

Controllo di Gestione delle Aziende Agricole

Novembre 2021

Stefano Branca – sbranca03@gmail.com

- **Cos'è il controllo di gestione per le aziende agricole**
- Il processo di controllo
- Gli Schemi di Riclassifica
- Quantificazione della produzione lorda vendibile
- Quantificazione e classificazione dei costi
- Lo Stato Patrimoniale
- La Gestione Finanziaria
- Il Budget
- Il Business Plan

Cosa è?

Il controllo di gestione, viene definito come la **complessa attività di gestione finalizzata a realizzare e a mantenere** la traiettoria del sistema aziendale in modo che il sistema possa conseguire al meglio i **propri obiettivi**.

Poiché nell'impresa si attuano **4 tipi di trasformazione** (produttiva, economica, finanziaria e imprenditoriale) risulta immediato distinguere le seguenti forme di controllo di gestione:

- Controllo produttivo** o delle combinazioni;
- Controllo economico** tramite l'analisi dei costi e dei ricavi
- Controllo finanziario** degli investimenti, dei finanziamenti e dei relativi rendimenti finanziari
- Controllo strategico** o della congruenza interna ed esterna dell'azione imprenditoriale

Il Controllo di Gestione

Le funzioni di controllo

Il controllo di gestione serve essenzialmente a valutare la bontà delle decisioni prese **e** quelle da prendere, quindi può essere riferito **sia** dell'attuazione delle operazioni di gestione **sia** allo stadio antecedente relativo alla loro programmazione.

Controllo
direzionale

Processo decisionale e tende a fornire tutti gli elementi necessari per assumere e correggere le scelte operate nella fase di organizzazione e programmazione della gestione

Controllo
esecutivo

Si riferisce a ciò che è stato eseguito. Misurazioni quantitative alla constatazione del rispetto delle regole e dei compiti assegnati ai diversi soggetti – non comporta giudizi soggettivi

Le funzioni di controllo

Perché è necessario il controllo di gestione!

Il controllo di gestione è necessario per assicurare l'ordinato svolgimento dell'attività aziendale, svolto in **3 momenti successivi**, tra loro complementari:



Attività	Note
<u>Prima</u> delle operazioni di gestione	Con la finalità di valutare preventivamente le bontà di certe scelte mediante la realizzazione di analisi di mercato, analisi di competitività esercitata dalle altre imprese e così via
<u>In concomitanza</u> delle operazioni di gestione	Con la finalità di guidare l'attuazione di ciò che si è programmato mediante l'analisi degli scostamenti tra i risultati e gli obiettivi fissati in sede di programmazione
<u>Dopo</u> le operazioni di gestione	Con la finalità di indirizzare le decisioni future mediante la determinazione di valori e indici che consentano di valutare l'efficienza (entità dei benefici ottenuti/entità dei sacrifici sostenuti) e l'efficacia (entità della soddisfazione ottenuta/livello atteso di soddisfazione) della gestione

Le funzioni di controllo

L'attività si suddivide in 4 fasi



- 1. Pianificazione**
- 2. Esecuzione**
- 3. Reporting**
- 4. Valutazione**

- Cos'è il controllo di gestione per le aziende agricole
- **Il processo di controllo**
- Gli Schemi di Riclassifica
- Quantificazione della produzione lorda vendibile
- Quantificazione e classificazione dei costi
- Lo Stato Patrimoniale
- La Gestione Finanziaria
- Il Budget
- Il Business Plan

Il processo, le logiche e gli schemi di controllo



Il processo, le logiche e gli schemi di controllo

Cosa è?

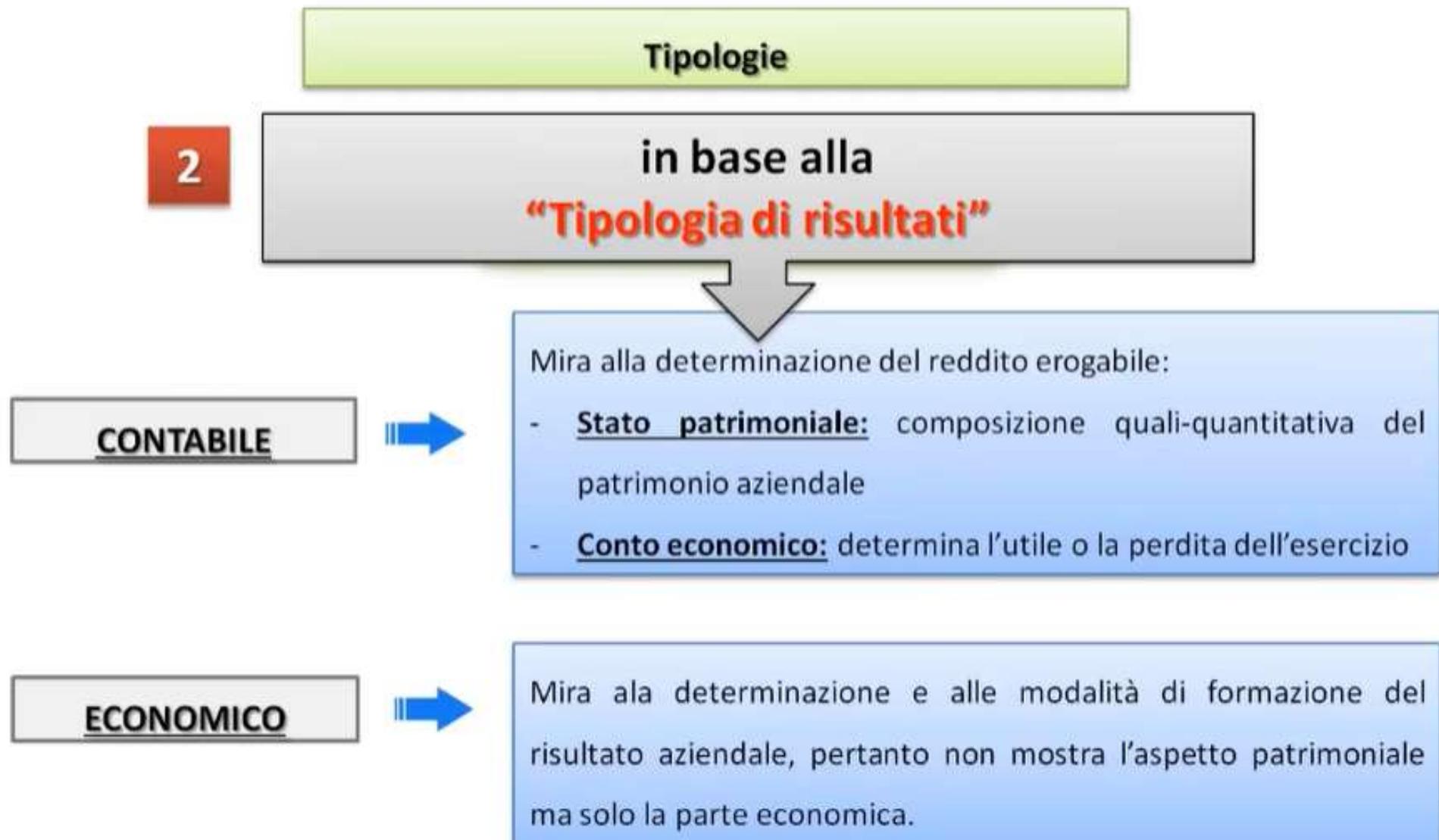
Il bilancio, inteso come strumento informativo rivolto sia all'interno che all'esterno dell'azienda, consente di **rappresentare in maniera sintetica la struttura ed i risultati dell'attività svolta dall'impresa durante un determinato periodo della sua vita.**

In particolare, il bilancio di esercizio ha finalità di misurare in termini monetari i risultati dell'attività produttiva svolta da una impresa in un determinati periodo di tempo, solitamente l'anno.

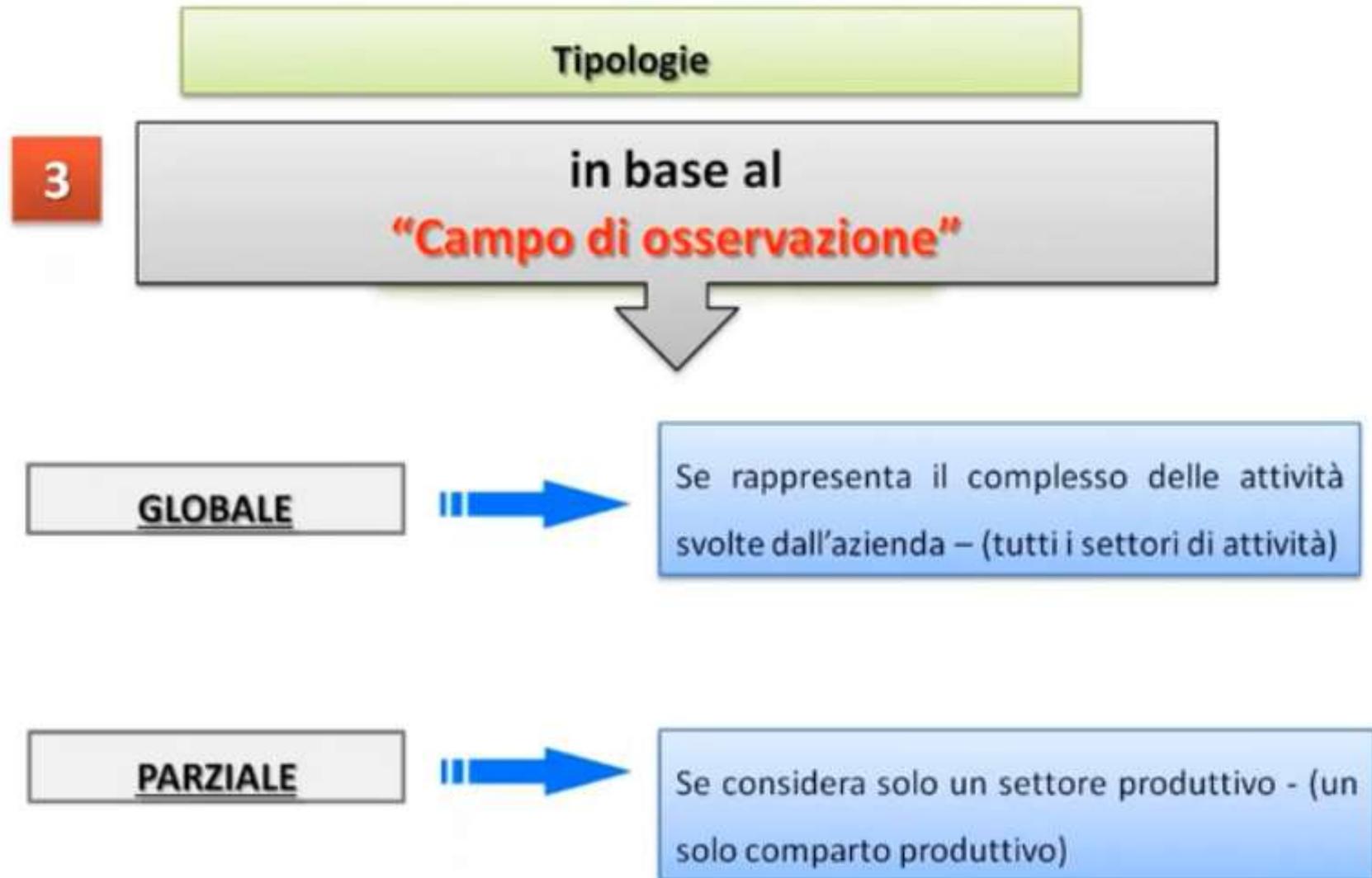
Il processo, le logiche e gli schemi di controllo



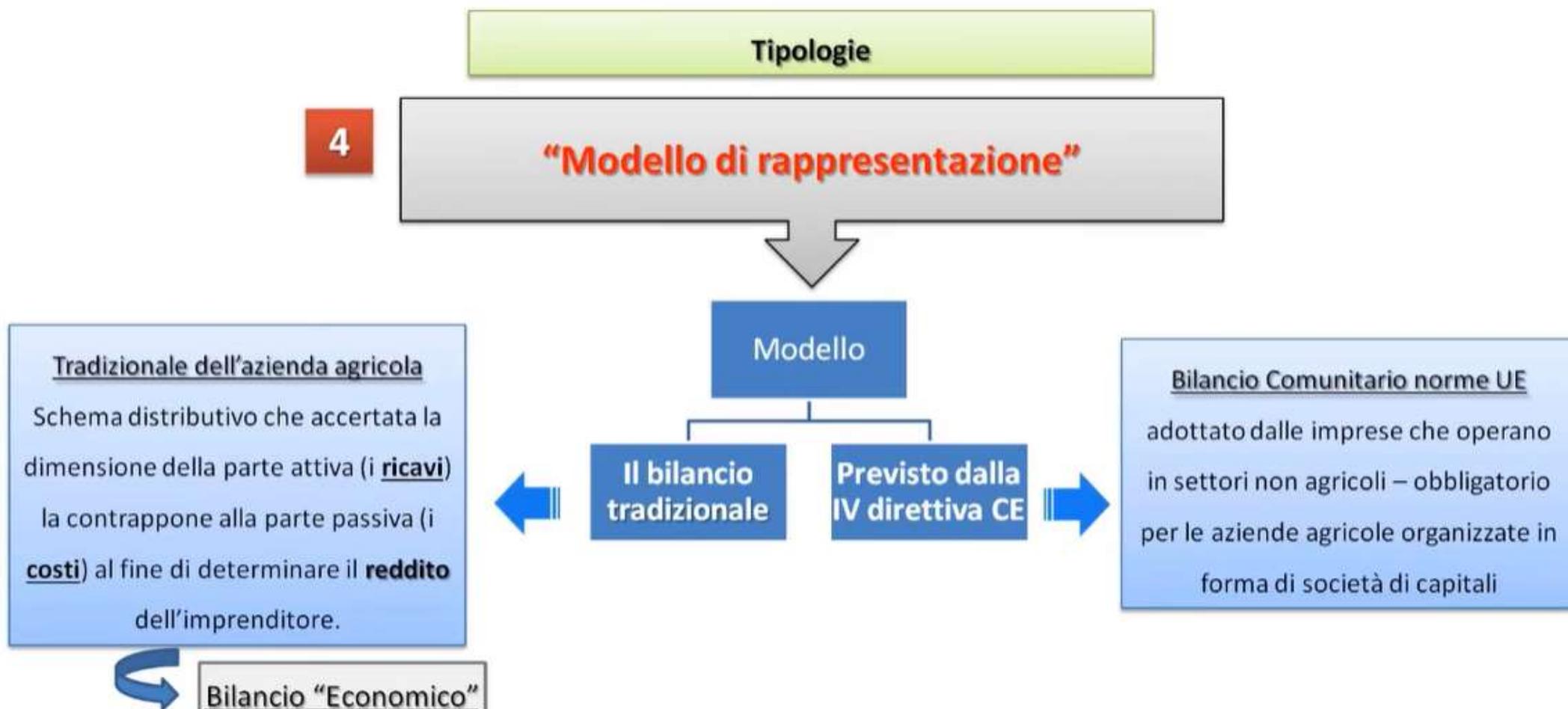
Il processo, le logiche e gli schemi di controllo



Il processo, le logiche e gli schemi di controllo

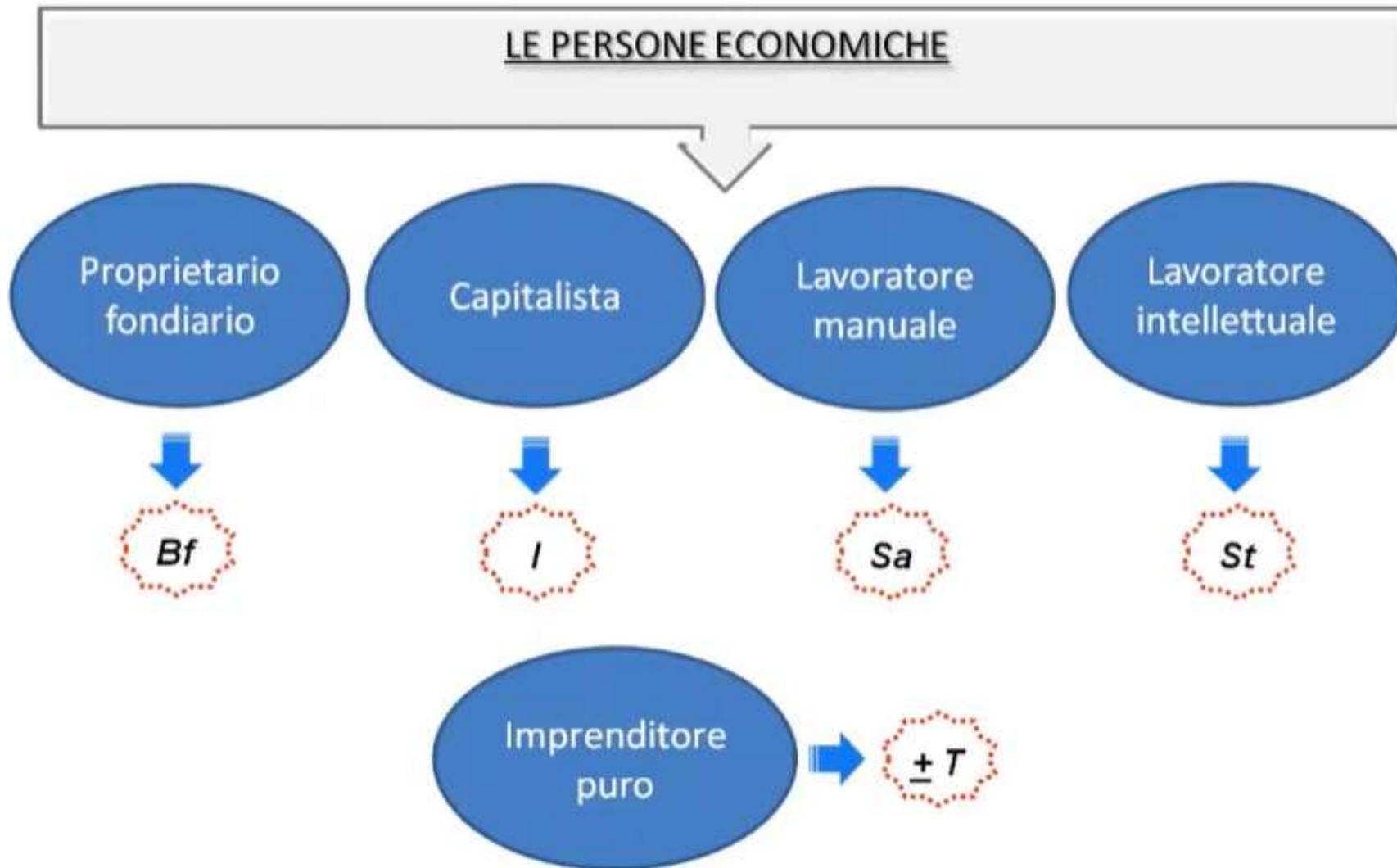


Il processo, le logiche e gli schemi di controllo

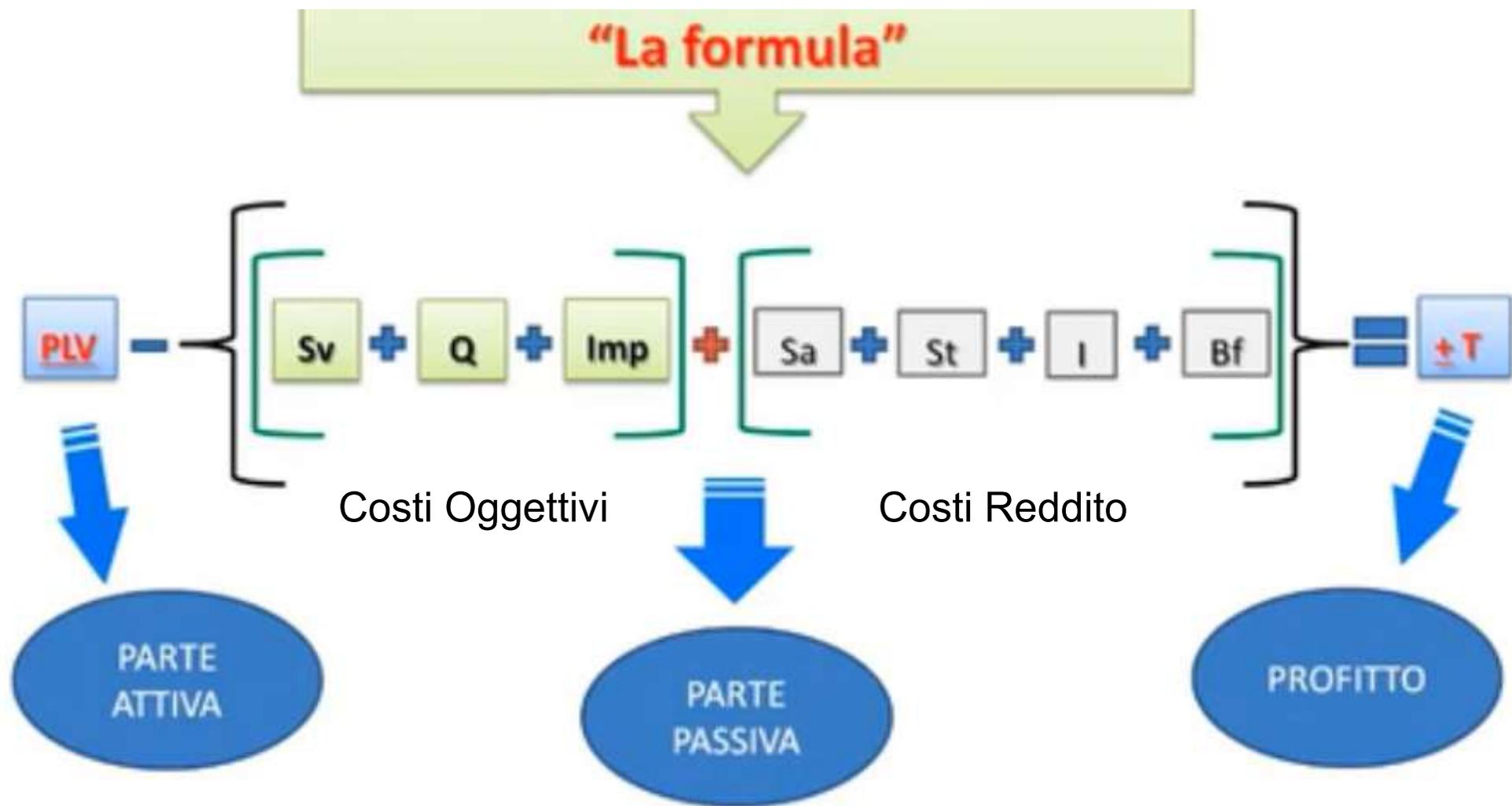


- Cos'è il controllo di gestione per le aziende agricole
- Il processo di controllo
- **Gli Schemi di Riclassifica**
- Quantificazione della produzione lorda vendibile
- Quantificazione e classificazione dei costi
- Lo Stato Patrimoniale
- La Gestione Finanziaria
- Il Budget
- Il Business Plan

L'ecosistema del controllo di gestione



Schema di riclassifica

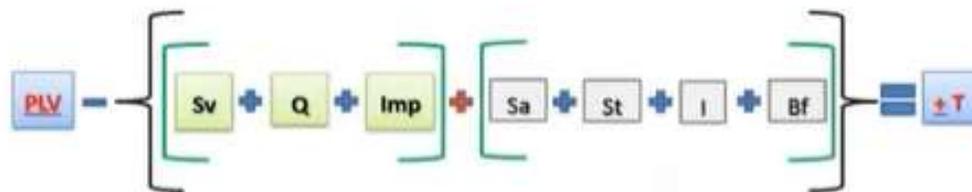


Schema di riclassifica



$$PLV - \left[\left[Sv + Q + Imp \right] + \left[Sa + St + I + Bf \right] \right] = +T$$

Lo schema di riclassifica in forma scalare



Voci di bilancio	Dettaglio
A. PRODUZIONE LORDA VENDIBILE	PLV Vegetale, PLV zootecnica Attività connesse
B. TOTALE SPESE	Spese per colture Spese per gli allevamenti Ulteriori spese
<u>C. IMPOSTE E TASSE</u>	
<u>D. QUOTE DI PERPETUITA'</u>	Quote di reintegrazione Quote di assicurazione Quote di manutenzione
<u>E. INTERESSI</u>	Interessi somme a prestito Interessi sul capitale di scorta Interessi di anticipazione
<u>F. BENEFICIO FONDARIO</u>	
<u>G. SALARI E STIPENDI</u>	
<u>H. COSTO TOTALE</u>	B+C+D+E+F+G

Il bilancio – riclassificazione del CE (c.c.)

Conto economico
«le aziende agricole comunemente
adottano lo schema a **Valore Aggiunto**»

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO
+ Ricavi di vendita
+ Autoconsumi
+ Salari in natura
+ Anticipazioni colturali e rimanenze finali
- Anticipazioni colturali e rimanenze iniziali
= PRODUZIONE LORDA VENDIBILE
- Costi delle materie prime
- Spese Generali
= VALORE AGGIUNTO
- Salari e stipendi
- Oneri sociali
= PRODOTTO NETTO (EBITDA) MOL
- Ammortamenti / accantonamenti
= REDDITO OPERATIVO (EBIT)

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO
= REDDITO OPERATIVO
+ Ricavi non caratteristici
- Costi non caratteristici
+ Proventi straordinari
- Perdite
+ interessi attivi
- Interessi passivi
- imposte e tasse
= REDDITO NETTO D'ESERCIZIO

Agenda

- Cos'è il controllo di gestione per le aziende agricole
- Il processo di controllo
- Gli Schemi di Riclassifica
- **Quantificazione della produzione lorda vendibile**
- Quantificazione e classificazione dei costi
- Lo Stato Patrimoniale
- La Gestione Finanziaria
- Il Budget
- Il Business Plan

Schema – la parte attiva



Schema – la parte attiva

Produzione Lorda Vendibile

E' costituita dai soli prodotti finali, ovvero quelli destinati alla vendita.



Produzione lorda "Totale"

-

Reimpieghi

=

Produzione Lorda "Vendibile"

Schema – la parte attiva



Schema – la parte attiva

Produzione Lorda Vendibile



1. **Proventi** derivanti dalle produzioni **vegetali**
2. **Proventi** derivanti dalle produzioni **animali**
3. **Premi** o altri contributi provenienti da soggetti pubblici (**PAC, PSR annuali**)
4. **Proventi** accessori (**agriturismo, prestazioni verso terzi, ecc..**)

Schema – la parte attiva

Produzione Lorda Vendibile (a preventivo)

Vegetale

COLTURE	Superficie (ha)	Produzione (q/ha)	Resa (q.li)	resa in vino e in olio (q.li)	N°bottiglie	Prezzo medio	Ricavo
Uva da trasformazione (IGT)	1,4038	120	168	134	17866	€ 8,50	€ 151.861,00
Oliveto	5,9466	25	148	30	4000	€ 10,00	€ 40.000,00
Seminativo	51,9813	60	3119			€ 30,00	€ 93.566,34
Bosco	39,3394						€ 15.000,00
tare e incolti	0,7500						€ 0,00
SUBTOTALE	99,4211					TOTALE PLV COLTURE	€ 300.427,34

Schema – la parte attiva

Produzione Lorda Vendibile (a preventivo)

Premi e attività connesse

Titoli PAC				€ 18.500,00
Contributi Biologico				€ 2.500,00
Riserva faunistico - venatoria				€ 45.000,00
Agriturismo				
	Unità	Giorni Apertura	prezzo medio	PLV
Ospitalità in unità abitative	15	280	21	€ 88.200
Somministrazione pasti	45	280	20	€ 252.000
				TOTALE PLV ATT. CONNESSE € 406.200,00
				TOTALE PLV € 706.627,34

Schema – la parte attiva

Produzione Lorda Vendibile

Zootecnia

L'*Uls (Utile Lordo di Stalla)* è un componente della produzione lorda vendibile che deve essere incluso nel bilancio quando nell'azienda viene praticata un'attività zootecnica.

L'utile lordo di stalla (Uls) è dato dall'incremento di valore del bestiame nel corso di un anno.

L'incremento di valore può essere dovuto a variazioni quantitative, come l'aumento del numero di capi, o a variazioni qualitative, dovute a una diversa composizione della tipologia di bestiame.

Per la determinazione dell'utile di stalla è necessaria quindi la conoscenza del ciclo produttivo degli animali allevati;

Schema – la parte attiva

Produzione Lorda Vendibile

Zootecnia

Per il prodotto carne è necessario confrontare la variazione nel valore degli animali presenti in stalla alla fine dell'esercizio e quello che si è rilevato ad inizio esercizio, tenuto conto delle vendite e degli acquisti che si sono verificati durante l'anno.

ULS = (VENDITE – ACQUISTI) + (CONSISTENZA FINALE – CONSISTENZA INIZIALE)

Variazione dei capi

Schema – la parte attiva

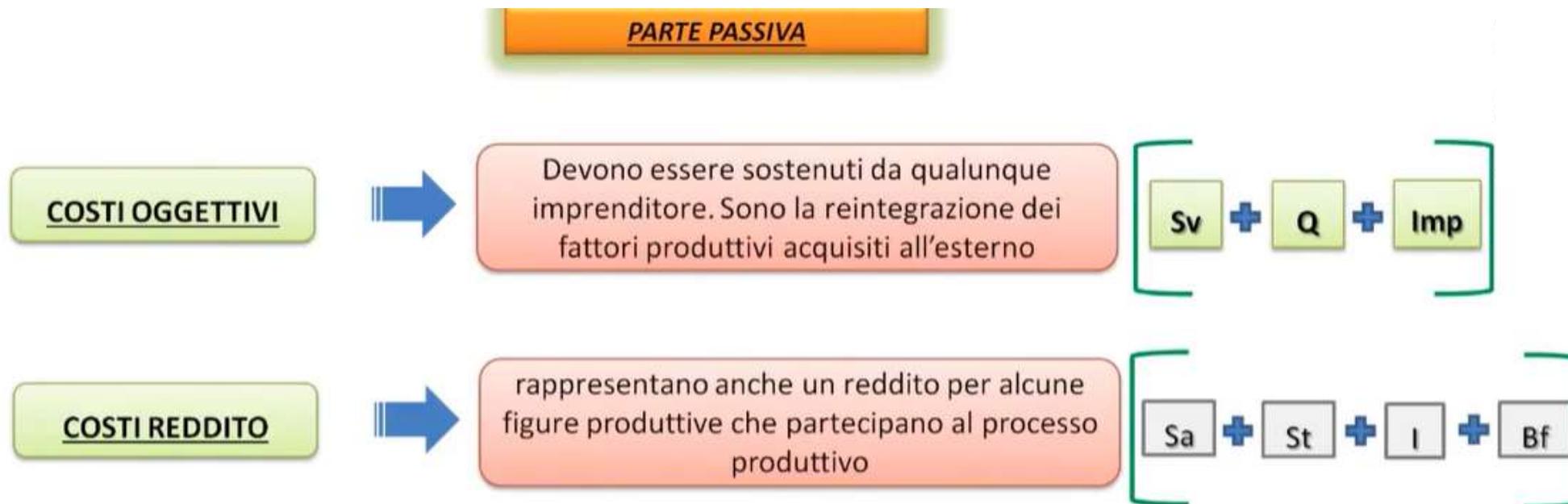
Esempio

Descrizione	Valore u. (€/capo)	Carico		Scarico	
		n.	Valore (€)	n.	Valore (€)
Consistenza finale e iniziale:					
– vacche	1.000	102	102.000	98	98.000
– manze	680	21	14.280	26	17.680
– vitelli e manzette	360	29	10.440	32	11.520
Vendite:					
– vacche di scarto	560	33	18.480		
– manze	710	3	2.130		
– vitelli	300	53	15.900		
Acquisti:					
– manze	1.200			2	2.400
Nascite					
Morti	-	0		83	
Totale		241	163.230	241	129.600
Utile lordo di stalla					33.630

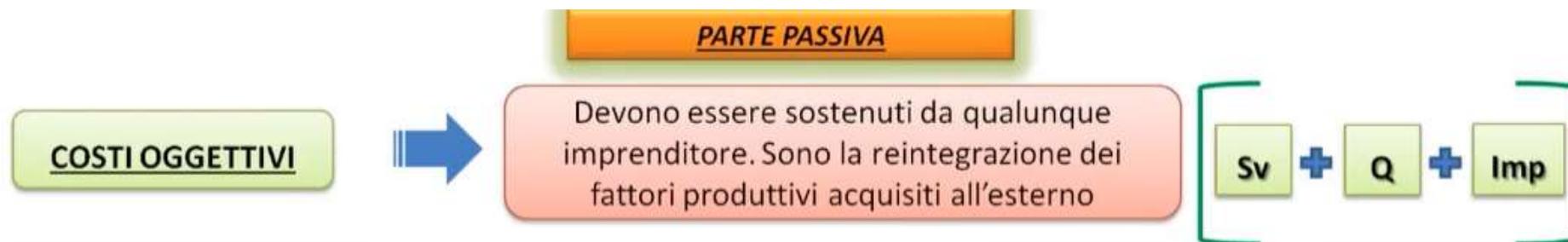
$$\text{ULS} = (\text{VENDITE} - \text{ACQUISTI}) + (\text{CONSISTENZA FINALE} - \text{CONSISTENZA INIZIALE})$$

- Cos'è il controllo di gestione per le aziende agricole
- Il processo di controllo
- Gli Schemi di Riclassifica
- Quantificazione della produzione lorda vendibile
- **Quantificazione e classificazione dei costi**
- Lo Stato Patrimoniale
- La Gestione Finanziaria
- Il Budget
- Il Business Plan

Schema della parte passiva



Schema: costi oggettivi



Tipologia	note
Sv = Spese Varie	Corrispondono agli esborsi monetari per l'acquisto dei capitali circolanti (sementi, concimi, carburanti,...) sia dei servizi forniti da imprese (contoterzismo) o da soggetti esterni (consulenze professionali, veterinarie, agronomiche, ..)
Q= quote di perpetuità	Il costo di uso dei fattori a logorio parziale quali: gli investimenti fondiari, beni strumentali e le colture poliennali (colture arboree). La voce "Q" del bilancio comprende anche le quote di assicurazione e di manutenzione. Possibilità di accantonamento avente l'obiettivo di mantenere costante nel tempo la capacità produttiva dell'azienda (<i>quote di assicurazione</i>)
<u>Imp= imposte e tasse</u>	Ai fini della determinazione del valore da inserire in bilancio occorre quantificare le imposte dirette e indirette, le tasse, i tributi previdenziali e i contributi di bonifica. (reddito catastale)

Schema: Costi Reddito

PARTE PASSIVA

COSTI REDDITO



rappresentano anche un reddito per alcune figure produttive che partecipano al processo produttivo

$$[\text{Sa} + \text{St} + \text{I} + \text{Bf}]$$

Tipologia	note
Sa/St= Salari e Stipendi	Salario è la remunerazione del lavoro manuale, mentre lo Stipendio è la remunerazione di quello intellettuale. Il lavoro può essere dell'imprenditore e della sua famiglia, come pure OTD e OTI
I= Interessi	Il costo dell'uso del capitale agrario. La remunerazione per il ricorso al mercato del credito (mutui, prestiti a breve, medio e lungo termine. Può essere considerato anche una quota per il capitale di scorta, ovvero gli interessi sul valore immobilizzato delle scorte vive e morte
Bf= Beneficio fondiario	Rappresenta il costo dell'uso del capitale fondiario (terra + investimenti fondiari). Nel caso di reperimento all'esterno è il canone d affitto agrario.

Quantificazione dei costi – la parte “passiva”

SPESE RELATIVE ALLE COLTIVAZIONI

Tab. 5 Il calcolo delle spese per le colture (a preventivo)

Ordinamento colturale	ha a.	fattore 1 (es. sementi)			fattore n (es. concimi)			Noleggi		Totale spesa per coltura Valore (€) $= S_1 + S_2 + S_n$
		qli/ha b.	€/qle c.	Valore (€) $S_1 = a \cdot b \cdot c$	kg/ha d.	€/kg e.	Valore (€) $S_2 = n \cdot d \cdot e$	€/ha g.	Valore (€) $S_3 = a \cdot g$	
coltura 1										
coltura 2										
coltura n										
										Totale complessivo

Quantificazione dei costi – la parte “passiva”

SPESE RELATIVE ALLA ZOOTECCNIA

7. Il calcolo delle spese per le produzioni animali

Voce	Importo unitario € / q.li	Quantità totale (q.li)	Valore (€)
Per alimentazione			
<i>alimento 1</i>			
<i>alimento 2</i>			
<i>alimento ...</i>			
<i>alimento ...</i>			
<i>alimento n</i>			
Totale alimenti			
Altre spese della stalla			
<i>Veterinarie</i>			
<i>Fecundazione</i>			
<i>Altre</i>			
<i>Altre</i>			
			Totale spese per la stalla

Quantificazione dei costi – la parte “passiva”

ALTRE SPESE

8. Il calcolo delle “Ulteriori spese”

Voce	Importo unitario	Quantità totale	Valore (€)
Lavoro			
<i>Salario pagati</i>			
<i>Stipendio pagati</i>			
<i>Oneri e contributi</i>			
Interessi pagati			
Canoni di affitto pagati			
Manutenzione pagata			
Assicurazione pagata			
Altre spese generali			
<i>energia</i>			
<i>acqua</i>			
<i>altre generali</i>			
<i>altre generali</i>			
Altre			
			Totale ulteriori spese

Quantificazione dei costi – la parte “passiva”

LA QUOTA DI REINTEGRAZIONE

9. Il calcolo delle quote di reintegrazione dei capitali fissi

Tipo di capitale	Durata (n anni)	Valore a nuovo (V_0) (€) a.	Valore di recupero (€) b.	Valore da ammortizzare $= (a.-b.)$	Q_r (€)
Macchine 1					
Macchina 2					
Macchina ...					
Macchina ...					
Macchina n					

Quantificazione dei costi – la parte “passiva”

LA QUOTA DI ASSICURAZIONE

9.1 Il calcolo delle quote di assicurazione

Tipo di capitale	Valore a nuovo (€) a	Probabilità di rischio (%) b.	Percentuale di danno (%) c	Quota di assicurazione = (a*b*c.)
Fabbricati				
Macchine				
Bestiame				
Prodotti agricoli vendibili				

Quantificazione dei costi – la parte “passiva”

LA QUOTA DI MANUTENZIONE

9. 2 Il calcolo delle quote di manutenzione

Tipo di capitale	Valore a nuovo (Vo) (€) a.	Aliquota (%) b.	Quota di manutenzione = (a.*b.)
Fabbricati			
Macchina			

Calcolo dei prezzi di vendita

Per il calcolo dei prezzi di vendita è innanzitutto necessario individuare **4 macro aree di costi**



Costi	dettaglio
1. Costo materie prime	Individuazione dei costi delle materie prime necessarie per la produzione del bene
2. Costo manodopera diretta	Individuazione delle singole operazioni dirette e il tempo necessario
3. Spese generali	Dettaglio delle spese generali variabili sostenute dall'azienda
4. Spese fisse	Dettaglio delle spese fisse sostenute dall'azienda

Calcolo dei prezzi di vendita



Calcolo prezzi di vendita

Individuazione del costo **materie prime** dirette

Descrizione materie prime	Consumo unitario	Costo unitario	Totale
Piantina Vaso 13 similcotto	1	0,25	0,25
Vaso 13 similcotto	1	0,07	0,07
Terriccio vaso 13	1	0,10	0,10
Portavaso 13	1	0,04	0,04
Costo materie prime			0,46 €

Calcolo dei prezzi di vendita



Calcolo prezzi di vendita

Individuazione del costo manodopera diretta

Manodopera diretta	Minuti necessari	Costo minuto	Totale
Operazione 1 (costo orario 14,50)	2,50	0,25	0,63
Operazione 2 (costo orario 14,50)	1,00	0,25	0,25
Costo manodopera diretta	25		0,88 €

4

operazione

Calcolo prezzi di vendita

Compilazione della **SCHEDA DI COSTO**

SCHEDA DI COSTO			
ARTICOLO: CICLAMINO VASO 13			
Rev. Data 01.06.2021			
DESCRIZIONE MATERIE PRIME	CONSUMO UNITARIO	COSTO UNITARIO	TOTALE
Piantina Vaso 13 similcotto	1	0,25	0,25
Vaso 13 similcotto	1	0,07	0,07
Terriccio vaso 13	1	0,10	0,10
Portavaso 13	1	0,04	0,04
COSTO MATERIE PRIME			0,46
MANODOPERA DIRETTA	MINUTI	COSTO MINUTO	TOTALE
Operazione 1 (costo orario 14,50)	2,50	0,25	0,63
Operazione 2 (costo orario 14,50)	1,00	0,25	0,25
COSTO MANODOPERA DIRETTA	3,50		0,88
SPESE VARIABILI	INCIDENZA MINUTI LAVORATI	MINUTI LAVORATI	TOTALE A PEZZO
€ 120.000,00 (minuti totali lavorati 1.000.000)	0,12	3,50	0,42
SPESE FISSE	INCIDENZA MINUTI LAVORATI	MINUTI LAVORATI	TOTALE A PEZZO
€ 90.000,00 (minuti totali lavorati 1.000.000)	0,09	3,50	0,31
UTILE 20%			0,41
PREZZO DI VENDITA			2,48