



**Farming concepts and innovative  
funding/financing**

## **MODULO B: Aspetti finanziari**

**Conoscenze e competenze di base**



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea

Finanziato dall'Unione Europea. Il supporto della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti che riflette le opinioni del solo autore (dei soli autori); la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso possa essere fatto delle informazioni contenutevi.  
Progetto N°: 2019-1-BE01-KA202-050397

# INTRODUZIONE

Questo modulo è focalizzato sulle conoscenze e le competenze necessarie per la gestione economico-finanziaria dell'azienda agricola con approfondimenti capitolo per capitolo.

Le principali tematiche affrontate e applicabili al settore agricolo sono:

- Pianificazione finanziaria.
- Rendiconto finanziario.
- Budget e reportistica.
- Dal piano finanziario al business plan.

## OBIETTIVI FORMATIVI

I principali obiettivi di apprendimento di questo modulo sono:

- Comprendere gli strumenti chiave necessari per la gestione economica e finanziaria dell'azienda agricola;
- Conoscere e gestire i documenti necessari per il bilancio;
- Acquisire adeguate competenze per le procedure di pianificazione delle spese e del sistema di reporting;
- Acquisire competenze per aiutarvi nello sviluppo della pianificazione aziendale dal piano finanziario al piano aziendale.

# INDICE

<b>1. Perché applicare la finanza all'agricoltura</b> .....	5
<b>2. Dentro il piano finanziario</b> .....	7
<b>3. Il rendiconto finanziario</b> .....	14
<b>4. Budgeting e Reporting</b> .....	30
<b>5. Dal piano finanziario al business plan</b> .....	33
<b>Conclusioni</b> .....	35

# 1. PERCHÉ APPLICARE LA FINANZA ALL'AGRICOLTURA

## 1.1. Aspetti finanziari: cosa sono e come utilizzarli

L'agricoltura non riguarda solo le attività agricole ma include anche la pianificazione finanziaria. Il piano finanziario dovrebbe essere sempre parte delle attività imprenditoriali perché, visto che l'agricoltore ha bisogno di pianificare i lavori in campo, è anche chiamato ad organizzare e tenere sotto controllo il flusso di cassa, gli oneri finanziari, tutto ciò che riguarda le attività lavorative e tutti i fattori di produzione necessari per generare reddito e presumibilmente profitto.



## 1.2. Il piano finanziario

Il piano finanziario è uno strumento integrato necessario per approfondire le operazioni di conduzione aziendale. Gli agricoltori devono operare in accordo alla pianificazione finanziaria per tenere sotto controllo le spese, i costi di esercizio, i costi finanziari, il flusso di cassa e le previsioni di vendita. Gli agricoltori devono inoltre conoscere il piano finanziario per prendere decisioni strategiche per il futuro che includano il budget e le attività di reporting necessarie per “aggiustare il rotta” durante l’intero anno.

1. **Inizia fissando obiettivi finanziari.**
2. **Tieni traccia dei tuoi soldi e reindirizzali verso i tuoi obiettivi.**
3. **Ottieni l’appoggio del tuo datore di lavoro.**
4. **Assicurati che le emergenze non diventino disastri.**
5. **Affrontare il debito ad alto interesse.**
6. **Investi per costruire i tuoi risparmi.**

Un piano finanziario è il quadro completo delle tue attuali finanze, degli obiettivi finanziari e di qualsiasi strategia che hai impostato per raggiungere tali obiettivi. Una buona pianificazione finanziaria dovrebbe includere dettagli sul tuo flusso di cassa, risparmi, debiti, investimenti, assicurazioni e qualsiasi altro elemento della tua vita finanziaria. Inoltre, è importante perché ti consente di sfruttare al meglio le tue risorse e ti aiuta a raggiungere i tuoi obiettivi futuri.

La pianificazione finanziaria serve a creare una roadmap per il futuro finanziario ed un percorso da seguire durante tutto l’anno per rispettare i principi di efficacia ed efficienza.

Un buon piano finanziario è composto dagli obiettivi finanziari. Rendi i tuoi obiettivi finanziari stimolanti e inizia da essi, perché ti ispireranno a completare i passaggi successivi e forniranno una luce guida nel tuo lavoro, in modo da rendere tali obiettivi una realtà.

## 2. DENTRO IL PIANO FINANZIARIO

### 2.1. Previsione del flusso delle vendite

È uno strumento molto prezioso per il management perché consente di prendere decisioni strategiche con maggiore precisione, partendo da una base di informazioni reali. Le metodologie utilizzabili sono tradizionalmente suddivise in due grandi famiglie: tecniche di previsione quantitativa delle vendite e tecniche qualitative. Nel primo caso, l'approccio alla previsione è matematico, basato su formule e dati statistici. L'altro tipo di approccio include tutti quei metodi utilizzati quando non ci sono dati storici sufficienti. In questo modo si è costretti a prevedere i risultati partendo da elementi più soggettivi come, ad esempio, l'esperienza di un gruppo di venditori esperti, sondaggi o indagini di mercato condotte sui clienti.

#### Attività chiave

1. **Pianificazione delle vendite:** gli agricoltori possono organizzare al meglio le proprie attività anticipando e gestendo eventuali periodi di bassa attività.
2. **Prevenire la domanda del prodotto:** conoscere il potenziale volume d'affari futuro delle vendite riduce il rischio di rimanere con un magazzino vuoto e di conseguenza ritardi nelle consegne.
3. **Organizzazione e pianificazione finanziaria:** La previsione delle vendite aiuta a prevedere quale sarà il volume del fatturato ed i conseguenti profitti per l'azienda.
4. **Pianificare le attività dell'azienda:** Se si conosce l'entità delle vendite future, è più facile avere un'idea precisa delle esigenze finanziarie dell'azienda.
5. **Miglioramento continuo:** Analizzando i cicli di vendita passati, è possibile identificare più chiaramente eventuali modelli di lavoro efficaci, strategie di successo e avere una panoramica delle performance delle forze di vendita.
6. **Potenziamento delle attività di marketing:** Una buona attività di previsione delle vendite consente al reparto di organizzare promozioni o strategie specifiche per affrontare eventuali periodi di bassa stagionalità.

## 2.2. Controllo di gestione (i costi fissi)

I costi di produzione sono tutti i costi che l'azienda deve sostenere per realizzare una specifica produzione di beni e servizi. Ovviamente l'imprenditore ha interesse a mantenere i costi il più bassi possibile, poiché il profitto nasce dalla differenza tra costi e ricavi, tuttavia, questo non significa che sia sempre necessario puntare solo alla riduzione dei costi. Ridurre i costi di produzione, al fine di massimizzare il profitto, a volte non è possibile perché alcuni costi sono sostenuti per il rispetto delle normative legali e per motivi etico/sociali.

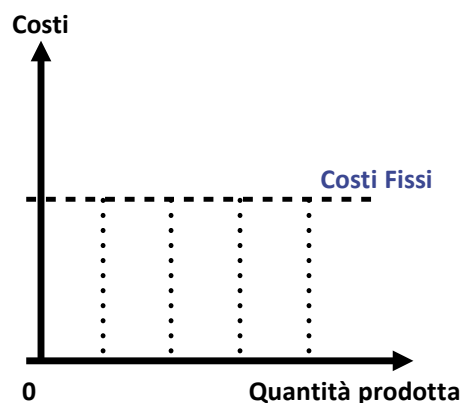
TIPO DI COSTI



COSTI FISSI

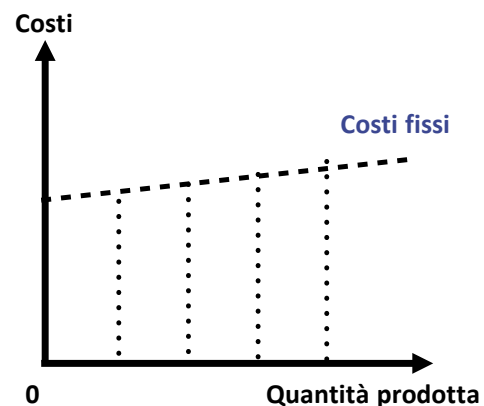
I costi fissi non variano al variare della quantità prodotta e ne sono un esempio i costi per salari e stipendi, affitti pagati per i locali in cui si svolge l'attività, interessi sui mutui. Tuttavia non variano per periodi limitati e hanno un tipico andamento di scala.

COSTI FISSI MODELLO 1



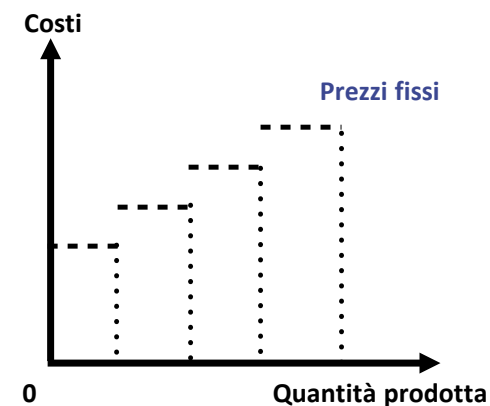
Indipendentemente dalla quantità prodotta, i costi rimangono invariati per cui si riducono solo massimizzando la produzione; la linea dei costi fissi rimane perfettamente lineare e non subisce deviazioni.

COSTI FISSI MODELLO 2



All'aumentare della quantità prodotta, i costi fissi tendono ad aumentare, ma in modo lieve e con scarso impatto sulla produzione, poiché la variazione è dimostrata da un aumento della produzione massima; la linea dei costi fissi subisce pertanto un leggero incremento.

COSTI FISSI MODELLO 3



In casi particolari, l'andamento dei costi fissi assume una conformazione a "scala" dove, all'aumento della produttività è associato un aumento dei costi fissi che tende a essere netto (es. acquisizione di un nuovo magazzino per aumentare la produzione).

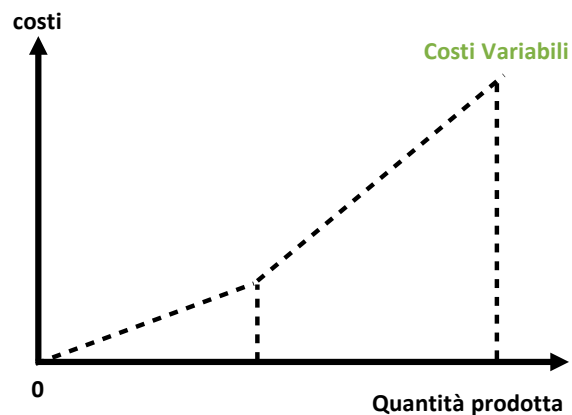
## TIPO DI COSTI



## COSTI VARIABILI

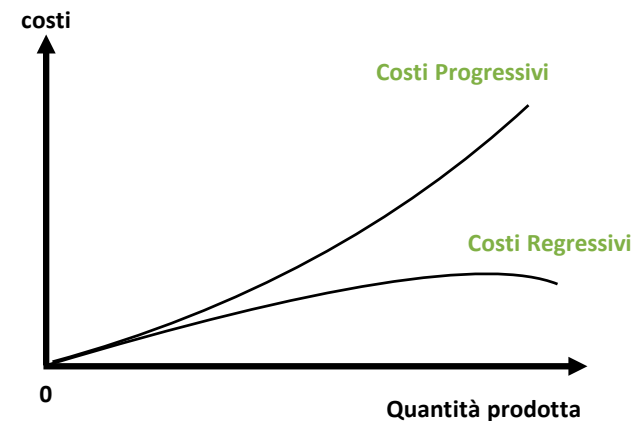
I costi variabili sono quelli che variano al variare della quantità prodotta; si considerano variabili i costi delle materie prime, dell'energia elettrica e dei combustibili. Sono uguali a zero quando la produzione è inesistente e crescono all'aumentare della quantità prodotta prima lentamente, poi più rapidamente.

### COSTI VARIABILI Generali



Sono i costi variabili il cui importo totale aumenta più proporzionalmente rispetto alle quantità prodotte. Esempio: manutenzione o costi del personale quando si usa lo straordinario.

### COSTI VARIABILI Progressivi e regressivi



Nei costi variabili regressivi, la quantità prodotta aumenta in modo meno proporzionale. Esempio: i costi di acquisto delle materie prime che, dopo determinate soglie, beneficiano di sconti quantitativi.



TIPO DI COSTI

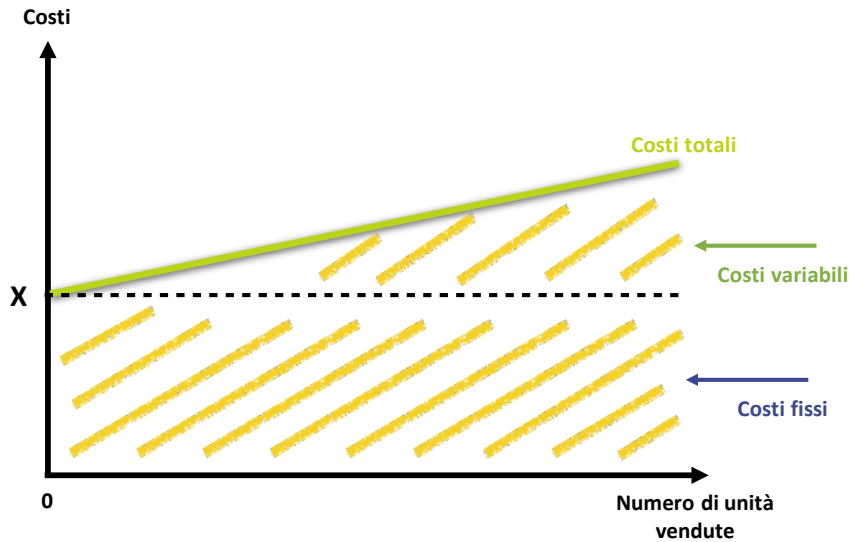


COSTI TOTALI

I costi totali sostenuti dall'azienda sono dati dalla somma dei costi fissi e dei costi variabili.

Per disegnare la curva del costo totale è necessario sommare la curva del costo fisso alla curva del costo variabile.

La curva dei costi totali non parte dall'origine degli assi, ma da un punto specifico (chiamato X nel grafico a sinistra) che rappresenta i costi totali sostenuti anche se la produzione è uguale a zero (in questo caso i costi per le immobilizzazioni rimangono in essere anche se il processo produttivo si interrompe).



I costi fissi non variano al variare della quantità prodotta, ma questo è vero solo entro certi limiti.

Se la domanda di beni cresce e l'azienda deve aumentare la sua capacità produttiva, i costi fissi aumenteranno.

Quindi, potremmo anche dire che i costi fissi sono fissi nel breve periodo, mentre nel lungo periodo tutti i costi sono variabili.

Per 'breve termine' si intende il periodo di tempo in cui l'azienda non modifica le dimensioni dei propri impianti.

## 2.3. Cashflow (flusso di cassa)

Il Cashflow, o flusso di cassa, indica le variazioni positive o negative della liquidità aziendale che si verificano in un determinato periodo di tempo, generalmente un anno. Viene anche chiamato flusso primario al netto delle imposte. In pratica si ottiene come differenza tra il totale dei flussi di cassa in entrata e in uscita e rappresenta l'ammontare di cassa che l'impresa possiede in un dato momento della sua vita.

Il flusso di cassa è una misura della capacità dell'azienda di autofinanziarsi senza dover incorrere in nuovi debiti. In pratica, l'analisi dei flussi di cassa è uno dei principali strumenti di controllo della gestione dell'azienda agricola che mira a ottimizzare la gestione della tesoreria contenendo gli oneri finanziari. Se l'agricoltore è in grado di stimare con buona approssimazione i flussi di cassa ad una certa data, potrà negoziare per tempo eventuali coperture necessarie a coprire il deficit di liquidità. Tuttavia, ciò significa anche che si possono fornire utilizzi più redditizi dell'attuale liquidità, pur garantendo la solvibilità finanziaria dell'impresa anche a fronte di eventi imprevisti.

### Come gestire al meglio il flusso di cassa della tua azienda

La gestione aziendale deve mirare a raggiungere un flusso di cassa positivo. Con la giusta liquidità, infatti, l'azienda è in grado di pagare tasse, fornitori, creditori e dipendenti senza problemi e, perché no, effettuare ulteriori investimenti per supportare la crescita aziendale. Ecco alcuni punti focali da tenere sempre in considerazione per gestire al meglio i flussi:

1. **Implementare strategie efficaci di gestione del rischio:** Identificare e controllare i rischi aziendali (gestione del rischio), consente di prevenire possibili scenari di carenza di liquidità.
2. **Gestire al meglio le dilazioni di pagamento:** è buona norma tenere traccia di tutte le dilazioni di pagamento concesse, e programmarle in modo che i flussi di incasso siano costanti nel tempo.
3. **Aggiornare periodicamente le previsioni di budget:** Il budget è il documento che indica la previsione della situazione patrimoniale ed economico-finanziaria alla fine di un periodo. La sua affidabilità aumenta con il passare del tempo poiché le previsioni in esso contenute vengono sostituite con i dati finali.
4. **Calcolare attentamente l'ammortamento di macchinari, attrezzature e l'inventario:** questo consentirà di evitare massicce svalutazioni nella fase terminale della loro vita utile, che potrebbero penalizzare il flusso di cassa.
5. **Equipaggiati con le tecnologie per gestire in anticipo il flusso di cassa:** ci sono ottimi software sul mercato per ridurre o evitare il rischio liquidità (ad esempio: piattaforme e servizi che offrono proiezione del flusso di cassa e capacità di gestione anticipata).

## 2.4. Costruzione del prezzo di vendita

Sono soprattutto gli imprenditori ad essere inizialmente coinvolti dalla domanda: come devo calcolare il prezzo per il mio prodotto o servizio? Qual è un prezzo ragionevole? Il calcolo del prezzo di vendita non deve assolutamente essere affidato all'istinto ma, al contrario, basarsi su un calcolo preciso in cui il prezzo perfetto per la tua offerta viene determinato in base a determinati fattori. Idealmente, dovresti aver completato il calcolo dei prezzi anche prima che lo sviluppo del prodotto sia terminato o prima di offrire il tuo servizio. Si raccomanda di calcolare il prezzo di vendita già durante la stesura del business plan.



Gli imprenditori inesperti spesso commettono gli stessi errori nel calcolo dei loro prezzi. Accade spesso, ad esempio, che conferiscano un prezzo troppo basso e quindi mettano in pericolo l'intera azienda. Una volta fissato il prezzo di vendita, è difficile cambiarlo di nuovo: i clienti di solito reagiscono con rabbia agli aumenti dei prezzi, soprattutto se non ci sono innovazioni o miglioramenti all'offerta. Di seguito alcuni errori comuni da evitare:

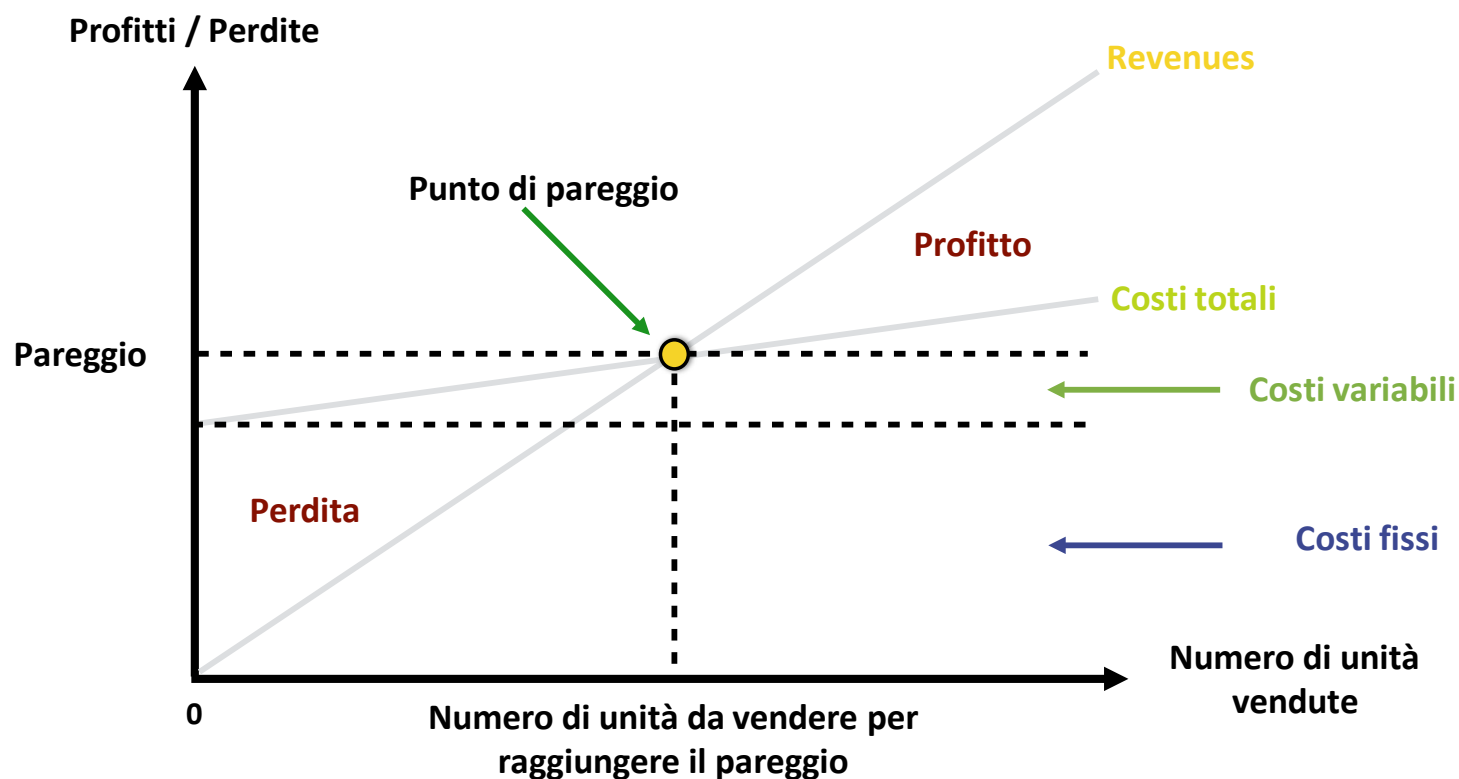
- Non includere tutti i costi;
- Stime errate della domanda;
- Generare costi troppo elevati;
- Dimentica la tua retribuzione.

Puoi trovare maggiori informazioni relative al «Prezzo» dal punto di vista finanziario nel modulo «Piano aziendale».

## 2.5. Analisi del punto di pareggio (break even point)

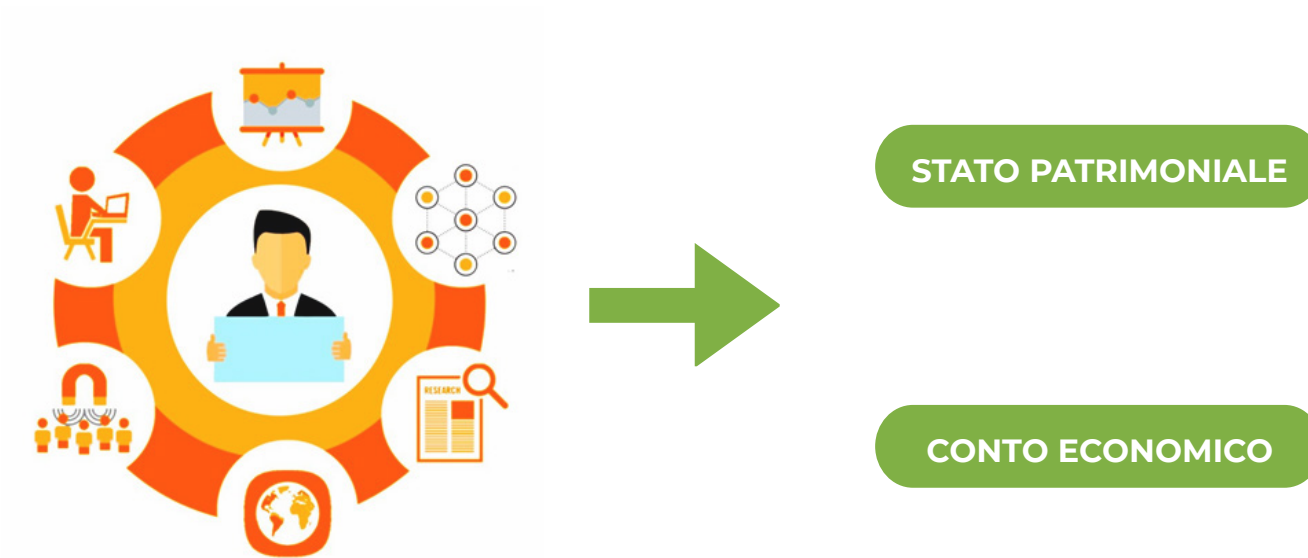
L'analisi del punto di pareggio comporta il calcolo e l'esame del margine di sicurezza per un'entità, in base ai ricavi conseguiti e i costi associati. In altre parole, l'analisi mostra quante vendite sono necessarie per pagare il costo dell'attività. Analizzando i diversi livelli di prezzo in relazione ai vari livelli di domanda, l'analisi del punto di pareggio determina quale livello di vendite è necessario per coprire i costi fissi totali dell'azienda. Un'analisi della domanda darebbe a un venditore una visione significativa delle capacità di vendita.

L'analisi del punto di pareggio è utile per determinare il livello di produzione o un mix di vendita mirato e desiderato. Lo studio è solo per uso gestionale di un'azienda, poiché la metrica e i calcoli non vengono utilizzati da parti esterne, come investitori, autorità di regolamentazione o istituzioni finanziarie. Questo tipo di analisi prevede il calcolo del punto di pareggio (BEP). Il punto di pareggio viene calcolato dividendo il costo fisso totale di produzione per il prezzo per singola unità meno il costo variabile di produzione. I costi fissi sono costi che rimangono invariati indipendentemente dal numero di unità vendute.



# 3. IL RENDICONTO FINANZIARIO

I rendiconti finanziari sono documenti contabili che riportano le attività e le prestazioni finanziarie di una società. I rendiconti finanziari sono spesso controllati da agenzie governative, contabili, aziende, ecc. per garantire l'accuratezza e per scopi fiscali, finanziari o di investimento. I rendiconti finanziari comprendono:



## 3.1. Lo Stato Patrimoniale

Lo stato patrimoniale è una parte significativa del bilancio che riporta le attività, le passività e il patrimonio netto dell'azienda in un momento specifico, di solito la fine dell'anno, e fornisce una base per calcolare i tassi di rendimento e valutare la sua struttura del capitale. Il bilancio fornisce un'istantanea di ciò che un'azienda possiede e deve, nonché l'importo investito dagli azionisti.

### Un bilancio semplice



Le attività sono bilanciate dagli obblighi finanziari di un'azienda, insieme all'investimento azionario portato nell'azienda e ai suoi utili non distribuiti.

È importante notare che un bilancio è un'istantanea della posizione finanziaria dell'azienda in un singolo momento.

Le passività e il patrimonio netto sono due fonti che sostengono queste attività. Il patrimonio netto, in una società quotata in borsa, è la quantità di denaro inizialmente investito nella società più eventuali utili non distribuiti, e rappresenta una fonte di finanziamento per il business.

Il patrimonio netto è la quantità iniziale di denaro investito in un'azienda. Se alla fine dell'anno fiscale, una società decide di reinvestire i suoi guadagni netti nell'azienda (dopo le tasse), questi guadagni trattenuti saranno trasferiti dal conto economico allo stato patrimoniale e al conto del patrimonio netto. Questo conto rappresenta il valore netto totale di una società. Affinché lo stato patrimoniale sia in equilibrio, le attività totali da un lato devono essere uguali alle passività totali più il patrimonio netto dall'altro lato.



## ATTIVITÀ CORRENTI

### LIQUIDITA' IMMEDIATE

La più liquida di tutte le attività, il contante, appare sulla prima riga dello stato patrimoniale. Gli equivalenti di cassa sono anche raggruppati sotto questa voce e includono attività che hanno scadenze a breve termine sotto i tre mesi o attività che l'azienda può liquidare con breve preavviso, come i titoli negoziabili.

### CREDITI VERSO CLIENTI

Questo conto include il saldo di tutte le entrate di vendita ancora a credito, al netto di qualsiasi accantonamento per crediti non riscossi (che genera una spesa per crediti inesigibili). Man mano che le aziende recuperano i crediti, questo conto diminuisce e la liquidità aumenta dello stesso importo.

### INVENTARIO

L'inventario include gli importi per le materie prime, i prodotti in corso di lavorazione e i prodotti finiti.

## TOTALE DELLE PASSIVITÀ

### OBBLIGAZIONI DA PAGARE

Questo conto include l'importo ammortizzato di tutte le obbligazioni che la società ha emesso.

### DEBITI A LUNGO TERMINE

Questo conto include l'importo totale del debito a lungo termine (esclusa la parte corrente, se tale conto è presente tra le passività correnti) ed è derivato dal piano del debito, che delinea tutti i debiti in essere dell'azienda, gli interessi passivi e il rimborso del capitale.

## AZIONI TOTALI DEGLI AZIONISTI

### CAPITALE SOCIALE

Questo è il valore dei fondi che i soci hanno investito nella società.

### UTILI TRATTENUTI

Questo è l'importo totale del reddito netto che l'azienda decide di mantenere. Ogni periodo, una società può pagare dividendi dal suo reddito netto. Qualsiasi importo residuo (o eccedente) viene aggiunto (detratto) agli utili non distribuiti.

## ESEMPI DI STATO PATRIMONIALE

	X	X+1	X+2
<b>Capitale fisso</b>			
Denaro liquido	100	130	30
	90	50	110
	10	20	80
<b>Attività correnti</b>	200	200	220
Proprietà e attrezzature	200	300	330
<b>Totale attivo</b>	400	500	550
<b>Passività</b>			
Debiti a breve termine			
Account Payable	40	10	40
<b>Passività correnti</b>	40	10	40
Debiti a lungo termine	100	80	70
<b>Total Liabilities</b>	140	90	110
<b>Patrimonio netto</b>			
Equity Capital	160	190	190
Retained Earnings	100	220	250
<b>Patrimonio netto</b>	260	410	410
<b>Total Liabilities &amp; Patrimonio netto</b>	400	500	550

## L'AGRICOLTORE DEVE "INDAGARE"

- TRA X+1 E X+2 ANNI C'È UN IMPORTANTE DIMINUZIONE DI CASSA, PERCHÉ?
- I CREDITI DEL CONTO AUMENTANO, PERCHÉ CI FACCIAMO PAGARE DAI NOSTRI CLIENTI?
- IL VALORE DELL'INVENTARIO È PIÙ ALTO? PERCHÉ? IN X+2 PERCHÉ ABBIAMO VENDUTO MENO DI X+1?
- LE ATTREZZATURE AUMENTANO, PERCHÉ? STIAMO INVESTENDO IN ATTIVITÀ FISSE?
- I DEBITI A LUNGO TERMINE STANNO DIMINUENDO, È UNA BUONA TENDENZA PER L'AZIENDA E GLI INVESTITORI.
- TRATTENIAMO I PROFITTI, PERCHÉ? C'È UN MOTIVO PARTICOLARE? DOBBIAMO INTRAPRENDERE ALTRE AZIONI COME DISTRIBUIRE O INVESTIRE IN QUALCHE MODO?
- C'È UN AUMENTO IN OGNI ESERCIZIO: SEMBRIAMO PIÙ FORTI VERSO GLI INVESTITORI, IL SISTEMA BANCARIO, IL CLIENTE, IL FORNITORE E IL DIPENDENTE, LA TENDENZA È POSITIVA E DEVE CONTINUARE IN FUTURO.



## 3.2. Il Conto Economico

Il conto economico è un'altra parte del bilancio che riassume le entrate, i costi e le spese sostenute durante l'anno; include ammortamenti, interessi pagati e calcolo delle imposte. Queste registrazioni forniscono informazioni sulla capacità o incapacità di un'azienda di generare profitti aumentando le entrate, riducendo i costi o entrambi.

Il conto economico segue una forma generale come si vede nell'esempio qui sotto. Inizia con una voce per le entrate, conosciuta come la linea superiore, e sottrae i costi, compreso il costo delle merci vendute, le spese operative, le spese fiscali e gli interessi passivi. La differenza è il reddito netto, cioè il profitto della gestione.

È importante confrontare i conti economici di diversi periodi contabili, poiché i cambiamenti nelle entrate e nei costi operativi possono dare notevoli informazioni sull'andamento generale dell'azienda.

### A. VALORE DELLA PRODUZIONE

1. Ricavi da vendite e prestazioni
2. Variazione delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
3. Variazione lavori in corso su ordinazione
4. Incremento delle immobilizzazioni per lavori interni
5. Altre entrate

### B. COSTI DI PRODUZIONE

6. Materie prime e materiali di consumo
7. Per i servizi
8. Utilizzo di beni di terzi
9. Costi del Personale
10. Ammortamenti e svalutazioni
11. Variazione delle scorte
12. Variazione delle rimanenze di lavori in corso, semilavorati, prodotti finiti e merci
13. Altre disposizioni
14. Spese diverse di gestione

PROFITTO OPERATIVO LORDO O **EBITDA**

## C. ENTRATE E USCITE FINANZIARIE

- 15. Redditi da investimenti
- 16. Altre entrate finanziarie
- 17. Interessi e altri oneri finanziari

EBIT

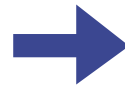
## D. AGGIUSTAMENTO FINANZIARIO

- 18. Rivalutazioni
- 19. Svalutazioni

PROFITTO LORDO

- 20. Imposte
- 21. Utile netto

Tale struttura è quella internazionalmente riconosciuta dalla normativa interna in materia di bilancio.



IAS (International accounting Standards)  
IFRS (International Financial Reporting Standard) sono gli standard europei da normativa vigente

Il conto economico, per essere analizzato, dovrà essere riclassificato secondo schemi specifici, che daranno poi la possibilità di analizzare i bilanci per indici e confrontare la gestione dei diversi esercizi per indagare sullo stato di salute dell'impresa. Tale analisi è particolarmente utile per il proprietario per capire cosa sta succedendo, cosa non va e come intervenire, ma anche per i potenziali investitori e il sistema bancario per l'emissione di prestiti a vario titolo.

### 3.3. Indicatori di performance finanziaria

Analizzare un bilancio significa leggere i dati contabili ed extracontabili di varia natura in modo più dettagliato e utilizzarli per formulare valutazioni e giudizi sulla gestione aziendale.

L'analisi è utile per determinare lo "stato di salute" dell'azienda e il suo posizionamento rispetto a 3 equilibri:

- **Economico:** la capacità dell'azienda di produrre reddito, per un tempo sufficientemente lungo, in grado di remunerare tutti i fattori di produzione;
- **Patrimoniale:** l'equilibrio tra attività e passività;
- **Finanziario:** la capacità dell'azienda di rispondere tempestivamente agli impegni presi.



L'analisi di bilancio è un'attività svolta con l'uso di tecniche di elaborazione di dati prevalentemente quantitativi. Si effettuano indagini sui bilanci, per ottenere informazioni anche sul management e sull'azienda. Attraverso l'analisi di bilancio comparata dei vari elementi disponibili, è possibile formulare un "giudizio" sullo stato di salute dell'azienda. L'analisi mira a trasformare i dati di bilancio e di conto economico in informazioni fruibili da fornitori, clienti, sistema bancario, potenziali investitori, ecc. È anche uno strumento fondamentale per l'imprenditore per indagare sulla situazione della propria azienda con strumenti chiari che possono fornire importanti indicazioni strategiche.

L'analisi di bilancio, attraverso l'analisi per indici, viene effettuata attraverso l'elaborazione di specifici rapporti che si instaurano tra le diverse grandezze rappresentate nell'intero report.

I migliori risultati in termini di interpretazione e valutazione si ottengono quindi analizzando una serie di bilanci e studiando l'andamento nel tempo degli indici più significativi, per capire in quale direzione si sta muovendo l'azienda.

Una volta riclassificati i bilanci è possibile calcolare gli indici che restituiranno la situazione aziendale su numerosi aspetti.

**ROI, ROE, ROS, ROD, LEVERAGE, EBITDA, EBIT** e altri indici vengono utilizzati per verificare lo stato di “salute” finanziaria dell’azienda; la maggior parte di essi sono importanti indici analizzati dal sistema bancario per consentire concessioni, prestiti e così via. Pertanto, gli agricoltori sono chiamati a tenerli sotto controllo e ad assicurarsi che il loro livello possa aiutare l’azienda ad avere una buona reputazione e ad essere attraente per gli stakeholder esterni.



**ROD**



**RITORNO SUI DEBITI**



Il costo del capitale di debito (ROD) può essere espresso come la quantificazione della performance di una società o del reddito netto in relazione alla quantità di debito contratto dall'azienda.

Il ritorno sul debito si riferisce alla quantità di profitto generato per ogni euro detenuto da una società in debito. Le aziende che trasportano una quantità significativa di debito legato al capitale e/o alle attività sono più inclini a flessioni economiche durante un calo dei guadagni.

$$= \frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Capitale di debito}}$$

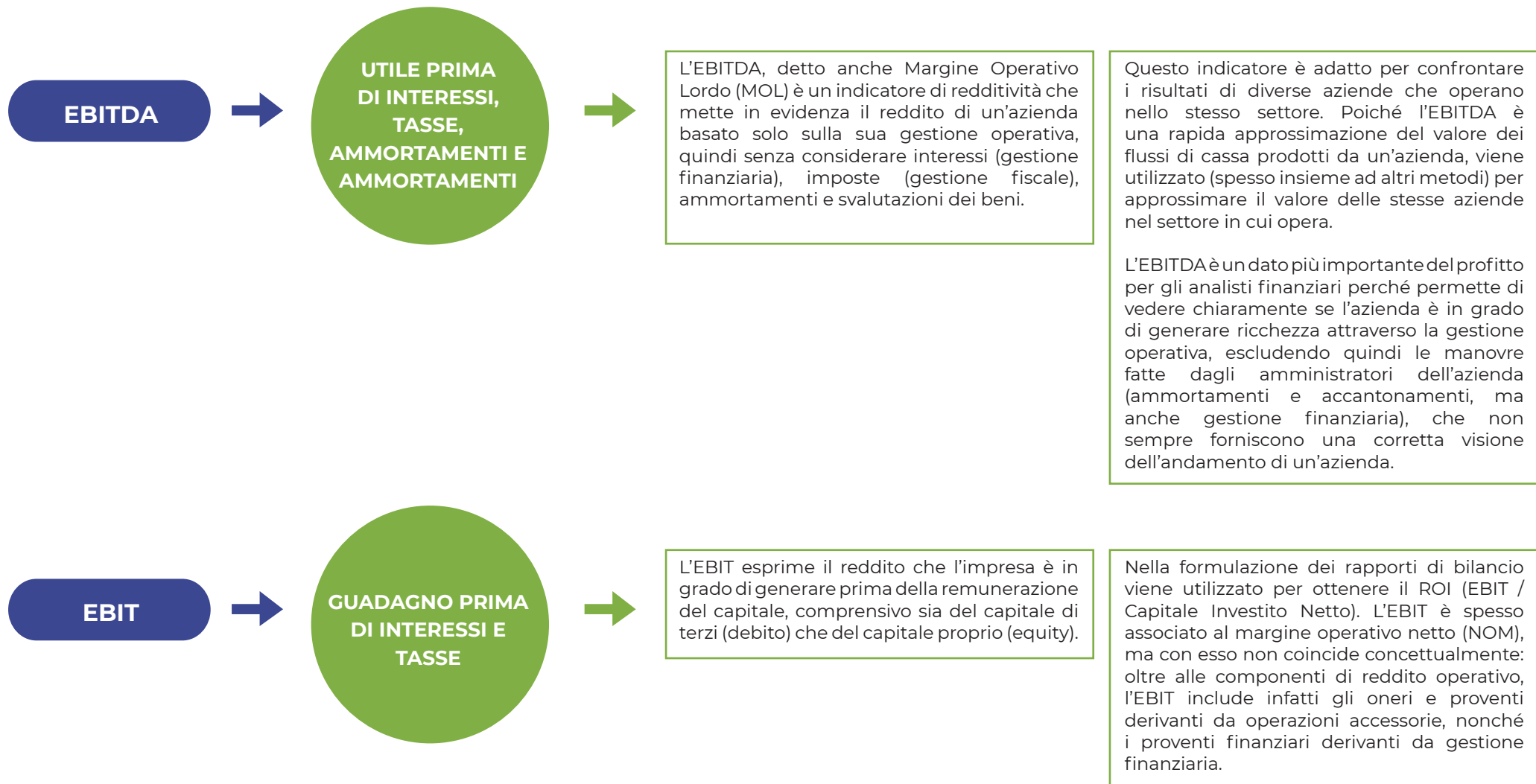
**LEVA FINANZIARIA**



La leva finanziaria è un indicatore usato con lo scopo di rilevare il livello di indebitamento di un'azienda.

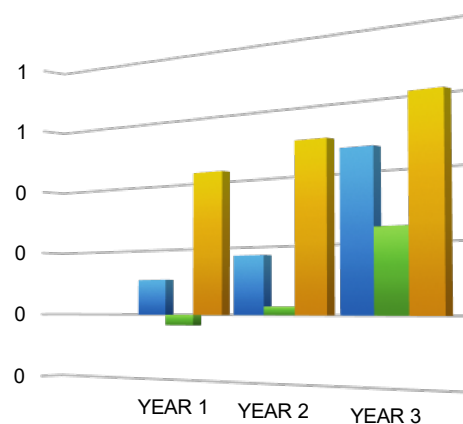
Le imprese utilizzano il debito (es. utilizzo di capitale di terzi come banche o altri finanziatori) come fonte di finanziamento, sia per il suo costo, generalmente inferiore a quello del capitale di rischio (soprattutto debito a lungo termine), sia per il vantaggio fiscale che genera. Più alto è il rapporto di indebitamento, più l'impresa e la sua attività economica saranno considerate rischiose.

$$= \frac{\text{Totale Passività}}{\text{Capitale proprio}}$$



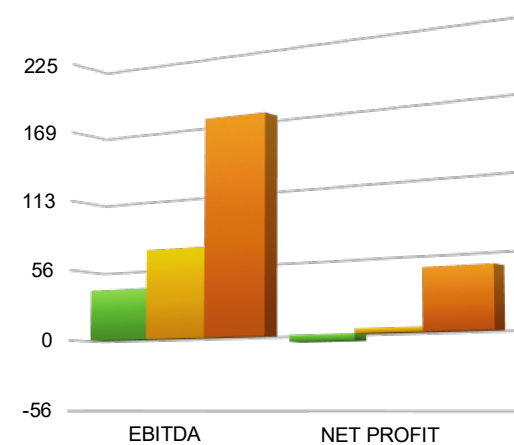
## STATO PATRIMONIALE

DESCRIZIONE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
SITUAZIONE PATRIMONIALE	100,00 €	110,00 €	80,00 €
INVESTIMENTO A LUNGO TERMINE	250,00 €	220,00 €	200,00 €
IMMOBILI, IMPIANTI, ATTREZZATURE	50,00 €	100,00 €	110,00 €
<b>ATTIVO TOTALE</b>	<b>400,00 €</b>	<b>430,00 €</b>	<b>390,00 €</b>
PASSIVITÀ CORRENTI	80,00 €	100,00 €	10,00 €
PASSIVITÀ A LUNGO TERMINE	150,00 €	180,00 €	180,00 €
CAPITALE PROPRIO	170,00 €	150,00 €	200,00 €
<b>PASSIVITA' TOTALI</b>	<b>400,00 €</b>	<b>430,00 €</b>	<b>390,00 €</b>



## CONTO ECONOMICO

DESCRIZIONE	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
VENDITE	100,00 €	150,00 €	300,00 €
COSTI DI PRODUZIONE	60,00 €	80,00 €	130,00 €
<b>EBITDA</b>	<b>40,00 €</b>	<b>70,00 €</b>	<b>170,00 €</b>
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	30,00 €	50,00 €	60,00 €
<b>EBIT</b>	<b>10,00 €</b>	<b>20,00 €</b>	<b>110,00 €</b>
ONERI FINANZIARI	15,00 €	15,00 €	45,00 €
<b>UTILE (-PERDITA) PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>-5,00 €</b>	<b>5,00 €</b>	<b>65,00 €</b>
IMPOSTE	0,00 €	1,50 €	19,50 €
<b>UTILE NETTO (-PERDITA)</b>	<b>-5,00 €</b>	<b>3,50 €</b>	<b>45,50 €</b>



Al fine di ottenere un'analisi concreta in cui basarsi per effettuare scelte strategiche, è necessario riclassificare il bilancio secondo determinati criteri esaminando almeno 3 anni successivi, preferibilmente 5, al fine di valutare l'andamento dei vari indicatori economici e finanziari.

## 3.4. Indicatori di performance non finanziarie

Solitamente quando si parla di indici per misurare le performance, si considerano solo gli aspetti finanziari. Tuttavia, c'è un'altra "faccia della stessa medaglia" data dagli indici di misura di performance non finanziarie, non strettamente correlate alla finanza, ma che avrà un impatto su altri aspetti della vita e delle operazioni aziendali come i clienti, i processi interni, di apprendimento e di crescita.

Il modo più semplice per definire misure di performance non finanziarie è spiegare cosa non sono. Gli indicatori non finanziari non sono espressi come valori monetari ma si concentrano su altri aspetti del business e spesso sono misure guida.

Questi tipi di misure possono essere quantitativi o qualitativi; molte organizzazioni considerano le "competenze trasversali" dei dipendenti come i maggiori contributori alle prestazioni non finanziarie, che possono essere misurate in vari modi.



Gli indicatori chiave di prestazione, o KPI, sono una parte importante delle informazioni necessarie per determinare e spiegare come un'organizzazione progredisce verso i propri obiettivi di business e di marketing.

Un indicatore chiave di prestazione è una misura quantificabile che un'azienda utilizza per determinare fino a che punto i suoi obiettivi operativi e strategici vengono raggiunti.

Ciò significa che diverse aziende hanno KPI diversi a seconda dei rispettivi criteri di performance o priorità e, allo stesso tempo, gli indicatori di solito seguono gli standard del settore.

Questi indicatori sono importanti nell'indirizzare il marketing per la gestione: senza questi indicatori e la guida che forniscono alle imprese, è quasi impossibile per loro raggiungere il loro pieno potenziale.



## I KPI sono indicatori di performance non finanziarie importanti principalmente per due ragioni:

1. Aiutano a spiegare e fornire un contesto per i gli indici finanziari che sono abbastanza facili da raccogliere e analizzare. Le misure finanziarie ci danno una situazione di ciò che è già accaduto, ad esempio le entrate generate o gli ordini evasi per un periodo di tempo specifico. Le misure di performance non finanziarie possono quindi colmare le lacune e fornire risposte sulle fluttuazioni monetarie. Ad esempio, se gli sforzi di marketing non hanno raggiunto il traguardo per un trimestre, puoi aspettarti un rallentamento delle vendite nel trimestre successivo;
2. I KPI non finanziari sono più facili da collegare ad alcuni aspetti della tua strategia complessiva. La maggior parte delle organizzazioni non ha una mission basata sulla finanza (ad esempio, se la il tuo obiettivo è quello di fornire il miglior servizio clienti del settore, i numeri sulle entrate non sono un buon modo per tenerne traccia, ma qualcosa come gli indicatori di soddisfazione del cliente lo sono).

- **Quantificabilità:** i KPI possono essere presentati sotto forma di numeri.
- **Praticità:** si integrano bene con i processi aziendali attuali.
- **Direzionalità:** aiutano a determinare se un'azienda sta migliorando.
- **Operabilità:** possono essere correlati al contesto pratico per misurare il cambiamento effettivo.



## Perché le aziende dovrebbero monitorare le misure di performance non finanziarie?

Non c'è dubbio che tracciare i KPI finanziari sia fondamentale e che sia la priorità assoluta per alcune organizzazioni, ma questo non significa che si debbano trascurare altri KPI quando si gestiscono le performance. Le aziende hanno bisogno di tracciare misure di performance non finanziarie perché:

- **Aiuta a catturare i punti di forza e di debolezza.** Se eccellete nel servizio clienti ma avete lunghi tempi di attesa prima che un cliente raggiunga un rappresentante, questo si mostrerà in un KPI non finanziario come un sondaggio di feedback. Queste misure possono rivelare le vostre competenze principali ed evidenziare altre aree che non avevate capito che stavano soffrendo.
- **Influenza le prestazioni aziendali.** Ad esempio, se il budget per il reclutamento delle risorse umane è salito alle stelle, potrai vedere se è a causa dell'elevato tasso di turnover dei dipendenti e degli alti costi (in tempo e risorse) di assunzione.
- **Da ai dipendenti un feedback su come raggiungere gli obiettivi strategici.** Quando sono costruiti correttamente, i KPI non finanziari sono specifici, misurabili e si collegano alla strategia globale dell'organizzazione. I membri del team sono in grado di vedere esattamente cosa devono fare per raggiungere i loro obiettivi. C'è una chiara connessione tra i compiti quotidiani e la direzione strategica.
- **Rende più bravi ad adattarsi ai fattori esterni.** Ogni azienda affronta rischi esterni al di fuori del suo controllo che possono avere un impatto negativo su misure come le entrate e le spese. Recessioni, guerre ed eventi inaspettati sono inevitabili e imprevedibili, la pandemia da Covid19 ne è un chiaro e drammatico esempio.

## KPI non finanziari - CLIENTI

- **Tasso di conversione:** La percentuale di interazioni che risultano in una vendita. Formula:  $(\text{Interazioni con transazioni completate}) / (\text{Interazioni totali di vendita}) = (\text{Tasso di conversione})$ .
- **Tasso di fidelizzazione:** la parte di consumatori che rimangono clienti per un intero periodo di rendicontazione. Formula:  $(\text{Clienti persi in un determinato periodo}) / (\text{Numero di clienti all'inizio di un periodo}) = (\text{Tasso di fidelizzazione clienti})$ .
- **Volume dei contatti per canale:** il numero di richieste di supporto per telefono ed e-mail. Ciò consente all'organizzazione non solo di confrontare il metodo preferito dai clienti, ma anche di tenere traccia del numero di richieste di supporto mese per mese.
- **Indice di soddisfazione del cliente:** Misuratore del successo di un'azienda nel soddisfare i bisogni dei clienti.
- **Net Promoter Score:** La probabilità che i clienti raccomandino un marchio ad altri. Un punteggio da 1-10 che qualifica i promotori (di solito 9-10) e i detrattori (sotto 6). Formula:  $(\text{Numero di promotori}) - (\text{Numero di detrattori}) = (\text{Net Promoter Score})$ .

## KPI non finanziari - PROCESSI INTERNI

- **Ticket per l'assistenza clienti:** Il numero di nuovi ticket, quello di ticket risolti e il tempo di risoluzione.
- **Percentuale di prodotti difettosi:** Questo ti darà la percentuale di prodotti difettosi in un periodo di tempo specifico. Formula:  $(\text{Numero di unità difettose in un dato periodo}) / (\text{Numero totale di unità prodotte in un dato periodo}) = (\text{Percentuale di difetti del prodotto})$ .
- **Tasso di puntualità:** La percentuale di tempo in cui i prodotti sono stati consegnati prontamente come previsto. Formula:  $(\text{Numero di unità puntuali in un dato periodo}) / (\text{Numero totale di unità spedite in un dato periodo}) = (\text{Tasso di puntualità})$ .
- **Misura dell'efficienza:** L'efficienza può essere misurata in modo diverso in ogni settore, quindi questo KPI può variare. Per esempio, l'industria manifatturiera può misurare l'efficienza analizzando quante unità sono prodotte ogni ora e la percentuale di tempo di attività dell'impianto.
- **Percentuale dei progetti in ritardo:** Il numero di progetti che sono in ritardo o in ritardo sulla tabella di marcia. Questo può essere estratto dal quadro operativo dello stato del progetto. Formula:  $(\text{Numero di progetti in ritardo in un dato periodo}) / (\text{Numero totale di progetti in un dato periodo}) = (\text{Percentuale di progetti in ritardo})$ .

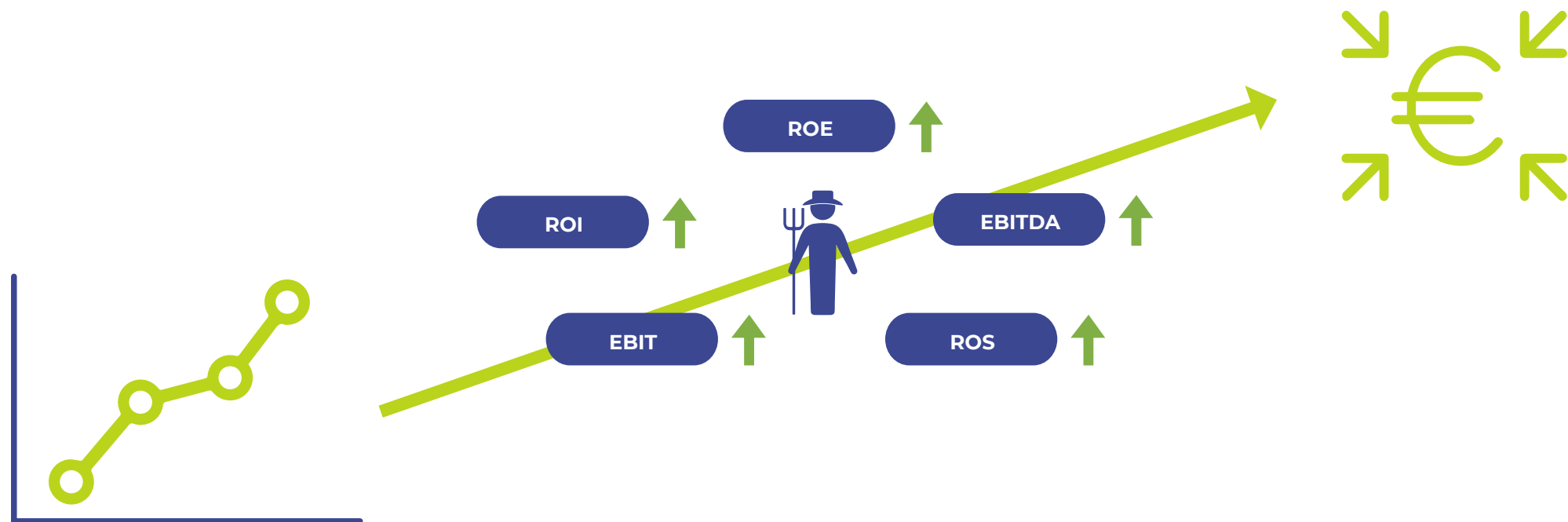
## KPI non finanziari - APPRENDIMENTO E CRESCITA

- **Rapporto di competitività salariale (SCR):** La competitività delle opzioni di compensazione. Formula:  $(\text{Stipendio medio aziendale}) / (\text{Stipendio medio offerto dai concorrenti o Stipendio medio offerto dal settore}) = \text{SCR}$ .
- **Tasso di produttività dei dipendenti:** Efficienza della forza lavoro misurata nel tempo. Formula:  $(\text{Entrate totali dell'azienda}) / (\text{Numero totale di dipendenti}) = (\text{Tasso di produttività dei dipendenti})$ .
- **Tasso di turnover per i migliori performer:** il successo degli sforzi di fidelizzazione per i migliori performer e piani per la sostituzione dei talenti. Formula:  $(\text{Numero di High Performer che se ne sono andati nell'ultimo anno}) / (\text{Totale di High Performer identificati}) = (\text{Tasso di fatturato di High Performer})$ .
- **Tempo medio di assunzione:** L'efficienza del processo di assunzione misurata dal tempo per reclutare, intervistare e assumere.
- **Tasso di promozione interna:** Il mantenimento e la crescita di successo dei top performer.  $(\text{Il numero di individui promossi}) / (\text{Numero totale di dipendenti}) = (\text{Tasso di promozione interna})$ .

## 3.5. Una buona performance finanziaria e non finanziaria genera ricchezza

Una buona performance finanziaria indica ricchezza anche per le aziende agricole e per gli agricoltori; buoni indicatori significano buona salute e questo agirà positivamente sul sistema bancario, sugli investitori, sui clienti e su tutte le parti interessate dalle operazioni dell'azienda agricola.

Gli agricoltori devono affrontare la finanza con un approccio nuovo e innovativo perché il futuro porterà nuovi strumenti e possibilità. Una buona gestione delle finanze sarà fondamentale per ottenere tutte le possibilità offerte dai mercati finanziari e di capitali. Strumenti complessi sono già disponibili a diversi livelli e molti altri saranno disponibili nel prossimo futuro nel contesto della nuova PAC e di altre politiche agricole a livello nazionale e dell'UE. La finanza e le operazioni devono essere prese in considerazione insieme per affrontare le sfide imminenti e cogliere le opportunità.

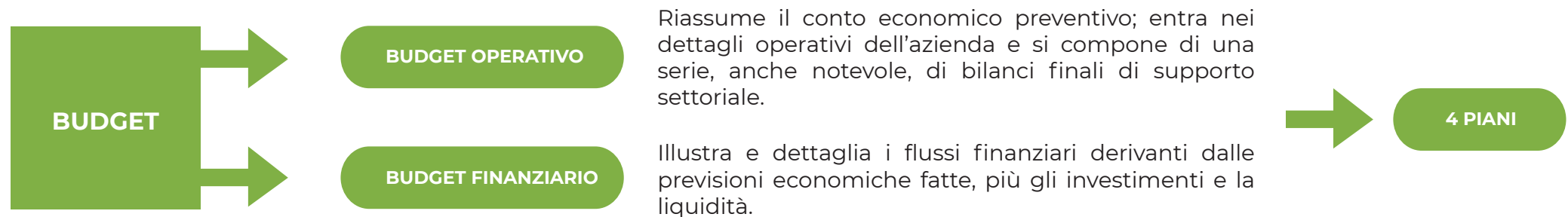


# 4. BUDGETING E REPORTING

## 4.1. Le operazioni di Budget

Il budget deve essere considerato come uno strumento necessario per gestire il proprio business all'inizio dell'anno per programmare le attività e scrivere le cifre previste. Mentre il bilancio mira a controllare la situazione finanziaria ed economica alla fine dell'anno, il budget fissa gli obiettivi e le strategie da applicare per raggiungerli.

**Il bilancio è uno degli strumenti fondamentali per la pianificazione e il controllo dell'attività economica.**



1. **Piano di investimento(punto di partenza del bilancio)** È il punto di partenza. Fornisce la variazione del capitale fisso allo stato patrimoniale, l'ammortamento al budget economico e il fabbisogno di risorse al budget finanziario.
2. **Piano Economico: ricavi, costi, margini, profitto.** Il budget economico è suddiviso in budget divisionali, funzionali (o operativi) ed eventualmente per progetto/commessa (che associa una linea di prodotto ad una classe di clienti: matrice prodotto/mercato).
3. **Piano patrimoniale: immobilizzazioni, attività correnti, capitale permanente, passività correnti ecc.** Stato patrimoniale alla fine dell'esercizio, che si ottiene sommando i flussi di cassa del bilancio finanziario ai valori del bilancio iniziale per aumento o diminuzione.
4. **Piano finanziario: fonti-usi, o bisogni-copertura, suddivisi in breve e lungo termine.** Si compone di una tabella fonti-impieghi (autofinanziamento da gestione del reddito, incrementi del debito a breve e lungo termine, dismissioni di capitale fisso e circolante); utilizza: richieste di immobilizzazioni, aumenti di crediti e di scorte, rimborsi di debiti, rimborsi di patrimonio netto e budget di cassa o di tesoreria.

Ovviamente la preparazione del bilancio è un'attività complessa e la sua struttura dipende dalle dimensioni dell'azienda. Le piccole aziende possono preparare più facilmente un bilancio seguendo la struttura sopra descritta. È importante eseguire questi step per la pianificazione della gestione dell'azienda, utile per mantenere tutti i valori al punto giusto per garantire l'obiettivo finale: la produzione di profitto netto anno per anno.

## 4.2. Le operazioni di Reporting

È necessario svolgere attività di rendicontazione durante tutto l'anno per tenere sotto controllo la situazione reale e monitorare se è necessario apportare modifiche per mantenere o attuare le operazioni in corso come previsto all'inizio dell'anno. La persona incaricata della rendicontazione esaminerà le stime di budget monitorando l'attività di reporting e vedrà se tali cifre sono allineate agli obiettivi finanziari pianificati. Qui di seguito è riportato un semplice grafico di cosa significava fare attività di reporting. Nel complesso, il reporting aiuta ad adeguare le decisioni prese all'inizio dell'anno e serve per operare meglio, con minori costi, migliore organizzazione, miglior rispetto dell'ambiente per massimizzare i profitti.



# 5. DAL PIANO FINANZIARIO AL BUSINESS PLAN

## 5.1. Il Business Plan

Un business plan è un documento che descrive, in dettaglio, come un'impresa, di solito una start-up, definisce i suoi obiettivi e come sta raggiungendo le sue finalità. Un piano aziendale definisce una tabella di marcia per l'azienda agricola, dal punto di vista del marketing, finanziario e operativo. I piani aziendali sono documenti importanti utilizzati per attirare investimenti prima che un'azienda abbia stabilito una comprovata esperienza. Sebbene siano particolarmente utili per le nuove imprese, ogni azienda dovrebbe avere un piano aziendale. Idealmente, il piano viene rivisto e aggiornato periodicamente per vedere se gli obiettivi sono stati raggiunti o se sono cambiati e si sono evoluti. A volte, viene creato un nuovo business plan per un'azienda consolidata che ha deciso di muoversi in una nuova direzione.

Un nuovo business plan può essere preparato per qualsiasi nuovo progetto che l'agricoltore desidera intraprendere. Prende in considerazione l'idea imprenditoriale, tutti i relativi costi necessari per avviare il progetto, le relative fonti di finanziamento necessarie a coprire i costi e la redditività dell'intero investimento con le relative tempistiche di ritorno economico e finanziario.





## 5.2. Albero decisionale del piano aziendale e finanziario



# CONCLUSIONI

1. Questo modulo è focalizzato sulle conoscenze e competenze di base necessarie per gestire gli aspetti finanziari aziendali relativi alla pianificazione finanziaria dell'azienda agricola.
2. Il Test iniziale mira a dare al tirocinante una prospettiva di gestione economico/finanziaria attraverso conoscenze di base combinate con impostazione dei problemi e capacità di risoluzione.
3. Partendo dai principi finanziari di base, questo modulo ha introdotto termini, concetti e attività chiave per il tirocinante, aprendo la strada alla gestione di un piano finanziario e aziendale.
4. Vengono individuate e brevemente descritte tipologie di costi e spese per consentire al tirocinante di impostare un'attività di previsione finanziaria, di budgeting e controllo che possano essere successivamente verificate sulla realtà della propria azienda.
5. Sono state trattate tematiche sul flusso di cassa e altre collegate alle competenze necessarie per fissare i prezzi all'interno di una strategia aziendale, le competenze sul calcolo del ROI, il bilancio, compresi i profitti e le perdite, fino ai più comuni indicatori di performance finanziari e non finanziari, gli esempi di reporting sul budget e le connessioni tra il piano finanziario e quello aziendale.
6. Il Test finale ha lo scopo di verificare le conoscenze acquisite dal tirocinante e utilizzarle per l'autovalutazione.



# RIFERIMENTI/LINK

- Start-up: dall'idea all'impresa, Business Plan, Metodi di Valutazione, Canali di Finanziamento- Ipsoa, 2001
- Il sistema d'Azienda, schema e analisi - U. Bertini - Giappichelli editore, 1990
- L'analisi strategica per le decisioni aziendali - Robert M. Grant - Il Mulino, V Ed., 2016
- L'Economia Aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi - G. Paolone - L. D'Amico - Giappichelli Editore, 2011
- <https://www.investopedia.com>
- <https://money.com>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Main\\_Page](https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page)
- <https://www.entrepreneur.com>
- <https://www.inc.com/>
- <https://www.cbd.int/financial/interdevinno/lg-food-inno.pdf>
- <http://www.esfim.org/wp-content/uploads/policy-brief6-english.pdf>

# PARTNER



## COORDINATORE DEL PROGETTO

The European Council of Young  
Farmers (CEJA), Belgio  
[www.ceja.eu](http://www.ceja.eu)

**HOF UND  
LEBEN**

Hof Und Leben (HuL), Germania  
[www.hofundleben.de](http://www.hofundleben.de)



On Projects Advising (OnP), Spagna  
[www.onprojects.es](http://www.onprojects.es)



Folkuniversitetet (FU), Svezia  
[www.folkuniversitetet.se](http://www.folkuniversitetet.se)



Agricoltura E' Vita (AéV), Italia  
[www.agricolturavita.it](http://www.agricolturavita.it)



Asociace  
soukromého  
zemědělství ČR

The Association of Private Farming  
of Czech Republic (APF CR),  
Repubblica ceca  
[www.asz.cz](http://www.asz.cz)



Union de agricultores y ganaderos  
- jóvenes agricultores de Jaén  
(COAG-Jaén), Spagna  
[www.coagjaen.es](http://www.coagjaen.es)

## Social media

Facebook: [@farminfin](https://www.facebook.com/farminfin)  
Twitter: [@farminfin](https://twitter.com/farminfin)

## Web del progetto

[www.farminfin.eu](http://www.farminfin.eu)



Finanziato dall'Unione Europea. Il supporto della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti che riflette le opinioni del solo autore (dei soli autori); la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso possa essere fatto delle informazioni contenutevi.  
Progetto N°: 2019-1-BE01-KA202-050397