



Manuale per la costruzione del conto economico

2011

pianificare l'attività di vendita diretta




MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI



SOMMARIO

PREMESSA.....	3
UN PRIMO DIMENSIONAMENTO DEL PROGETTO	5
<i>COSA VOGLIO VENDERE E A CHI</i>	<i>5</i>
<i>IL BACINO DI UTENZA.....</i>	<i>6</i>
<i>UN PRIMO DIMENSIONAMENTO DEI RICAVI</i>	<i>6</i>
COME ORGANIZZARSI PER VENDERE	8
<i>IL MODELLO ORGANIZZATIVO</i>	<i>8</i>
<i>COME PROGETTARE IL PROPRIO MODELLO ORGANIZZATIVO</i>	<i>8</i>
QUALI INVESTIMENTI SARANNO NECESSARI?.....	11
<i>COS'È L'AMMORTAMENTO E COME SI CALCOLA</i>	<i>13</i>
COME SARANNO FINANZIATI GLI INVESTIMENTI?	15
<i>IMPATTO DEL DEBITO SU CONTO ECONOMICO E CASSA</i>	<i>16</i>
QUANTO COSTERÀ GESTIRE L'INIZIATIVA?	17
<i>RAGIONARE SUI DIVERSI TIPI DI COSTO</i>	<i>17</i>
<i>COME STIMARE I COSTI.....</i>	<i>17</i>
QUANTO MI COSTA IL PRODOTTO CHE VOGLIO VENDERE?	23
<i>QUANTO MI COSTA IL MAGAZZINO?</i>	<i>24</i>
COME FISSO IL PREZZO DI VENDITA?.....	25
<i>COSA C'È NEL PREZZO DI VENDITA?</i>	<i>25</i>
<i>IL CONCETTO DEL RICARICO MEDIO</i>	<i>25</i>
UNA STIMA PIÙ PUNTUALE DEI RICAVI	28
<i>ATTENZIONE AL RISPETTO DEL REQUISITO SULLA PREVALENZA</i>	<i>28</i>
<i>SCHEMA PER IL CALCOLO DEI PREZZI E DEI QUANTITATIVI</i>	<i>28</i>
TROVARE IL PUNTO DI EQUILIBRIO: L'UTILE	31
<i>L'UTILE GENERATO È SUFFICIENTE?</i>	<i>31</i>
<i>IL PROCESSO DI SIMULAZIONE.....</i>	<i>31</i>
<i>COME SI ARRIVA ALL'UTILE?</i>	<i>32</i>
<i>CONTO ECONOMICO E IMPOSTE SUL REDDITO.....</i>	<i>32</i>
TROVARE IL PUNTO DI EQUILIBRIO: I FLUSSI DI CASSA.....	34
<i>L'EQUILIBRIO SUI FLUSSI DI CASSA</i>	<i>34</i>
<i>FLUSSI DI CASSA E IMPATTO DELL'IVA</i>	<i>35</i>

Premessa

◇ A cosa serve questo manuale?

Il piano di marketing per la vendita diretta ha spiegato molti dei concetti che riguardano la costruzione di una nuova attività imprenditoriale.

Questo manuale e il Modello di conto economico che lo accompagna, sono strumenti che aiutano a definire le grandezze economiche dell'iniziativa progettata, per cercare di trovare un equilibrio soddisfacente tra lo sforzo da compiere e il potenziale ritorno per l'imprenditore.

E' realizzato con una logica interattiva per capire come si muovono i ricavi, i costi e quindi i margini cambiando i diversi elementi del progetto. Aiuta quindi a trovare la situazione "ottimale" dal punto di vista dell'imprenditore.

La versione finale del piano di conto economico è una "mappa" da seguire nel realizzare il progetto: ci consente di monitorare come sta andando il progetto rispetto a come lo avevamo previsto, capire se le ipotesi che abbiamo fatto erano giuste, o se ci sono cose che dobbiamo cambiare perché alcune delle nostre ipotesi erano sbagliate: la pianificazione continua ad essere importante anche una volta avviato il progetto.

L'orizzonte temporale considerato è di tre anni, tempo considerato sufficiente per l'avvio e il successivo consolidamento del progetto.

◇ Come si costruisce il conto economico

Il presente manuale segue uno schema di ragionamento "a imbuto", partendo dall'idea di massima per giungere attraverso step di affinamento alla definizione finale:

- 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 una tale struttura?
- E 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?

E' evidente che occorre lavorare sulla base di stime di costi e di ricavi. La bontà delle stime di costo dipendono dal grado di conoscenza del processo organizzativo che deve essere creato; la bontà della stima sui ricavi dipenderà dal grado di conoscenza del mercato e dalla prevedibilità degli andamenti di quest'ultimo. E' per questo che vale la pena spendere un po' di tempo per dedicarsi ad assumere informazioni affidabili e oggettive che rendano buone le nostre stime e, di conseguenza, tutti i ragionamenti che da queste scaturiscono. In effetti le stime sui ricavi sono soggette, in generale, a un maggiore grado di incertezza: rappresentano la "scommessa imprenditoriale" sul mercato.

Questo manuale descrive quindi il processo per costruire le informazioni necessarie a una prima definizione e valutazione del progetto di vendita diretta. Spesso, non troverete risposte perché ai quesiti che sono affrontati corrispondono tante risposte. Troverete, invece, molte domande la cui risposta potrà aiutarvi a prendere la decisione giusta e non stupitevi se alcune vi sembreranno banali perché è proprio laddove si dà per scontata la risposta che può celarsi la soluzione alternativa vincente.

Un primo dimensionamento del progetto

Cosa voglio vendere e a chi

Cosa si vende in una attività di vendita diretta dipenderà da:

- i prodotti che il singolo agricoltore o i soci del progetto producono;
- quali servizi si ritiene di associare a quei prodotti;
- quello che si ritiene necessario offrire al consumatore-target, per incentivarlo a comprare dal nuovo punto vendita e fidelizzarlo;
- cosa può ragionevolmente 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).

È inoltre fondamentale pianificare con giusto anticipo la gamma per l'intero anno, tenendo conto degli andamenti stagionali delle produzioni e prevedendo, a seconda del periodo, i bisogni di integrazione.

E' importante tenere presente i costi logistici di diverse tipologie di prodotto [v sezione “Quanto costerà gestire l'iniziativa”]. I prodotti a filiera veramente corta – cioè i prodotti locali – offrono importanti vantaggi di costo rispetto a prodotti che provengono da lontano:

- il tempo dal campo allo scaffale è più breve
- sono minori gli imballaggi necessari
- sono minori le distanze che il prodotto deve percorrere
- sono meno numerosi i passaggi di carico/scarico

Questi fattori conferiscono al prodotto di filiera corta (in senso geografico) un importante vantaggio competitivo per quanto riguarda la qualità organolettica, nonché significativi risparmi di costo, consentendo di offrirli al consumatore a un prezzo competitivo – non necessariamente più basso – rispetto a quelli dei canali concorrenti.

La gamma dei prodotti deve quindi essere in equilibrio tra:

- prodotti propri e prodotti di terzi
- prodotti di vicinanza e prodotti di origine più lontana, seppure sempre agricola

Il bacino di utenza

I ricavi dipenderanno in gran parte da alcuni fattori fondamentali:

- le 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? E cosa vorrebbero comprare, ma non trovano?
- la localizzazione precisa del punto vendita. Questo si trova in una zona centrale o di periferia? Molte persone ci passano tutti i giorni? C'è il parcheggio? Ci sono attività commerciali complementari nelle vicinanze?
- Quali sono i potenziali concorrenti nelle vicinanze? Quali sono i loro punti di forza e quali i loro punti 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 gamma? Un punto vendita per la spesa quotidiana veloce? Oppure un punto vendita con un'ampia gamma di prodotti, per una clientela settimanale fidelizzata? E' 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?

Un primo dimensionamento dei ricavi

La risposta al precedente punto darà delle indicazioni di massima sul tipo di fatturato che l'iniziativa commerciale potrà generare.

Per realizzare una prima stima occorrerà pensare:

- al numero di passaggi giornalieri e settimanali: quante persone verranno a fare acquisti in un determinato periodo?
- allo "scontrino medio" dell'acquirente: quanto potrebbe spendere un "tipico" acquirente per i miei prodotti? 5€? 10€? 20€? (Questo a sua volta dipenderà in gran parte dall'offerta di prodotti che si intende proporre in termini di qualità, di ampiezza e profondità di gamma, tipologia di prodotto)

Il numero medio di acquirenti giornalieri moltiplicato per lo scontrino medio e per il numero di giorni di apertura/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.

Esempio

Nella tabella qui di seguito sono state inserite alcune ipotesi sul fatturato che potrebbe essere sviluppate per diverse tipologie di vendita diretta e, per diverse ipotesi di scontrino medio, il numero di clienti mediamente necessari ogni settimana per raggiungere quel tipo di fatturato obiettivo. Rappresenta un primo modo per verificare la "ragionevolezza", rispetto alle caratteristiche del proprio bacino di utenza, dell'iniziativa commerciale che si sta valutando.

Tipologia di iniziativa commerciale	prodotti	fatturato obiettivo (€)	scontrino medio (€)	numero di clienti/ anno	settimane di apertura/anno	clienti/ settimana
punto vendita aziendale	frutta e ortaggi, miele	30.000	10	3.000	48	63
punto vendita aziendale	carne, formaggi, salumi	75.000	20	3.750	48	78
punto vendita fuori azienda	tutte le principali categorie di prodotti alimentari, compreso vino e olio	500.000	15	33.333	48	694
vendita di cassette con consegna	ortofrutta, olio, miele, vino	300.000	25	12.000	48	250

Come organizzarsi per vendere

Il modello organizzativo

Nell'ambito della vendita diretta, per modello organizzativo si intende l'insieme delle attività che verranno realizzate, dei soggetti che saranno coinvolti, e delle modalità che potranno essere utilizzate per coordinare i contributi di questi soggetti al fine di vendere un prodotto con determinate caratteristiche intrinseche e di servizio al consumatore. In altre parole, bisogna organizzarsi per poter portare al consumatore un prodotto a un prezzo adeguato generando un utile soddisfacente per il nuovo imprenditore.

Il modello organizzativo sarà quindi una conseguenza delle scelte fatte per quanto riguarda:

- il tipo di vendita che si intende realizzare
- i prodotti che si intende vendere
- i servizi che si intende offrire
- i soci e gli altri fornitori che saranno coinvolti

E' evidente che un'iniziativa di vendita diretta presso la propria azienda agricola, con una gamma limitata, avrà un modello organizzativo molto più semplice che un progetto che prevede di vendere su tutto il territorio nazionale un'ampia gamma di prodotti agricoli on-line provenienti da più fornitori e con consegna al consumatore finale.

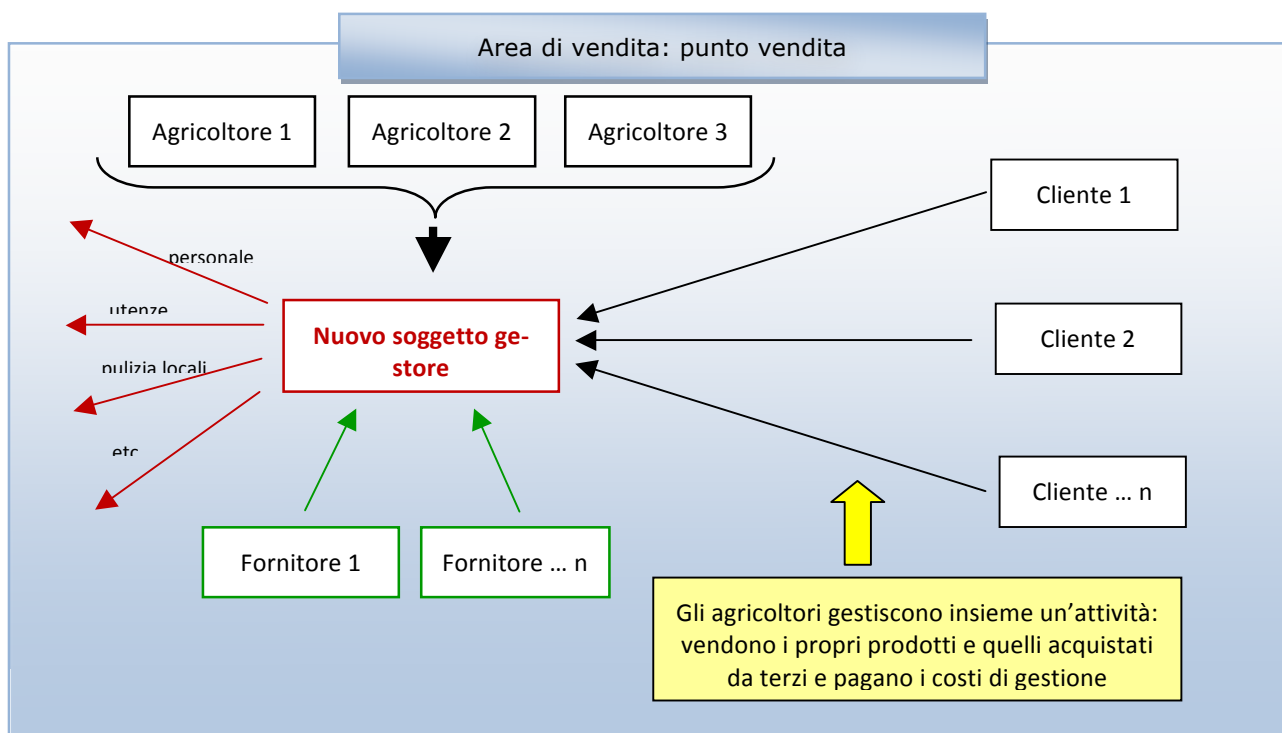
Ai fini della costruzione del modello economico, dunque, la scelta del modello organizzativo ha un impatto diretto sulla stima dei costi di gestione, sulle modalità di distribuzione dei margini e sulle tasse da pagare. Tali aspetti richiedono approfondimenti specifici per tanto: il modello di conto economico illustrato in questo manuale si ferma prima dell'analisi fiscale del progetto.

Come progettare il proprio modello organizzativo

Per progetti un po' complessi, è bene cercare di disegnare uno schema di come funzionerà, mettendo su carta tutti i soggetti coinvolti (sia soci, sia fornitori, sia clienti) e i rapporti commerciali e societari che dovranno esistere tra di loro. In questo modo sarà poi più facile individuare e quantificare tutti i flussi economici, finanziari e di prodotto.

Esempio

Tre agricoltori decidono di avviare assieme una nuova attività di vendita diretta. Prevedono di vendere sia prodotti provenienti dalle proprie aziende agricole, sia prodotti acquistati da fornitori terzi.



Il modello gestionale ipotizzato prevede che i 3 agricoltori realizzino una nuova società (“Nuovo soggetto gestore”), che si occuperà della gestione dell’attività; loro saranno pertanto i soci della nuova società.

Tutte le attività relative alla vendita diretta verranno gestite dalla nuova società, che sosterrà quindi tutti i costi operativi connessi (pulizie, utenze, etc), assumerà eventualmente il personale necessario, provvederà all’acquisto dei prodotti e incasserà i ricavi delle vendite.

I 3 agricoltori avranno il doppio ruolo di socio e fornitore, in quanto la società acquisterà da loro una parte del prodotto venduto (nel caso decidano di creare una cooperativa, i 3 soci conferiranno il prodotto). Inoltre, se decideranno di assumere un ruolo operativo nella vendita (es. responsabile del negozio, cassiere, etc.) diventeranno anche dipendenti della nuova società.

Per la realizzazione di questo modello organizzativo occorrerà quindi:

- i. creare una nuova società, ripartendo le quote tra i soci;*
- ii. decidere il ruolo operativo di ciascun socio;*
- iii. stabilire il processo decisionale;*
- iv. fissare i contratti di fornitura, sia con i soci, sia con soggetti terzi;*
- v. affittare/acquistare/attrezzare il punto vendita;*

vi. *assumere personale e contrattare i servizi necessari alla gestione del punto vendita;*

vii. *definire la politica di prezzi e di servizio nei confronti del cliente.*

Tutte queste attività e decisioni impattano direttamente sui costi di investimento e di gestione del progetto, che vanno stimati accuratamente.

Quali investimenti saranno necessari?

Iniziare una nuova attività imprenditoriale, come quella della vendita diretta, richiede necessariamente nuovi investimenti economici, che possono essere più o meno elevati a seconda del tipo di vendita che si preferisce realizzare (vedi Manuale sulla normativa, capitolo “le modalità di vendita diretta”). I costi di investimento sono tutte quelle spese che si devono sostenere per far partire la nuova attività e renderla operativa.

I costi di investimento possono essere di due tipi:

1) **Materiali.** Questi comprendono i costi per l'acquisto della strumentazione necessaria per allestire il punto vendita (es. registratori di cassa, banchi per l'esposizione, bilance, etc.), i costi per la preparazione del locale (opere murarie, sistemazione impianti elettrici e riscaldamento, imbiancatura, etc.), il costo per l'acquisto di eventuali celle frigorifero o altre strutture per la conservazione dei prodotti. Se si sceglie di acquistare un nuovo immobile (es. il negozio o un magazzino), anche questo rientrerà negli investimenti materiali. Se invece si sceglie di fare la vendita diretta in modo itinerante, rientra tra gli investimenti materiali l'acquisto del furgone e della strumentazione necessaria (es. generatore). Se la vendita avverrà all'interno di un mercato, tra i costi di investimento rientreranno l'acquisto del gazebo, di un eventuale automezzo utilizzato, etc. Infine, se si sceglie la modalità della vendita via internet, andranno conteggiati i costi sostenuti per la creazione di un sito web.

2) **Immateriali.** Questi comprendono tutti i costi, diversi da quelli materiali, che un agricoltore deve sostenere per avviare la nuova attività. Tra questi ci sono il costo per le spese burocratiche, il costo per l'eventuale affiliazione a marchi collettivi [v. *Manuale sui marchi*], i costi pubblicitari per il lancio della nuova attività, i costi per i professionisti specializzati (ad es commercialista).

Inoltre, l'avvio di un'attività richiede un investimento in capitale circolante: serve della liquidità per poter fare fronte alle spese, anche di natura quotidiana, prima che le entrate da vendite raggiungano un livello sufficientemente elevato a coprire tutte le uscite che dovranno essere affrontate.

Da non sottovalutare infine l'eventuale necessità di modificare l'assetto produttivo dell'azienda agricola, per adeguare la produzione alle necessità della vendita diretta. Tali investimenti non rientrerebbero direttamente tra quelli sostenuti per l'avvio della nuova attività, soprattutto se a realizzarla sarà un soggetto terzo, ma dovranno comunque essere ben valutati dagli agricoltori nel momento in cui sceglieranno di intraprendere la nuova iniziativa. [v. Scheda per la quantificazione degli investimenti e Cos'è l'ammortamento e come si calcola].

Cos'è l'ammortamento e come si calcola

Un'impresa economica che effettua un investimento lo fa perché immagina che da ciò ne deriverà un vantaggio (generalmente economico) per la propria attività (es. produrre più velocemente, con qualità migliore, etc.) e per il servizio offerto (es. i banchi refrigerati consentono ad un negozio di vendere prodotti freschi, etc.).

Un "investimento", come dice la parola stessa, presuppone che il bene o l'immobile che si sta acquistando duri nel tempo, almeno per più di un anno. Perciò, dato che l'investimento ha lo scopo di produrre un vantaggio o un beneficio, l'impresa che lo realizza potrà godere dell'utilizzo dell'investimento per più anni, ossia per la durata "tecnica" dell'investimento stesso: in altre parole, finché questo sarà normalmente utilizzabile o non diventerà vecchio e obsoleto.

Ad esempio, se compro una macchina che costa €20.000 e dura 10 anni, il costo iniziale della macchina (i €20.000 che devo pagare oggi, e che costituiscono un'"uscita di cassa") mi produrrà benefici per 10 anni. Potrei quindi dividere il costo iniziale per 10, e dire che avere la macchina rappresenta un costo annuale di €2.000: questo ragionamento sta dietro al concetto dell'ammortamento.

L'ammortamento è infatti uno strumento contabile, senza rilevanza dal punto di vista della cassa, che serve per tradurre nel "linguaggio" della contabilità il fatto che un investimento produce benefici per più anni e non solo in quello in cui viene concretamente pagato. Ad ogni tipologia di investimento è quindi assegnata una cosiddetta "aliquota di ammortamento", fissata per legge dal D.M. 31/12/1988 e successive modifiche, che definisce la % di utilizzo di quel determinato bene per ogni singolo anno. Se un bene dura per 2 anni, la percentuale di utilizzo annuo è $\frac{1}{2} = 0,5$ o 50%; se invece dura 10 anni la percentuale di utilizzo è $\frac{1}{10} = 0,1$ o 10%, ecc.

L'importanza del concetto di ammortamento emerge quando si costruisce il Conto Economico della gestione, cioè quando si determini, ai fini gestionali e fiscali, quanto reddito è stato prodotto in un anno: potrà essere dedotto non l'intero costo di acquisto, ma solamente la quota di costo espressa dall'aliquota di ammortamento. Nel caso di aliquota pari al 10%, l'azienda potrà dedurre ogni anno $\frac{1}{10}$ del valore dell'investimento, e ciò potrà essere fatto per 10 esercizi consecutivi; finito questo periodo, infatti, sarà stato dedotto l'intero costo di acquisto. In altre parole, invece che dedurre subito tutto il costo di investimento, questo viene "spalmato" su più anni, per un periodo pari alla vita tecnica (teorica) del bene stesso. Ciò significa che, al termine del 10° anno, dal punto di vista contabile quel bene non ha più valore e quindi non può più essere dedotto come costo. Non è però detto che sia da buttare o che sia inutilizzabile: anche se contabilmente il suo valore è pari a zero, l'azienda potrà continuare ad usarlo finché lo riterrà opportuno.

Esempio

Un'azienda decide di fare un investimento e acquistare un nuovo macchinario, che costa 80.000 €. Per quel tipo di bene l'aliquota di ammortamento fissata dalla legge è del 10%, quindi ogni anno potrà essere dedotto a Conto Economico il 10% del valore, ossia 8.000 €. Il valore contabile del bene pertanto ogni anno cala di 8.000 €: dopo 1° anno sarà di 72.000 €, dopo il 2° anno sarà di 64.000 €, etc. Dopo 10 anni il valore contabile è zero, e l'azienda smette di dedurre gli 8.000 € a Conto Economico.

Come anticipato in precedenza, l'ammortamento non ha una rilevanza concreta dal punto di vista della "cassa" dell'impresa. In altre parole, l'ammortamento esprime sì un costo che va dedotto a Conto Economico, ma questo è un cosiddetto "costo teorico". Infatti, riprendendo l'esempio, l'azienda non pagherà concretamente 8.000 € ogni anno, perché avrà effettuato la spesa di 80.000€ tutta nel 1° anno. Per tali ragioni, il trattamento contabile degli investimenti è uno degli elementi che creano differenze tra il Conto Economico e il prospetto dei Flussi di Cassa.

Come saranno finanziati gli investimenti?

Dopo aver quantificato il costo totale degli investimenti, bisogna decidere come e da chi vengono pagati. La prima scelta che l'agricoltore deve fare è se utilizzare solamente propri soldi, o se chiedere un prestito ad una banca o ad un altro ente finanziatore (es. Regione, Unione Europea, etc.). In questo caso è importante mettere in conto anche le tempistiche necessarie per ricevere i soldi e, se si vuol partecipare a bandi pubblici per l'assegnazione di finanziamenti, tenere sotto controllo le scadenze.

In ogni caso, un eventuale finanziamento o prestito non coprirà mai il 100% dei costi di investimento, che quindi almeno in parte verranno pagati direttamente dall'agricoltore con propri fondi. Se la vendita diretta sarà realizzata da una società di diversi agricoltori, questi dovranno decidere come spartirsi tra loro la % dei costi di investimento non coperta dagli eventuali finanziamenti o prestiti.

Nello scegliere le fonti di finanziamento con cui pagare gli investimenti iniziali (capitale proprio o debito), è importante valutare bene qual è il tasso di interesse che la banca applicherà al prestito. Se questo tasso sarà troppo elevato, la rata del rimborso potrebbe non essere sostenibile e portare in perdita l'attività. Pertanto, prima di scegliere se chiedere un prestito oppure no, è sempre meglio accertarsi di tutte le condizioni e i vincoli imposti dalle banche e valutare attentamente se è la scelta più conveniente.

Per costruire il modello economico è necessario indicare il valore dell'eventuale prestito richiesto, le spese bancarie da sostenere (commissioni, spese per pratiche d'apertura, etc.) il tasso di interesse applicato dalla banca o dal finanziatore e la durata del prestito.

Esempio:

3 agricoltori decidono di aprire un negozio per vendere direttamente i propri prodotti. Per sistemare il negozio spenderanno 15.000 €, per acquistare gli allestimenti necessari 7.000 €, per comprare una piccola cella frigorifero 5.000 €; per avviare la società dal notaio, iscriversi alla camera di commercio e aprire la P.IVA spenderanno 3.000 € tra pratiche e bolli. Il costo di investimento complessivo è pertanto 30.000 €.

1/3 del costo di investimento verrà coperto con un prestito della banca, i restanti 2/3 verranno pagati dai 3 soci che si spartiranno la quota in parti uguali. Quindi:

Investimenti		Copertura dei costi di investimento	
Sistemazione negozio	15.000 €	Prestito della banca	10.000 €
Acquisto allestimenti	7.000 €	Socio 1	6.666 €
Cella frigorifera	5.000 €	Socio 2	6.666 €
Spese burocratiche	3.000 €	Socio 3	6.666 €
TOTALE INVESTIMENTI	30.000 €	TOTALE COPERTURE	30.000 €

Impatto del debito su conto economico e cassa

Quando si chiede un prestito ad una banca (o un altro finanziatore), questo verrà restituito generalmente a rate. Il valore e la durata possono variare a seconda delle condizioni pattuite. Tuttavia, sommando l'importo delle singole rate si otterrà un valore complessivo superiore all'importo del prestito richiesto, e ciò deriva dal fatto che la banca, oltre alla restituzione del prestito, richiede il pagamento degli interessi. Per tale ragione, a parità di prestito richiesto, due banche diverse potranno richiedere la restituzione prevedendo rate di rimborso differenti.

La rata di rimborso di un finanziamento è pertanto composta da due componenti:

$$\text{Quota capitale} + \text{Quota interessi} = \text{Rata di rimborso}$$

La quota capitale restituisce una parte del prestito originario, mentre la quota interessi rappresenta il costo del prestito per l'agricoltore, ed è questa che andrà evidenziata nel conto economico alla voce "oneri finanziari".

Dal punto di vista operativo, quindi, l'azienda ogni mese (o ogni trimestre o ogni semestre, a seconda delle modalità contrattate) effettuerà il versamento della rata di rimborso, dunque questa rappresenta un'effettiva uscita di cassa.

Dal punto di vista del Conto Economico, invece, andrà dedotto tra i costi non l'intero importo della rata, ma solamente la "quota interessi", così come previsto dai principi contabili. La quota capitale infatti non viene considerata, perché rappresenta semplicemente il rimborso del prestito, il cui valore è legato al costo dell'investimento totale, che invece impatta sul conto economico attraverso l'ammortamento.

Quanto costerà gestire l'iniziativa?

Ragionare sui diversi tipi di costo

Avviare la vendita diretta comporta dover sostenere delle spese per la gestione ordinaria delle attività, che dipendono dal modello organizzativo che si è scelto per il progetto (chi è coinvolto, dove si vende, come si vende, cosa/come si consegna, ecc.).

Può essere utile, in un caso di vendita diretta, ragionare su due macro-categorie di costo:

- i costi relativi all'attività di vendita vera e propria, che comprendono sicuramente tutti i costi di gestione di un punto vendita, se previsto, i costi commerciali, amministrativi, di servizi, pubblicitari, ecc.
- i costi relativi all'attività di logistica (tutte le attività che riguardano il condizionamento, la trasformazione, il trasporto e lo stoccaggio del prodotto prima della vendita, così come il costo del trasporto "dopo" la e gli eventuali costi di consegna al destinatario finale)

Inoltre, è utile suddividere ulteriormente i costi per natura: costi per il personale, costi per l'acquisto di materiali, costi per servizi, costi finanziari (gli oneri finanziari che dovranno essere pagati sia su eventuali mutui, sia su eventuali scoperti di conto corrente fanno parte dei costi che l'attività dovrà essere in grado, nel medio periodo, di coprire).

Come stimare i costi

Per alcuni tipi di costo, sarà relativamente facile realizzare una stima basata su quantità e prezzo medio unitario.

Per esempio, se conto di aver bisogno di una pulizia giornaliera dei locali e stimo che sia necessaria un'ora per fare tale pulizia, e penso di aprire 6 giorni alla settimana e, inoltre, so quale è il costo medio orario che fanno le imprese di pulizie nella mia zona, il calcolo sarà il seguente:

$ore/g * gg/settimana * settimane/anno = ore/anno$ (periodo di utilizzo del servizio)

$€/ora = costo\ medio\ unitario$

$Costo\ delle\ pulizie/anno = ore/anno * €/ora$

Altri tipi di costo sono meno "trasparenti": quanto costerà illuminare, riscaldare, raffreddare il punto vendita? Quanto si spenderà di telefonia? In questi casi, occorre raccogliere informazioni – in base a esperienze proprie, di amici, colleghi,

parenti – su costi “reali” relativi a locali/situazioni simili a quelle del proprio progetto, in modo da avere un parametro di riferimento.

Alcuni costi saranno invece fissi, e noti: per esempio affitti, assicurazioni, abbonamenti.

Infine alcuni costi saranno da inserire come budget: ad esempio, quanto si ritiene di dover spendere in comunicazione e pubblicità? Per stabilire il budget occorre avere un'idea di massima dei costi delle diverse opzioni (volantinaggi, affissioni, un evento, un passaggio alla radio locale) anche se l'articolazione di tale cifra in azioni specifiche, con un costo preciso, potrà essere realizzata successivamente. (v. Scheda per la stima dei costi di gestione; Stima del costo del personale)

◇ *Scheda per la stima dei costi di gestione*

Per calcolare il valore complessivo dei costi di gestione è necessario conoscere due elementi fondamentali:

- il costo unitario: esprime il costo pagato per usufruire di un determinato bene o servizio (es. affitto, utenze, pulizia locali, etc) per una singola unità di tempo (es. settimana, mese, semestre, etc.)
- il periodo di utilizzo: indica per quanto tempo, nell'arco dell'anno, si usufruirà del bene o del servizio (es. 12 mesi, 6 mesi, 2 quadrimestri, 40 settimane, etc.). È importante che il periodo di utilizzo sia espresso nella stessa unità di tempo utilizzata per calcolare il costo unitario: ad esempio, se il costo è espresso in “€/mese”, allora il periodo di utilizzo deve essere espresso in “mesi/anno” (se fosse “€/settimana”, il periodo dovrebbe essere espresso in “settimane/anno”, etc.)

Il costo finale, che deve essere sempre riferito all'intero anno, si ottiene moltiplicando il costo unitario per il periodo di utilizzo:

Costo unitario * Periodo di utilizzo = Costo Annuo

Il valore ottenuto (costo annuo) è la cifra che andrà inserita nel Modello.

Esempio

Tipologia	Costo unitario	Periodo di utilizzo	Costo complessivo
Affitto	1.500 €/mese	12 mesi/anno	18.000 €/anno
Acqua, luce	300 €/mese	12 mesi/anno	3.600 €/anno
Riscaldamento	300 €/mese	7 mesi/anno	2.100 €/anno
Assicurazione	500 €/semestre	2 semestri/anno	1.000 €/anno
Altre spese	115 €/settimana	52 settimane/anno	5.980 €/anno
Trasporto	500 €/mese	12 mesi/anno	6.000 €/anno
Utenze magazzino	400 €/mese	12 mesi/anno	4.800 €/anno

Nel Modello i costi di gestione sono suddivisi in due categorie:

- Costi relativi al punto vendita: includono tutti i costi a cui si deve far fronte per la gestione del punto vendita e delle attività ricollegate alla fase di vendita (affitto locali, utenze del negozio, pulizia, volantaggi, etc.)

	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
Costi del Punto Vendita	€/anno	€/anno	€/anno
affitto locali	18.000	18.000	18.000
utenze	5.600	5.600	5.600
assicurazioni	1.000	1.000	1.000
altre spese	5.980	5.980	5.980
(costo 5)	0	0	0
(costo 6)	0	0	0
(costo 7)	0	0	0
(costo 8)	0	0	0
(costo 9)	0	0	0
(costo 10)	0	0	0
(costo 11)	0	0	0
(costo 12)	0	0	0
TOTALI COSTI DEL PUNTO VENDITA	30.580	30.580	30.580

- Costi relativi alla fase logistica: includono i costi sostenuti per le attività di trasporto, stoccaggio, condizionamento e lavorazione dei prodotti. Includono anche i costi legati alle strutture e mezzi utilizzate per queste attività (es. affitto del magazzino, utenze per la cella frigorifera, costo di utilizzo di un furgone, etc.)

	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
Costi per la fase logistica	€/anno	€/anno	€/anno
trasporto	6.000	6.000	6.000
utenze	4.800	4.800	4.800
_____ (costo 3)			
_____ (costo 4)			
_____ (costo 5)			
_____ (costo 6)			
_____ (costo 7)			
_____ (costo 8)			
_____ (costo 9)			
_____ (costo 10)			
_____ (costo 11)			
_____ (costo 12)			
TOTALI COSTI DEL PUNTO VENDITA	10.800	10.800	10.800

◇ *La stima del costo del personale*

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 impiegati gli imprenditori stessi e i loro parenti stretti: la tentazione è quella di non considerare, o di minimizzare, 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.

Per calcolare il valore complessivo dei costi per il personale è necessario conoscere due elementi fondamentali:

- Il costo unitario annuale, partendo dalla Retribuzione annuale lorda (R.A.L.) individuale: è la remunerazione annuale fissa di ciascun dipendente, differente a seconda della tipologia di mansione svolta. E' composto dallo stipendio mensile versato in busta paga, più le mensilità aggiuntive (tredicesima). Per arrivare al costo effettivo del dipendente per l'azienda, occorre aggiungere gli oneri sociali, i contributi previdenziali, il TFR. In via approssimativa, per il settore del commercio, il costo annuale totale può essere stimato moltiplicando la R.A.L. per 1,5. Gli oneri previdenziali in agricoltura sono più bassi, consentendo, laddove sia possibile considerare il personale come lavoratore agricolo, applicare dei moltiplicatori più bassi, da valutare di volta in volta.
- N° di addetti assunti per ciascuna tipologia di mansione: il personale impiegato deve essere diviso a seconda del ruolo svolto, al quale corrisponderà un diverso costo unitario del lavoro (nel caso di lavoratori part time, per ogni addetto si conteggerà al percentuale di ore lavorate, ad. es. 0,5, 0,7, etc.)

Nel Modello andranno inseriti, per ogni tipologia di personale impiegato, i due valori richiesti (costo totale annuale e n° addetti), mentre il calcolo del costo

complessivo annuo verrà svolto automaticamente dal modello mediante la formula:

Costo totale annuale * n° addetti = Costo Annuo per categoria di addetti

Esempio

Un agricoltore decide di aprire un proprio punto vendita dove vi lavoreranno lui mezza giornata con il ruolo di direttore, la moglie mezza giornata con il ruolo di cassiera e un dipendente esterno per l'intera giornata con il ruolo di cassiere; per la gestione del magazzino verrà assunto un operario che lavorerà mezza giornata. Il costo annuale totale per un cassiere a tempo pieno è 25.000 €/anno, per un direttore a tempo pieno è 35.000 €/anno, per un magazziniere a tempo pieno è 23.000 €/anno

Mansione	N° addetti impiegati	Costo annuale individuale	Costo annuo totale
Direttore	0,5	35.000 €	17.500 €/anno
Cassiere	1,5	25.000 €	37.500 €/anno
Magazziniere	0,5	23.000 €	11.500 e/anno
TOTALE			66.500 €/anno

Nel Modello i costi per il personale, come i costi di gestione, sono suddivisi in due categorie:

- **Personale del punto vendita:** lavora direttamente nel punto vendita

	ANNO 1		
	R.A.L. individuale	n° addetti	€/anno
Personale per il punto vendita			
direttore negozio	35.000	0,5	17.500
cassiere	25.000	1,5	37.500
_____ (tipo 3)			0
_____ (tipo 4)			0
_____ (tipo 5)			0
_____ (tipo 6)			0
_____ (tipo 7)			0
_____ (tipo 8)			0
_____ (tipo 9)			0
_____ (tipo 10)			0
TOTALE PERSONALE PER IL PUNTO VENDITA			55.000

(l'inserimento dei dati deve essere replicato anche per il 2° e 3° anno)

- Personale per la fase logistica: gestisce le attività di trasporto, stoccaggio, condizionamento e confezionamento dei prodotti (se queste attività sono svolte dal personale del punto vendita, in questa sezione non andrà inserita nessuna voce)

	ANNO 1		
	R.A.L individuale	n° addetti	€/anno
Personale per la fase logistica			
magazziniere	23.000	0,5	11.500
(tipo 2)			0
(tipo 3)			0
(tipo 4)			0
(tipo 5)			0
(tipo 6)			0
(tipo 7)			0
(tipo 8)			0
(tipo 9)			0
(tipo 10)			0
TOTALE PERSONALE PER LA FASE LOGISTICA			11.500

(l'inserimento dei dati deve essere replicato anche per il 2° e 3° anno)

Esempio

Un agricoltore decide di aprire un proprio punto vendita dove vi lavoreranno lui mezza giornata, la moglie mezza giornata e un dipendente esterno per l'intera giornata. Ipotizzando che il costo mensile per ciascun lavoratore a tempo pieno sia 1.500 €/mese, il totale dei costi per personale sarà 3.000 €. Infatti:

Lavoratori	Costo mensile
Lavoratore dipendente	1.500 €
Agricoltore (impiegato ½ giornata)	1.500/2 =750 €
Moglie dell'agricoltore (impiegata ½ giornata)	1.500/2 =750 €
TOTALE COSTO PERSONALE	3.000 €

ATTENZIONE: quando si costruisce il modello del Conto Economico, è importante considerare il costo **lordo** pagato per ciascun dipendente, e non solo il costo dello stipendio che costui riceve in busta paga. A questo infatti vanno aggiunti i contributi, gli oneri previdenziali, il TFR, etc.

Quanto mi costa il prodotto che voglio vendere?

All'interno del punto vendita gli agricoltori potranno vendere i propri prodotti e quelli eventualmente acquistati da altri fornitori non soci, questi ultimi in quantità inferiore ai primi [v. Manuale sulla normativa]. In entrambi i casi, per poter costruire il conto economico è necessario calcolare il costo di acquisto di questi prodotti, ossia il prezzo che il gestore del punto vendita dovrà pagare a chi fornisce la merce.

Si potranno presentare 3 diverse situazioni:

acquisto di prodotti dell'agricoltore o dei soci che fanno la vendita diretta In tal caso:

a) La vendita diretta è gestita da una nuova società creata appositamente da un agricoltore o da più soci (es. cooperativa), diversa dalla società agricola che produce i prodotti. Gli agricoltori soci conferiscono al punto vendita i propri prodotti, ricevendo in cambio il prezzo di conferimento pattuito. Il prezzo di acquisto da considerare nel conto economico corrisponde pertanto al prezzo di conferimento.

b) La vendita diretta è gestita dalla stessa società agricola che produce i prodotti. È il caso dell'agricoltore che decide di vendere i propri prodotti all'interno dell'azienda agricola, partecipando a mercati contadini o con posteggi ambulanti, senza però creare una nuova società. In questo caso non c'è nessun prezzo monetario pagato per acquistare i prodotti, dato che questi sono già di proprietà dell'azienda agricola. L'agricoltore sta però pagando un costo teorico, chiamato anche "costo opportunità": sta rinunciando al prezzo certo che otterrebbe se vendesse questi prodotti tramite i normali canali (es. grossista, cooperativa, etc.), sperando di guadagnare un prezzo più alto vendendoli direttamente lui. In questo caso il prezzo di acquisto da considerare nel conto economico è il prezzo che si otterrebbe vendendo i prodotti tramite i normali canali di vendita. A tale proposito, un supporto può essere fornito attraverso le rilevazioni dei prezzi all'origine ISMEA.

acquisto di prodotti da fornitori che non sono soci della vendita diretta:

c) L'agricoltore o i soci che effettuano la vendita diretta decidono di commercializzare, oltre ai propri prodotti, anche altri prodotti acquistati da fornitori esterni. Con questi verrà stipulato un vero e proprio contratto di fornitura, nel quale saranno pattuiti prezzi e tempi delle forniture. In questo caso il prezzo di acquisto da considerare nel conto economico sarà esattamente il prezzo pagato ai fornitori.

Il prezzo di acquisto dei prodotti dovrà tenere conto della componente di servizio (confezionamento, trasporto, frequenza di consegna) che impattano sui costi del fornitore.

Nel caso di una cooperativa, gli “utili” generati possono essere erogati ai soci sotto forma di ristorno, con il vantaggio di essere esenti da tassazione al livello della cooperativa (entreranno a fare parte del reddito del produttore agricolo che li riceve, e saranno tassati come parte di tale reddito). Il ristorno rappresenta infatti la remunerazione del lavoro o del prodotto conferito dai soci, remunerazione che può essere quantificata soltanto al momento della chiusura del bilancio, sottraendo ai ricavi della cooperativa tutti i costi dei servizi (di confezionamento, commercializzazione ecc.) realizzati per poter vendere i prodotti dei propri soci. Nel caso di cooperative, quindi, conviene considerare come prezzo del prodotto il prezzo pattuito al netto del ristorno, ovvero l’acconto che viene sicuramente versato al produttore per il conferimento del prodotto. Il ristorno o il conguaglio potranno essere calcolati separatamente, partendo dall’utile ante-imposte [v sezione sull’utile]

Quanto mi costa il magazzino?

Quando ci si appresta ad avviare un’attività commerciale è molto importante stimare anche i cosiddetti “costi di magazzino”, che spesso vengono ignorati o sottovalutati.

La presenza di tali costi deriva dal fatto che non vi è un immediato passaggio di proprietà del prodotto tra il fornitore ed il cliente finale. In altre parole, il costo di magazzino si crea perché la vendita ai clienti non sempre avviene lo stesso giorno in cui si è acquistato quel dato prodotto dal fornitore.

Il costo principale per la costituzione del magazzino è generalmente sostenuto al momento dell’avvio della nuova attività, quando cioè ci si deve rifornire prima di aver iniziato concretamente a vendere. Successivamente, quando l’attività è avviata, l’acquisto del magazzino entra di fatto “a regime” e il suo impatto diventa meno oneroso. Tuttavia è molto importante mantenere costantemente monitorato il livello del magazzino, soprattutto in rapporto alle vendite: laddove si dovesse registrare una decisa variazione del fatturato, è importante adeguare il livello di scorte (aumentandole o diminuendole) per non correre il rischio di rimanere sprovvisti di prodotto (se le vendite aumentano) o di ritrovarsi con un magazzino troppo elevato (se le vendite diminuiscono).

Questa circostanza va valutata anche in funzione della deperibilità dei singoli prodotti e della conseguente % di scarti per la perdita di qualità.

Come fisso il prezzo di vendita?

Cosa c'è nel prezzo di vendita?

Il prezzo finale di vendita, IVA compresa, è il prezzo che paga il consumatore: è da qui che bisogna partire per decidere il proprio posizionamento di prezzo. Quindi i prezzi IVA compresa esistenti per prodotti simili all'interno del proprio bacino di utenza sono il primo vincolo da considerare nel definire il prezzo dei propri prodotti. Anche in questo caso, le rilevazioni ISMEA dei prezzi al dettaglio possono fornire un utile punto di riferimento.

A questo prezzo va tolta l'IVA, dove applicata, per arrivare al ricavo netto per l'attività di vendita diretta.

Da questo prezzo netto va sottratto a sua volta il prezzo del prodotto (acquistato presso il fornitore o conferito, etc..): ciò che rimane è il margine lordo dell'attività di vendita diretta, che dovrà coprire tutti i costi di gestione della vendita diretta, compresi gli scarti e gli invenduti nonché gli eventuali ristori/conguagli da pagare nel caso di cooperative agricole, e generare alla fine un utile lordo sufficiente al pagamento delle imposte (in particolare l'IRAP e l'IRES)

La differenza tra il ricavo netto IVA e il costo del prodotto netto IVA, se calcolato in percentuale sul ricavo netto viene chiamato "margine", se calcolato in percentuale sul prezzo di acquisto del prodotto è chiamato "ricarico"

Esempio

Vendo patate a €1,50/kg, IVA compresa

L'aliquota IVA applicata è del 4%: quindi il ricavo netto IVA per un kg di patate venduto = $1,50 / (1 + 0,04)$ ovvero 1,44 €

Ho acquistato le patate dal mio socio al costo di € 1/kg: pertanto la differenza tra il ricavo netto e il costo è pari a $1,44 - 1,00 = 0,44$ €/kg

*Il margine percentuale = $0,44/1,44*100 = 31\%$*

*Il ricarico percentuale = $0,44/1,00*100 = 44\%$*

Il concetto del ricarico medio

Il ricarico, chiamato anche *mark-up*, può variare a seconda del prodotto o della categoria merceologica: in generale, potrò vendere a prezzi più alti i prodotti su cui ho, rispetto ai miei concorrenti, una "marcia in più" (perché il mio prodotto è più buono, o perché è unico e i miei concorrenti non lo vendono).

La definizione del mark-up rappresenta quindi una scelta molto delicata: da un lato deve consentire la copertura di tutti i fabbisogni descritti, compresa la "giusta" remunerazione del prodotto agricolo che è una delle motivazioni fondamen-

tali delle iniziative di vendita diretta; dall'altro deve far sì che il prezzo finale non si discosti in modo rilevante dai prezzi di mercato dei concorrenti (evitare il rischio di finire "fuori mercato").

La differenziazione del ricarico può riguardare tipologie di fornitori (ad es soci e non soci, di prodotti unici o facilmente sostituibili), oppure tipologie di prodotto (ad esempio primizie, prodotti da fuori regione, ecc.). E' importante tuttavia garantire che il ricarico medio effettivamente applicato sia sufficiente a coprire tutte le spese dell'attività, tenendo conto che questo dipende dai singoli ricarichi, dal prezzo di acquisto del prodotto e dai quantitativi venduti dei prodotti con i diversi livelli di ricarico.

Il modello del conto economico contiene una sezione che consente di impostare il prezzo di acquisto, il prezzo di vendita e i quantitativi di prodotto venduti, e di vedere l'effetto di queste ipotesi sia sul fatturato sia sul ricarico medio e quindi sulla marginalità complessiva.

Esempio

Vendo 3 prodotti:

- *carne fresca, con un prezzo di acquisto medio di €6,00/kg e un ricarico del 40%;*
- *ortaggi e frutta, con un prezzo medio di acquisto di €1,00/kg e un ricarico del 100%;*
- *pane, con un prezzo di acquisto di 2€/kg e un ricarico del 50%*

In un giorno medio vendo 15 kg di carne, 300 kg di ortofrutta e 20 kg di pane.

Il ricarico medio applicato è calcolato nella seguente tabella:

	prezzo di acquisto	ricarico	prezzo di vendita netto Iva	quantità vendute	costo acquisto	ricavo netto IVA
	€/kg	%	€/kg	kg	€	€
carne	6	40%	8,4	15	90	126
ortofrutta	1	100%	2	300	300	600
pane	2	50%	3	20	40	60
totale					430	786
ricarico medio		83%				

$$\text{Ricarico medio} = [(786/430) - 1] * 100 = 83\%$$

Anche lasciando i singoli ricarichi invariati, il ricarico medio cambierà se cambia almeno uno dei prezzi di acquisto o almeno uno dei quantitativi di prodotto venduto.

Anche la presenza di prodotti invenduti (dovuti alla presenza di scarti o di prodotti "incagliati" nel magazzino) tenderà ad abbassare il ricarico medio effettivo.

Una stima più puntuale dei ricavi

Nella definizione iniziale del progetto è stata fatta una stima preliminare dei ricavi, che è servita a “orientare” la scelta del posizionamento, del modello organizzativo, e dei probabili costi di investimento e di gestione. Ora occorre procedere a una stima più puntuale dei ricavi.

Una volta definita la gamma, e i relativi prezzi, vanno quindi stimate le quantità che si presume di vendere ogni anno per ciascun prodotto/categoria. Tale stima richiede una buona conoscenza delle dinamiche commerciali e della propria produzione da destinare alla vendita diretta. Un primo passo per familiarizzare con le grandezze in gioco può essere quello di dividere il fatturato-obiettivo in categorie di prodotto, applicare un prezzo medio di vendita a questi, e vedere quali sono i quantitativi medi giornalieri che ne derivano, traducendo questi a loro volta in “numero di passaggi” (acquirenti) medi giornalieri.

La stima sui quantitativi venduti può variare di anno in anno. E’ probabile infatti che occorra del tempo per avviare pienamente la nuova attività commerciale e che, se l’iniziativa riscontra successo presso i consumatori, i volumi venduti crescano di anno in anno.

Per i prezzi, la situazione è analoga ma un po’ più complessa: in generale ci sono pochi ostacoli ad abbassarli, mentre è molto difficile innalzarli una volta che il consumatore si è abituato a un determinato livello di prezzo. Attenzione quindi a non prevedere dinamiche troppo ottimistiche di crescita dei prezzi di anno in anno.

Infine, bisogna tenere presente il ricarico medio che è il risultato delle ipotesi fatte sui prezzi e i quantitativi dei diversi prodotti, perché non sia troppo basso o troppo alto. A titolo indicativo, è difficile coprire i costi di gestione di un punto vendita al dettaglio di tipo tradizionale con un ricarico medio inferiore al 30-35%.

[V.Schema per il calcolo dei prezzi e dei quantitativi]

Attenzione al rispetto del requisito sulla prevalenza

Occorre ricordare che, per rientrare nei limiti della vendita diretta agricola ed essere esonerati dalle usuali norme previste per il commercio, il valore delle vendite di prodotti propri (o dei soci) deve essere superiore rispetto al valore delle vendite di prodotti acquistati da terzi.

Inoltre, il valore annuale delle vendite di prodotti acquistati da terzi non può superare i 160.000 € per i singoli agricoltori o 4 mln € per le società [v. manuale sulla normativa].

Schema per il calcolo dei prezzi e dei quantitativi

Per definire i costi e i ricavi di gestione è necessario fissare alcuni dati in input relativi ai prodotti commercializzati.

Lo schema del Modello fornito è suddiviso in due parti: nella **prima** va indicato il nome del prodotto (o la tipologia), la provenienza (specificare se il prodotto proviene dall'agricoltore o da un socio, o se invece è acquistato da un fornitore esterno) e i prezzi; nella **seconda** vanno indicate le quantità che si prevede verranno vendute.

Esempio prima parte

	Origine del prodotto (proprio/terzi)	Prezzi						
		prezzo di acquisto € (senza IVA)	prezzo di vendita € (compreso IVA)	u.d.m.	dilazione pagamento fatture	u.d.m.	aliquota IVA ordinaria	Ricarico applicato
Carni e salumi								
Inserisci categoria	proprio	6,0	10,0	€/kg	30	giorni	10%	52%
Inserisci categoria	terzi	5,5	10,0	€/kg	30	giorni	10%	65%
Ortaggi								
Inserisci categoria	proprio	0,8	1,5	€/kg	30	giorni	4%	80%
Inserisci categoria	proprio	0,7	1,3	€/kg	30	giorni	4%	79%

nel Modello sono state predefinite 10 macrocategorie di prodotti (carni e salumi, ortaggi, frutta, latte, formaggi, vino, olio, pasta e riso, conserve e marmellate, biscotti e dolci) più una categoria residuale (altro). Per ognuna di queste è possibile indicare fino a dieci categorie di prodotti, scrivendone il nome nella casella con la scritta "inserisci categoria" (prima colonna). Se invece quella macrocategoria di prodotti non verrà trattata, non bisogna scrivere nulla.

Nella seconda colonna va indicata la provenienza del prodotto, scegliendo tra le opzioni "proprio" (se fornito dall'agricoltore, o da un socio nel caso di creazione di una nuova società) o "terzi" (se fornito da fornitori esterni).

Nelle colonne seguenti vanno indicati i prezzi di acquisto e vendita. È importante fare attenzione al prezzo inserito e a come si conteggia l'IVA: il prezzo di acquisto deve essere inserito **senza** IVA, il prezzo di vendita va indicato **comprensivo** di IVA (ossia il prezzo effettivamente pagato dal cliente finale). È inoltre necessario prestare attenzione all'unità di misura dei prezzi, i quali devono essere espressi in "€/kg" o, per alcune categorie di prodotti (latte, vino, olio) in "€/litro". Ovviamente, nel caso in cui si tratti di produzioni proprie, sarà necessario inserire una stima dei costi sostenuti per ottenere un'unità di quel prodotto, oppure un valore di riferimento quale il prezzo all'origine rilevato per quel prodotto nella in cui si trova il punto vendita.

Infine, vanno indicati i giorni stimati per l'eventuale dilazione nel pagamento ai fornitori. Nel caso non vi sia alcun ritardo, riportare zero.

L'ultima colonna riporta il dato sul "ricarico applicato". Questo valore è calcolato automaticamente dal modello, ed indica l'incremento sul prezzo di acquisto che si sta applicando per la vendita.

Esempio seconda parte

Quantità								
vendite quantità	u.d.m.	giorni di giacenza in magazzino	u.d.m.	% invenduto	acquisti	magazzino finale	u.d.m.	Peso sul fatturato complessivo
60,0	kg	10	giorni	3%	63,6	1,7	kg	15,1%
70,0	kg	10	giorni	3%	74,2	2,0	kg	17,7%
900,0	kg	2	giorni	3%	933,0	5,0	kg	36,0%
900,0	kg	2	giorni	3%	933,0	5,0	kg	31,2%

Vanno riportati inizialmente i quantitativi che si prevede di commercializzare nell'arco di un intero anno facendo attenzione all'unità di misura: i valori devono essere espressi in "kg" o "litri".

Il secondo input da inserire è relativo ai giorni di giacenza in magazzino (trattandosi di stime annuali, è consigliabile indicare un dato medio rappresentativo dell'intero anno). Tale dato rappresenta il periodo che un prodotto rimane mediamente "in magazzino" (es, all'interno della cella frigorifera dove viene conservato) prima di essere venduto. Ad esempio, se un prodotto arriva al punto vendita il lunedì mattina e viene venduto in negozio il giovedì successivo, la sua giacenza in magazzino sarà di 3 giorni.

L'ultimo dato da inserire è relativo alla % di prodotto acquistato che, mediamente, non verrà venduto alla clientela per diversi motivi (deperimento, rottura della confezione, etc.). Tale valore è ovviamente indicativo di una previsione e solamente con l'esperienza quotidiana, è possibile quantificare con più precisione la quota effettiva di invenduto. Tuttavia un'attività di commercio alimentare dovrà mettere in conto questo tipo di "perdita", che molto difficilmente potrà essere azzerata. Se invece si prevede di stipulare contratti di fornitura con "invenduto a carico del fornitore", allora sarà necessario indicare zero nella casella "% invenduto".

L'ultima colonna esprime infine il peso % che quel singolo prodotto avrà sul fatturato complessivo derivante dalle vendite (valore calcolato automaticamente dal modello).

Trovare il punto di equilibrio: l'utile

L'utile generato è sufficiente?

Quando si predispose un conto economico di previsione è importante fissare un obiettivo per quanto riguarda il margine finale che si desidera raggiungere nell'anno. Tale obiettivo può essere espresso sia mediante un valore numerico (es. utile desiderato = 10.000 €), sia in termini percentuali, generalmente ricollegati ad un'altra variabile del conto economico (es. utile desiderato = 10% del fatturato).

A questo punto, avendo stimato i costi di gestione e i ricavi, si può procedere a costruire il conto economico di previsione e a valutare l'utile previsto alla luce dell'obiettivo prefissato.

Tale valutazione deve tenere conto di alcuni aspetti:

- è difficile che un'attività appena avviata vada subito in utile: è invece probabile che il primo anno di gestione generi una perdita, o una chiusura del bilancio in pareggio. Il risultato economico del progetto dovrebbe crescere nel tempo, ed eventualmente stabilizzarsi;
- a regime, per consentire all'azienda di stare in equilibrio economico, l'utile deve essere sufficiente a coprire almeno le imposte;
- tuttavia l'utile dovrebbe anche remunerare, sotto forma di dividendi (o di ristorni) il capitale investito dai soci nell'iniziativa;
- tutte le stime, per loro stessa natura, comportano un certo livello di incertezza: le stime dei costi e dei ricavi potrebbero essere sbagliate, sia in positivo, sia in negativo: occorre quindi essere ragionevolmente soddisfatti che l'utile previsionale sia sufficiente a "reggere" il verificarsi di alcune condizioni sfavorevoli.

Il processo di simulazione

Il modello di conto economico che accompagna il presente manuale consente di effettuare delle simulazioni, alzando/abbassando di una determinata percentuale i costi e/o i ricavi previsti per il progetto di vendita diretta. Questo consente di realizzare una prima simulazione, a livello aggregato, dell'impatto di variazioni di una certa entità nei costi e nei ricavi del progetto, e di definire grosso modo in quali situazioni è possibile raggiungere l'equilibrio economico.

E' anche possibile operare a un maggiore livello di dettaglio, rivedendo alla base le stime fatte su costi e ricavi. Queste correzioni potrebbero rappresentare una revisione del modello organizzativo del progetto: ad esempio ci si potrebbe accorgere che il fatturato obiettivo non è sufficiente a coprire il costo del personale, per cui occorre tagliare quest'ultimo, oppure fissare prezzi mediamente più alti, il che tenderebbe a ridurre le previsioni sui quantitativi da vendere;

oppure la conclusione potrebbe risultare che gli investimenti sono sovradimensionati rispetto al fatturato effettivamente conseguibile.

Il modello di conto economico allegato al presente manuale consente di rivedere il proprio progetto sul fronte degli investimenti, dei costi e dei ricavi, fino a trovare una soluzione soddisfacente per il progetto.

Come si arriva all'utile?

L'utile di gestione è il risultato finale del conto economico ed esprime il guadagno finale dell'attività. In termini pratici, l'utile si ottiene sommando le cosiddette "componenti positive", ossia le voci che rappresentano un guadagno, e sottraendo le "componenti negative", ossia le voci che rappresentano un costo. Il conto economico può essere realizzato con più o meno dettaglio nell'elencazione delle voci di costo e di ricavo, le quali possono variare anche a seconda del tipo di attività svolta.

Nel Modello fornito vengono riportate le principali voci, che determinano l'utile nel seguente modo:

CONTO ECONOMICO
(+) Ricavi da vendite
(+) variazione magazzino
Valore della produzione
(-) Acquisti prodotti
(-) Costo del personale
(-) Altri costi di gestione
Margine Operativo Lordo (MOL)
(-) Ammortamenti
Margine Operativo Netto (MON)
(-) Oneri finanziari su mutui
(-) Interessi per scoperto di c/c
UTILE ANTE IMPOSTE

Oltre all'utile, che rappresenta il risultato finale, sono calcolati anche altri "margin intermedi" (Valore della Produzione, Margine operativo lordo - MOL, Margine operativo netto - MON). Questi possono essere utili per analizzare i risultati dell'azienda e comprendere meglio l'andamento della gestione.

Conto economico e imposte sul reddito

In generale, sono due le imposte sul reddito applicabili a un'attività di vendita: l'IRES e l'IRAP, che si calcolano al momento della chiusura del bilancio e vanno a diminuire l'utile lordo per arrivare all'utile netto.

Tuttavia in agricoltura esistono una serie di agevolazioni fiscali (reddito agrario, tassazione agevolata delle cooperative agricole, aliquota IRAP agevolata) che possono essere applicate nell'ambito di progetti di vendita diretta ma che ren-

è difficile una stima delle imposte da pagare senza una conoscenza approfondita del soggetto che realizza il progetto [v. manuale normativo e fiscale].

Il modello del conto economico si ferma pertanto al calcolo dell'utile ante imposte e occorre tenere presente che le imposte sul reddito andranno generalmente a peggiorare l'ultima riga del conto economico: in una logica prudenziale, occorre pertanto che questa sia capiente.

Trovare il punto di equilibrio: i flussi di cassa

L'equilibrio sui flussi di cassa

Oltre a trovare l'equilibrio economico (cioè il livello di utile soddisfacente), occorre trovare l'equilibrio finanziario: ci deve sempre essere una disponibilità di cassa per coprire, con i tempi necessari, i pagamenti di tutte le spese.

Le risorse finanziarie disponibili sono di vari tipi:

- gli incassi della vendita;
- il capitale versato dai soci all'inizio del progetto;
- il capitale prestato dalla banca a medio o lungo periodo;
- gli scoperti di conto corrente messi a disposizione dalla banca.

La somma di tutte queste risorse deve essere in grado di fare fronte alle spese (le "uscite di cassa") del progetto in qualsiasi momento. Come nel caso dell'utile, anche qui si tratta di "affinare" il progetto, fino a trovare un punto di equilibrio.

Il Modello cui si riferisce il presente manuale consente di verificare la sostenibilità finanziaria di massima del progetto e di simulare l'effetto di diverse combinazioni delle fonti sopra citate. Le entrate sono riassunte nel seguente schema:

FLUSSI DI CASSA
(+) Valore della produzione
(-) Acquisti prodotti
(-) Costo del personale
(-) Altri costi di gestione
Margine Operativo Lordo (MOL)
(-/+) Fabbisogno/disponibilità di capitale circolante
FC della gestione corrente
(-) Nuovi investimenti
(+) Nuovo capitale di soci
(+) Nuovi debiti o finanziamenti
FC della gestione operativa
(-) Rata di rimborso del finanziamento (C + i)
FC di gestione
(-) Interessi per scoperto di c/c
FC ANTE IMPOSTE
FC CUMULATO ANTE IMPOSTE
Limite del fido
Nuova liquidità (per superamento fido!!)
Nuova liquidità cumulata (per superamento fido!!)

Le ultime due righe dello schema sono particolarmente rilevanti: indicano l'ammontare di risorse finanziarie necessarie **aggiuntive** rispetto a quanto già previsto dal progetto. Perché l'iniziativa commerciale stia in equilibrio, occorre che l'importo di questa riga, nella simulazione finale, sia pari a zero, indicando

che le risorse finanziarie messe a budget per il progetto sono sufficienti rispetto al fabbisogno finanziario dello stesso.

Come si può vedere dallo schema, il calcolo dei flussi di cassa presenta alcune rilevanti differenze rispetto al calcolo dell'utile, risultato finale del conto economico. Mentre infatti l'utile rappresenta il guadagno "teorico" generato dalla gestione annuale dell'attività, il flusso di cassa dice quanti soldi rimangono effettivamente ogni anno nelle tasche dell'agricoltore. Il dato sul flusso di cassa cumulato rappresenta invece la somma dei flussi di cassa dei vari anni (il flusso di cassa cumulato al 3° anno dice quanti soldi, in totale, l'agricoltore si ritroverebbe in tasca dopo 3 anni di attività).

Le differenze tra la cassa e l'utile derivano dal fatto che nel calcolo dei flussi di cassa si considerano anche tutte le entrate e le uscite che non rientrano nel conto economico (es. versamenti di capitale effettuati dall'agricoltore, prestiti ricevuti, spese per investimenti, etc.), si tiene conto dei ricavi e dei costi effettivamente incassati e pagati (impatto positivo o negativo del c.d. "capitale circolante"), si tiene conto dell'intera rata versata alla banca per il rimborso dei prestiti (nel conto economico si conteggia solo la quota relativa agli interessi) mentre non si conteggia il costo dell'ammortamento che, come descritto nel capitolo apposito, rappresenta in realtà un costo "teorico".

Flussi di cassa e impatto dell'IVA

L'IVA può avere un effetto importante sui flussi di cassa, soprattutto in fase di avvio dell'attività. Spesso gli investimenti da realizzare implicano un significativo esborso di IVA, che va iscritta in contabilità come IVA a credito e compensata, nel tempo, con l'IVA sulle vendite.

Tuttavia, dal momento che la stima dell'IVA richiede un dettaglio molto approfondito sia degli acquisti, sia delle vendite, e che in un'attività di vendita diretta le regole IVA da applicare dipenderanno dal regime IVA (speciale, in esonero, ordinario) dei vari soggetti coinvolti [v. manuale sugli aspetti normativi e fiscali], il Modello di conto economico che accompagna questo manuale si ferma a calcolare i flussi di cassa prima delle imposte, IVA compresa. L'IVA viene considerata esclusivamente per arrivare, dal prezzo di vendita del prodotto, al ricavo netto per l'azienda.