

**RETERURALE
NAZIONALE
20142020**

Modelli di autovalutazione della sostenibilità economica

AGRI@TOUR AREZZO – 12.11.2016

INQUADRAMENTO



Le “scelte aziendali”

- Diversificare le attività delle imprese agricole, nel segno della multifunzionalità
- Significa introdurre nuove unità di business: ospitalità; ristorazione; trasformazione e vendita di prodotti agroalimentari; servizi
- Occorre realizzare gli investimenti, e compiere le relative scelte: dove allocare le risorse economiche
- Le scelte si compiono in base alla sostenibilità economica, espressa dal rendimento interno del progetto (c.d. “TIR”)
- L’imprenditore, tramite lo strumento di autovalutazione su foglio elettronico, può inserire i “drivers” delle scelte e verificare la redditività delle iniziative

Pianificare l'impresa

- Fotografare il mercato: clienti e concorrenti
- Progettare le strategie dell'impresa per entrare nel mercato: quali prodotti offrire? A che prezzo? Come distribuirli sul mercato? Come promuoverli?
- Ipotizzare i ricavi e i costi
- Verificare se le “scelte” possono assicurare un ritorno economico soddisfacente per l'imprenditore
- Valutare quale “scelta” può dare il maggior ritorno economico

Processo di budgetizzazione

- Budget degli investimenti
- Budget del personale
- Budget delle vendite
- Budget dei costi
- Conto economico
- Autovalutazione della redditività



1° ESEMPIO OSPITALITA' AZIENDA "ALFA"

Drivers

Posti letto totali	55
Potenzialità presenze annue	20.075
Presenze annue	6.527
Prezzo medio posto letto	32,5
Personale (ULA)	3
Costo medio annuo per ULA	28.000
<i>Full cost</i> medio per posto letto	800
Investimento iniziale	
ristrutturazioni	165.000
arredi, attrezzature, ecc.	35.000
totale	200.000

Risultati autovalutazione

Ammortamento annuo medio investimenti	11.950
Costo annuo medio personale	84.000
Tasso di occupazione	32,5%
Ricavo medio annuo	212.128
Utile operativo medio annuo	84.128
Utile netto annuo	54.133
Tasso interno di rendimento	34,63%



**2° ESEMPIO
RISTORAZIONE
AZIENDA “ALFA”**

Drivers

Numero coperti	60
Rotazione media annua coperto	1,8
Pasti annui potenziali	39.420
Pasti annui effettivi	13.206
Prezzo medio per pasto	25
Costo materie prime per pasto	6,25
Personale (ULA)	5
Costo medio per ULA	28.000
Costo medio altri costi di gestione	6%
Investimento iniziale	
Opere	150.000
Arredi, attrezzature, ecc.	90.000
Totale	240.000

Risultati autovalutazione

Ammortamento annuo medio	22.500
Costo medio annuo personale	140.000
Pasti annui potenziali	39.420,00
Pasti annui effettivi	13.206
Full cost medio pasto	6,25
Ricavo medio annuo	330.143
Utile operativo	87.798
Utile netto	48.974
Tasso interno di rendimento	31,41%

Commento:

- Per l'impresa "alfa", è sempre conveniente investire nel ramo ospitalità o nel ramo ristorazione (il TIR risulta superiore al costo del denaro, in entrambi i casi). ma l'investimento nel ramo ospitalità rende di più (il 34,63%, anziché il 31,41%).
- Tuttavia, è utile fare un ragionamento più ampio, di fronte a scelte di investimento, e considerare l'azienda nel suo complesso.
- Nell'azienda del nostro esempio, potrebbe essere conveniente dare la priorità ad un investimento nel ramo ristorazione (pur se rende meno, rispetto all'ospitalità), a fronte di un miglioramento della qualità complessiva del servizio per la clientela e, dunque, di maggiori profitti non solo per la ristorazione, ma anche per l'ospitalità.



3° ESEMPIO
SERVIZI (senza impatto diretto)
AZIENDA “BETA”

**Attività ricreative, didattiche e sportive:
maneggio, aula didattica, sentieri natura,
parco giochi, corsi di cucina**

Drivers

Investimento iniziale	
Opere	60.000
Attrezzature	20.000
Totale	80.000
Personale (ULA) - nota: 40 giornate/anno	0,20
Costo medio per ULA	5.600
Ricavi da servizi	-
Incremento ricavi per ospitalità	
Presenze annue complessive	3.000,00
Presenze indotte dai "servizi"	300
Prezzo medio posto letto	97,5
Costi aggiuntivi per presenza	20,0

Risultati autovalutazione

Ammortamento annuo medio	5.800
Costo medio annuo personale	5.600
Ricavo annuo aggiuntivo ospitalità	29.250,00
Costo annuo aggiuntivo per ospitalità	6.000
Utile operativo	17.650,00
Utile netto	8.888
Tasso interno di rendimento	19,19%

Commento:

- L'impegno diretto nel ramo servizi è limitato (40 giornate/anno, direttamente del titolare dell'azienda).
- L'azienda gode delle esternalità del territorio che presenta attrattori per sport, trekking, escursioni, archeologia
- L'azienda appartiene ad una rete d'impreses nel territorio che, tra l'altro, consente di integrare competenze e mezzi per le attività sportive
- Le attività ricreative e didattiche non generano direttamente ricavi per l'azienda, ma consentono di incrementare l'attività ricettiva (300 presenze annue in più, pari al 10%)
- In questo modo, l'azienda aumenta i ricavi del ramo ospitalità, il tasso di occupazione dei 14 posti letto, la fidelizzazione della clientela e la durata media del soggiorno (5-6 giorni), e può praticare un prezzo medio di € 97,5 per posto letto



4° ESEMPIO SERVIZI (con impatto diretto) AZIENDA “GAMMA”

Agri-nido: centro estivo per bambini, fascia mattina e pomeriggio, con retta mensile.
Offerta: laboratori (pet therapy, cucina, pittura)

Drivers

Investimento iniziale	
opere	250.000
attrezzature	100.000
totale	350.000
Personale (ULA)	2
Costo aziendale per ULA	28.000
Altri costi annui	4.000
Retta mensile agrinido (fascia mattutina)	380
Retta mensile agrinido (fascia pomeridiana)	500
Utenti anno per fascia	128

Risultati autovalutazione

Ammortamento annuo	27.500
Costo personale	56.000
Altri costi	4.000
Ricavo medio annuo servizi	112.640
Utile operativo	52.640
Utile netto	18.855
Tasso interno di rendimento	12,94%

Commento:

- Per l'azienda "gamma", l'obiettivo generale dell'introduzione del servizio agrinido è diversificare l'attività agricola e incrementare il numero di clienti e i ricavi dell'attività ristorativa e di vendita diretta dei prodotti agroalimentari (segmento delle famiglie con bambini che usufruiscono dell'agrinido)
- Il servizio di agri-nido (rispetto ai servizi dell'azienda "beta") costituisce una vera e propria unità di business dell'azienda, fonte di specifici ricavi e costi e, quindi, generatrice di utili.
- La scelta di realizzare il nuovo ramo "servizi" (agri-ido), sostenendo il costo dell'investimento iniziale e gli specifici costi di gestione di tale unità di business, risulta sostenibile economicamente in ragione dell'utile originato direttamente dal servizio (e, come per l'azienda "beta", fa aumentare ricavi e utili degli altri rami aziendali)