



METOLOGIE DI ANALISI AZIENDALE partendo dal Bilancio semplificato CREA

Codice 2A-17-20

10-11 Giugno 2020



A cura di

Andrea Arzeni, CREA Centro di Ricerca Politiche e Bioeconomia



Analisi dei risultati gestionali delle aziende agricole

La valutazione dei risultati tecnici, economici e finanziari

Sessioni

1. Pianificazione e controllo di gestione
2. Bilancio ed indici
3. Schemi di analisi ed interpretazione dei risultati
4. Esempi applicativi per obiettivi della consulenza
5. Modelli decisionali per l'ipotesi di intervento



Conoscere per decidere

- Il ruolo del consulente aziendale è quello di:
 - favorire le scelte imprenditoriali fornendo le informazioni utili
 - accrescere la razionalità delle scelte imprenditoriali
- L'obiettivo primario di ogni imprenditore è:
 - migliorare la controllabilità dell'azienda
 - accrescere la propria razionalità operativa
- Un rigoroso metodo di gestione aziendale fornisce le informazioni a supporto del processo decisionale

La pianificazione aziendale



- Il consulente interviene nelle diverse fasi del processo
 - Fornendo le informazioni di base
 - Individuando i metodi e gli strumenti adeguati
 - Analizzando e confrontando i risultati



I sistemi contabili

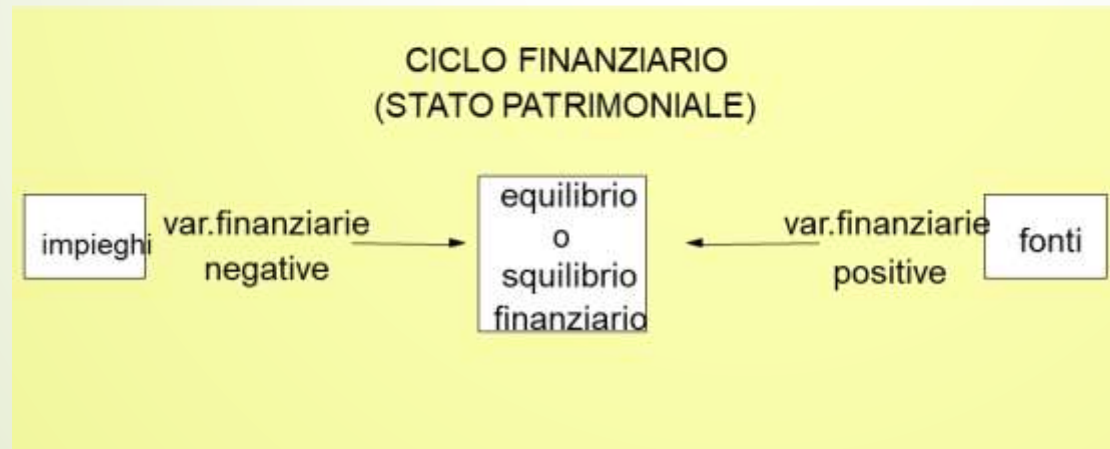
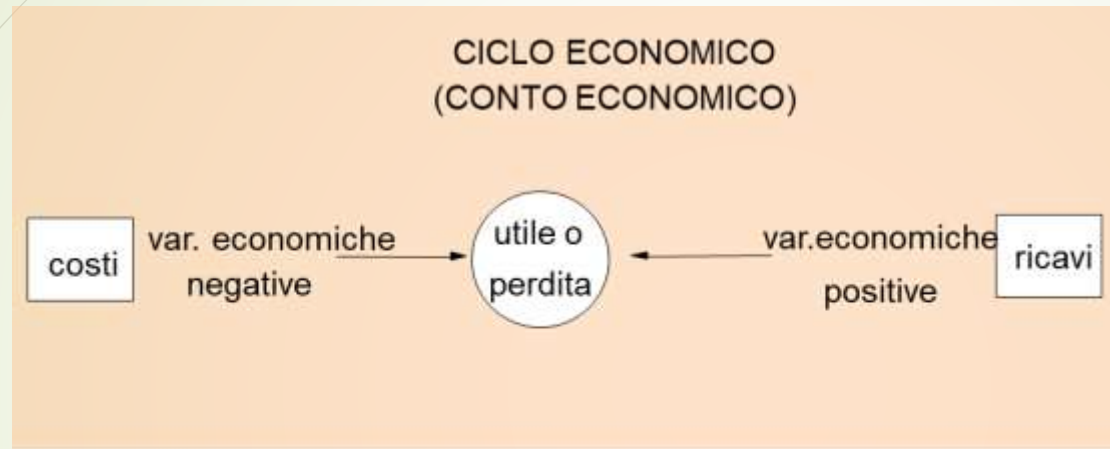
- Sistema contabile completo
 - aspetti economici (costi e ricavi)
 - aspetti finanziari (entrate e uscite)
 - corrispondenza ma non coincidenza
- Tipologie (obiettivi)
 - contabilità generale (reddito di esercizio) -> Bilancio semplificato
 - contabilità analitica (reddito per processo) -> BS datasheet
- Informazioni contabili + extracontabili -> Sistema informativo aziendale



Criteri e principi contabili

- ▶ Criteri
 - ▶ Attinenza: utilità per le decisioni
 - ▶ Oggettività: senza preconcetti e pregiudizi
 - ▶ Applicabilità: costo dell'informazione in rapporto alla sua utilità
- ▶ Principi
 - ▶ Autonomia: dell'azienda dalla famiglia
 - ▶ Ricavo: rilevato al momento in cui viene ceduto il bene
 - ▶ Costo: prezzo di acquisto e inflazione
 - ▶ Coerenza: applicare sempre le stesse regole
 - ▶ Prudenza: meglio sottovalutare che sopravvalutare
 - ▶ Competenza: costi e ricavi attribuiti all'anno del processo produttivo

Ciclo economico e finanziario



- Obiettivi di gestione:
 - Ricavi > costi
 - Fonti > impieghi
 - Flussi finanziari capaci di sostenere il ciclo economico (processi produttivi) nei tempi adeguati

I costi di produzione

Riferimento	Classi
Produzione	variabili semivariabili fissi
Localizzazione	diretti indiretti
Struttura	tecnici discrezionali vincolati
Rilevazione	effettivi medi standard
Intervento	controllabili non controllabili

- Valutazione:
 - conseguenze economiche delle decisioni
 - processo di formazione dei prezzi
 - Impiego e consumi di mezzi tecnici
 - scorte di magazzino

La formazione del reddito

+ Ricavi totali

– costi variabili (CV)

= **reddito lordo** (RL)

– costi fissi (CF)

= **reddito netto** (RN)

► Orizzonte temporale delle scelte

► medio-lungo periodo (>1 anni) → RN

► breve periodo (1 anno) → RL

La manodopera familiare non viene valorizzata!

Il Conto economico

Gestione
caratteristica

Extracaratteristica
e straordinaria

	Valori in €	% RTA
Ricavi da Vendite e Prodotti Agricoli	€ 2.400,00	14,15
Contributi I° Pilastro	€ 933,00	5,5
Variazioni Rimanenze	€ 4.000,00	
Utile Lordo di Stalla	€ 9.621,00	
Produzione Lorda Vendibile - PLV	€ 16.954,00	
Altri Ricavi Caratteristici	€ 0,00	0
Ricavi Totali Aziendali - RTA	€ 16.954,00	100
Spese Coltivazioni	€ 2.565,00	
Spese Allevamenti	€ 3.198,00	
Spese Meccanizzazione	€ 1.130,00	
Spese Trasformazione	€ 0,00	
Spese Generali e Altre Spese	€ 650,00	
Spese Attività Connesse	€ 0,00	
Valore Aggiunto - VA	€ 9.411,00	55,5
Ammortamenti e Accantonamenti	€ 3.280,00	
Prodotto Netto - PN	€ 6.131,00	36,16
Salari, Stipendi ed Oneri Sociali	€ 3.600,00	
Affitti Passivi	€ 80,00	
Reddito Operativo - RO	€ 2.451,00	14,45
Imposte Dirette	€ 0,00	
Altri Aiuti Pubblici (II° Pilastro)	€ 1.127,00	
Altri Oneri Extra-Caratteristici	€ 0,00	
Altri Ricavi Extra-Caratteristici	€ 0,00	
Reddito Netto - RN	€ 3.578,00	21,1

Ricavi - Costi

Lo Stato patrimoniale

- Situazione del sistema produttivo in termini strutturali e finanziari
- Analisi
 - equilibrio tra fonti impieghi
 - durata

impieghi

fonti

	valori al 31 dicembre
Terreni Aziendali	€ 173.600,00
Piantagioni	€ 540,00
Fabbricati e Manufatti	€ 5.500,00
Diritti e Quote Produzione	€ 0,00
Capitale Fondiario - KF	€ 179.640,00
Macchine ed Attrezzi	€ 27.000,00
Bestiame	€ 4.440,00
Capitale Esercizio Fisso - KA1	€ 31.440,00
Scorte di Magazzino	€ 4.160,00
Crediti	€ 2.500,00
Cassa e Conti Correnti	€ 10.000,00
Capitale Circolante - KA2	€ 16.660,00
Debiti Funzionamento	€ 0,00
Debiti Finanziamento	€ 16.666,67
Fondo TFR Accantonato	€ 0,00
Patrimonio Netto	€ 211.073,33

Liquidità crescente

Analisi di bilancio



→ Ne consegue la necessità di valutarne l'efficacia e l'efficienza

→ Lo SP riflette lo stato del trasformatore

→ Il CE ne sintetizza il risultato nel periodo considerato

→ Riclassificazione del CE
→ Riclassificazione dello SP
→ Analisi dei flussi

→ Indici tecnici
→ Indici economici
→ Indici finanziari

→ Analisi temporali
→ Analisi spaziali

→ Prime valutazioni sulle variazioni di struttura

➤ Consulente

➤ Lettura e analisi del bilancio

➤ Selezione delle informazioni rilevanti e dei riferimenti adeguati

➤ Valutazione degli scostamenti rispetto ai riferimenti

➤ Ipotesi di intervento



Parametri tecnici

- SAT – Superficie Aziendale Totale
- SAU – Superficie Agricola Utilizzata
- SAF – Superficie a Foraggiere
- SATp – SAT in proprietà
- ULT – Unità Lavorative Totali
- ULF – Unità Lavorative Familiari
- OLT – Ore Lavoro Totali
- UBA – Unità Bovine Adulte
- KW – Potenza macchine motrici



Aggregati economici

- RTA – Ricavi totali aziendali
- PLV – Produzione Lorda Vendibile
- CC – Costi Correnti
- VA – Valore Aggiunto
- CP – Costi Pluriennali (fissi)
- PN – Prodotto Netto
- RO – Reddito Operativo
- RN – Reddito Netto



Aggregati finanziari

- KF – Capitale Fondiario
- KA – Capitale Agrario
- KFIX – Capitale fisso
- KM – Capitale macchine e impianti
- DEB – Capitale di terzi (debiti)



Gli indici di sintesi della gestione

- ▶ Un indice è calcolato come rapporto tra valori assoluti
 - ▶ da valori assoluti a relativi -> da aggregati a indici
 - ▶ I valori relativi non risentono della dimensione aziendale analizzata
 - ▶ consentono la comparazione tra aziende diverse
- ▶ Modalità di analisi
 - ▶ Per singolo indice
 - ▶ albero logico
 - ▶ catene di indici
- ▶ Ambiti di analisi
 - ▶ tecnici
 - ▶ economici
 - ▶ finanziari



Analisi comparata

- ▶ Modalità
 - ▶ raramente esiste un valore di riferimento (benchmark)
 - ▶ comparazione nel gruppo omogeneo e/o nel tempo
- ▶ Gruppo omogeneo di aziende
 - ▶ Caratteristiche strutturali/ambientali/produttive
 - ▶ fattori esogeni ovvero non direttamente dipendenti dalle capacità imprenditoriali
 - ▶ Scostamenti tra aziende del gruppo
 - ▶ fattori endogeni imputabili alle decisioni imprenditoriali
- ▶ Confronto indici
 - ▶ Azienda analizzata
 - ▶ Media gruppo di riferimento
 - ▶ Azienda top del gruppo

Valutazione

► Giudizio

- È positivo quando un indice associato ad un obiettivo aziendale desiderato è superiore al livello di riferimento e/o in miglioramento nel tempo
- Non tutti gli indici hanno una interpretazione univoca rispetto agli obiettivi aziendali desiderati
- Possono esserci obiettivi aziendali che contrastano con quelli pubblici

► Esempi

- Giudizio positivo (+ reddito → + efficienza)
 - RO unitario > media gruppo
 - CV unitari < media gruppo
- Giudizio che dipende dall'obiettivo dell'analisi (azione di consulenza)
 - KW/SAU > media gruppo
 - Positivo se si valuta la dotazione di potenza motrice
 - Negativo se si valuta la sostenibilità ambientale



Indici tecnici

- **SAU/ULT** - grado intensivizzazione della terra
- **SATP/SAT** - incidenza dei terreni in proprietà
- **OLT/SAU** - intensità del lavoro
- **UBA/ULT** - grado intensità zootecnica
- **UBA/SAU** - carico bestiame
- **SAF/SAU** - disponibilità foraggera
- **ULF/ULT** - incidenza manodopera familiare
- **KW/SAU** - grado di meccanizzazione dei terreni
- **KW/ULT** - intensità di meccanizzazione



Indici patrimoniali

- **KF/ULT** – Capitalizzazione fondiaria del lavoro
- **KF/SAU** – Intensità fondiaria
- **KA/VA** – Indice efficienza del capitale agrario
- **KA/SAU** – Intensità agraria
- **KM/SAU** – Livello di meccanizzazione



Indici economici

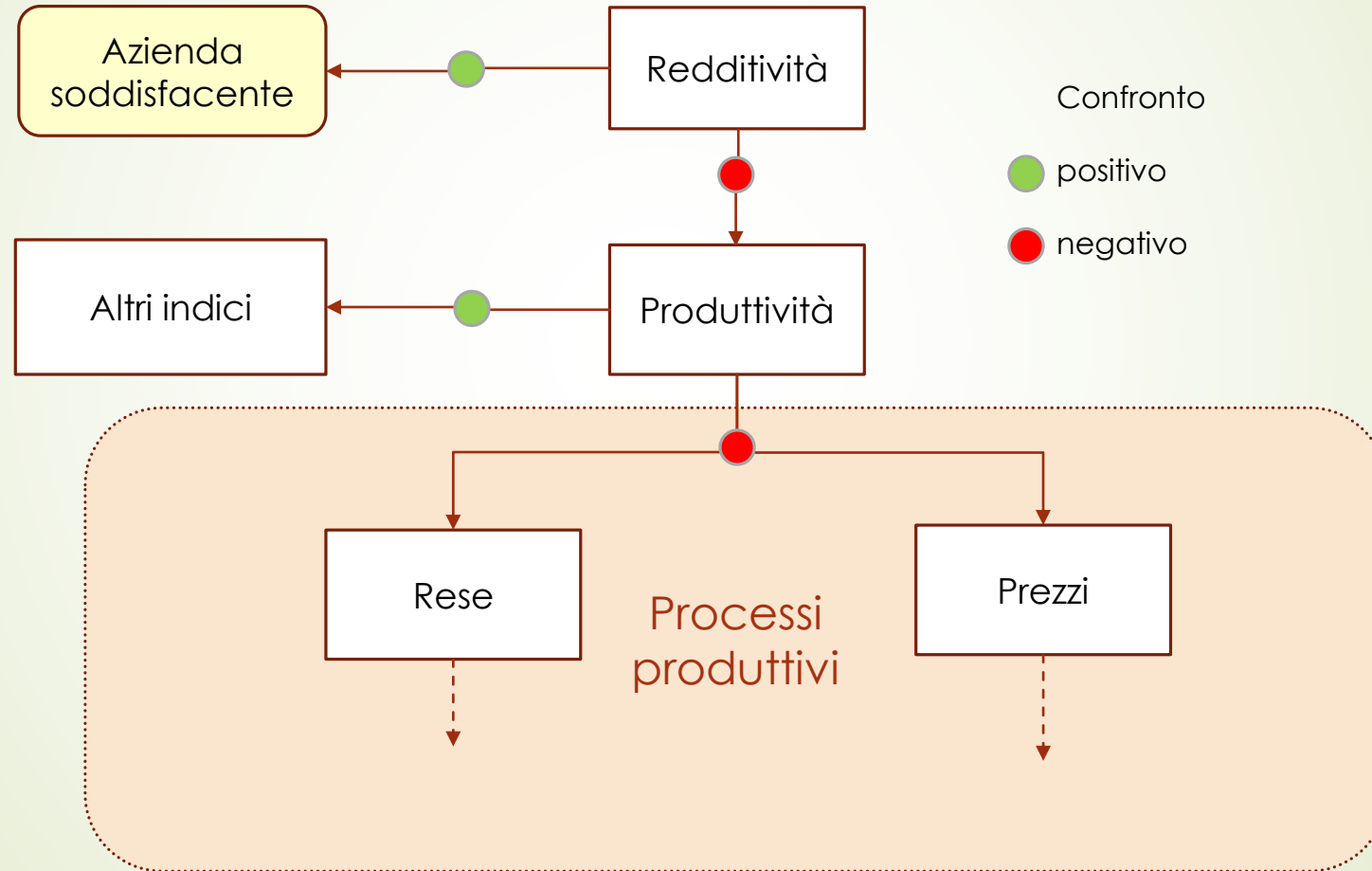
- **RTA/ULT** - produttività lorda del lavoro
- **PLV/SAU** - produttività lorda della terra
- **RTA/KFIX** - efficienza del capitale fisso
- **CC/RTA** - incidenza dei costi diretti
- **CP/RTA** - incidenza dei costi fissi
- **VA/SAU** - produttività netta della terra
- **VA/KA** - efficienza del capitale agrario



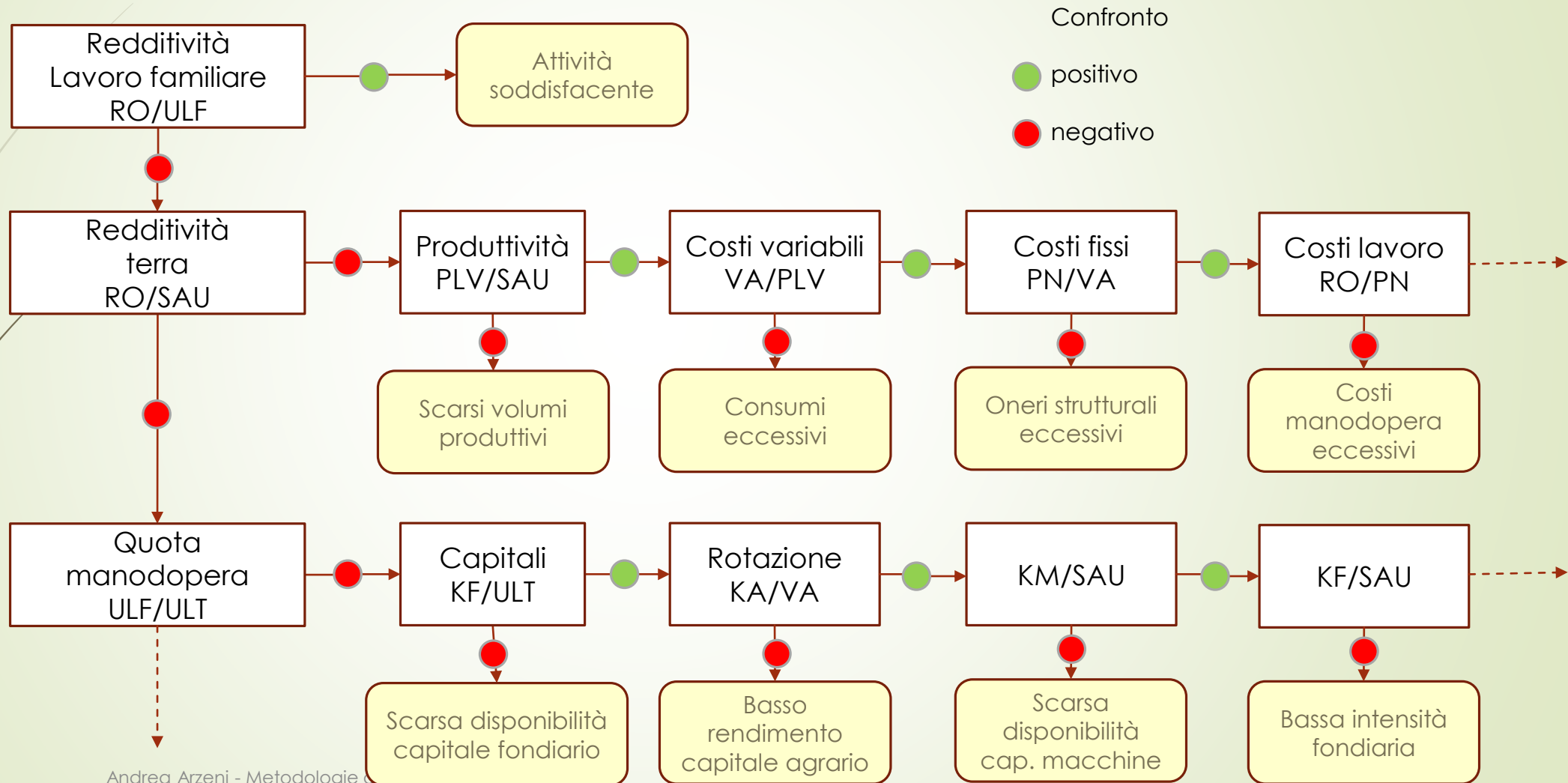
Indici di redditività/produktività

- **VA/ULT** – Rendimento del lavoro aziendale
- **PN/RTA** – Redditività dei ricavi aziendali
- **RO/ULT** – Redditività netta del lavoro aziendale
- **RO/ULF** – Redditività netta del lavoro familiare
- **RO/SAU** – Redditività netta della terra

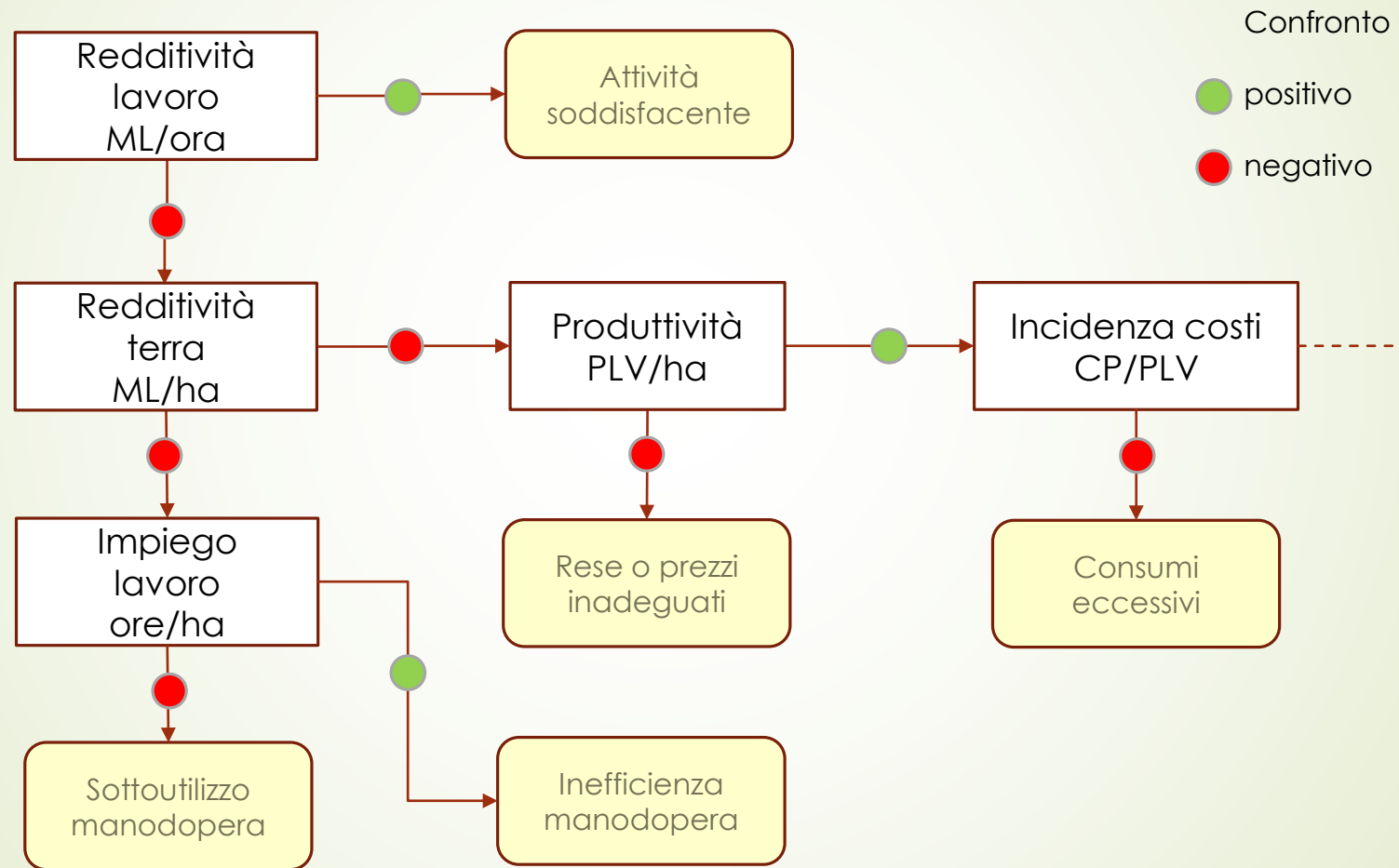
La logica di analisi dell'efficienza



Schema di dettaglio



Analisi per attività produttiva





Analisi delle catene di indici

- ▶ Gli indici possono essere analizzati collegandoli tra loro in sequenze logico-matematiche (catene di indici)
 - ▶ $VA/SAU = VA/ULT * ULT/SAU$
 - ▶ Scomposizione dell'indice capofila (VA/SAU) per un'analisi di dettaglio
 - ▶ Si possono costruire catene anche molto articolate

Un caso esemplificativo: indici economici e di redditività

Indici Economici	U.M.	BS RICA	Gruppo di Riferimento	Top del Gruppo
RTA/ULT – Produttività lorda del lavoro	euro	41.583	54.072	53.934
PLV/SAU – Produttività lorda della terra	euro	2.341	3.978	5.737
RTA/KFIX – Efficienza del capitale fisso	nr	0,2	0,2	0,2
CC/RTA – Incidenza dei costi diretti	%	0,5	0,4	0,4
CP/RTA – Incidenza dei costi fissi	%	0	0	0
VA/SAU – Produttività netta della terra	euro	1.564	2.799	4.617
VA/KA – Efficienza del capitale agrario	nr	0,5	3,0	2,8

Indici Redditività	U.M.	BS RICA	Gruppo di Riferimento	Top del Gruppo
VA/ULT – Rendimento del lavoro aziendale	euro	22.686	34.303	32.830
PN/RTA – Redditività dei ricavi aziendali	%	0,5	0,5	0,5
RO/ULT – Redditività netta del lavoro aziendale	euro	11.424	14.615	12.442
RO/ULF – Redditività netta del lavoro familiare	euro	14.112	34.369	30.954
RO/SAU – Redditività netta della terra	euro	787	1.193	1.750

Un caso esemplificativo: indici tecnici e patrimoniali

Indici Tecnici	U.M.	BS RICA	Gruppo di Riferimento	Top del Gruppo
SAU/ULT – Grado intensivizzazione della terra	ha	14,51	12,26	7,11
SATP/SAT – Incidenza dei terreni in proprietà	%	0	0	0
OLT/SAU - Intensità del lavoro	nr	149	170	297
UBA/ULT – Grado intensità zootecnica	uba	0,0	1,6	
UBA/SAU – Carico bestiame	uba	0,0	0,1	
SAF/SAU – Disponibilità foraggera	%	0,2	0,0	0,0
ULF/ULT - Incidenza manodopera familiare	%	0,8	0,4	0,4
KW/SAU – Grado di meccanizzazione dei terreni	kw	4	5	5
KW/ULT – Intensità di meccanizzazione	kw	48.764	11.270	11.598

Indici Patrimoniali	U.M.	BS RICA	Gruppo di Riferimento	Top del Gruppo
KF/ULT – Capitalizzazione fondiaria del lavoro	euro	185.119	255.291	216.139
KF/SAU – Intensità fondiaria	euro	12.758	920	1.631
KA/ULT – Capitalizzazione agraria del lavoro	euro	48.764	11.271	11.599
KA/VA – Indice efficienza del capitale agrario	nr	2,1	0,3	0,4
KA/SAU – Intensità agraria	euro	3.361	920	1.631
KM/SAU – Livello di meccanizzazione	euro	1.339	915	1.631

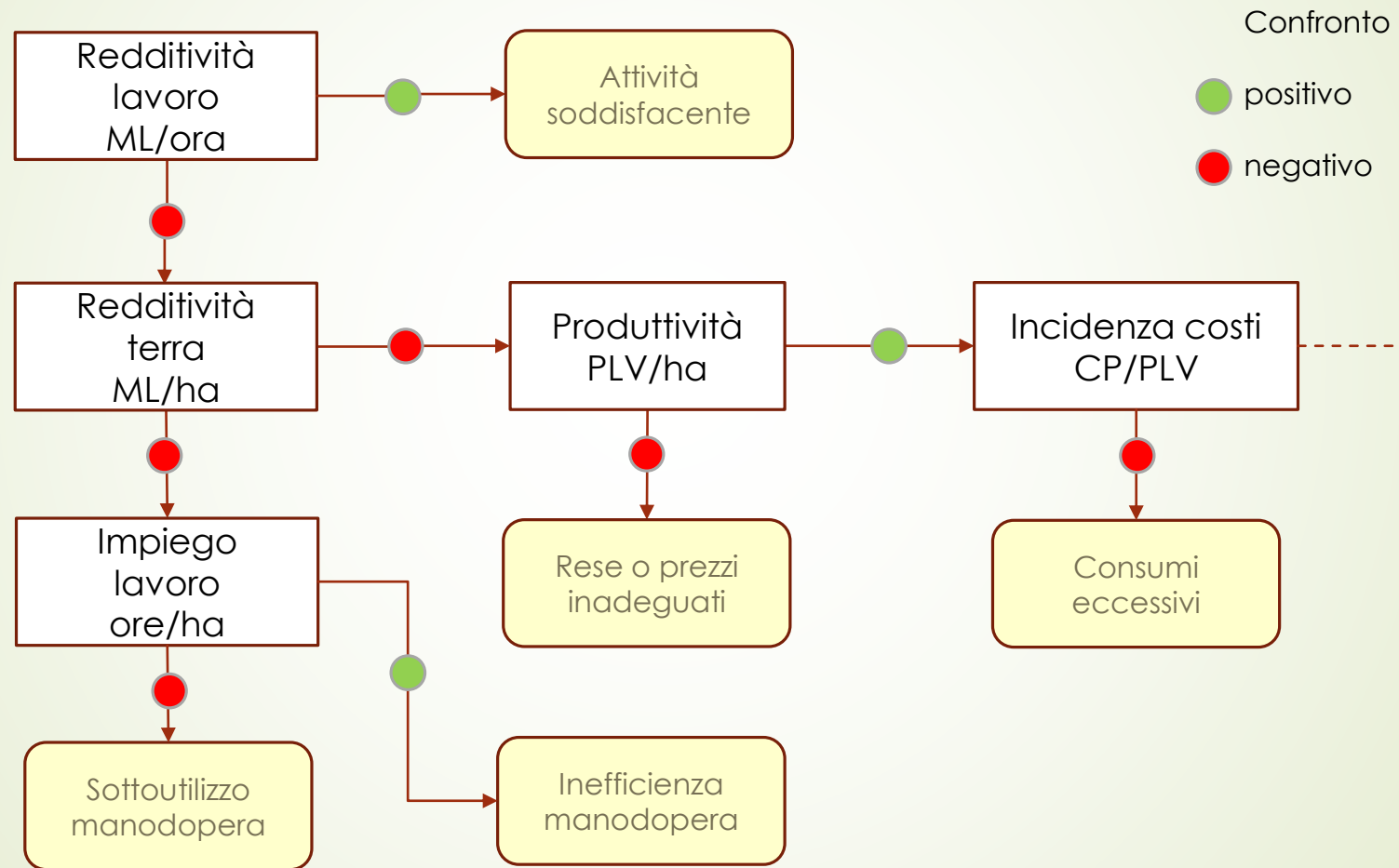
Informazioni per processo produttivo

- Schede (colture e allevamenti)
 - Dimensione fisica
 - Superficie/consistenza
 - Quantità prodotta
 - resa
 - Produzione
 - PLV (ULS)
 - Reimpiegata
 - trasformata
 - Costi
 - Mezzi tecnici
 - Margini lordi

Indici (valori unitari)

- ML/ha
- ML/q
- CP/ha

Analisi per attività produttiva



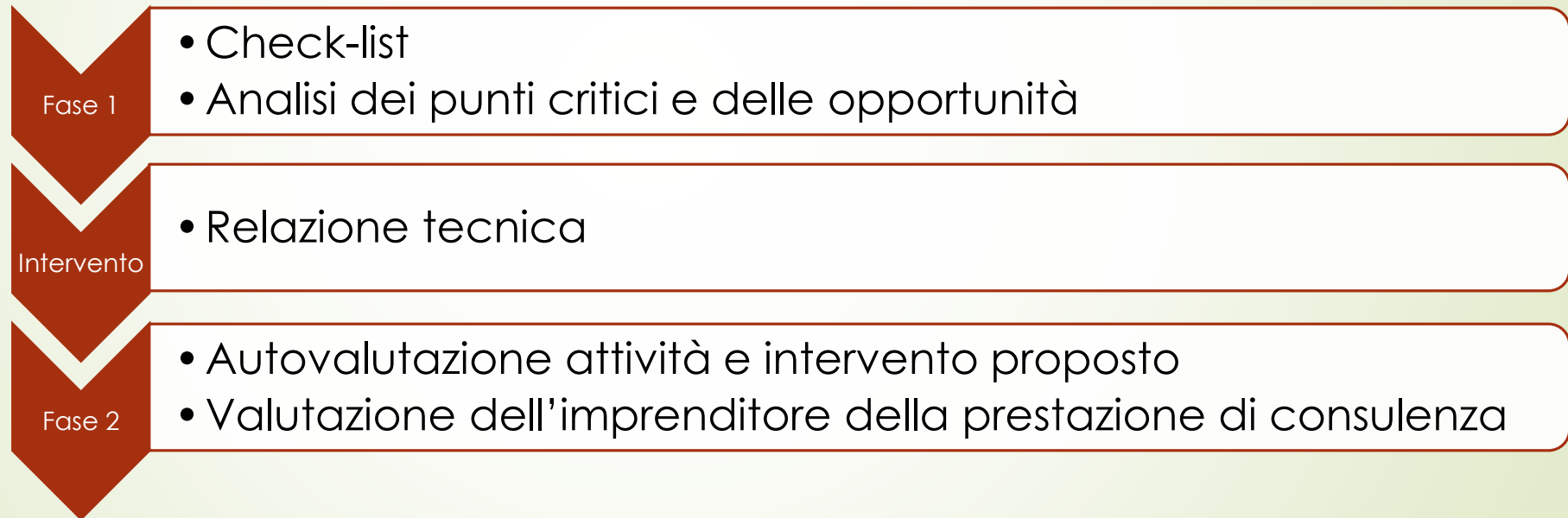


Strumenti di analisi degli ambiti di consulenza

- ▶ Analisi degli aggregati di bilancio
 - ▶ 3A.3.1/2 – benessere animale (latte e carne)
- ▶ Analisi comparata per indici
 - ▶ 2A.3.1 - ottimizzazione economica dei fattori di produzione ✓
 - ▶ 2A.11.1 - accesso al credito
 - ▶ 2A.11.2 - agriturismo
 - ▶ 2A.11.3 - colture innovative, officinali o no food
 - ▶ 2A.11.4 – vendita diretta
 - ▶ 2B.7.1 - piano di marketing e di comunicazione
 - ▶ 2B.7.2 - digitalizzazione
- ▶ Analisi dei fattori di sostenibilità
 - ▶ P4.5.1/2/3/4 - sostenibilità colture specializzate (vite, frutta, ortaggi, florovivaismo)
 - ▶ P4.13.1 - conversione al biologico

Flusso informativo/documentale

- In generale per ogni ambito il consulente dovrà documentare la progressione del lavoro:



Discussione risultati aziendali




- Sulla base delle informazioni elaborate con Bilancio Semplificato, avviamo un confronto sui risultati analizzandoli in funzione degli obiettivi previsti dagli ambiti di consulenza



Benessere animale

- Obiettivi
 - Ammodernamento
 - Competitività
 - Integrazione di filiera
 - Innovazione
 - Orientamento al mercato
 - Promozione imprenditorialità
- Confronto ex-ante/ex-post
 - Produzione Lorda Totale
 - Costi Produzione
 - Margine Lordo
 - Lavoro aziendale
 - Margine Operativo



Accesso al credito

- Obiettivi
 - Sostenibilità economica e ambientale
 - competitività
- Analisi criticità/opportunità
 - Solidità ed equilibrio patrimoniale
 - Redditività dei fattori e dei capitali



Agriturismo

- Obiettivi
 - Sostenibilità economica e ambientale
 - Competitività
- Analisi criticità/opportunità
 - Redditività dei fattori
 - Disponibilità manodopera
 - Diversificazione reddituale



Colture innovative

- Obiettivi
 - Sostenibilità economica e ambientale
 - Competitività
- Analisi criticità/opportunità
 - Redditività dei processi produttivi (non solo aziendali)



Vendita diretta

- Obiettivi
 - Sostenibilità economica e ambientale
 - Competitività
- Analisi criticità/opportunità
 - Disponibilità manodopera
 - Redditività processi produttivi (largo consumo)



Piano di marketing

- Obiettivo
 - Primo insediamento
 - Sostenibilità economica e finanziaria
- Analisi criticità/opportunità
 - Business Plan



Sostenibilità colture specializzate

- Obiettivo
 - Sostenibilità ambientale
- Analisi criticità/opportunità
 - Impiego dei fattori per processo produttivo
 - Livello tecnologico (obsolescenza immobilizzazioni tecniche)



Conversione al biologico

- Obiettivo
 - Sostenibilità globale (ambientale/economica/sociale)
- Analisi criticità/opportunità
 - Redditività e disponibilità lavoro
 - Grado di meccanizzazione
 - Rese produttive e prezzi

Tipologie di analisi

Ambito \ Periodo	Breve (\leq anno)	Medio-lungo (>1 anno)
Settoriale	Processi produttivi (marginari lordi)	Investimenti (flussi di cassa)
Globale	Bilancio e indici (risultati di gestione)	Piano aziendale (business plan)



I metodi di pianificazione parziale

- ▶ Elaborazione e analisi dei parametri che consentono di effettuare le scelte
 - ▶ Senza considerare il tempo come fattore (statica)
 - ▶ Sostituzione tra colture alternative
 - ▶ Prodotto grezzo o trasformato
 - ▶ Analisi del punto di pareggio
 - ▶ Il tempo influenza le variabili decisionali (dinamica)
 - ▶ Flussi di cassa di un investimento



Sostituzione tra colture alternative

- Presupposti
 - Compatibilità agronomica
 - Analogo utilizzo capitali aziendali
 - Indipendenza dalle altre attività
- Dati di base
 - Superficie da investire
 - redditività lorda ad ettaro delle due colture
- Vincoli
 - fattori produttivi limitanti (es. disponibilità di manodopera)

Analisi redditività (esempio)

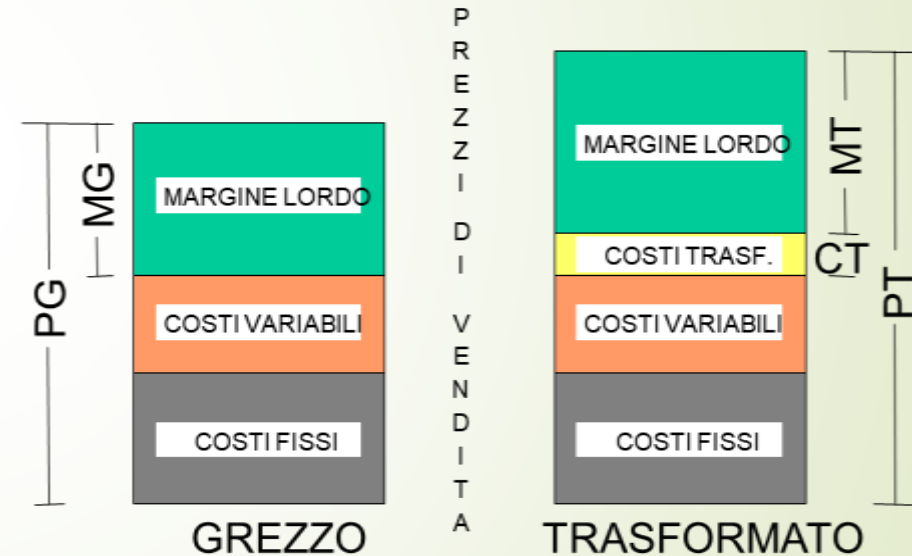
IPOTESI DI UN PIANO COLTURALE A DUE ATTIVITA'			
(valori in euro)			
COSTI FISSI TRATTRICE	3.000		
COLTURA	A	B	TOTALE
DIMENSIONE (HA)	5	5	10
ORE MACCHINA/HA	100	200	300
ORE MACCH. TOTALI	500	1.000	1.500
COSTO FISSO/ORA	-	-	2
DATI AD ETTARO			
RICAVI	1.355	1.800	3.155
COSTI VARIABILI	815	1.140	1.955
COSTI FISSI	200	400	600
REDDITO LORDO	540	660	1.200
REDDITO NETTO	340	260	600
DATI COMPLESSIVI			
RICAVI	6.775	9.000	15.775
COSTI VARIABILI	4.075	5.700	9.775
COSTI FISSI	1.000	2.000	3.000
REDDITO LORDO	2.700	3.300	6.000
REDDITO NETTO	1.700	1.300	3.000

Prodotto grezzo o trasformato

- Costi da considerare (CT)
 - trasformazioni tecniche
 - processi di conservazione
 - servizi commerciali
 - servizi distributivi

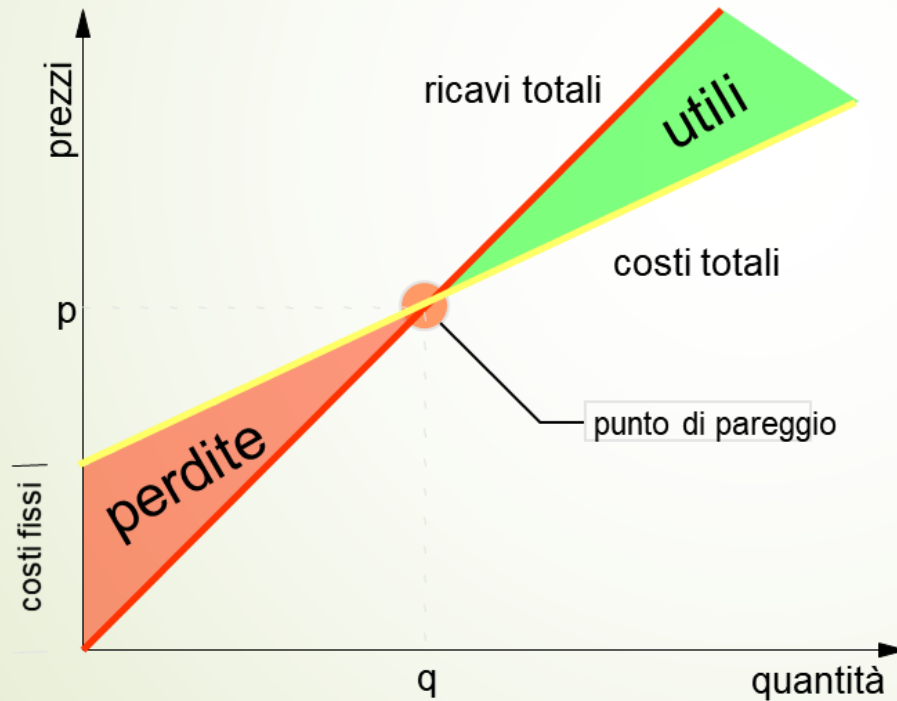
Giudizio di convenienza:

$$PT - CT > PG$$
$$MT > MG$$



Analisi del punto di pareggio

► Quale è il volume di produzione che rende conveniente una attività?



Ipotesi semplificatrici:

- * relazioni lineari
- * intervallo limitato

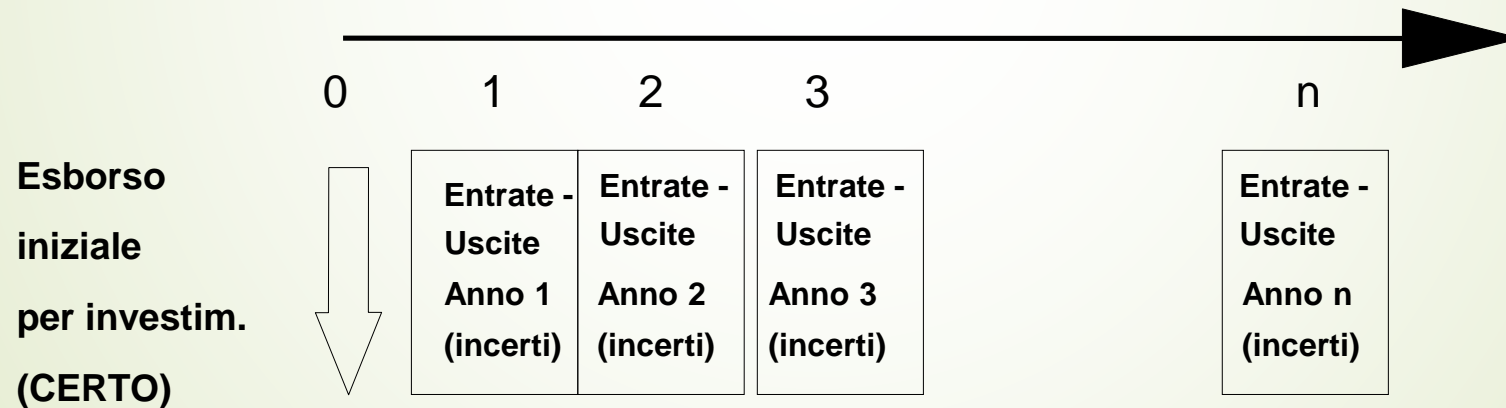
$$q = CF / (p - cv) \quad \text{soglia economica}$$
$$p = (CF + cv * q) / q \quad \text{prezzo di indifferenza}$$

Volume produzione trasformata (esempio)

DATI DI BASE (euro)	
Costo impianto	100.000
Durata anni	10
Spese annue di manutenzione	2.000
Costi annui di manodopera	8.060
Costi variabili (per Q.le)	10
Coefficiente di conversione	60%
Prezzo uva al quintale	40
Prezzo vino al litro	1,4
DATI ELABORATI	
Ricavo vino per quintale uva	84
Costi fissi annui	20.060

Flussi di cassa

- ▶ Entrate e uscite monetarie connesse all'investimento per tutto il periodo di impiego (orizzonte economico)
 - ▶ Stima grandezze future (incertezza e rischio)
 - ▶ Omogeneizzazione valore della moneta (tasso di interesse)



Valore attuale netto

ANNI	F.C. NETTI		FLUSSI CASSA NETTI ATTUALIZZATI (10%)	
0	-100	$VA = VF(1+0,1)^{-0}$	→ -100	} VAN=38
1	30	$VA = VF(1+0,1)^{-1}$	→ 27	
2	40	$VA = VF(1+0,1)^{-2}$	→ 33	
3	50	$VA = VF(1+0,1)^{-3}$	→ 38	
4	40	$VA = VF(1+0,1)^{-4}$	→ 27	
5	20	$VA = VF(1+0,1)^{-5}$	→ 12	

$VAN > 0$ → O.K.

$VAN \leq 0$ → NON CONVENIENTE

Reimpianto vigneto (esempio)

FLUSSO DI CASSA DEL REIMPIANTO											
valori in euro											
ANNI ->	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ENTRATE	30.000	10.000	5.000	10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	16.105	16.105	16.105
- vendite				10.000	11.000	12.100	13.310	14.641	16.105	16.105	16.105
- contributi	30.000	10.000	5.000								
USCITE	60.000	20.000	10.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
- spese d'impianto	60.000	20.000	10.000								
- fattori di consumo				500	500	500	500	500	500	500	500
- manodopera				1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
SALDO	-30.000	-10.000	-5.000	8.500	9.500	10.600	11.810	13.141	14.605	14.605	14.605
SALDO CUMULATO	-30.000	-40.000	-45.000	-36.500	-27.000	-16.400	-4.590	8.551	23.156	37.761	52.366
TASSO DI SCONTO	2%										
SALDO ATTUALIZZATO	-30.000	-9.804	-4.806	8.010	8.777	9.601	10.487	11.440	12.465	12.221	11.981



L'ipotesi di intervento

- ▶ L'analisi per indici → punti di forza e debolezza della gestione corrente
 - ▶ Informazioni necessarie ma non sufficienti per una pianificazione aziendale di medio-lungo periodo
- ▶ Metodi e strumenti di confronto tra scenari alternativi
 - ▶ Situazione corrente (iniziale) ↔ situazione prevista (finale)
- ▶ Approccio integrato alla consulenza:
 - ▶ Quali sono le possibilità e le capacità dell'imprenditore?
 - ▶ Quali le sue conoscenze tecniche e la sua propensione al cambiamento (rischio)?
 - ▶ Qual è la situazione familiare e le sue prospettive?
 - ▶ In quale contesto ambientale e sociale (normativo) opera l'azienda?