

Modulo 1: Pianificazione dell'azienda agricola

Indice	
1.1 Introduzione alla pianificazione dell'azienda agricola	2
1.2 Tenuta della contabilità	4
1.3 Definire scopi e obiettivi	6
1.4 Analizzare la vostra azienda	8
1.5 Pianificazione della produzione	10
1.6 Pianificazione delle risorse umane	12
1.7 Pianificazione finanziaria	14
1.7.1 Bilancio patrimoniale e conto profitti e perdite	14
1.7.2 Indici ed indicatori di performance dell'azienda	18
1.7.3 Rendiconto del flusso di cassa	20
1.7.4 Previsione degli investimenti e prospetti finanziari	22
1.8 Strumenti software per la pianificazione aziendale	23
1.9 Ulteriori informazioni, link ed esempi	24
1.9.1 Materiali informativi e per la formazione	24
1.9.2 Esempi di piani aziendali, link e software disponibili	25

Principali obiettivi del modulo:

Al termine della sessione, i partecipanti avranno migliorato le proprie competenze per:

- Comprendere l'importanza di una valida pianificazione per la propria azienda agricola
 - Definire lo scopo di un piano aziendale
 - Organizzare i propri obiettivi e quelli dell'azienda e saper definire qual è la missione di un'azienda agricola
 - Avere una visione d'insieme della propria azienda agricola e identificare i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e i rischi per la propria azienda (analisi SWOT)
 - Definire gli elementi di base della pianificazione dell'azienda agricola che coprano tutti gli aspetti dell'azienda
 - Organizzare un piano di produzione e tenere la contabilità relativa alla produzione e alle attività aziendali
 - Saper gestire meglio sé stessi e il personale che lavora nell'azienda agricola
 - Comprendere le basi della pianificazione aziendale, inclusi i rendiconti finanziari più importanti e gli indici aziendali fondamentali, per tenere sotto controllo la vitalità e la competitività dell'azienda
 - Usare l'informatica e i software applicativi per la pianificazione dell'azienda agricola e le attività di monitoraggio
-

1.1 Introduzione alla pianificazione dell'azienda agricola

Il presente modulo tratta dei principali aspetti della pianificazione di un'azienda agricola vitale e fornisce le conoscenze e gli strumenti pratici di base per la pianificazione dell'azienda agricola, nonché il relativo utilizzo di software applicativi. Il testo è supportato da esempi, esercizi e casi studio e il modulo fornisce link e riferimenti per ulteriori informazioni ed orientamenti.

Oggi si avverte sempre più impellente l'esigenza di aiutare gli agricoltori a diventare imprenditori più efficienti delle proprie aziende agricole. Una pianificazione accurata è alla base del successo di un'azienda in qualsiasi settore economico. Tuttavia, il settore agrario è spesso considerato indietro nell'applicazione delle moderne tecniche di amministrazione e pianificazione volte alla creazione di imprese solide. Talvolta ciò è dovuto semplicemente ad una carenza di quelle capacità e conoscenze necessarie che aiuterebbero gli agricoltori nel processo di pianificazione.

La pianificazione descrive a grandi linee il punto al quale la vostra azienda agricola vuole arrivare in un determinato momento nel futuro e definisce le modalità da seguire per arrivarci. Un piano aziendale di solito è un riassunto conciso di attività che riguardano la creazione e l'espansione dell'azienda. Esso descrive il prodotto o il servizio, la clientela, la concorrenza, i piani di produzione e di marketing, la gestione, gli aspetti finanziari e tutto quanto concerne il prodotto o il servizio che l'impresa intende offrire.

Molti chiedono: *Perché dovrei fare un piano aziendale?* Ma spesso le imprese non hanno bisogno solo di denaro e di sogni per essere vitali e redditizie; esse hanno bisogno di un'attenta pianificazione in modo tale che:

- Gli obiettivi* possono essere definiti e spiegati: cioè
 - Dove sta andando l'impresa?
 - Che cosa si deve fare?
 - Quale ruolo devono avere gli investitori, i membri della famiglia e il personale, nel perseguire tali fini?
- Problemi e ostacoli* possono essere previsti prima che si verifichino; possono essere prese delle iniziative per evitarli e afferrare al volo eventuali opportunità nel momento in cui si presentano.
- Informazioni valide* possono essere raccolte e rese disponibili per essere usate nel processo decisionale e di modifica gestionale
- I progressi raggiunti* possono essere confrontati regolarmente con i fini previsti ed apportare cambiamenti ai piani laddove necessario
- La comunicazione* può essere migliorata. Ad esempio, gli obiettivi possono essere spiegati meglio ai membri del gruppo e ognuno può poi contribuire al loro perseguimento
- Il capitale può essere ottenuto* da investitori privati, fondi di capitale di rischio, prestatori, banche, società fiduciarie ecc. I programmi di assistenza finanziaria governativa richiedono solitamente la presentazione di un piano aziendale insieme alla richieste di aiuto finanziario. Un piano aziendale ben redatto serve come prova tangibile della vostra capacità di gestire, pianificare e comunicare – tutte qualità necessarie per far funzionare bene un'azienda.

Il **Caso studio 6 - Pingue** e il **caso studio 22 -Cooperativa Euro-ortofrutticola Del Trigno** mostrano come, con un'attenta pianificazione e un'efficiente distribuzione delle risorse, un'impresa familiare tradizionale o una piccola cooperativa, possono crescere fino a raggiungere notevoli dimensioni. Mentre continuava a gestire l'azienda agricola, la famiglia Pingue estendeva la propria attività ai settori della trasformazione, della vendita al dettaglio e dell'esportazione. In questa azienda lavorano attualmente più di 50 persone. La cooperativa Euro-ortofrutticola Del Trigno, nata più di 40 anni fa come piccolo gruppo di commercializzazione del vino, è diventata una delle cooperative autogestite dagli agricoltori più importanti del settore in Italia. Attualmente offre ai suoi membri un'ampia gamma di servizi che vanno dalla fornitura, all'assistenza post raccolta, al marketing.

Invece il **caso studio 20 - Cooperativa Agricola Valdarnese** è un esempio di agricoltori che intendono mantenere un'azienda di piccole dimensioni, concentrandosi su quantità limitate di prodotto tradizionale ma di ottima qualità, mirando al mercato locale, a quello turistico e all'esportazione.

La pianificazione permette di esaminare ogni aspetto dell'azienda. Dovete essere realistici nel valutare quali opportunità esistono e quali siete in grado di conseguire. Ecco alcune delle domande che vi dovete porre:

- Qual è lo *scopo – la missione* della mia azienda? (Dovete riuscire ad esprimere questo concetto in due frasi)
- Quali sono i miei *fini* personali ed aziendali? Sono *SMART?* (Specifici, Misurabili, Fattibili, Realistici e Tempestivi)
- Qual è il settore di mercato *specifico* al quale sto mirando?
- I *clienti* sono disposti e in grado di acquistare il mio prodotto e il mio servizio?
- Possiedo le *competenze, le conoscenze* e le *risorse* necessarie?
- Quali sono le mie *esigenze di liquidità* per avviare l'attività e per proseguirla? Possiedo le risorse necessarie? Se non dispongo di risorse, da dove potrebbero provenire i *finanziamenti*?

Le risposte a queste domande aiuteranno a determinare la fattibilità della vostra idea imprenditoriale o della vostra impresa in generale. Ad alcune di queste domande è possibile rispondere valutando la vostra attuale situazione. Per rispondere ad altre domande relative all'ambiente nel quale l'azienda si troverà ad operare, ai clienti, alla concorrenza e alle opportunità aziendali, potete raccogliere informazioni da giornali, riviste, internet, seminari, riunioni industriali e contatti, enti governativi, biblioteche e potete prendere spunto da idee dei vostri dipendenti, degli addetti alle vendite, dei fornitori o delle aziende concorrenti.

I piani aziendali possono assumere diverse forme, ma la maggior parte di essi includono comunque i punti seguenti:

- Una presentazione che riassume la storia dell'azienda, la proprietà e le attività
- Un riassunto del piano aziendale
- Una dichiarazione relativa alla visione e agli scopi aziendali
- Una dichiarazione relativa agli obiettivi strategici e di breve periodo
- Una descrizione di prodotti e servizi

- Dettagli sulla strategia di sviluppo proposta in merito a produzione, mercato e vendite, finanze e risorse umane

Un piano aziendale è in realtà la compilazione di una serie di sotto-piani che riguardano marketing, produzione, risorse umane e piani finanziari. Maggiori dettagli relativi a ciascun elemento del piano sono riportati qui di seguito.

1.2 Tenuta della contabilità

Un efficace sistema di tenuta della contabilità vi aiuterà nella redazione del vostro piano aziendale e nel tenerne sotto controllo l'attuazione. La registrazione dei dati può:

- Servire come ottima base per calcolare con maggior precisione costi, rese e profitti di produzione, per un particolare periodo di coltivazione e prevedere accuratamente i livelli di produzione futuri.
- Aiutarvi ad organizzare i periodi di produzione e di raccolta, in modo tale da riuscire a spuntare prezzi più alti sul mercato
- Permettervi di agire attivamente per proteggere il vostro prodotto da potenziali malattie e di conseguenza, la vostra azienda, da condizioni peggiori
- Consentirvi di seguire i programmi di certificazione della qualità riconosciuti a livello nazionale ed internazionale
- Consentirvi di praticare la rintracciabilità del prodotto e di indagare sulle cause di eventuali potenziali problemi che possano insorgere durante la produzione o nel momento dell'immissione del prodotto sul mercato

E' importante registrare:

1. **Tutte le entrate e le uscite** quotidianamente, in modo tale da poterle riassumere per settimana, mese e anno. Confrontando le vostre entrate annue con le vostre spese annue è possibile determinare se a fine anno si registra un profitto o una perdita. I programmi di coltivazione possono essere ottimizzati mediante l'uso dell'analisi del margine lordo. L'analisi del margine lordo valuta la redditività comparata di diverse colture. I margini lordi sono calcolati sottraendo dalle vendite ottenute, i costi variabili quali quelli di fertilizzanti, sementi, prodotti chimici e manodopera stagionale, associati alla produzione. I costi fissi come l'ammortamento delle attrezzature, la retribuzione del proprietario ecc., non devono essere inclusi. Un esempio per le albicocche è riportato qui di seguito:

Esempio di margini lordi per le albicocche

ETA' DEGLI ALBERI IN ANNI	5-6	6-7	8-20
Resa per ettaro in tonnellate	20	30	40
Prezzo medio netto in €/tonnellata	158	158	158
REDDITO	3,160	4,740	6,320
COSTI VARIABILI			
Fertilizzanti	400	420	500
Disinfestazioni	250	250	250
Lavoro stagionale	400	500	600
Altri costi variabili	200	200	200
TOTALE COSTI VARIABILI	1,250	1,370	1,550
MARGINE LORDO €/ettaro	1,910	3,370	4,770

I margini lordi per ettaro così ottenuti possono essere messi a confronto con quelli di altre colture, al fine di individuare il modello di coltura più redditizio e calcolare le esigenze in termini di capitale netto di esercizio per ettaro. La tabella seguente costituisce un esempio di tale confronto.

Tabella 2 - Confronto fra utili, costi di produzione e margini lordi di profitto di colture orticole nella zona del Fucino (Italia)

		Barbabiet ola da zucchero	Patata	Carota	Cavolfiore	Spinaci	Sedano	Cicoria	Insalata	Finocchio	Pomodoro	Melone
Prezzo dell'agricoltore	€/kg	0,06	0,15	01,0	0,26	0,13	0,13	0,32	0,15	0,20	0,10	0,40
Produzione media netta	Kg/Ha	70.000	36.000	75.000	25.000	17.000	70.000	25.000	60.000	32.000	80.000	40.000
Lavorazione	€	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Concimazione	€	500	800	800	300	100	500	300	500	300	500	800
Sarchiatura	€	200	100	100	200	150	50	150	150	150	150	0
Sementi/piantine	€	160	300	700	1000	400	2500	600	1500	1000	2500	1300
Semina/trapianto	€	100	100	100	100	100	500	100	250	100	500	500
Trattamenti	€	400	400	400	400	50	500	400	500	500	500	1500
Irrigazione	€	300	400	500	400	0	500	400	500	200	500	3000
Cimatura	€	400	200	200	200	50	150	300	500	300	300	1500
Raccolta	€	300	850	1200	1300	50	1500	1500	1500	1500	1500	2500
Trasporto	€	50	50	150	50	50	50	500	500	50	50	150
Prodotto vendibile all'ingrosso	€	4.200,00	5.400,00	7.500,00	6.500,00	50	9.100,00	8.000,00	9.000,00	6400,00	8.000,00	16.000,00
Margine lordo	€	1290,00	1.00,00	2.850,00	2.050,00	760,00	2.350,00	3150,00	2.600,00	1800,00	100,00	4.250,00

- I prezzi di vendita** ricevuti giornalmente per i prodotti, in modo tale che durante l'anno è possibile rappresentare sotto forma di grafico i prezzi per ciascuna coltura, affinché possiate produrre per il mercato quando è più probabile spuntare prezzi migliori e trattare più proficuamente con gli acquirenti.
- Le rese ottenute e le vendite totali** (per volume e prezzo) per prodotti specifici, al fine di confrontare questi dati con quelli degli anni precedenti e fare delle previsioni per gli anni a venire
- Le operazioni colturali effettuate** quali la somministrazione di fertilizzanti, prodotti chimici, l'irrigazione o i macchinari impiegati (tipo e tempo di utilizzo), al

fine di mettere a confronto i costi di queste operazioni rispetto alle maggiori (o minori) rese e alla qualità (con rilevazioni quali il contenuto microbico nel latte o i residui di pesticidi nelle verdure).

Misure ed osservazioni possono essere registrate a mano o con programmi software specifici. L'uso dell'informatica per il monitoraggio e l'attività produttiva si è largamente diffuso negli ultimi anni. I software non solo registrano i nostri dati sistematicamente, ma possono anche fornirci informazioni statistiche e rappresentano strumenti utili nel processo decisionale.

Le osservazioni possono essere fatte sistematicamente, giornalmente, settimanalmente o mensilmente a seconda dell'attività di produzione. Ad esempio, un monitoraggio settimanale dell'insalata può essere adeguato per garantire la produzione di questo ortaggio, ma per prodotti deteriorabili quali il latte, sarà necessario rilevare i dati giornalmente.

Il **caso studio 13 - Orto Sole** e il **caso studio 18 – Stanaway Farm** sono esempi di aziende agricole che utilizzano software gestionali specifici per controllare tutte le informazioni relative ad appezzamenti di terreno, varietà, date di semina, trattamenti, pesticidi, ecc.

Esercizio: Descrivete il sistema di controllo e di registrazione dei dati della vostra azienda. Quali sono le altre attività che dovete registrare? Preparate un modulo per registrare queste informazioni, definendo quali sono le esigenze della vostra azienda.

1.3 Definire scopi e obiettivi

La prima cosa che dovrete fare nel redigere un piano aziendale è definire chiaramente i vostri scopi. È importante che prendiate in considerazione i seguenti elementi:

- Quali sono i vostri *scopi personali e familiari*?
- Quale *visione* avete della vostra azienda? (Definizione della missione)
- Quali sono i vostri *obiettivi aziendali*? (Proiezioni in termini di volume e valore, durante il periodo di tempo a cui si riferisce il piano aziendale) e come pensate di conseguire tali obiettivi?
- Qual è la strategia che intendiamo seguire? A che punto siamo? Dove vogliamo arrivare? In che modo intendiamo arrivarci?
- Qual è l'impegno finanziario che dobbiamo prevedere, da dove intendiamo prendere i finanziamenti necessari e in che modo intendiamo restituire tali finanziamenti?

Queste informazioni dovrebbero essere riassunte nella presentazione del nostro piano aziendale e successivamente essere spiegate più dettagliatamente. La presentazione dovrebbe inoltre contenere informazioni relative a:

- Dimensione, organizzazione e forma di proprietà dell'azienda (ad esempio, impresa individuale, società di persone e società di capitali)
- La storia dell'azienda e spiegare in che modo si è giunti all'attuale situazione
- I mercati e la clientela per i quali intendiamo produrre
- Principali opportunità e tendenze del mercato

La *visione* che avete della vostra azienda può assumere la forma di una *definizione della missione* in cui si definisca cosa è la vostra azienda e cosa vuole diventare in futuro. Dovrebbe riassumere in modo conciso i vostri principali obiettivi aziendali. Si tratta di uno strumento utile per aiutarvi a capire e a comunicare agli altri lo scopo della vostra azienda e la posizione che essa occupa nel contesto imprenditoriale. La definizione della missione è un primo passo verso il piano aziendale. Una definizione della missione dovrebbe:

- Fornire informazioni, ma essere anche fonte d'ispirazione
- Essere abbastanza particolareggiata, ma non eccessivamente limitante
- Essere realistica, quantificabile, flessibile e adattabile
- Prendere in considerazione i clienti ed altri operatori interessati all'azienda, quali il personale, gli investitori e altri eventuali partecipanti
- Individuare un periodo di tempo definito
- Essere facilmente comprensibile
- Essere sviluppata e discussa da tutti i personaggi chiave della vostra azienda.

Nello [**caso studio 6 - Pingue**](#) i proprietari hanno dichiarato che la loro missione è quella di: “mettere in evidenza il valore culturale della regione Abruzzo e diventare leader del mercato per tutte quelle persone che apprezzano il buon mangiare, le prelibatezze, e la buona cucina e che sono alla ricerca di prodotti alimentari di qualità”.

Nel [**caso studio 20 - Cooperativa Agricola Valdarnese**](#) i proprietari hanno dichiarato che la loro visione è quella “di concentrarsi su una produzione di qualità, piuttosto che sulla quantità e di aggiungere valore ai prodotti, mantenendone le straordinarie e tradizionali qualità”.

Nello [**caso studio 16 - Milden Hall**](#) i proprietari hanno dichiarato che la loro visione è quella di “proseguire nella tradizione di un'agricoltura sostenibile e integrare la protezione del prodotto in tutti gli aspetti di gestione dell'azienda, usando i pesticidi in modo selettivo e solo laddove strettamente necessario”. Questo caso studio e il [**caso studio 30 - dell'azienda di agroselvicoltura Travaglini**](#) dimostrano anche come i valori della famiglia e della comunità possano essere integrati negli obiettivi aziendali.

Esercizi:

1. Leggete attentamente le definizioni relative alla missione di ognuno dei casi - studio di cui sopra e valutatele sulla base delle importanti considerazioni sopra menzionate.
2. Individuate altri esempi di definizione della missione su giornali, riviste ed opuscoli
3. Cercate di creare una definizione della missione per la vostra azienda agricola. Presentatela ai colleghi e discutetene.



Definizione della missione _____

4. Dopo aver eseguito questi compiti, come pensate che questa definizione della missione possa aiutare voi e i vostri colleghi a mandare avanti l'azienda?

Successivamente, formulate la vostra strategia e i vostri obiettivi aziendali. Si tratta di questioni più specifiche che riguardano la vostra azienda agricola. In base ad una suddivisione temporale è possibile suddividere gli obiettivi in tre gruppi:

- Obiettivi a lungo termine:** questi di solito si riferiscono ad un periodo di tempo superiore a 5 anni. Ad esempio, possono riferirsi all'ampliamento dell'attività della vostra azienda al settore della vendita al dettaglio entro i prossimi 5 anni.
- Obiettivi a medio termine:** questi di solito si riferiscono ad un periodo di tempo compreso tra 1 e 5 anni. Ad esempio, investimenti in macchinari ed attrezzature particolari entro i prossimi 2 anni.
- Obiettivi tattici e operativi:** essi si riferiscono di solito ad un periodo tempo inferiore ad 1 anno e all'attività quotidiana dell'azienda. Un programma operativo aiuterà voi, la vostra famiglia e le persone che lavorano nell'azienda a fare un uso più efficiente del tempo.

Gli obiettivi a lungo termine sono di solito quelli che vengono definiti per primi. Essi sono considerati anche obiettivi "strategici". Gli altri obiettivi a più breve termine sono definiti successivamente, e rappresentano i mezzi per realizzare i primi.

1.4 Analizzare la vostra azienda

Un'analisi SWOT è uno strumento particolarmente valido per determinare la capacità della vostra azienda a competere e sopravvivere in un ambiente concorrenziale. E' il primo passo nel riconoscere le vostre possibilità e i potenziali problemi e per definire la strategia da applicare. SWOT è l'acronimo formato da : Strengths – Punti di forza, Weaknessess – Punti di debolezza, Opportunities – Opportunità e Threats – Rischi. Tale analisi consente di individuare quali sono i punti di forza e i punti di debolezza di un'azienda (come le risorse aziendali, l'esperienza, la struttura, la gestione, le competenze, i prodotti, ecc.), nonché le opportunità e i rischi che possono provenire dall'ambiente esterno.

Le questioni relative all'ambiente esterno possono essere di natura politica, economica, sociale e tecnologica, nonché eventuali fattori demografici e di protezione dell'ambiente.

Anche la concorrenza deve essere presa in considerazione , includendo concorrenti, clienti, fornitori e nuovi prodotti sul mercato.

La tabella seguente è un esempio di analisi SWOT per un caseificio che offre prodotti tradizionali:

Esempio di analisi SWOT per un caseificio

Punti di forza	Punti di debolezza
<input type="checkbox"/> Conoscenze e competenze tradizionali per la produzione casearia <input type="checkbox"/> Lavoratori specializzati e competenti <input type="checkbox"/> Forti legami con i mercati locali <input type="checkbox"/> Vendite in aumento <input type="checkbox"/> Imballaggio di qualità	<input type="checkbox"/> Magazzini insufficienti <input type="checkbox"/> Bassa capacità produttiva <input type="checkbox"/> Bassa capitalizzazione <input type="checkbox"/> Mancanza di strategie promozionali <input type="checkbox"/> Conoscenze e competenze insufficienti relative ad eventuali applicazioni di schemi di controllo della qualità
Opportunità	Rischi
<input type="checkbox"/> Maggiore interesse dei clienti nei prodotti alimentari tradizionali <input type="checkbox"/> Nuovi mercati nei paesi stranieri <input type="checkbox"/> Prezzo relativamente basso del latte	<input type="checkbox"/> Forte concorrenza basata sul prezzo <input type="checkbox"/> Legislazione rigida riguardo alle procedure di garanzia della qualità <input type="checkbox"/> Pressione sui prezzi da parte dei rivenditori

Il **caso studio 4 - Lane Country Foods** è un ottimo esempio di azienda che ha sviluppato un piano aziendale di 5 anni e che, dopo aver valutato i propri punti di forza, i punti di debolezza e le opportunità, ha deciso di vendere tutti i capi di bestiame da riproduzione ad un allevatore esterno, concentrando i propri sforzi nel settore del bestiame da ingrasso e nello sviluppo ed espansione nel settore della macellazione e delle carni cucinate. Poiché si tratta di un'azienda a conduzione familiare, tale ampliamento di attività si è mantenuto su proporzioni gestibili.

Esercizi:

1. Scegliete uno dei seguenti casi studio:

- a) **Caso studio 3 - Priors Hall Farm**
- b) **Caso studio 5 Marybelle and Suffolk Meadow Ice Cream**
- c) **Caso studio 8 Spencers Farm Shop**

Leggete il testo del caso studio scelto e riassumete quali secondo voi, sono i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e i rischi dell'azienda e successivamente compilare la seguente tabella di analisi SWOT. Discutete la vostre conclusioni con altri partecipanti e decidete se e come queste aziende hanno gestito la situazione.

Punti di forza	Punti di debolezza
Opportunità	Rischi

2. Riflettete su quali sono i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e i rischi della vostra azienda. Redigete un'analisi SWOT come nell'esempio precedente.

1.5 Pianificazione della produzione

Questa parte del piano dovrebbe fornire un quadro dei vostri prodotti e della vostra gestione aziendale e dovrebbe comprendere informazioni relative a:

1. **La vostra azienda – la sua ubicazione** e come questa incide sulle esigenze della vostra azienda, ad esempio vicinanza a mercati, aziende di imballaggio, fornitori, trasporto e ubicazione delle aziende concorrenti.

2. **Attività di produzione o di servizio.** Sarà utile fare uno schema temporale delle attività di produzione e dei periodi di coltivazione. Potete preparare schemi relativi alla semina, al fine di garantire la raccolta nei periodi in cui i prezzi sono più alti e favorire stabilità produttiva. I *diagrammi di GANTT* sono uno strumento molto utile per preparare gli schemi dell'attività produttiva. Il processo produttivo può essere separato in attività più importanti che sono elencate nel lato sinistro del grafico. Il periodo di tempo dell'intero processo produttivo è indicato in cima o in fondo al grafico. La durata e la programmazione di ciascuna attività vengono visualizzate con una barra orizzontale. Un esempio è riportato qui di seguito:

Esempio di diagramma di GANTT

ID	Nome attività	Inizio	Fine	Durata	Luglio 2004				Agosto 2004					
					4/7	11/7	18/7	25/7	1/8	6/8	15/8	22/8	29/8	5/9
1	Semina	1/7/2004	2/7/2004	2 giorni										
2	Trapianto	15/7/2004	16/7/2004	2 giorni										
3	Trattamento con pesticidi	2/8/2004	2/8/2004	1 giorno										
4	Irrigazione	1/7/2004	1/9/2004	45 giorni										
5	Raccolta	1/9/2004	10/9/2004	8 giorni										

3. **Terreni, edifici, servizi e attrezzature** necessari, compresi i costi e il finanziamento degli stessi (in affitto o di proprietà), ammodernamenti, oneri fiscali, e

costi delle utenze. Inoltre, potete associare i macchinari necessari ai prodotti offerti e sintetizzare questa informazione come nelle seguenti tabelle:

Tabella: attrezzatura necessaria

Tipo di attrezzatura	Periodo di acquisto o durata dell'affitto	Fornitore	Patrimonio tecnico	Unità di misura	Quantità	Costo per unità	Costo totale
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
Totale							

Tabella: attrezzatura necessaria associata ai prodotti/ servizi offerti

Prodotti / Servizi offerti	Attrezzatura necessaria per la produzione	Periodo d'inizio dell'attività di produzione	Periodo di acquisto/affitto dell'attrezzatura

4. La *manodopera* necessaria (nell'ambito familiare o costituita da personale esterno) e in particolare la manodopera specializzata, ad esempio per la raccolta o per l'uso di attrezzature speciali
5. *Forniture e materiali* (quali sementi, prodotti chimici e fertilizzanti), includendo in dettaglio dove saranno acquistati e il loro costo
6. Come è *possibile aggiungere valore* al vostro prodotto, attraverso l'imballaggio, la trasformazione, l'immagazzinamento o il trasporto
7. L' *assistenza post vendita* ai clienti eventualmente necessaria
8. *Livelli di produzione e servizi extra* che possono essere realisticamente ottenuti con il piano proposto

Esercizio: Uno dei nostri clienti ci ha presentato un budget commerciale per la fornitura di 960 tonnellate d'insalata per il mese di luglio. Trasformare questo budget in un piano di fornitura settimanale, sapendo che per l'insalata il periodo dal trapianto alla raccolta è di 50 giorni e che la resa media è di 40 tonnellate per ettaro. Usare le informazioni riportate qui di seguito

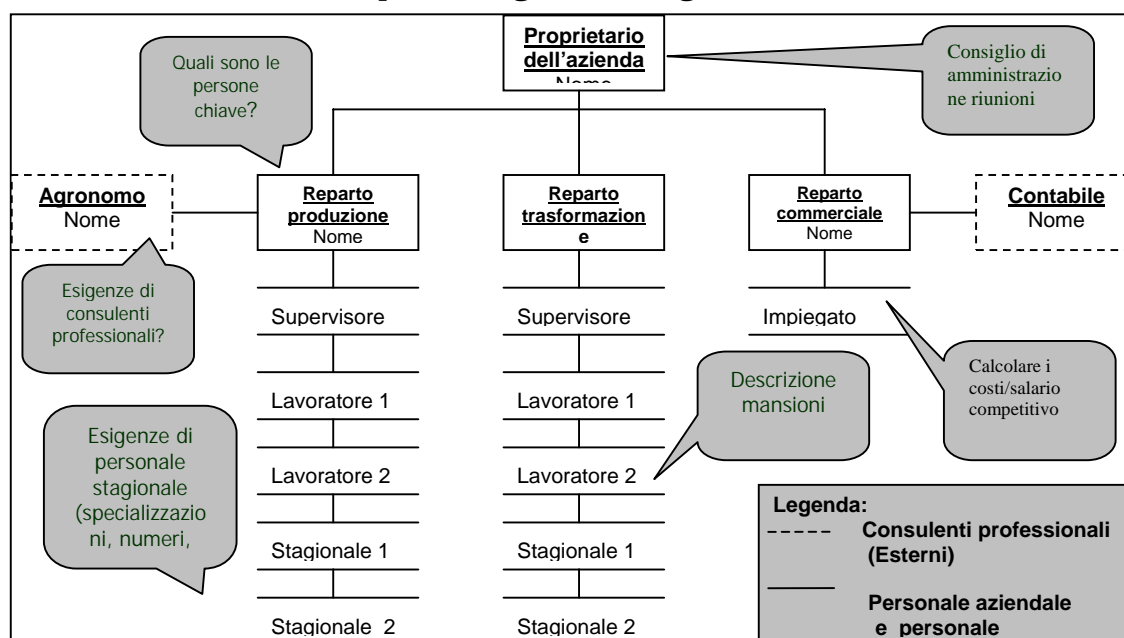
Data di raccolta	Data piantatura	Giorni	Varietà
01 luglio		50	Fabula - Prando
07 luglio		50	Fabula - Prando
14 luglio		50	Fabula - Prando
21 luglio		50	Fabula - Prando

Il **caso studio 12 - Orto 4o S.N.C.** è un ottimo esempio di pianificazione efficiente della produzione e che si basa sul coordinamento tra semina, trapianto e raccolta affidate ad aziende a contratto per poter programmare meglio le forniture ai rivenditori e alle ditte di trasformazione del prodotto.

1.6 Pianificazione delle risorse umane

E' fondamentale dare il giusto riconoscimento al contributo che voi stessi date, insieme alla vostra famiglia e al vostro personale, al successo dell'azienda. Il piano risorse umane dovrebbe mettere in evidenza le modalità secondo le quali intendente individuare, assumere, sviluppare, promuovere e motivare le persone che operano nella vostra azienda e come intendente mantenere un forte senso del perseguimento comune dei fini aziendali e avere una squadra di lavoro efficiente. Questa componente del piano dovrebbe inoltre comprendere un *diagramma organizzativo* (vedere figura seguente) con il ruolo e la posizione assunti da ognuno. I documenti giustificativi dovrebbero essere costituiti dalle descrizioni delle mansioni dei posti chiave nella vostra azienda.

Esempio di diagramma organizzativo



Nel vostro piano organizzativo dovrete considerare:

- Chi sono le *persone-chiave* nella vostra azienda? Che tipo di competenza, specializzazione, istruzione e formazione hanno? Conservare il loro curriculum vitae e gli attestati di eventuali corsi di formazione frequentati.

- Che esigenze avete in termini di *lavoratori stagionali*? Quanti ve ne servono? Che tipo di specializzazione devono avere e quanto li pagate?
- Che esigenze avete in termini di *consulenza e formazione* da parte di professionisti esterni all'azienda?
- Quali sono i principali *punti di forza e punti di debolezza* nella vostra squadra di lavoro? Presentate la vostra strategia volta a potenziare i punti di forza e a superare i punti di debolezza entro un periodo di tempo ben definito ad esempio, attraverso l'assunzione con contratto di formazione di nuovo personale, servendovi di consulenti esterni ecc.
- Chi fa parte del *consiglio di amministrazione* (se esiste). Con che frequenza si riunisce e quali dovrebbero essere i suoi compiti principali?
- Calcolare i *costi previsti* per la manodopera e indicare se il salario e le altre indennità che voi date al vostro personale sono competitivi. Per calcolare il costo della manodopera usate la seguente tabella.

Tabella: Calcolo del costo della manodopera

Nome	Specializzazione	Istruzione/ formazione ed esperienza	Stipendio mensile + contributi previdenziali	Costo annuo	Costo totale
TOTALE					

Inoltre, dovete tenere presenti la formazione e lo sviluppo della vostra persona e di quelli intorno a voi. Usate la semplice tabella seguente per valutare le attuali competenze che devono essere migliorate. Per una valutazione più dettagliata servitevi della tabella fornita nel **preambolo**.

Esigenze di formazione e sviluppo		Capacità per sfruttare al meglio le potenzialità dell'azienda agricola	
	Chi?		Chi?
Gestione produzione		Gestione produzione	
Gestione marketing		Gestione marketing	
Gestione finanziaria		Gestione finanziaria	
Gestione risorse umane		Gestione risorse umane	

Il **caso studio 4 - Lane Country Foods** mostra come il coinvolgimento del personale, nel processo decisionale e nella valorizzazione del prodotto, possa favorire il successo di un'azienda.

1.7 Pianificazione finanziaria

Il piano finanziario è una delle componenti principali del vostro piano aziendale, in quanto il processo volto alla creazione di previsioni finanziarie delle entrate e delle uscite, del flusso di cassa e nel complesso della situazione finanziaria della vostra azienda, vi obbligherà ad esaminare tutte le altre componenti chiave del vostro piano. Nel far questo, dovrete essere in grado di descrivere il vostro piano in termini finanziari e individuare eventuali discrepanze, lacune o ipotesi non realistiche precedentemente fatte. Il piano finanziario è anche un ottimo strumento di cui possono disporre i creditori, gli investitori e gli enti governativi, per valutare le esigenze e l'utilizzo di finanziamenti da parte della vostra azienda.

Le aziende non sono in grado di operare senza le risorse finanziarie necessarie. I fattori produttivi devono essere acquistati e i conti devono essere pagati. Una conoscenza finanziaria di base consente all'imprenditore agricolo di prendere decisioni strategiche per garantire il funzionamento efficiente della propria azienda. I principali documenti finanziari della vostra azienda, che dovete presentare e capire sono i seguenti:

1.7.1 Bilancio patrimoniale e conto profitti e perdite

Il bilancio patrimoniale descrive le attività, le passività e il patrimonio netto della vostra azienda, in un particolare momento. E' semplicemente una "fotografia", che di solito viene fatta alla fine dell'esercizio finanziario, del patrimonio usato dalla vostra azienda e di come è stato finanziato. Il termine "bilancio" si riferisce ad una relazione di equilibrio: cioè Totale Attività = totale passività+ patrimonio netto.

Le informazioni del bilancio patrimoniale sono utili in quanto permettono a voi e ai vostri creditori di mettere a confronto le vostre previsioni e le prestazioni passate con le medie dell'industria. Il bilancio patrimoniale è costituito da due colonne rispettivamente delle attività e delle passività/patrimonio netto. Esso è rappresentato nella figura seguente:

Figura: schema del bilancio patrimoniale

Attività	Passività/Patrimonio netto
-----------------	-----------------------------------

Cose possedute dall'azienda – terreni, edifici, macchinari, capitale, scorte ecc. (o come il denaro è stato speso) <p style="text-align: center;">100</p>	Importo di cui l'azienda è debitrice (o da dove proviene il denaro) <p style="text-align: center;">100</p>
--	---

Le attività possono essere inoltre suddivise in:

- Attività a lungo termine o fisse:** esse possono essere tangibili, come terreni ed edifici, o intangibili come il valore di avviamento, licenze, brevetti ecc. Il loro valore è calcolato deducendo l'ammortamento accumulato, dal costo di acquisto originale.
- Attività intermedie:** talvolta esse sono incluse nelle attività a lungo termine ma potrebbero essere separate e comprendere attrezzature, macchinari, capitale bestiame ecc.

- ❑ **Attività correnti:** queste attività sono denaro contante o voci che possono essere convertite rapidamente in denaro contante, o giacenze di prodotti, o crediti insoluti ecc.

La colonna passività/patrimonio netto mostra da dove proviene il denaro per coprire l'attivo. Le passività possono essere suddivise in:

- ❑ **Passività a lungo termine:** queste comprendono ipoteche, obbligazioni e prestiti a lungo termine di oltre 5 anni
- ❑ **Passività intermedie:** talvolta queste sono incluse nelle passività a lungo termine e di solito rappresentano mutui con un periodo di rimborso compreso tra 3 e 5 anni
- ❑ **Passività correnti:** si riferiscono alla posizione del denaro contante giornaliero di esercizio e sono costituite da debiti a breve termine, pagamenti di interesse, mutui a breve termine, imposte e dividendi da versare.

Il patrimonio netto o capitale netto è calcolato sulla base della seguente relazione:

$$\text{Patrimonio netto} = \text{Attività} - \text{Passività}$$

Il patrimonio netto rappresenta i capitali conferiti nell'azienda dal proprietario e comprende:

- ❑ **Riserve di capitale:** rendite derivate da fonti diverse dalla normale attività aziendale
- ❑ **Riserve disponibili:** rendite generate dalla normale attività aziendale
- ❑ **Azioni ordinarie :** capitale conferito nell'azienda dal proprietario
- ❑ Uno schema comune del bilancio patrimoniale è presentato nella successiva tabella ed è seguito da un bilancio patrimoniale compilato di un'azienda di allevamento di bestiame.

Tabella: struttura del bilancio patrimoniale

BILANCIO PATRIMONIALE			
Data: _____			
ATTIVITA'		PASSIVITA'	
A lungo termine		Passività a lungo termine	
1.		1.	
2.		2.	
...		...	
Totale attività a lungo termine		Totale passività a lungo termine	
Attività Intermedie		Passività intermedie	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
...		...	
Totale attività intermedie		Totale passività intermedie	
Attività correnti		Passività correnti	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		...	
5.		Totale Passività correnti	
...		Totale Passività	
Totale attività correnti		Patrimonio netto	
1.		1.	
2.		2.	
...		...	
Totale attività		Totale patrimonio netto	
Totale attività		Totale Passività + Patrimonio netto	

Tabella: Esempio di bilancio patrimoniale di azienda di allevamento di bestiame

BILANCIO PATRIMONIALE			
Data: 31/12/2004			
ATTIVITA'		PASSIVITA'	
A lungo termine		A lungo termine	
Terreni	30.000€	Prestiti a lungo termine	35.000€
Edifici	10.000€		
...			
Totale Attività a lungo termine	40.000€	Totale Passività a lungo termine	30.000€
Intermedie		Intermedie	
Macchinari	8.000€	Prestiti intermedi	15.000€
Attrezzature	6.000€	...	
Capitale bestiame	16.000€		
Totale Attività	30.000€	Totale Passività	15.000€

Intermedie		Intermedie	
Correnti		Correnti	
Contante	4.000€	Prestiti operativi	10.000€
Deposito	10.000€	Debiti correnti	3.000€
Crediti correnti	4.000€	Pagamenti anticipati in contanti	2.000€
Cereale e foraggio	2.000€	...	
Bestiame da mercato	10.000€	Totale Passività Correnti	15.000€
...		Totale Passività	60.000€
Totale Attività Correnti	30.000€	Patrimonio netto	40.000€
Totale Attività	100.000€	Totale Passività + Patrimonio netto	100.000€

Esercizio: Utilizzate lo schema di bilancio patrimoniale per preparare il bilancio patrimoniale della vostra azienda. Gli elementi da considerare nel preparare il bilancio sono:

- La data della dichiarazione è stata registrata?
- Sono state elencate tutte le voci attive e riportate nella giusta categoria?
- Alle attività sono stati attribuiti valori sensati?
- Avete inserito voci attive in affitto (per errore)?
- Tutte le passività sono riportate nella giusta categoria?
- I saldi delle passività e dei prestiti sono corretti alla data della dichiarazione?

Potete mettere a confronto il vostro bilancio patrimoniale con quello dell'azienda di allevamento di bestiame se non siete sicuri di averlo compilato adeguatamente.

Lo scopo di un conto profitti e perdite è quello di mostrare le entrate e le uscite derivanti dalle normali attività della vostra azienda per un dato periodo di tempo, detto esercizio contabile. L'esercizio contabile è di solito l'anno di calendario. Il conto profitti e perdite misura la redditività dell'azienda su questo periodo. La differenza tra i profitti e le perdite è detta utile netto di esercizio (in perdita o in attivo) per il periodo. Un esempio di conto profitti e perdite è presentato nella tabella seguente:

Tabella: esempio di conto profitti e perdite

CONTO PROFITTI E PERDITE	
Rendiconto dal <u> 1/1/2004 </u> al <u> 31/12/2004 </u>	
Vendite (fatturato).....	(+) 12000€
Spese di prodotti venduti.....	(-) 6000€
Profitti al lordo di interessi ed imposte (PBIT)	6000€
Ammortamento.....	(-)500€
Interesse.....	(-)1000€
Profitti al lordo delle imposte.....	4500€
Imposte.....	(-)1300€
Profitti al netto delle imposte (PAT).....	3200€
Dividendi.....	(-)0€
Utile non distribuito.....	3200€

Esercizio: Compilate il conto profitti e perdite per la vostra azienda e quindi calcolate l'utile netto per l'anno trascorso.

1.7.2 Indici e indicatori di performance dell'azienda

Gli imprenditori agricoli usano continuamente gli indicatori di performance. La resa per ettaro ne è un esempio. La performance di quasi tutte le attività produttive può essere espressa mettendo a confronto due o più elementi. Lo stesso vale per la parte finanziaria dell'azienda. Gli *Indici* sono semplici rapporti tra due serie di valori finanziari, e il confronto tra le tendenze di questi indici nel tempo si rivela spesso più importante della semplice osservazione dei valori numerici. Il confronto tra i risultati effettivi e le tendenze nel tempo è uno dei modi migliori per tenere sotto controllo le vostre finanze.

Alcuni indici fondamentali relativi al bilancio patrimoniale sono presentati nella seguente tabella:

Tabella: Indici fondamentali del bilancio patrimoniale

Nome dell'indice	Significato	Valore di esempio				
Liquidità = attività correnti/passività correnti	La capacità dell'azienda di soddisfare gli obblighi finanziari correnti senza turbare le operazioni correnti	2				
Capitale netto di esercizio = attività correnti – passività correnti	Valori di liquidità Positivo Negativo	Positivo				
	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">1.5</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;"><1</td> </tr> </table>	2	1.5	1	<1	
2	1.5	1	<1			
Rapporto d'indebitamento =	La capacità dell'azienda di soddisfare gli obblighi di indebitamento correnti.	60%				

Ricordate che gli indici non dovrebbero essere analizzati isolati. Assicuratevi di confrontare e di contrapporre un certo numero di indici, al fine di poter disporre di un quadro finanziario complessivo della vostra azienda.

1.7.3 Rendiconto del flusso di cassa

Il rendiconto del flusso di cassa mostra l'importo in denaro che entra e esce dalla vostra azienda in un determinato periodo di tempo. La previsione del flusso di cassa vi consente di decidere di quanto potete disporre, quando ne potete disporre e in che modo potete continuare a gestire la vostra azienda mese per mese, per tutto l'anno. Questa informazione è utile per indicare aumenti o diminuzioni di un prestito bancario eventualmente praticati durante l'anno. E' sufficiente redigere dei resoconti trimestrali anche se talvolta possono essere necessari resoconti mensili.

La struttura del rendiconto del flusso di cassa trimestrale è presentata nella tabella seguente:

Tabella : struttura del rendiconto del flusso di cassa

Flussi di cassa	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	Totale
A. Attività produttive					
(+) Ricavi provenienti dai clienti					
(+) Altri ricavi di produzione					
(-) Pagamenti ai fornitori					
(-) Pagamenti al personale					
(-) Pagamenti fiscali					
(-) Pagamenti di interessi					
(-) Pagamenti per costi generali					
...					
A. Flussi di cassa netti derivanti dalle attività di produzione					
B. Attività d'investimento					
(+) Ricavi derivanti dalla vendita di attività					
(-) Acquisti di attività					
...					
B. Flussi di cassa netti derivanti da attività d'investimento					
C. Attività finanziarie					
(+) Ricavi derivanti da prestiti					
(-) Rimborsi di prestito					
(+) Conferimenti di capitale da parte degli azionisti					
...					
C. Flussi di cassa netti derivanti da attività finanziarie					
TOTALE (A+B+C)					

Potete usare la precedente struttura per preparare il rendiconto del flusso di cassa per la vostra azienda. Fate attenzione a personalizzare il rendiconto sulla base della vostre specifiche esigenze.

1.7.4 Previsione degli investimenti e prospetti finanziari

Investitori e prestatori possono richiedere informazioni dettagliate sugli acquisti di capitale che sono previsti nel corso del periodo di pianificazione, nonché informazioni su come queste voci attive debbano essere finanziate e la loro vita economica prevista. Il capitale fisso comprende terreni, edifici ed attrezzature. Le informazioni possono essere presentate per un'azienda nuova e in questo caso verranno forniti valori previsionali, oppure tali informazioni possono riferirsi ad un'azienda già esistente o ad un'azienda in espansione, nel qual caso le informazioni presenteranno in dettaglio solo i cambiamenti previsti. Un bilancio previsionale degli investimenti può essere preparato usando la seguente tabella:

Tabella: Bilancio previsione degli investimenti

Tipo di spesa	Descrizione	Previsione di spesa	%
Acquisto terreno/ riconversione			
1.			
2.			
3.			
...			
Totale			
Macchinari / attrezzature			
1.			
2.			
3.			
...			
Totale			
Costi operativi			
1. Forniture			
2. Manodopera			
3. Costi generali			
4. Amministr.az.			
5. Promozione			
....			
Totale			
Totale del costo d'investimento			

Un prospetto finanziario ci dà un quadro dei prestiti esistenti e di nuovi prestiti che si vogliono richiedere per l'azienda. Le informazioni dovrebbero includere il tasso d'interesse pagato, la frequenza dei pagamenti, la garanzia data, il tipo di prestito e la

durata prevista. Dovrebbe anche essere indicato il nome dell'istituto finanziario. La seguente tabella presenta una semplice struttura di programma di finanziamento.

Tabella: Prospetto finanziario degli investimenti

Fonti di finanziamento	Informazioni	Importo totale (Valore)	%
Capitale proprio			
Finanziamento mediante prestiti (tipi di prestiti, tassi d'interesse, durata, nome dell'istituto finanziario ecc.)			
Finanziamento dallo stato/sovvenzioni			
Totale			100

1.8 Strumenti software per la pianificazione aziendale

Per aiutare gli agricoltori nella pianificazione aziendale, sono stati sviluppati dei semplici programmi informatici. Il Ministero per l'Agricoltura e l'Alimentazione della provincia canadese di Manitoba ha sviluppato un esempio di software che si basa sull'applicazione del programma Excel per Windows, denominato FarmPlan¹ (vedere figura seguente).

Figura: schermata di Farmplan.xls



Farm plan è offerto a fini didattici di pianificazione aziendale e rappresenta un valido aiuto per coordinare i rendiconti finanziari. E' un programma di facile comprensione, che offre suggerimenti immediatamente visualizzabili e produce utili resoconti. Serve agli agricoltori per redigere, analizzare ed interpretare i piani aziendali e facilitare il processo decisionale della gestione aziendale.

¹ FarmPlan, Cropplan: Copyright © 1999, Il Governo di Manitoba, rappresentato dal Ministero dell'Agricoltura e dell'Alimentazione

Crop plan è un altro software che si basa su un foglio Excel e aiuta gli agricoltori a calcolare, e al contempo archiviare in modo permanente, le quantità di fattori produttivi di coltivazione necessari all'azienda, nonché i costi per acro (1 acro= 0,405 ettari), per campo e per l'intera azienda agricola. Su richiesta dell'utilizzatore possono essere aggiunte delle note relative a condizioni atmosferiche, condizioni di crescita, resa e altre osservazioni. Tale programma permette anche di calcolare il costo di produzione, l'utile netto, nonché prezzi e rese del punto di pareggio. Altri esempi di strumenti software di pianificazione specifici per l'agricoltura sono presentati nella seguente sezione [Ulteriori informazioni, link ed esempi](#).

1.9 Ulteriori informazioni, link ed esempi

1.9.1 Materiali di divulgazione e formazione

Getting started in farm management accounting – part 1: using farm accounts to point the way (Approccio alla contabilità gestionale dell'azienda agricola – parte 1: usare la contabilità aziendale per indicare la strada da seguire)

Questo opuscolo vuole essere d'aiuto all'agricoltore per "garantire redditività e vitalità dell'azienda agricola". Viene spiegato come usare il conto profitti e perdite e il bilancio patrimoniale per valutare la vitalità dell'azienda. E' stato pubblicato su Internet dal Department for the Environment, Food and Rural Affairs – Ministero per l'Ambiente, l'Alimentazione e gli Affari rurali (DEFRA) nel mese di febbraio 2004.

<http://www.defra.gov.uk/farm/fbadvice/farm-accounting/using-accounts1.pdf>

Getting started in farm management accounting – part 2: mapping out a farming future (Approccio alla contabilità gestionale dell'azienda agricola – parte 2: programmare e progettare il futuro dell'azienda agricola)

Questo opuscolo considera le varie modalità di valutazione di eventuali cambiamenti dell'azienda agricola "affinché la pianificazione venga effettuata contando su solide basi". E' stato pubblicato su Internet dal Department for the Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA) nel mese di febbraio 2004.

<http://www.defra.gov.uk/farm/fbadvice/farm-accounting/farming-future.pdf>

Agribusiness planning: providing direction for agricultural firms (La pianificazione nell'industria agro-alimentare – una guida per le aziende agricole)

Questo testo esamina l'importanza della pianificazione aziendale per le aziende agricole e descrive le diverse fasi che costituiscono il processo di pianificazione aziendale. Prende in considerazione le diverse voci presenti in un piano aziendale, oltre alle analisi SWOT, al marketing, alla gestione produttiva/operativa, alla gestione delle risorse umane e alla gestione finanziaria. In esso sono contenuti, inoltre, un glossario di termini specifici ed esempi di piani aziendali. E' pubblicato da the College of Agricultural Sciences della Penn State University.

<http://pubs.cas.psu.edu/freepubs/pdfs/ua371.pdf>

Virtual business plan – (piano aziendale virtuale)

BizPlanIt è una società di consulenza leader nel settore della pianificazione aziendale, che intende fornire consigli e indicazioni gratuite di pianificazione aziendale per chi vuole redigere da solo il proprio piano aziendale. *Virtual Business Plan* è una fonte di informazioni on line sulla pianificazione aziendale che si basa su consulenze di

pianificazione aziendale provenienti dal mondo reale. Con oltre 100 pagine di consigli, intuizioni ed esempi organizzati sulla base di sezioni principali di un piano aziendale completo. <http://www.bizplanit.com/free.html>

1.9.2 Esempi di piani aziendali, link e software disponibili

Farmcentre

Una fonte di informazioni sulla gestione aziendale della provincia canadese British Columbia, per gli imprenditori agricoli e i lavoratori del settore. Il sito presenta fonti di informazioni sulla pianificazione della gestione dell'azienda agricola, esempi di pianificazione aziendale, dimostrazioni di software gestionali e finanziari, guide e materiali per la formazione. <http://farmcentre.com/english/downloads/index.htm>

British Columbia, Ministry of Agriculture, Food and Fisheries (Ministero dell'Agricoltura dell'Alimentazione e della Pesca)

Nelle pagine dedicate alla gestione aziendale di questo sito è presente un'ampia gamma di esempi di piani aziendali adatti a diversi tipi di aziende, come aziende di allevamento di galletti, aziende di prodotti lattiero-caseari, aziende sementiere ecc.

http://www.agf.gov.bc.ca/busmgmt/bus_guides/index.htm

Farm analysis solution tools (Strumenti di analisi dell'azienda agricola)

In una pagina del sito web dell'Università dell'Illinois, possono essere scaricati strumenti di aiuto utili nel processo decisionale di pianificazione aziendale, per valutare le decisioni d'investimento e valutare l'impatto economico delle diverse decisioni relative alla gestione.

<http://www.farmdoc.uiuc.edu/fasttools/index.html>

Farmplan

Farmplan è una serie di schemi di rendiconti finanziari creati per calcolare il capitale netto, il flusso di cassa il conto profitti e perdite e il resoconto del servizio del debito sulla base di piani di produzione e di gestione finanziaria per gli anni a venire. Un file Excel può essere scaricato dal sito del Ministero dell'Agricoltura dello Sviluppo Rurale e dell'Alimentazione della provincia canadese di Manitoba, insieme alla guida al software.

<http://www.gov.mb.ca/agriculture/financial/farm/software.html>

Farmcentre

Una fonte per la gestione, della British Columbia, per gli imprenditori agricoli e gli operatori del settore. Il sito comprende fonti d'informazione sulla pianificazione della gestione agricola, esempi di pianificazione aziendale, software dimostrativi su finanza e gestione, materiali e guide per la formazione nel settore.

<http://farmcentre.com/english/downloads/index.htm>

Il processo decisionale in agricoltura per l'adeguamento alle normative della UE. Qui si prende in considerazione il processo decisionale dell'agricoltore per adeguarsi alle norme UE, esaminando la gestione del rischio, gli approcci al processo decisionale, la gestione dell'azienda agricola e casi studio di agricoltori finlandesi. E' un documento che fa parte della collezione di pubblicazioni "E-thesis" fornite gratuitamente su Internet dalla Biblioteca Universitaria di Helsinki, in collaborazione

con la Helsinki University Press e le facoltà della stessa università.
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/maa/talou/vk/sonkkila/>

Tecnologia GIS ad uso della pianificazione della produzione

PROGIS è un importante gruppo di società informatiche europee che offrono uno strumento che si basa sul GIS (sistema d'informazione geografica) per la pianificazione della produzione <http://www.progis.com>

Gestione finanziaria delle aziende rurali. P. Spathis (2001), Università di Agraria di Atene, Atene, Grecia.

Come redigere un piano aziendale, Ministero dello Sviluppo Economico del Commercio e del Turismo della provincia canadese dell'Ontario, sito web:

http://www.omafra.gov.on.ca/scripts/English/external_links/external.asp?url=http://www.ontario-canada.com

Valutare un'azienda agricola. ATTRA – Servizio d'Informazione Nazionale sull'Agricoltura Sostenibile <http://www.attra.org/attra-pub/evalrural.html>

Software di strumenti contabili

MYOB accounting www.account2000.co.uk

Sage www.accounting-software-shop.co.uk

I2 www.i2.com

Navision www.navision.com

Farm Secretary www.iagsa.org.uk