



HOF UND  
LEBEN

# PIANIFICAZIONE AZIENDALE E SUCCESSO DELL'ATTUAZIONE

## UNA GUIDA



**EUCALAND**  
European Centre for Agricultural University



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

**HOF UND  
LEBEN**



**COAG**  
Cooperatives of Agricultural Organisations



**BIOTEHNIŠKI  
CENTER NAKLO**



**GAL**  
Medio Valle del Tevere

**ELO**  
European Learning Organisation

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



# PIANIFICAZIONE AZIENDALE E SUCCESSO DELL'ATTUAZIONE

HOF UND  
LEBEN

## Descrizione del modulo

- Sintesi

Questo modulo ti mostrerà i passaggi per elaborare un piano aziendale chiaro e ti darà suggerimenti per la riuscita, promettendone l'attuazione. Il modulo tratta gli aspetti formali e propone un approccio imprenditoriale per stabilire le basi giuridiche e operative per un'imprenditorialità di successo nell'ambito del rapporto tra agricoltura e paesaggio agricolo europeo.

- Obiettivi di apprendimento

- 

### *Conoscenze*

- ✓ *Comprensione della pianificazione aziendale e della sua importanza per un'imprenditorialità di successo.*
- ✓ *Immagine chiara della Gestione Aziendale*

### *Abilità*

- ✓ *Riconoscere le situazioni mutevoli e complesse sul percorso e affrontarle con un approccio imprenditoriale.*
- ✓ *Riconoscere occasioni e opportunità imprenditoriali nel rapporto tra agricoltura e paesaggio agricolo europeo*
- ✓ *Capacità di attuare la pianificazione aziendale e la gestione aziendale nella tua azienda*

### *Attitudini*

- ✓ *Consapevolezza di migliorare/mantenere la qualità dei paesaggi agricoli europei grazie a un'azienda agricola di successo.*



# PIANIFICAZIONE AZIENDALE E SUCCESSO DELL'ATTUAZIONE

HOF UND  
LEBEN

## Indice

1. Pianificazione Aziendale: Necessità e Utilizzo per gli Imprenditori
2. Gestione Imprenditoriale della Pianificazione Aziendale
3. Scrivere un Piano Aziendale
4. Contenuti Principali del tuo PIANO AZIENDALE
5. La tua GESTIONE AZIENDALE nell'ambito di un'agricoltura multifunzionale e del paesaggio agricolo europeo
6. Funzioni chiave della GESTIONE AZIENDALE
7. Parti con la tua GESTIONE AZIENDALE



# 1. Pianificazione Aziendale: Necessità e Utilizzo per gli Imprenditori

HOF UND  
LEBEN

## 1.1 La necessità di un piano aziendale

L'avvio di un'impresa o l'avvio di una nuova idea nell'impresa che già gestisci comporta una moltitudine di incertezze e aspetti che devono essere analizzati in anticipo al fine di minimizzare il rischio di una brutta partenza o di una conclusione non pianificata della realizzazione dell'idea.

Con la presentazione di un piano aziendale, gli imprenditori dimostrano di conoscere i molti aspetti della loro attività.

Il piano aziendale è quindi un'idea scritta in cui l'imprenditore prende in considerazione tutti i fattori cruciali per il successo di un progetto. Un'attenta pianificazione con numeri chiari consente una revisione costante dell'idea imprenditoriale in base alla fattibilità ed al raggiungimento degli obiettivi.

Il piano aziendale è insieme:

- uno strumento di pianificazione: per lo sviluppo strategico dell'idea imprenditoriale
- un supporto per le decisioni: in quanto chiarisce il modo in cui procedere
- un biglietto da visita: è un mezzo importante per convincere terze parti del tuo progetto
- uno strumento di controllo: per la revisione in corso d'opera di obiettivi e risultati.



# 1. Pianificazione Aziendale: Necessità e Utilizzo per gli Imprenditori

HOF UND  
LEBEN

## 1.2 Utilizzo di un piano aziendale

Si consiglia di dedicare tutto il tempo necessario per formulare il piano aziendale come idea scritta. Un piano aziendale ben progettato può servire per quanto segue:

- convincere terze parti del tuo progetto. Il piano aziendale dimostra che sei in grado di gestire la complessità del progetto. La trascrizione costringe a pensare in modo chiaro e profondo.
- rafforzare la posizione nei confronti di partner negoziali come banche, investitori, fornitori ecc.
- rappresentare una linea guida da seguire per rivedere gli obiettivi e le attività. Il piano aziendale è il punto di partenza per qualsiasi controllo, perché senza un piano non c'è controllo.
- promuovere un approccio sistematico alla realizzazione del tuo progetto. Quando si crea il piano, le lacune nella conoscenza e i problemi diventano visibili.
- fornire un quadro generale del progetto: mettere insieme i singoli pezzi per formare l'intera immagine.
- aumentare le possibilità di successo del progetto. La realizzazione del progetto sarà molto più semplice con l'aiuto di un piano aziendale.
- valutare rischi e punti deboli.
- mostrare le dipendenze. Anche se le singole parti di un piano aziendale sono separate, è importante che tutti i capitoli corrispondano al contenuto generale.

*Dai un'occhiata al Caso di Studio FEAL DE01*



## 2. Gestione Imprenditoriale della Pianificazione Aziendale

HOF UND  
LEBEN

### Il tuo piano aziendale come documento vivente

Un piano aziendale aggiornato di frequente fornisce una lista di controllo. Esaminando a fondo le sue diverse parti, ti aiuta a fare un passo indietro dal tuo lavoro quotidiano e ad avere un'altra prospettiva della tua azienda.

Andare lontano con la tua impresa e riflettere su di essa è un'importante e costante compito imprenditoriale. Mentre lo fai, ti accorgerai di quanto segue:

- se ci sono differenze tra ciò che avevi pianificato a suo tempo e ciò che stai facendo adesso,
- che tipo di conseguenze hanno queste differenze
- se adesso sono necessari aggiustamenti per riavvicinarti o per allontanarti dal piano aziendale.

Non è impossibile gestire un'attività senza un piano aziendale o senza pianificazione aziendale, e molti lo fanno. Ma se non scrivi un piano aziendale e se non fai alcuno sforzo per pianificare la tua attività, è probabile che sarai disorganizzato o almeno perderai del tempo importante in caso di problemi o se il tuo percorso imprenditoriale necessiterà di adattamento. Con un piano aziendale hai un potente strumento per diagnosticare lo stato del tuo lavoro.



## 3. Scrivere un Piano Aziendale

HOF UND  
LEBEN

### 3.1 Riflettere e concretizzare l'idea imprenditoriale

Fai un passo indietro e rifletti bene sulla tua idea imprenditoriale e su te stesso, sulle tue sensazioni, come speranze e dubbi sull'idea. Sii molto onesto: ti aiuterà a trovare la tua strada.

Annota i tuoi pensieri: ciò ti mostrerà quanto i tuoi piani siano chiari e su cosa devi ancora fare chiarezza. In questo modo sviluppi le basi per la tua impresa e per essere un imprenditore. Ti aiuta in generale e nello scrivere il piano aziendale.

- Quali sono i tuoi obiettivi per quanto riguarda l'impresa? → Dove vuoi andare con essa?
- Qual è il cuore della tua attività? → Che uso faranno i tuoi futuri clienti del prodotto o servizio che vorresti offrire?
- Quali risorse hai già e di quali avresti bisogno?
- In che modo l'avvio / il cambiamento / l'assunzione dell'azienda influiscono sulla tua vita professionale e personale e su ciò che ti circonda?





## 3. Scrivere un Piano Aziendale

HOF UND  
LEBEN

### 3.2 Raccogliere e selezionare le informazioni appropriate – creazione di reti

È importante come raccogli le informazioni necessarie per un piano aziendale. Come puoi rispondere a tutte le domande che accompagnano la tua idea imprenditoriale e come puoi raccogliere tutte le informazioni e i dati necessari?

Nel dettaglio, la disponibilità di informazioni dipende fortemente dal tipo esatto di attività che vuoi fare. Ricorda sempre di scegliere ciò che è utile per la tua attività.

Vale sempre la pena dare un'occhiata ad altri giocatori del tuo potenziale mercato o vicini al tuo mercato:

- Come conducono la loro attività? Hanno successo?
- Ci sono ragioni identificabili per il loro successo?

Se possibile, abbi uno scambio diretto e approfondito di esperienze con altri imprenditori o rifletti con consulenti aziendali ed esperti tecnici. Questo tipo di rete è molto utile a breve e lungo termine.

***Dai un'occhiata ai Casi di Studio FEAL SL01 o SK06 per conoscere i le idee, gli imprenditori e il loro modo di pianificare l'impresa nell'ambito del legame tra agricoltura e paesaggio agricole europeo! Guarda le loro esperienze!***







## 3. Scrivere un Piano Aziendale

HOF UND  
LEBEN

### 3.3 Chiedere un riscontro

Per poter utilizzare il tuo piano aziendale come documento vivente e bussola costante, è consigliabile mantenerlo semplice e definire non troppe, ma chiare figure/situazioni chiare da controllare con regolarità.

Ad esempio il tuo conto bancario, i tuoi guadagni, i tuoi risultati, il flusso di cassa, il tuo numero di clienti, il tuo numero di partner commerciali, ecc.

Una volta che hai deciso di cosa si tratta la tua attività, quando scrivi il tuo piano aziendale e imposti la tua rete professionale devi chiedere gentilmente ad altri un riscontro sulla tua pianificazione.

Sii aperto a ciò che pensano gli altri della tua idea imprenditoriale e del tuo piano aziendale. Raccogli tutti i pareri, pensa bene se e quanto sei d'accordo e decidi se portare degli aggiustamenti ai tuoi piani.





## 3. Scrivere un Piano Aziendale

HOF UND  
LEBEN

### 3.4 Riflessione costante

Devi prenderti tutto il tempo necessario per una nuova iterazione dei passaggi di cui sopra in ogni fase di creazione e gestione della tua attività. Ricorda sempre quali erano le tue vere intenzioni e i tuoi obiettivi.

Una volta accuratamente annotate le tue riflessioni sulla tua attività, avrai qualcosa a cui tenerti, qualcosa da confrontare, controllare e aggiornare.

*Dai un'occhiata ai Casi di Studio FEAL IT03 o DE02 per ottenere informazioni su situazioni in cui sono stati necessari cambiamenti nell'idea di azienda agricola o nella realizzazione dell'idea. L'imprenditore ha riconosciuto la necessità e ha agito in tempo!*





## 4. Contenuti Principali del tuo PIANO AZIENDALE

HOF UND  
LEBEN

Le parti cruciali di un piano aziendale sono delle risposte a delle semplici domande:

- Che tipo di prodotto o servizio offri?
- Con chi conduci la tua attività (te stesso, cooperazione, dipendenti)?
- PER CHI sono i tuoi prodotti o servizi (potenziali clienti, mercato)?
- ACCANTO A CHI conduci il tuo business (potenziali concorrenti, giocatori sul mercato)?





## 4. Contenuti Principali del tuo PIANO AZIENDALE

HOF UND  
LEBEN

### Dove conduci la tua attività?

- Quadro giuridico
- Circostanze regionali
- Infrastrutture

### Come conduci la tua attività?

- Struttura operativa
- Struttura gestionale
- Struttura finanziaria

### Come raggiungi il gruppo bersaglio?

- Commercializzazione
- Vendite
- Pubblicità

### Che succede se accade questo o quello?

- Scenari
- Caso migliore/peggiore
- Analisi del rischio



## 4. Contenuti Principali del tuo PIANO AZIENDALE

HOF UND  
LEBEN

### Possibile struttura di un piano aziendale:

1. Sintesi
2. Prodotti e servizi
3. Analisi di mercato
4. Strategia e attuazione
5. Società e gestione
6. Piano finanziario
7. Analisi e gestione dei rischi

Per maggiori dettagli vedere:

<http://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>



## 5. La tua GESTIONE AZIENDALE nell'ambito di un'agricoltura multifunzionale e del paesaggio agricolo europeo (1)

HOF UND  
LEBEN

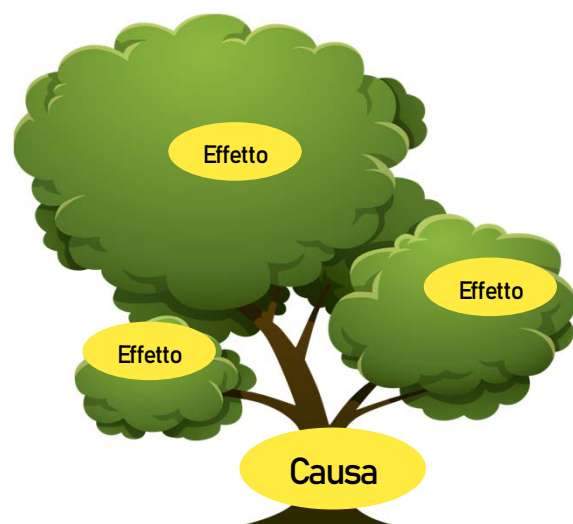
Il tuo Piano Aziendale come documento vivente è la tua base per la gestione aziendale quotidiana.

Essendo un imprenditore, devi concentrarti sulle opportunità nei mercati esistenti e in crescita e devi identificare le azioni importanti e necessarie da intraprendere.

Cosa significa questo per te nell'ambito del rapporto tra agricoltura multifunzionale e paesaggio agricolo europeo?

- Seguire gli sviluppi di tutto il paesaggio, le tendenze dell'economia regionale, biologica e sostenibile
- Entrare in uno scambio con l'eccellente rete di imprese che hai identificato
- e - perché no - verificare in modo particolare le possibilità che si offrono collegando strettamente la tua agricoltura al tuo paesaggio agricolo europeo e creando una situazione di vantaggio generale per l'Economia, l'Ecologia e la Società.

*Per ulteriori approfondimenti su agricoltura multifunzionale, paesaggio agricolo europeo e idee promettenti per il successo, dai un'occhiata anche ai moduli FEAL 1 e 2!*





## 5. La tua GESTIONE AZIENDALE nell'ambito di un'agricoltura multifunzionale e del paesaggio agricolo europeo (1)

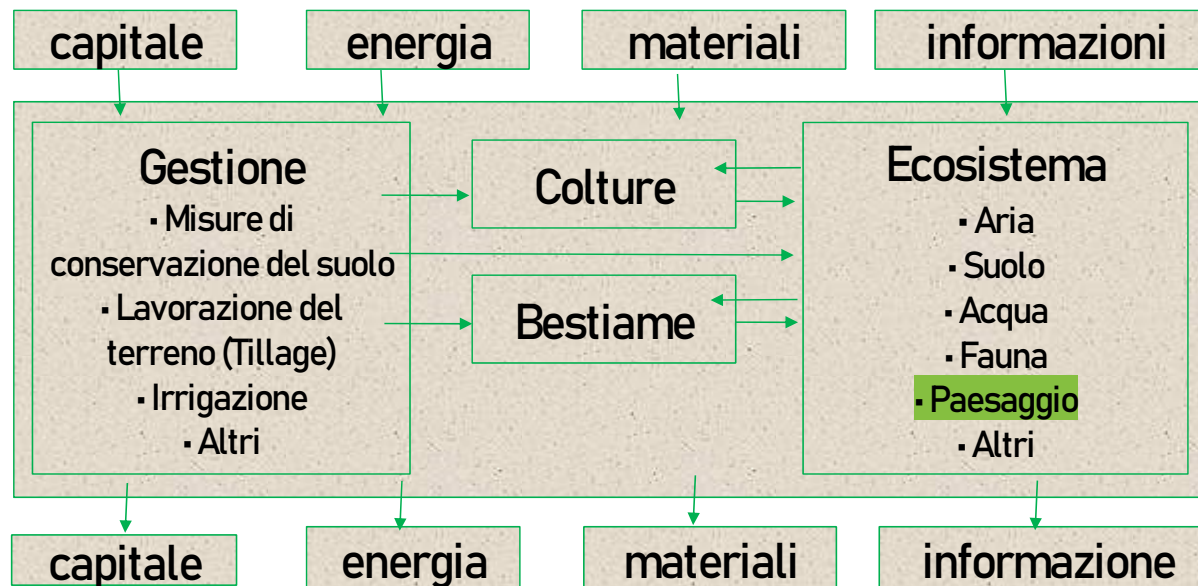
HOF UND  
LEBEN

Il collegamento tra la tua azienda agricola, il concetto di agricoltura multifunzionale e il paesaggio agricolo europeo che circonda la tua azienda agricola comporta opportunità e sfide. La tua attività imprenditoriale può avere effetti positivi e negativi sul tuo ambiente!

L'agricoltura multifunzionale comprende vari aspetti:

- Una produzione comune di merci e beni pubblici (ATTENZIONE: è anche possibile: "mali pubblici")
- Molteplici utilizzi dello spazio rurale e pianificazione regionale
- Una richiesta sociale verso la sostenibilità e allo stesso tempo una più stretta connessione con il luogo in cui viene prodotto ciò che mangiamo

### Modello di un sistema agricolo



Fonte: Caporali, 1991, 2000; adattato



## 5. La tua GESTIONE AZIENDALE nell'ambito di un'agricoltura multifunzionale e del paesaggio agricolo europeo (1)

HOF UND  
LEBEN

### Decisioni imprenditoriali nel collegamento di agricoltura multifunzionale e paesaggio agricolo europeo:

I fattori di produzione iniziali (input) e i risultati finali (output) hanno molteplici effetti esterni. E, naturalmente, il processo produttivo influisce sull'ambiente (natura/società/area rurale).

Le decisioni imprenditoriali devono essere prese a tutti e tre i livelli di produzione:

1. Selezione dei fattori di produzione
2. Decisione per il prodotto finale
3. Progettazione e realizzazione del processo produttivo

*Esistono esempi eccellenti di azioni imprenditoriali nell'ambito del l'agricoltura multifunzionale e paesaggi o agricolo europeo. Dai un'occhiata a tutti i nostri Casi di Studio!*

Pensa a:

- Collegare la produzione agricola con il mantenimento di un ambiente e di un paesaggio sani
- Avviare attività imprenditoriali che offrano prodotti o servizi di alta qualità che rispettino ed mettano in evidenza l'efficienza delle risorse e la protezione del paesaggio
- Coinvolgere la società nell'attività imprenditoriale (Agricoltura Supportata dalla Comunità, ecc.)





## 5. La tua GESTIONE AZIENDALE nell'ambito di un'agricoltura multifunzionale e del paesaggio agricolo europeo (1)

HOF UND  
LEBEN

Per assicurare la pianificazione e l'attuazione nella giusta direzione, prenditi il tuo tempo identificando il bisogno o il desiderio concreto del mercato che vuoi servire.

Dopo di che devi pensare se sei in grado o meno di soddisfare quei desideri.

E, ovviamente, devi pensare se sei in grado di affrontare i problemi che si presenteranno. E' difficile trovare un'attività senza lati negativi. Quindi preparati.

Pensa ai compiti prioritari, alla gestione del tempo e all'eventuale delega di compiti per allocare le tue risorse e le risorse della tua azienda e dell'ambiente in modo efficiente.

Prendi il tuo piano Aziendale e controlla se sei sul percorso che hai programmato, o meglio, o peggio!

*Per ulteriori approfondimenti su agricoltura multifunzionale, paesaggi o agricolo europeo e idee promettenti per il successo, dai un'occhiata ai moduli FEAL 1 e 2! E anche a tutti i Casi di Studio!*





## 6. Funzioni chiave della GESTIONE AZIENDALE

HOF UND  
LEBEN

La Gestione Aziendale collega le funzioni creando la politica aziendale e organizzando, pianificando, controllando e dirigendo le risorse limitate di un'impresa al fine di raggiungere gli obiettivi di tale politica.





## 6. Funzioni chiave della GESTIONE AZIENDALE

HOF UND  
LEBEN

### Controllare riassume le tue misure per:

- stabilire standard seguendo i tuoi obiettivi
  - misurare e riferire sulle prestazioni
  - intervenire per correggere o prevenire
- Budget: Di quante risorse hai bisogno e quante risorse hai?
- Controllo: Sei sulla buona rotta?

### Dirigere riassume le tue misure per:

- motivare le persone nella tua impresa
  - comunicare traguardi e obiettivi nella tua impresa
  - risolvere i conflitti all'interno dell'impresa
- Carico di lavoro: Come puoi gestire tutto il lavoro da svolgere?
- Squadra: Come puoi agire con successo come squadra nella tua azienda?

### Pianificare riassume le tue misure per:

- lavorare sulla visione e la missione della tua impresa
  - fissare obiettivi e traguardi concreti da raggiungere
- Missione: Dove stai andando?
- Strategia: Come ci arrivi?

### Reclutamento riassume le tue misure per:

- Recluta persone pertinenti per la tua azienda
  - Forma i tuoi dipendenti
- Carico di lavoro: Come puoi gestire tutto il lavoro da svolgere?
- Squadra: Come puoi agire con successo come squadra nella tua azienda?



## 6. Funzioni chiave della GESTIONE AZIENDALE

HOF UND  
LEBEN

Organizzare riassume le tue misure per:



→ Ripartizione del lavoro: Chi farà cosa?



## 7. Parti con la tua GESTIONE AZIENDALE (1)

HOF UND  
LEBEN

Le dimensioni della gestione possono variare da una persona in una piccola organizzazione a aziende più grandi.

Sii consapevole che ci sono:

- Te stesso e la tua impresa
- Un ambiente controllabile
- Un ambiente incontrollabile

→ Certamente tieni d'occhio il tuo ambiente incontrollabile e gli sviluppi e le tendenze del tuo settore, ma concentrati fortemente sulla gestione di te stesso e della tua azienda nel tuo ambiente controllabile.

Inizia a gestire la tua impresa!

→ Se sei riuscito a iniziare con successo, pensa a potenziare (in base alla qualità e alla quantità) la tua impresa da solo o con dei partner (cooperazione) lungo l'intera catena di valore aggiunto rilevata.



## 7. Parti con la tua GESTIONE AZIENDALE (2)

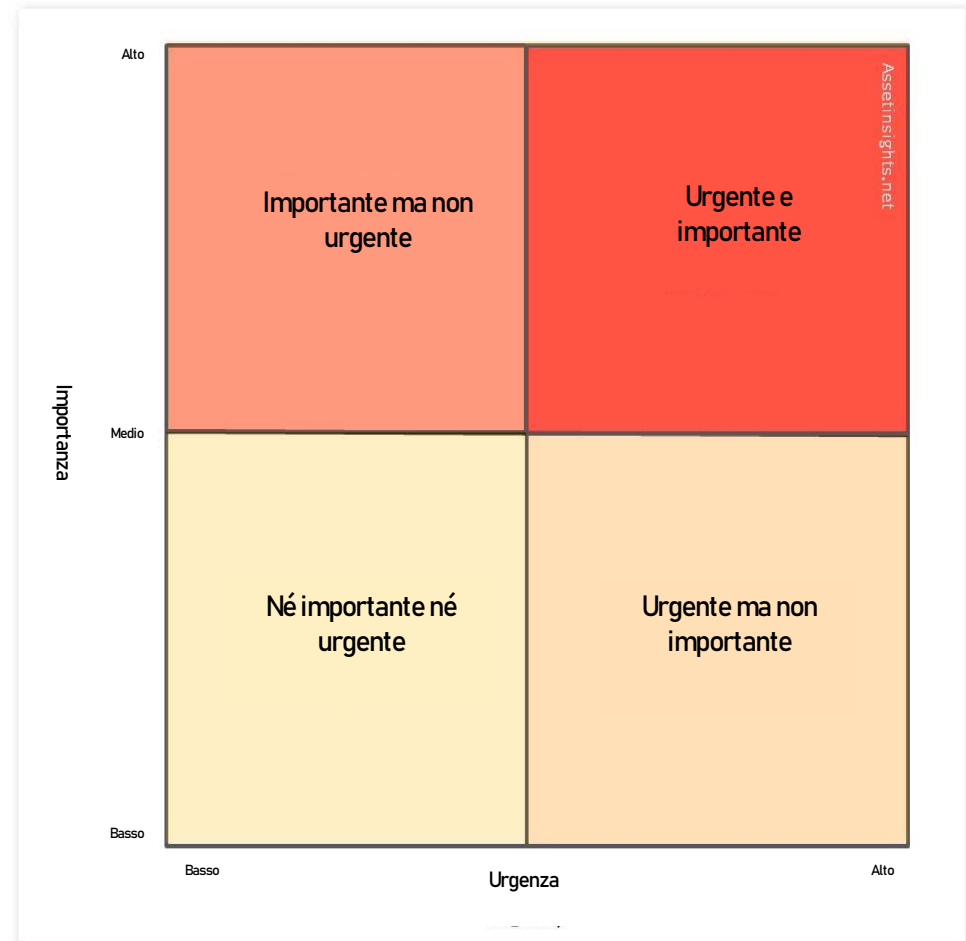
HOF UND  
LEBEN

Prendi il comando e le decisioni per gestire con successo la tua azienda.

Per distinguere cosa fare prima, cosa lasciare e cosa delegare a una persona capace, puoi seguire una griglia molto nota basata sull'urgenza e sull'importanza di un compito o di un progetto. Lo farai in modo positivo, se ti concentrerai sulle tue attività di gestione in base alla Scatola della Produttività di Eisenhower (Eisenhower-Box): →

A volte è urgente continuare a lavorare e guadagnare denaro. A volte è più importante riposare e pensare all'ulteriore sviluppo della tua impresa. Dipende dallo stato e dallo sviluppo della tua azienda e forse dalla stagione o da possibili circostanze impreviste.

L'esperienza ti aiuterà ad acquisire una buona abitudine.





## 7. Parti con la tua GESTIONE AZIENDALE (3)

HOF UND  
LEBEN

Essere un manager aziendale e un imprenditore di successo è una sfida. Sarai in grado di goderti il tuo equilibrio tra lavoro e vita personale se ti mantieni ai massimi livelli in:



Mantenendoti aggiornato e preparato personalmente nel tuo ramo, è molto probabile che tu:

- identifichi i giusti obiettivi di sviluppo
- analizzi correttamente le diverse alternative e fattori pertinenti di influenza
- selezioni le opzioni migliori
- attui le tue decisioni e le tue idee in modo positivo
- valuti obiettivamente i risultati della tua idea



## Riferimenti/Collegamenti

- Caporali, Fabio, 2000. Ecologia per l'Agricoltura. Utet- libreria, Torino
- <http://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>
- MWE-Project (LLP): Multifunctionality in Rural Areas
- SEMA-Project (ERASMUS+): Business Planning in the frames of Diversification; Link to the course: [http://www.sema-project.eu/sites/default/files/2BusinessPlanning20170201/story\\_flash.html](http://www.sema-project.eu/sites/default/files/2BusinessPlanning20170201/story_flash.html)
- SEMA-Project (ERASMUS+): Business Management in the frames of Diversification; Link to the course: [http://www.sema-project.eu/sites/default/files/3BusinessManagement20170201/story\\_flash.html](http://www.sema-project.eu/sites/default/files/3BusinessManagement20170201/story_flash.html)
- Standard Business Plan Outline: <http://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>





# PIANIFICAZIONE AZIENDALE E SUCCESSO DELL'ATTUAZIONE

HOF UND  
LEBEN

## Conclusioni

*"Continua ad andare, e le probabilità saranno di inciampare in qualcosa, forse quando meno te lo aspetti. Non ho mai sentito di qualcuno che sia inciampato in qualcosa stando seduto."*

-- Charles F. Kettering

Sperimenterai che non tutte le decisioni prese o le priorità stabilite nel passato erano giuste. Prendila com'è.

Tieni presente che gli imprenditori di successo hanno preso le decisioni giuste quando era importante. Non prendono mai le decisioni giuste tutte le volte.

In qualità di manager aziendale, devi stare al livello più alto e aggiornato nel tuo settore, per quanto riguarda la situazione, l'organizzazione, nonché la personalità e i valori personali. Identifica chi sei e "che cosa è la tua impresa". Sulla base di questa conoscenza, puoi pensare di cos'altro la tua azienda ha bisogno o che cosa farà in futuro.