendita diretta, tramite la creazione di un portale dedicato in primo luogo

FIGURA 3 - Il prospetto dei flussi di cassa del calcolatore Ismea

FLUSSI DI CASSA

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Valore della produzione	113.174	143.210	171.562
Acquisti prodotti	-69.968	-85.934	-102.921
Costo del personale	-59.000	-59.000	-59.000
Altri costi di gestione	-31.000	-31.000	-31.000
Margine operativo lordo (MOL)	-46.794	-32.724	-21.358
Fabbisogno/disponibilità di capitale circolante	4.725	1.099	8.523
FC della gestione corrente	-42.069	-31.625	-12.835
Nuovi investimenti	-35.000	-2.000	-2.000
Nuovo capitale di soci	10.000	0	0
Nuovi debiti o finanziamenti	25.000	0	0
FC della gestione operativa	-42.069	-33.625	-14.835
Rata di rimborso del finanziamento (C + I)	-3.465	-3.465	-3.465
FC di gestione	-45.533	-37.090	-18.300
Interessi per scoperto di c/c	-1.821	-4.000	-4.000
FC ante imposte	-47.354	-41.090	-22.300
FC cumulato ante imposte	-47.354	-88.444	-110.744
Limite del fido	-50.000	-50.000	-50.000
Nuova liquidità (per superamento fido)	0	38.444	22.300
Nuova liquidità cumulata (per superamento fido)	0	38.444	60.744

<< Indietro

Il prospetto dei flussi di cassa indica come risultato finale il "flusso di cassa" (i contanti) generato annualmente dalla gestione (prima delle imposte) e il flusso di cassa cumulato

Il flusso di cassa cumulato del terzo anno indica il saldo in banca teoricamente disponibile generato dal progetto

L'equilibrio finanziario è assicurato quando le ultime due righe sono pari a zero: in caso contrario, il fabbisogno di cassa eccede il fido e occorre intervenire o sulle fonti (ad es per un aumento di capitale) o sulla gestione (per migliorare la redditività)

agli agricoltori, con la messa a disposizione di strumenti di formazione (percorso decisionale ragionato per impostare il proprio business plan, manuale di marketing, manuale di gestione del conto economico, manuale normativo, guida agli accordi tra agricoltori, il tutto arricchito con video e *tutorials*), ma senza dimenticare gli altri soggetti fondamentali del comparto, quali le pubbliche amministrazioni.

Per quanto riguarda l'assistenza alla predisposizione di un business plan, sul portale www.vedi.ismea.it che sarà attivo con la fine del mese di giugno, saranno disponibili un manuale del conto economico e un calcolatore che, in base ai dati inseriti dall'agricoltore, consente di produrre un conto economico triennale di previsione (figura 2).

Il manuale del conto economico accompagna l'agricoltore nell'acquisire dimestichezza con il percorso di costruzione di un business plan, aiutandolo a dare una risposta sistematica alle seguenti domande riguardanti la nuova attività:

- quanto è «grande» il mio progetto;
- che obiettivo di ricavi (e marginalità) mi pongo;
- che tipo di struttura organizzativa devo avere per raggiungere quell'obiettivo di fatturato;
- penso di operare attraverso una nuova società, come singolo, o con una società già esistente;
- quali sono i costi di gestione di tale struttura;
- quali i costi di investimento;
- che prezzi intendo praticare;
- il mio obiettivo di fatturato è in equilibrio rispetto ai costi di gestione;
- cosa devo modificare per raggiungere un risultato soddisfacente e, soprattutto, di equilibrio economico e finanziario.

Il calcolatore costringe chi lo usa a produrre una serie di stime dettagliate sui vari aspetti legati alla gestione economica del progetto, e quindi assembla queste informazioni per produrre i conti economici previsionali.

È evidente che nessuno strumento può dare previsioni esatte su come reagirà il mercato – come risponderanno i consumatori – a una nuova offerta commerciale; l'elemento di rischio imprenditoriale è inamovibile, ma è un elemento con il quale gli agricoltori sono abituati a convivere da millenni.

Altrettanto evidente è che nessuno strumento può produrre, in automatico, stime di costi e ricavi adatti a tutti i contesti e progetti: l'obiettivo degli strumenti proposti, quindi, è quello di aiutare l'agricoltore a costruire stime realistiche di costi



Per valutare quanto può rendere la vendita diretta occorre separare i costi dell'attività agricola da quelli dell'attività di commercializzazione

e di ricavi, e a metterle insieme, al fine di acquisire una conoscenza dettagliata delle grandezze economiche del proprio progetto, verificarne in linea di massima l'equilibrio e, soprattutto, poter agire in maniera preventiva sul progetto – aggiustando il tiro – qualora in base a queste stime realistiche emergessero elementi di criticità e quindi a evitare di «sbagliare i conti».

Le risposte del calcolatore

Il calcolatore Ismea, in base ai dati inseriti dall'utente, è in grado infatti di fornire i seguenti tipi di risposte:

- la verifica del rispetto del principio della prevalenza tra prodotto proprio e prodotto acquistato da terzi;
- il ricarico medio effettivamente applicato rispetto al costo dei prodotti, in base alle ipotesi sui quantitativi venduti di ogni singolo prodotto, al prezzo di vendita e al ricarico effettivamente applicato per ogni singola tipologia di prodotto (che può quindi essere differenziato);
- una stima dei quantitativi giornalieri di vendita e del numero di clienti necessari a raggiungere l'obiettivo di fatturato;
- un conto economico semplificato a tre anni;
- lo schema dei flussi di cassa.

Lo strumento consente anche di fare alcune simulazioni sull'impatto di cambiamenti nei costi e/o nei ricavi sul conto economico e sui flussi di cassa: per esempio, se il risultato del conto economico è negativo, ma si ritiene di non poter incrementare oltre il fatturato stimato, il calcolatore consente di stimare di quanto occorrerebbe ridurre, complessivamente, i costi di gestione rispetto alle ipotesi iniziali (figura 3).

I vantaggi di una buona pianificazione iniziale

Nessun business plan può essere considerato una previsione certa dell'andamento di una nuova iniziativa imprenditoriale. Tuttavia, una buona pianificazione iniziale aiuta a:

- dimensionare correttamente gli investimenti, alla luce di un fatturato obiettivo considerato ragionevole, evitando di imbarcarsi in spese iniziali non recuperabili vista la redditività attesa del progetto;
- ragionare sulla gamma di prodotti da offrire, sia per soddisfare il consumatore, sia per avere un giusto equilibrio tra prodotti ad alta marginalità-basso volume e prodotti a bassa marginalità-elevati volumi;
- capire le implicazioni, anche in termini di fabbisogno di liquidità, di un periodo iniziale in cui l'attività si sta affermando sul mercato, e quindi di come fare fronte con serenità a eventuali perdite iniziali (investimento di avviamento);
- capire, in base ai costi fissi di gestione che si affrontano, quali sono le potenziali perdite cui si va incontro, quindi capire la rischiosità dell'investimento

In questo modo, si riduce drasticamente il pericolo di aver «fatto male i conti» e di incorrere in spiacevoli sorprese ad attività avviata.

Ainoa Doughty
Area Group
Fabio Del Bravo
Ismea

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