



**Farming concepts and innovative  
funding/financing**

## **MODULO C: Business Plan**

**Sviluppo di un Business Plan per una richiesta  
di Finanziamento**



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea

Finanziato dall'Unione Europea. Il supporto della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti che riflette le opinioni del solo autore (dei soli autori); la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso possa essere fatto delle informazioni contenutevi.  
Progetto N°: 2019-1-BE01-KA202-050397

# INTRODUZIONE

Al fine di ottenere finanziamenti per un progetto, sia attraverso i canali di finanziamento tradizionali (banche e istituzioni finanziarie) sia attraverso i nuovi strumenti di finanziamento studiati nel Catalogo FARMINFIN, dovrai sviluppare un Business Plan, come documento di base che ti permetta di “vendere” il tuo progetto, e la sua sostenibilità, a potenziali investitori.

Questo modulo ti fornisce una guida agli elementi che dovrebbero costituire il tuo Business Plan, ricerca le domande che dovresti porti e quali ambiti dovresti sviluppare per fornire una descrizione del tuo progetto, i mezzi necessari ed i risultati attesi.

Sebbene sia comune concentrarsi sugli aspetti finanziari come basi per giustificare la fattibilità del progetto, una corretta analisi preventiva del mercato, dell’ambiente e della propria azienda sarà essenziale per dare coerenza a tutti i piani operativi.

Ci auguriamo che tutte le informazioni ed i concetti offerti in questo modulo possano aiutarti a sviluppare un Business Plan che faciliti l’identificazione delle opportunità e ti permetta di ottenere il finanziamento di cui hai bisogno.

## OBIETTIVI FORMATIVI

Questo modulo si propone di fornire le conoscenze necessarie per sviluppare un Business Plan:

- E' essenziale eseguire un'analisi dettagliata dell'ambiente, del mercato e della tua analisi SWOT;
- Da qui sarai in grado di sviluppare i diversi piani operativi che soddisfano il tuo piano di business e di investimento, questo configurerà la struttura della tua strategia, gli obiettivi e la loro implementazione nelle diverse aree del business;
- Sviluppare una corretta strategia di marketing, valutare le risorse necessarie e stimare l'impatto economico e finanziario di queste misure saranno gli strumenti fondamentali per poter promuovere il tuo progetto presso potenziali investitori;
- Conoscere e gestire strumenti finanziari come il Bilancio, il Conto Economico e il Rendiconto Finanziario sarà fondamentale per comprovare la fattibilità del tuo lavoro e la sua sostenibilità a lungo termine.

# INDICE

<b>1. Cosa è un Business Plan?</b> .....	5
<b>2. Perché sviluppare un Business Plan?</b> .....	6
<b>3. Business Plan vs. Business Model</b> .....	7
<b>4. Elementi del Business Plan</b> .....	8
<b>4.1. Sintesi</b> .....	9
<b>4.2. Analisi SWOT</b> .....	10
<b>4.3. Analisi di Mercato</b> .....	11
<b>4.4. Piano Strategico</b> .....	14
<b>4.5. Piano di Marketing</b> .....	15
<b>4.6. Piano di vendita</b> .....	16
<b>4.7. Piano Operativo</b> .....	26
<b>4.8. Piano Finanziario</b> .....	27
<b>4.9. Piano di Contingenza</b> .....	33
<b>Conclusioni</b> .....	34

Durata del modulo: 3 ore e 30 minuti

# 1. COSA È UN BUSINESS PLAN?

- Il Business Plan è il documento utilizzato per analizzare, valutare e presentare un progetto di business.
- Con il Business Plan, sono esaminate le differenti alternative per attuare il business, valutando la capacità tecnica e commerciale (si può fare?), I risultati economico-finanziari (avremo i risultati attesi?) e l'ottenimento delle risorse (abbiamo le risorse necessarie?).
- In ogni fase del suo sviluppo (start-up, crescita, maturità, ecc.), l'azienda necessita di differenti approcci e strumenti per raggiungere I suoi obiettivi.

Ciclo Vitale	Tipo di Piano	Obiettivi Dell'attività
<b>Start-up</b>	Business plan per una start-up	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inserimento come giovane imprenditore</li><li>• Lancio di nuove linee di business</li></ul>
<b>Crescita</b>	Business plan per crescita/espansione	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento della quota di mercato</li><li>• Nuovi prodotti o mercati</li><li>• Aumento della redditività</li></ul>
<b>Maturità</b>	Business plan per la crescita	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento della quota di mercato</li><li>• Nuovi prodotti o mercati</li><li>• Aumento della redditività</li></ul>

## 2. PERCHÉ SVILUPPARE UN BUSINESS PLAN?

Il Business Plan è estremamente utile per:

- Definire l'obiettivo aziendale utilizzando le giuste informazioni e effettuando la corretta analisi.
- Utilizzarlo come strumento di vendita, in tutti i tipi di relazioni (ad esempio: coi team, le banche, le società di investimento, ecc.)
- Eseguire una approfondita analisi dei punti di forza e di debolezza da individuare.
- Progettare una previsione dei risultati e dei bisogni futuri.
- Integrare gli obiettivi dell'azienda.

Fondamentalmente, il Business Plan è uno strumento essenziale per analizzare la redditività dell'azienda. Il Business Plan ha due fondamentali obiettivi:

1. **Definire l'opportunità** (riflessione futura)
2. **Promuovere il tuo piano**



# 3. BUSINESS PLAN VS MODELLO DI BUSINESS

Molti imprenditori e uomini d'affari pensano che un modello di business sia la stessa cosa di un business plan. Entrambi sono interconnessi, ma ci sono differenze di cui si dovrebbe essere a conoscenza.

## BUSINESS PLAN

### BUSINESS MODEL

Un modello di business è parte del tuo business plan e fa quanto segue:

- Determina come il business genera denaro.
- Identifica ciò che i tuoi clienti apprezzano di più.
- Mostra la relazione tra le risorse e ciò che il business offre.
- E' qualcosa che modifichi e adatti man mano che vai avanti col tuo progetto.
- L'obiettivo del tuo modello di business è trovare una formula che dimostri come la tua idea sia fattibile, sostenibile e scalabile..

Mentre un business plan:

- Fornisce i dettagli del tuo business.
- Prende l'approccio/metodo del modello e costruisce su di esso.
- Spiega come attirerai e manterrai i clienti e affronterai la concorrenza.
- Spiega la stabilità finanziaria del tuo business in un determinato momento, così come le previsioni future.
- Supporta il modello di business model e spiega i passi necessari per raggiungere gli obiettivi di quel modello.

## 4. ELEMENTI DEL BUSINESS PLAN

**1. Riepilogo  
Generale**

**2. Analisi  
SWOT**

**3. Analisi  
di Mercato**

**4. Analisi  
della  
Concorrenza**

**5. Piano  
Strategico**

**6. Piano di  
marketing e  
vendite**

**7. Piano  
Operativo**

**8. Piano  
Finanziario**

**9. Piano di  
Emergenza**

## 4.1. Riepilogo Generale

- Il riepilogo generale è la presentazione sintetica di un business plan. Consiste in una sintesi dei punti più importanti del piano.
- Il riepilogo viene redatto una volta che il piano è stato finalizzato e serve come una “lettera di presentazione” utilizzata per presentare gli elementi che compongono il business plan in forma sintetica.
- L’obiettivo del riepilogo generale è quello di fornire al target di riferimento una panoramica del progetto, in modo che capiscano in cosa consiste il business e come si sviluppa. Esso mira a generare interesse per il business plan.
- L’importanza del riepilogo generale sta nel fatto che esso rappresenta la chiave per il lettore di interessarsi maggiormente al progetto. È il pulsante on/off per andare avanti.

### Struttura del Riepilogo Generale:

- **La descrizione del business:** In cosa consiste il business, quale prodotto o servizio stiamo per offrire, quali sono le sue caratteristiche principali, quale è il modello di business.
- **Il mercato potenziale:** Quantificare il mercato che si intende “aggreire”.
- **Competenza distintiva:** Come ci differenziamo dai nostri concorrenti. Cosa c’è nel prodotto o servizio che lo rende diverso e migliore rispetto alla concorrenza.
- **Vantaggi Competitivi:** gli aspetti in cui avremo un vantaggio rispetto ai nostri concorrenti.
- **Le ragioni che giustificano la proposta di business:** Le ragioni per cui l’idea è considerata una opportunità di business. Qual è la situazione del mercato, quali bisogni insoddisfatti esistono, quali problemi risolve il nostro prodotto/servizio, quali miglioramenti apporta, ecc.
- **Gli obiettivi di business:** Gli obiettivi di business su un orizzonte di tre o quattro anni.
- **La strategia:** Cosa sarà utilizzato per raggiungere gli obiettivi.
- **Il team:** Le persone che gestiranno il progetto.
- **I dati finanziari:** Una sintesi dei dati finanziari con un orizzonte di tre o quattro anni.
- **Le risorse necessarie:** In particolare gli investimenti necessari sia con risorse proprie che con risorse esterne.

## 4.2. Analisi SWOT

Un'analisi SWOT è un metodo strategico utilizzato per identificare i punti di forza/Strengths, le debolezze/Weaknesses, le opportunità/Opportunities, e le minacce/Threats. SWOT identifica i fattori interni ed esterni che sono favorevoli o sfavorevoli per raggiungere i nostri obiettivi aziendali o di marketing. L'Identificazione degli SWOT è essenziale perché le fasi successive del processo di pianificazione del marketing possono essere derivate dagli SWOT e alcuni obiettivi possono essere fissati sulla base dell'analisi SWOT.

Finora, abbiamo analizzato gli elementi esterni all'azienda che possono offrirci opportunità o minacce per le quali dobbiamo essere preparati per il nostro piano di marketing. Ma dobbiamo anche sapere che gli aspetti interni possono avere un impatto positivo (punti di forza) o negativo (punti deboli) sul nostro piano di marketing. In questo senso, dobbiamo riflettere sulle aree della nostra azienda che possono avere un impatto su di essa. Tra queste dobbiamo considerare la produzione, la gestione, le finanze, la capacità logistica, la squadra di lavoratori, ecc.

	Favorevoli	Sfavorevoli
Interne	<p><b>Punti di Forza</b></p> <p>Rifletti sulla composizione interna della tua azienda e rispondi alla domanda "Cosa apporta ogni membro della famiglia o dell'azienda al business?"</p>	<p><b>Punti di Debolezza</b></p> <p>Rifletti sulla composizione interna della tua azienda agricola e identifica i fattori che devono essere affrontati per gestire un'attività di successo.</p>
Esterne	<p><b>Opportunità</b></p> <p>Fattori esterni reali/potenziati disponibili per la vostra azienda come nuove imprese, prestiti a basso interesse, ecc.</p>	<p><b>Minacce</b></p> <p>Fattori esterni reali/potenziati su cui si può o non si può avere il controllo e che potrebbero influenzare il business.</p>

## 4.3. Analisi di Mercato

E' essenziale che l'aspirante impresa o l'impresa operativa effettui un'analisi preliminare dei suoi obiettivi e capacità. Questa è l'analisi delle opportunità di business. Per analizzare le opportunità di business, il primo passo è quello di effettuare un'approfondita analisi di mercato, per la quale studieremo:

- Il mercato.
- I clienti e le loro esigenze.
- La concorrenza.
- Le nostre risorse.
- L'opportunità di business.



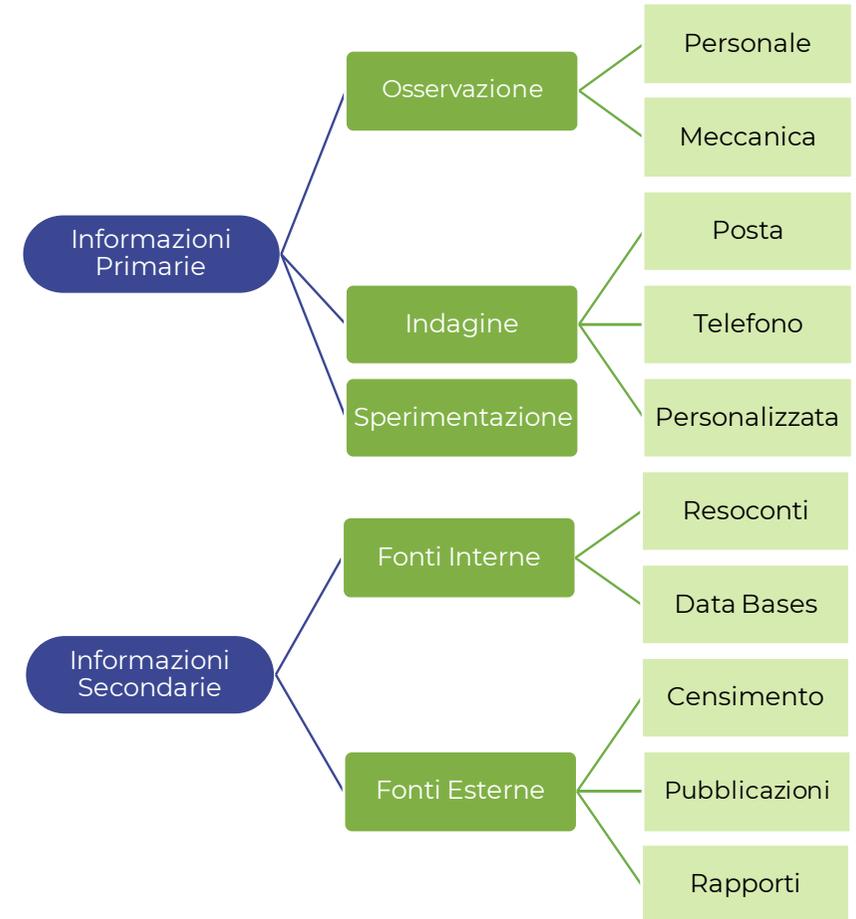
La ricerca di mercato permette all'azienda di conoscere il mercato in cui intende offrire i suoi prodotti e servizi.

La ricerca di mercato, correttamente condotta, aiuta a determinare la domanda e a conoscerne gli aspetti quantitativi e qualitativi.

Lo studio del mercato ci permette di comprenderlo e con questa conoscenza di sviluppare una strategia di business.

Nella ricerca di mercato esistono due tipi di informazioni: informazioni primarie e secondarie.

- **Informazioni Primarie:** informazioni che sono necessarie per uno scopo specifico (es. sviluppo del business plan) che si ottiene attraverso il lavoro sul campo.
- **Informazioni Secondarie:** informazioni che esistono già da qualche parte (es. bibliografia, internet, databases, ecc.) e che si ottengono da organizzazioni ufficiali, aziende, giornali, biblioteche, internet, ecc..



E' necessario studiare il comportamento dei consumatori /clienti per rilevare le loro esigenze di consumo (tipo di prodotti/servizi di cui hanno bisogno, perché ne hanno bisogno, ecc.) e per scoprire le loro abitudini di acquisto (luoghi di acquisto, tempi, ecc.). L'obiettivo dell'analisi è di avere informazioni che ci permettano di conoscere le esigenze insoddisfatte del cliente, le sue preferenze, ecc.

A volte non siamo interessati ad operare nell' intero mercato e cercheremo di raggiungere gruppi specifici all'interno del nostro mercato. Pertanto, può essere interessante dividere il mercato potenziale in segmenti, ad es. gruppi omogenei con caratteristiche simili. Esempi di obiettivi specifici: gruppi di persone con un elevato potere di acquisto, famiglie con bambini, persone sportive e/o preoccupate per la propria salute, società di catering.

E' necessario effettuare uno studio del cliente o del consumatore per rispondere a questo tipo di domande:

- Chi sono?
- Perché comprano?
- Come comprano?
- Dove comprano?
- Quando comprano?
- Quanto comprano?
- Con che frequenza comprano?
- Cosa pensano?
- Come percepiscono i prodotti o i servizi?
- Quali sono i loro punti deboli?



## 4.4. Analisi della Concorrenza

Michael Porter riconosce che è probabile che le organizzazioni tengono sotto stretta osservazione i propri rivali, ma li ha incoraggiati a guardare oltre le azioni dei loro concorrenti ed esaminare quali altri fattori potrebbero avere un impatto in ambito di business. Porter ha identificato cinque forze che costituiscono l'ambiente competitivo (mercato).

E' necessario rivolgersi le seguenti domande:

- Chi sono i miei concorrenti?
- Quali prodotti o servizi offrono?
- Qual è la loro strategia di differenziazione?
- Qual è la quota di mercato dei vostri concorrenti?
- Qual è la loro politica dei prezzi per i loro prodotti o servizi?
- Quali alternative possono apparire?
- Quali sono le tendenze del settore nei prossimi anni?
- Come può la concorrenza reagire all'ingresso di un altro concorrente?

<b>Livello di Concorrenza</b>	Questo esamina il numero e la forza dei tuoi concorrenti.	Uscita (Ostacoli) Concentrazione Settore Costi Fissi Valore aggiunto	Intermittente eccesso di capacità Differenze di prodotto Costi di cambiamento Identità del marchio	Numero di concorrenti Differenze di qualità Fidelizzazione del cliente
<b>Forza dei fornitori</b>	Numero di fornitori e loro controllo sui prezzi di acquisto.	Concentrazione dei fornitori Importanza del volume dei fornitori Differenziazione dei contributi Impatto dei contributi sui costi	Dimensioni del fornitore Presenza di ingressi sostitutivi Minaccia di integrazioni a vista Costo del passaggio ad altri fornitori	
<b>Buyer Power</b>	Numero di acquirenti ed il loro controllo sui tuoi prezzi di vendita.	Livello degli acquisti Leva di contrattazione Informazioni sul compratore Brand identity	Sensibilità dei prezzi Disponibilità di prodotti sostituti Differenziazione di prodotto Concentrazione dei compratori	
<b>Minaccia di Nuovi Ingressi</b>	La vostra posizione può essere influenzata dalla capacità della gente di entrare nel vostro mercato	Ostacoli all'accesso Vantaggi di costo Curve di apprendimento Accesso agli input	Politica del governo Economie di scala Requisiti patrimoniali Identità di Marchio	Costo di commutazione Accesso alla distribuzione Tempi e costi di entrata Protezione tecnologica
<b>Minaccia di Sostituzione</b>	Questo si riferisce alla probabilità che i tuoi clienti trovino un'offerta alternativa a ciò che fai tu	Costo di commutazione Inclinazione del compratore a rimpiazzare Andamento dei prezzi scambiati tra prodotti sostitutivi		

### Le Cinque Forze di Porter

## 4.5. Piano Strategico

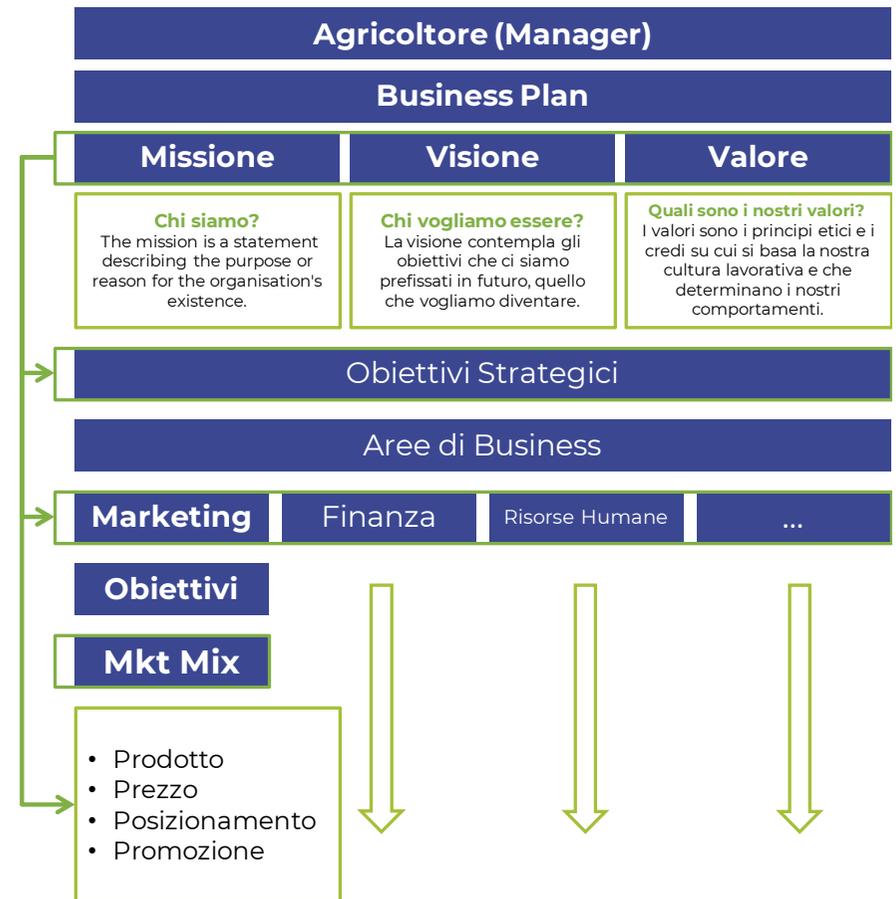
Le aziende, come le persone, devono avere uno scopo ed una personalità che le definiscono e le differenziano dalle altre persone. Nel caso delle aziende, questo viene stabilito attraverso la definizione di un piano strategico, in cui si deve descrivere propria missione-visione-valori, e si fissano gli obiettivi per raggiungerli.

La strategia deve essere intesa come un business plan che cerca di sfruttare i vantaggi competitivi in modo tale da permettervi di differenziarvi dai vostri concorrenti, sfruttando i punti di forza del proprio business, allo scopo di creare un maggior valore per i vostri clienti.

Il PIANO STRATEGICO è proposto a lungo termine a livello aziendale, ma ogni settore dell'impresa deve contribuire al raggiungimento degli obiettivi in base alle premesse stabilite nella propria mission, visione e valori.

### Che cosa contiene il piano strategico e a quali domande risponde?

- Qual è la nostra ragione di essere? - La nostra mission.
- Dove vogliamo andare? - Visione Strategica.
- Cosa facciamo bene? - Competenza distintiva .
- Cosa vogliamo fare? - Obiettivi Strategici.
- Cosa vogliamo raggiungere? - Obiettivi generali.
- Come arrivare a quel futuro? - Piano d'azione.



## 4.6. Piano di Marketing

Una volta definito il business e gli obiettivi è necessario progettare strategie. Il Marketing offre 4 strumenti di base per questo scopo. Questi 4 elementi sono le variabili conosciute come le 4P per le prime lettere Inglesi di ciascuna di esse: Product, Price, Place, and Promotion (Prodotto, Prezzo, Luogo e Promozione).

Queste variabili sono di solito controllabili dall'azienda, ma nelle PMI saranno rilevanti solo se realizziamo il nostro proprio marketing in cui possiamo mantenere un certo potere nel mercato.

- Da un lato, il prodotto ed il posizionamento sono elementi strategici che possono evolvere, ma di solito hanno una permanenza a lungo termine .
- Dall'altro lato, il prezzo e la promozione sono strumenti tattici che possono essere facilmente modificati se ne abbiamo il controllo.

Dal punto di vista dell'acquirente, queste 4P diventano 4C:

Prodotto	▶ Customer Value (Valore del Cliente)
Prezzo	▶ Cost (Costo)
Posizionamento	▶ Comfort (Comodità)
Promozione	▶ Communication (Comunicazione)

### Piano di Marketing (Prodotto)

- Il nostro prodotto sarà qualsiasi bene o servizio che possa soddisfare le esigenze del nostro target di riferimento (cliente-acquirente). In questo senso, non dovremmo concentrarci solo sulle caratteristiche del prodotto, ma anche sui benefici che esso genera, così come sulle sensazioni del consumatore.
- Un individuo che acquista un prodotto biologico, oltre al bisogno di mangiare, è solitamente alla ricerca di un prodotto sano, che soddisfi anche il bisogno di sicurezza e tranquillità offerti da tale prodotto. Dal nostro punto di vista dobbiamo considerare quali valori o bisogni possono essere coperti dall'acquisto dei nostri prodotti (es. Esplorare la nostra capacità di generare esperienze), collegare l'acquisto dei nostri prodotti ai bisogni emotivi degli utenti, collegarli a noi nel lungo-termine (fedeltà).
- Oltre a questi concetti, il prodotto consiste anche di altri aspetti come la qualità, il design, il marchio, i servizi, il finanziamento, la garanzia, ecc. Per definire un prodotto, dobbiamo prendere in considerazione tutti questi aspetti e non soddisfare criteri semplicistici. Tutte insieme queste caratteristiche generano un valore percepito che fa sì che ogni potenziale cliente decida di acquistare o meno per un prezzo specifico.

- L'insieme dei diversi prodotti che mettiamo sul mercato determina il nostro portafoglio di prodotti. Dobbiamo decidere sulla loro complementarità, omogeneità, e il modo in cui li raggrupperemo (saranno venduti in modo raggruppato od individuale?).
- Una volta definite le caratteristiche che contraddistinguono e identificano i nostri prodotti, abbiamo prodotti differenziati. Questo deve essere allora uno dei nostri vantaggi competitivi. I modi per differenziare sono molteplici, si può differenziare secondo la qualità, il prezzo, il design, l'immagine, i servizi, ecc. Nel nostro caso, il fatto di sostenere gruppi specifici, ci differenzia da altri prodotti tradizionali che non forniscono tale valore differenziale.
- Gli aspetti che dobbiamo sviluppare sono il marchio, la forma e la confezione, che faciliteranno il riconoscimento del prodotto, consentendo al tempo stesso la differenziazione dei prodotti e generando un'immagine positiva verso il prodotto e l'azienda.

Per rafforzare la nostra posizione competitiva, dobbiamo crescere per fornire ai nostri prodotti tutti gli elementi di differenziazione possibili, in questo modo avremo un prodotto più forte e potremo raggiungere più tipologie di clientela.

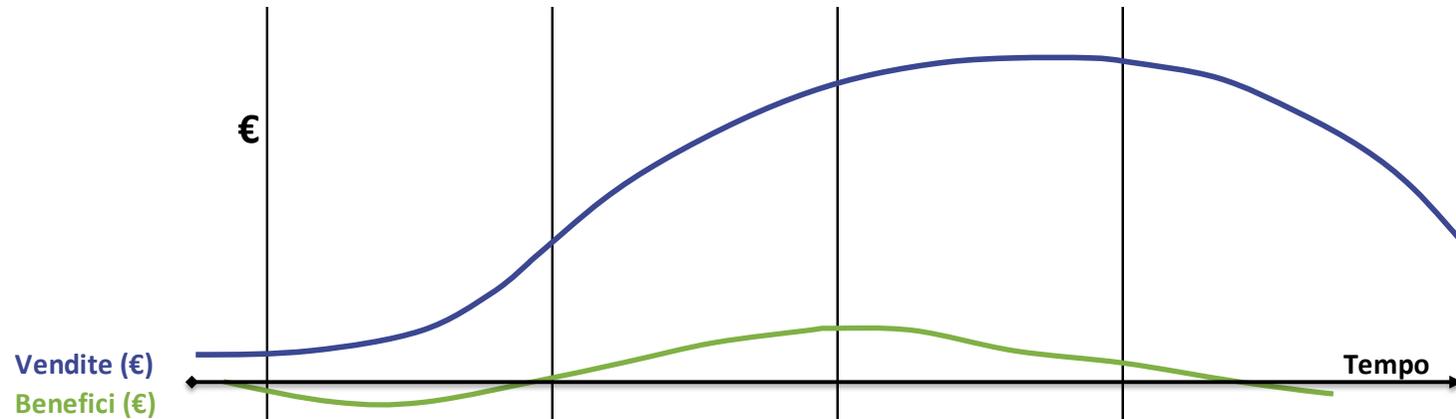
Il marchio è un valore immateriale legato al prodotto, incorporante valori culturali ed emozionali. Gli elementi differenziali sono quelli che sono associati al marchio generando un legame emotivo col prodotto.

Abbiamo già parlato di posizionamento, che è il posto che si occupa nella mente del consumatore in relazione ad altri prodotti sul mercato. Dipenderà in larga misura da tutti gli attributi differenziali che abbiamo associato al nostro prodotto, e determinerà il grado di preferenza di un consumatore verso il nostro prodotto.

Conoscere la nostra posizione, è rilevante per mantenere o correggere la posizione che abbiamo nella mente del consumatore, ci sono diversi modi per posizionare i propri prodotti:

- Secondo le caratteristiche del prodotto.
- Relativamente ai benefici o problemi che essi risolvono.
- In termini di tipo di utilizzo fatto.
- Dalla classe di utenti che accedono al prodotto.
- Come si relaziona con altri prodotti della stessa classe o di altre classi.
- In modo che differisca da altri prodotti della stessa classe.

Il Ciclo di vita del prodotto è un concetto rilevante perché cerca di descrivere il comportamento di un prodotto sul mercato ispirandosi alle fasi biologiche. In questo modo, l'evoluzione di un prodotto può essere spiegata dal suo lancio alla sua scomparsa. In questo senso, si definiscono 4 fasi: introduzione, crescita, maturità e declino. Queste fasi sono associate all'evoluzione delle vendite e dei profitti. Il Ciclo di Vita del Prodotto è un modo standard per analizzare l'evoluzione di un prodotto, il comportamento dei consumatori e le strategie di marketing o di concorrenza.



Area	Introduzione	Crescita	Maturità	Declino
<b>Vendite</b>	Basso	Salgono forte	Crescita/Stabilizzazione	Decremento
<b>Benefici Consumatori</b>	Senza prezzo Innovatori	Punto Più alto Primi utilizzatori	Diminuzione Maggioranza	Basso o negativo Ultima maggioranza. Utenti tardivi
<b>Competenza</b>	Piccola o nessuna	Crescita	Intensa	Diminuzione
<b>Budget per il Marketing</b>	Alto	Alto	Diminuzione	Basso
<b>Approccio Strategico</b>	Espandere il mercato	Penetrare il mercato	Difendere la partecipazione	Produttivo
<b>Approccio Marketing</b>	Prodotto (disponibilità) Stimolare il processo	Preferenza del marchio Stimolare il riacquisto Attrarre nuovi utenti	Fedeltà al marchio Nuovi usi del prodotto Nuovi utenti	Selettivo Mantenere gli utenti fedeli
<b>Strumenti di Marketing</b>	Prodotto e pubblicità	Prodotto e pubblicità	Prezzo e pubblicità	Pubblicità
<b>Distribuzione</b>	Ineguale / selettiva	Intensiva	Intensiva	Selettiva
<b>Prezzi</b>	Alto	Riduzione	Basso	In salita
<b>Prodotto</b>	Basico	Migliorato	Differenziato	Razionalizzazione
<b>Investimento pubblicitario</b>	Alto	Alto	Moderato	Minimo
<b>Strategia Pubblicitaria</b>	Innovatrice/sensibilizzante	Arrivare a tutti	Differenziare i concorrenti	Focus sul prezzo

## Piano Marketing (Prezzo)

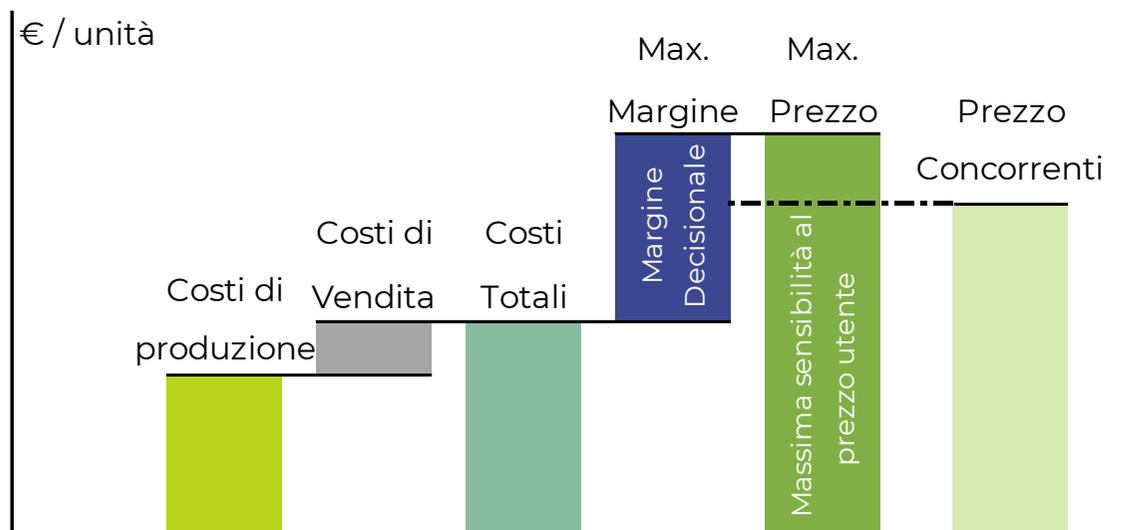
La teoria economica classica stabilisce che quando un prezzo scende, la domanda tende ad aumentare e viceversa introducendo allo stesso tempo il concetto di elasticità: se la crescita della domanda è maggiore della diminuzione del prezzo, la domanda è elastica e se questo non avviene è anelastica. L'elasticità dipende non solo dal tipo di prodotto ma anche dal tipo di consumatore.

Il prezzo per il marketing è il valore monetario che il compratore è disposto a pagare per un bene che soddisfa i suoi bisogni (utilità) e che il venditore è disposto a cedere per coprire i suoi di lui/di lei costi e margini commerciali.

I costi unitari, ossia quello che ci costa produrre un'unità di prodotto commercializzabile, determinano il prezzo minimo così da non incorrere in perdite (profitti/perdite = ricavi-costi). Il prezzo massimo sarà determinato dalla sensibilità al prezzo dei differenti segmenti di acquirenti (il prezzo medio che un potenziale cliente è disposto a pagare). Pertanto, la decisione sul processo di formulazione dei prezzi deve essere presa tra questi limiti, condizionando la decisione di ottenere un margine unitario razionale che ci garantisca una certa redditività e, d'altra parte, la posizione concorrenziale di prodotti simili o succedanei venduti dalla concorrenza.

### I metodi comuni di determinazione dei prezzi:

1. I costi
2. La concorrenza
3. La domanda



Puoi trovare maggiori informazioni relative al "Prezzo" da una prospettiva finanziaria nel modulo "Aspetti finanziari: conoscenze e competenze di base"

Il metodo dei costi ci permetterà di fissare un prezzo minimo di vendita, ma normalmente nel mercato, i grandi produttori fissano prezzi che sono solitamente il riferimento per il consumatore e il resto dei produttori si posizionano al di sopra o al di sotto di quel prezzo.

La nostra posizione ,quando si tratta di prezzi, può essere basata sulla differenziazione del prodotto che giustifica il fatto che siamo al di sopra o al di sotto del leader di mercato. Per rispondere a questa differenziazione del prodotto/servizio (ad es. in termini di qualità, disponibilità, garanzie, ecc.) sono possibili 9 strategie di determinazione dei prezzi.

Le strategie contrassegnate con “X” nella tabella non dovrebbero essere prese in considerazione, nella linea superiore troviamo una posizione strategica in cui offriamo migliori qualità, capacità e/o servizi rispetto ai leader di mercato. In base alla nostra struttura dei costi, alle nostre aspettative di redditività e ai nostri obiettivi commerciali, posizioneremo il nostro prezzo al di sopra, al di sotto o su base paritaria.

Le posizioni segnate in grigio sarebbero quelle in cui ci differenziamo nei prezzi, offrendo sempre prezzi più bassi, sapendo che siamo uguali o peggiori dei nostri concorrenti in termini di prodotto.

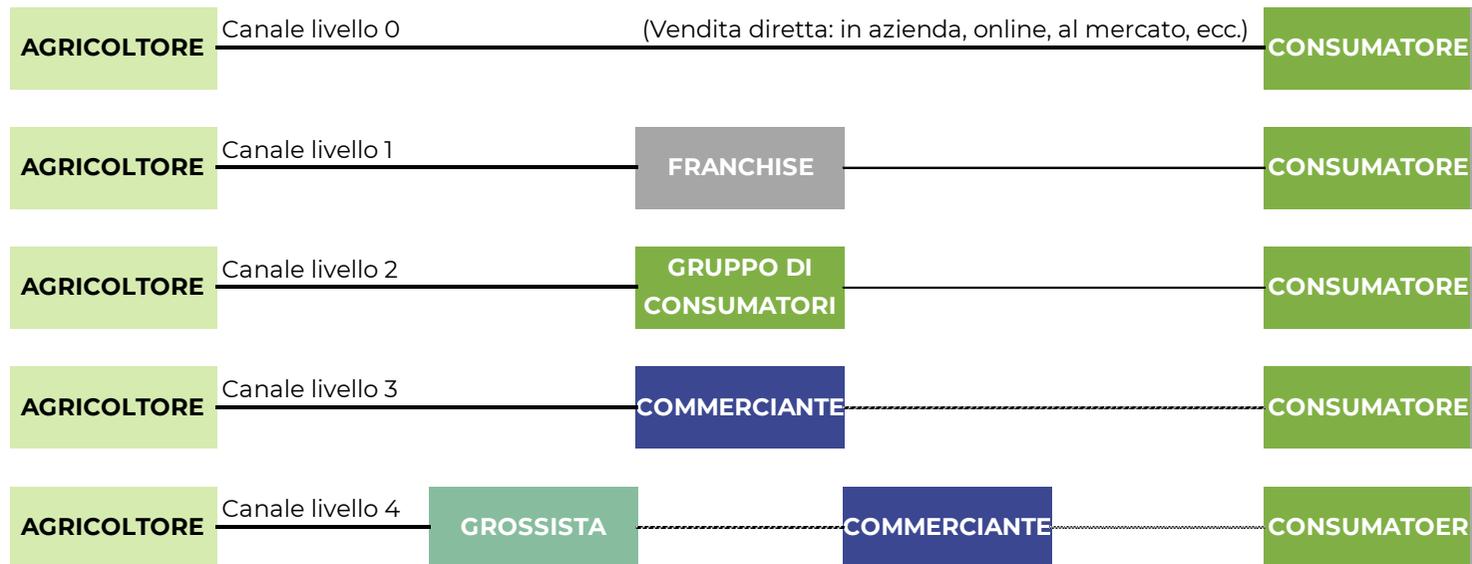
## Differenziazione di Prezzo

		Più alto	Stesso	Inferiore
Qualità/Servizio	Più alto	Più per Più	Più per lo Stesso	Più per Meno
	Stesso	X	X	Stesso per Meno
	Inferiore	X	X	Meno per Meno

## Piano di Marketing (Collocamento-Placement)

Una volta determinato il prodotto che stiamo per vendere ed il prezzo di vendita, dobbiamo determinare dove venderemo e come porteremo il prodotto al consumatore finale. La missione della distribuzione consiste nel rendere il nostro prodotto disponibile per l'acquisto. In questo senso, dobbiamo considerare diversi concetti:

- **Forza Vendita:** costituisce l'insieme dei venditori di cui dispone un'azienda. E' importante sviluppare le vendite personali e coinvolgere il contatto diretto tra l'azienda e i clienti.
- **Agenti:** terze parti che presentano i prodotti in cambio di un corrispettivo.
- **Franchising:** una forma di collaborazione tra due aziende. Alle condizioni stabilite da un contratto una società concede all'altra, in cambio di una quantità e condizioni, il diritto di gestire un marchio, garantendo servizi ed assistenza per tale sfruttamento.
- **Intermediario:** persona o organizzazione che acquista i nostri prodotti per venderli ad un altro acquirente (ottenendo così un profitto) e partecipando attivamente al trasferimento del prodotto, il che può avere effetti sul processo di acquisto e prescrizione. L'intermediario può essere un dettagliante che vende direttamente al cliente finale o un grossista che vende ad altri intermediari.
- **Canale di Distribuzione:** serie di intermediari attraverso i quali un prodotto passa dal produttore al consumatore.
- **I tipi di canali di distribuzione:** essi sono caratterizzati dal numero di intermediari che agiscono tra il produttore ed il consumatore.



## Piano di Marketing (Promozione)

La promozione si basa sulla comunicazione per trasmettere informazioni che stimolano la domanda dei prodotti a cui si riferisce. Tra gli obiettivi della promozione abbiamo:

- **Informare** sull'esistenza del prodotto, facendo conoscere le sue caratteristiche e i bisogni che copre.
- **Persuadere** sui benefici che offre e stimolare la domanda.
- **Ricordare** l'esistenza del prodotto e i suoi vantaggi, per evitare di cambiare marca.

All'interno della strategia commerciale, l'azienda deve decidere dove indirizzare i propri sforzi di comunicazione e se assegnarli alla catena e agli intermediari (push) o ai compratori (pull).

- **Strategie "Push"**: cercano di potenziare le comunicazioni e le risorse per aumentare l'azione della catena, in modo che siano loro a spingere le vendite. In questo caso, i venditori, gli agenti e gli intermediari sono i rivenditori.
- **Strategie "Pull"**: cercano di potenziare e assegnare le risorse nella comunicazione all'acquirente in modo che siano loro a recarsi nei punti di vendita alla ricerca del prodotto. Quindi, in questo caso, è l'acquirente che tira le vendite.

**Pubblicità**

**Promozione  
delle Vendite**

**Publiche  
Relazioni**

**Merchandising**

**Vendita  
Personale**

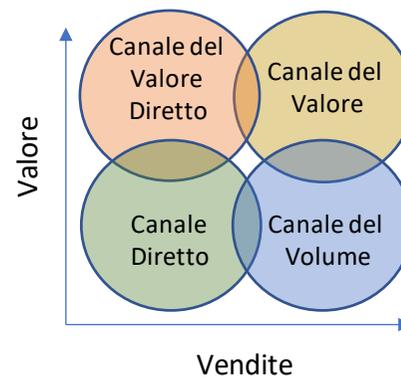
**Marketing diretto**

### Il piano di vendita dovrebbe includere:

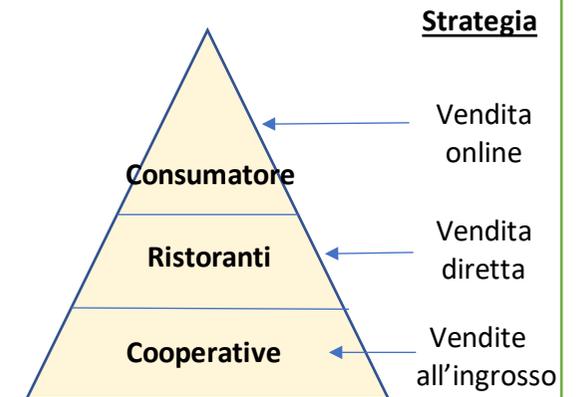
1. Strategia di vendita
2. Condizione di vendita.
3. Forze vendita.
4. Ipotesi e indici di efficienza.
5. Piano annuale delle vendite.

### 1. Strategia di vendita

1. Definire il **tipo di relazione** (diretta, a catena ) con i clienti, a seconda del settore, del tipo di prodotto/servizio, del tipo di cliente.



2. Definire i **livelli dei clienti e i settori di riferimento.**



## 2. Condizioni di vendita

Definire le **condizioni di vendita**: prezzo, sconti, modalità di pagamento, consegna, garanzia, ecc.

## 3. Forza vendita

La **forza vendita** è lo strumento delle **relazioni del mercato**. Deve essere completamente dedicato al business e integrato con il resto delle aree.

### Compiti:

- Fissare gli **obiettivi commerciali** in linea con le opportunità esistenti di business.
- **Dimensionare** adeguatamente **la forza vendita**, in funzione del potenziale del mercato, delle risorse e degli obiettivi.
- **Distribuire la tua rete di vendita** per massimizzare le opportunità di business.
- Creare un **efficace piano di incentivazione** per compensare, motivare e mantenere.

## 4. Ipotesi e coefficienti di efficienza

E' necessario fare **ipotesi di vendita applicando rapporti di conversione** dalle azioni di vendita alle vendite reali per canale, prodotto e tipo di cliente, al fine di **stimare le vendite future** nel modo più accurato possibile. Questo può essere fatto in base alle informazioni storiche o alla creazione di scenari.

**Azioni di Vendita x Rapporto di Efficienza=Vendite**  
**Vendite x Prezzo=Fatturazione**

## 5. Piano Vendite Annuale

La mia Azienda	Pevisione di Vendita a 5 Anni				
Concetto	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Unità vendute</b>					
Prodotto 1					
Prodotto 2					
...					
<b>Vendite totali</b>					
Prezzo medio di vendita					
Costo del venduto					
Margine lordo					
% margine lordo					

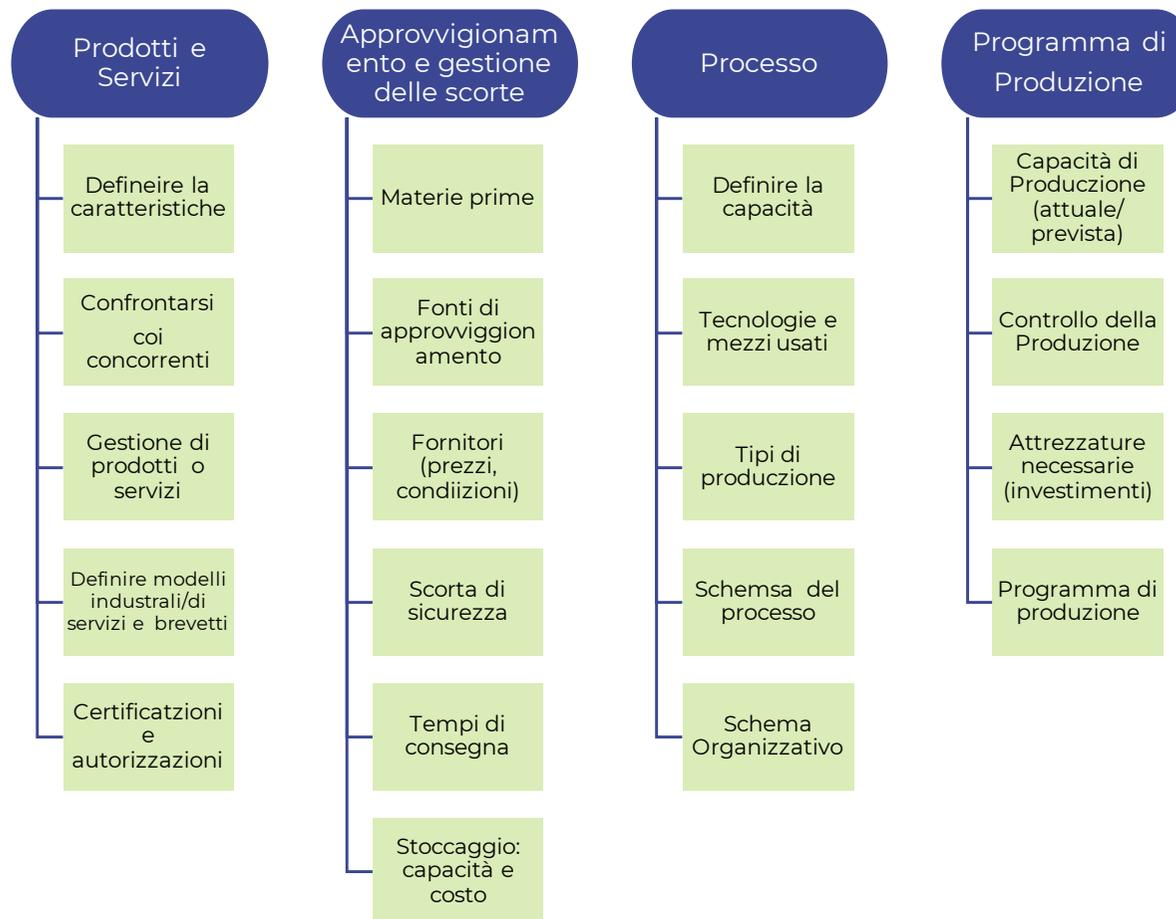
**Nota:** Struttura del Piano annuale delle vendite, che può essere scaricato in formato Excel per essere utilizzato come modello di lavoro.

## 4.7. Piano Operativo

Il Piano Operativo include gli aspetti tecnici e organizzativi necessari per la produzione di prodotti o la fornitura di servizi.

Nelle imprese in fase di avvio, il piano può essere molto semplice. Ma per progetti d'investimento specifici che hanno un impatto in quest'area per cercare la crescita o l'efficienza, questa sezione può avere una speciale rilevanza come giustificazione del finanziamento.

Il piano operativo contiene quattro elementi: prodotti e servizi, processi, programma di produzione e programma di fornitura, gestione del magazzino.



## 4.8. Piano Finanziario

### Attività e Passività

Il Piano Economico e Finanziario mira a misurare un obiettivo fondamentale di ogni business, che è la sua redditività, senza dimenticare che c'è un secondo obiettivo necessario per poter parlare di redditività, che è quello della liquidità (flusso di cassa).

Al fine di misurare la redditività e la liquidità di un business, ci affideremo alla gestione di alcuni documenti finanziari che faranno parte del Piano Economico e Finanziario. Questi documenti sono:

1. **Il Bilancio.** Che è costituito dalle attività dell'impresa e dai mezzi necessari per finanziarle o passività.
  - **a. Calcolo del fabbisogno di investimento.** L'investimento iniziale di una azienda, da un punto di vista tecnico, è il patrimonio dell'azienda. Tali attivi includono i beni ed i diritti necessari per avviare l'attività.
  - **b. Finanziamento degli investimenti.** Una volta calcolato il volume dell'investimento iniziale per avviare l'impresa, dovremo determinare come finanziare questo importo.
2. **Conto Profitti e Perdite.** Il fatturato di un'azienda proviene dalle vendite, sebbene ci possano anche essere entrate straordinarie (vedi Piano delle Vendite). La struttura del Conto Profitti e Perdite include la classificazione delle spese e dei costi (differenziando costi fissi e variabili).
3. **Bilancio di Cassa.** Quando si analizza la redditività di un'azienda è necessario fare un'analisi della liquidità aziendale, poiché la mancanza di liquidità può causare la morte di un'azienda. Il bilancio di cassa registra gli incassi ed i pagamenti dell'azienda.

Questi sono stati precedentemente studiati nel modulo B “Aspetti Finanziari: conoscenze e competenze di base”, dove sono stati presentati i concetti finanziari necessari per affrontare un Progetto di Finanziamento. Nel presente modulo elencheremo questi documenti e vi offriremo un documento excel in cui raccogliamo diversi modelli affinché possiate utilizzarli nell'elaborazione del vostro Business Plan. Questi documenti sono di grande importanza per promuovere il tuo Business Plan. Quindi, se hai dei dubbi su alcuni concetti finanziari, fai riferimento al Modulo B “Aspetti finanziari: conoscenze e competenze di base”.

[Excel Link](#)

## Bilancio

Il tuo bilancio offre uno sguardo a quanto capitale avete nel vostro business. Da un lato, è necessario elencare tutti i vostri beni aziendali (ciò che si possiede), e dall'altro lato, tutte le passività (ciò che si deve). Questo fornisce un'istantanea del vostro capitale azionario aziendale, che è calcolato come segue:

### Attività - Passività = Patrimonio netto

La mia azienda		Bilancio di previsione a 5 anni				
<b>ATTIVITA'</b>		<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>	<b>Anno 4</b>	<b>Anno 5</b>
<b>Immobilizzazioni</b>						
Costi di avviamento						
Attività Immateriali						
Immobilizzazioni materiali						
Immobilizzazioni Finanziarie						
<b>Attività correnti</b>						
Rimanenze						
Debitori						
Liquidità						
<b>Totale investimenti</b>						
<b>CAPITALE E PASSIVITA'</b>		<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>	<b>Anno 4</b>	<b>Anno 5</b>
<b>Passività Fisse</b>						
Capitale						
Debito a Lungo termine						
<b>Corrente Debito</b>						
Fornitori						
Debiti						
<b>Totale investimenti</b>						

[Excel Link](#)

Questi documenti sono stati precedentemente studiati nel modulo B "Aspetti finanziari: conoscenze e competenze di base". Per i dettagli si rimanda al modulo B.

## Bilancio Ampliato

La mia azienda agricola	Previsione di Investimenti a 5 anni				
INVESTIMENTI	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Capitale fisso</b>					
<b>Costi di avviamento</b>					
<b>Attività immateriali</b>					
Brevetti e marchi commerciali					
Diritti di trasferimento					
Software informatico					
Leasing					
<b>Immobilizzazioni materiali</b>					
Terra					
Edifici					
Macchinari					
Strumenti e strumenti					
Mobili					
Attrezzature informatiche					
Mezzi di trasporto					
Altro					
<b>Immobilizzazioni finanziarie</b>					
Depositi					
<b>Attività correnti</b>					
<b>Inventari</b>					
<b>Debitori</b>					
Crediti commerciali					
Crediti verso autorità pubbliche					
<b>Liquidità</b>					
Contante					
Banche					
<b>Investimenti totali</b>					

La mia Azienda	5 Anni di Capitale e Passività previsti				
CAPITALE E PASSIVITÀ	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>Passività fisse</b>					
<b>Patrimonio</b>					
Passività a lungo termine					
Prestiti a lungo termine					
Debiti a lungo termine					
Leasing					
<b>Altri prestiti</b>					
Passività correnti					
Prestiti a breve termine					
Fornitore					
Credito					
Leasing					
Factoring					
Confirming					
<b>Forfettizzazione</b>					

Excel Link

Questi documenti sono stati precedentemente studiati nel modulo B "Aspetti finanziari: conoscenze e competenze di base". Per i dettagli si rimanda al modulo B.

**Nota:** Il documento Struttura del Bilancio è scaricabile in formato Excel da utilizzare come modello di lavoro.

## Conto Profitti e Perdite

Il vostro conto economico è progettato per dare ai lettori uno sguardo alle vostre fonti di entrate e spese in un dato periodo di tempo. Con queste due informazioni, si può vedere l'importantissima linea di fondo, cioè il profitto o la perdita del vostro business durante quel periodo. Se non hai ancora avviato il tuo business, puoi impostare una previsione a scopo informativo.

La mia azienda		Conto Economico Previsionale P&L a 5 anni				
<b>Ricavi, costi e utile lordo</b>		<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>	<b>Anno 4</b>	<b>Anno 5</b>
	Ricavi					
	Altri Ricavi					
	Resi, Rimborsi, Sconti (-)					
	<b>Ricavi Totali (A)</b>					
	<b>Costo delle merci vendute (B)</b>					
	<b>Utile Lordo (C)=(A-B)</b>					
<b>Spese</b>		<b>Anno 1</b>	<b>Anno 2</b>	<b>Anno 3</b>	<b>Anno 4</b>	<b>Anno 5</b>
	Pubblicità e Promozione					
	Svalutazioni e Ammortamento					
	Assicurazioni					
	Manutenzione					
	Forniture per ufficio					
	Noleggio					
	Salari, Benefici e Retribuzioni					
	Telecomunicazioni					
	Viaggi					
	Forniture					
	Altre spese					
	<b>Total Spese (D)</b>					
<b>EBIT</b>	<b>Utile Prima di Interessi e Imposte (E)=(C-D)</b>					
	Interessi Passivi (F)					
<b>EBT</b>	<b>Utile Prima delle Tasse (G)=(E-F)</b>					
	Imposte (H)					
	<b>Utile Netto (I)=(G-H)</b>					

[Excel Link](#)

**EBITDA: Guadagno Prima di Interessi, Tasse, Deprezzamento e Ammortamento (EBIT Deprezzamento Ammortamento).**

Questi documenti sono stati precedentemente studiati nel modulo B "Aspetti finanziari: conoscenze e competenze di base, se ne avete si prega di fare riferimento al modulo B

**Nota:** Il documento Struttura del Conto Economico può essere scaricato in formato Excel per essere utilizzato come modello di lavoro.

## Rendiconto Finanziario

Le misure relative ai flussi di cassa si riferiscono al flusso di denaro nella società, ossia afflussi e deflussi.

Questo flusso non coincide, nella maggior parte dei casi, con il flusso di entrate e spese.

La redditività di un'impresa è misurata dalla capacità di generare utili, ossia è una conseguenza della differenza tra le vendite e le spese della società.

La liquidità di un'attività è misurata dalla capacità di soddisfare tutti i pagamenti, e ciò è misurato dalla differenza tra le riscossioni e i pagamenti.

La mia Azienda	Rendiconto finanziario previsionale a 5 anni				
	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
<b>ATTIVITÀ OPERATIVE</b>					
Reddito netto					
Variazioni del capitale di esercizio					
Ammortamenti e ammortamenti					
Conti attivi					
Conti Da pagare					
Imposte differite					
Altro					
<b>LIQUIDITÀ NETTA DERIVANTE DALL'ATTIVITÀ OPERATIVA</b>					
<b>ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>					
Cassa dalla vendita di capitale attivo					
Contanti pagati per l'acquisto di capitale					
Aumenti di tutte le altre attività a lungo termine					
Altro 1					
Altri 2					
Altri 3					
<b>LIQUIDITÀ NETTA DERIVANTE DALLE ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO</b>					
<b>ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</b>					
Proventi dell'emissione di azioni ordinarie					
Proventi dell'emissione di debito a lungo termine					
Dividendi distribuiti					
Proventi dell'emissione di azioni privilegiate					
<b>LIQUIDITÀ NETTA DERIVANTE DALLE ATTIVITÀ DI FINANZIAMENTO</b>					
<b>CASSA ED EQUIVALENTI DI CASSA ALLA FINE DEL PERIODO</b>					

[Excel Link](#)

Questi documenti sono stati discussi in precedenza nel modulo B "Aspetti finanziari: conoscenze e competenze di base", in caso di dubbi fare riferimento al modulo B.

**Nota:** The Structure of the Cash Flow Statement document can be downloaded in an Excel format for use as a work template.

## Rapporti Finanziari

<b>Rapporti di Liquidità</b>	<p>L'obiettivo principale di qualsiasi rapporto di liquidità è misurare la solvibilità a breve termine dell'azienda. Dichiarare l'efficienza e la capacità dell'azienda di ripagare le sue attuali passività e debiti utilizzando le sue attività attuali.</p> <p><b>Rapporto attuale</b> = <math>\text{Attività correnti} / \text{Passività correnti}</math></p> <p><b>Rapporto rapido</b> = <math>\text{Attività correnti meno inventario} / \text{Passività correnti}</math></p> <p><b>Rapporto contanti</b> = <math>\text{Contanti} + \text{Titoli commerciali} / \text{Passività correnti}</math></p>
<b>Rapporti di Redditività</b>	<p>I rapporti di redditività misurano la capacità e l'efficienza della società per utilizzare il suo capitale per generare entrate e in definitiva profitti. Generalmente rappresentato in termini %, rappresenta la relazione dell'unità in termini di % delle vendite.</p> <p><b>Rapporto di profitto lordo</b> = <math>(\text{profitto lordo} / \text{vendite nette}) * 100</math></p> <p><b>Rapporto di profitto netto</b> = <math>(\text{profitti netti} / \text{vendite nette}) * 100</math></p> <p><b>Rapporto di spesa operativa</b> = <math>(\text{costo della merce venduta} + \text{spesa operativa}) / \text{vendite nette} * 100</math></p> <p><b>Ritorno sul capitale impiegato</b> = <math>(\text{profitto prima degli interessi e delle tasse} / \text{capitale impiegato}) * 100</math></p>
<b>Rapporti Di Attività</b>	<p>Gli indici di attività misurano la capacità dell'azienda di gestire e convertire le proprie risorse in entrate e liquidità. Mostra l'efficienza dell'azienda nell'utilizzare le sue risorse per generare entrate.</p> <p><b>Rapporto Fatturato Inventario</b> = <math>\text{Costo delle Merci Vendute} / \text{Inventario Medio}</math></p> <p><b>Fatturato dei Debitori</b> = <math>\text{Vendite Nette} / \text{Debitori Medi}</math></p> <p><b>Fatturato Totale delle Attività</b> = <math>\text{Vendite} / \text{Totale Medio delle Attività}</math></p> <p><b>Fatturato delle Immobilizzazioni</b> = <math>\text{Vendite} / \text{Media delle Immobilizzazioni}</math></p>
<b>Rapporti di Leva Finanziaria</b>	<p>Analogamente ai rapporti di liquidità utilizzati per comprendere la solvibilità a breve termine dell'azienda, i rapporti di leva finanziaria contribuiscono a determinare gli aspetti di solvibilità a lungo termine dell'azienda.</p> <p><b>Rapporto di Equità del Debito</b> = <math>\text{Debito Totale} / \text{Patrimonio Totale}</math></p> <p><b>Rapporto Debito</b> = <math>\text{Totale Passività} / \text{Capitale Totale}</math></p> <p><b>Rapporto di Proprietà</b> = <math>\text{Fondi Azionisti} / \text{Totale Attività}</math></p>

## 4.9. Piano di Emergenza

Durante lo sviluppo del piano e la sua attuazione, potrebbero verificarsi eventi imprevisi che cambiano le ipotesi di lavoro con cui è stato sviluppato il Business Plan.

Per affrontare questi eventi futuri imprevisi, è necessario tenere conto di quali eventi sono più propensi a verificarsi e sviluppare un piano alternativo (piano di emergenza) per limitare o cancellare i loro effetti.

### RISCHI

Possiamo distinguere due tipi di rischi: quelli specifici del mercato e quelli intrinseci al progetto stesso.

1. Rischi fondamentali che riguardano il mercato:
  - **Crescita inferiore** al previsto.
  - **Incertezza** inerente al settore che può portare a notevoli discontinuità in brevi periodi di tempo.
  - **Costi più alti** del previsto.
  - Ingresso **inaspettato** di un concorrente.
  - Prodotto **non corrispondente** alle esigenze del cliente.
  - Ecc.
2. Nella valutazione dei rischi che possono influire sul business, è necessario includere misure concrete per affrontarle.

### STRATEGIE DI EMERGENZA

In qualsiasi Business Plan è necessario includere possibili strategie di emergenza nel caso in cui l'azienda non raggiunga i suoi obiettivi. Alcune delle strategie di emergenza più comuni possono essere:

- Vendere tutta o parte dell'azienda ad altre aziende.
- Alleanza con un partner del settore.
- Vendita o affitto dei risultati degli investimenti.
- Vendita della base clienti.

# CONCLUSIONI

1. Ottenere un sostegno finanziario non è facile, i requisiti sono spesso difficili da soddisfare, ma fornire una visione chiara e precisa del vostro piano di investimento e del vostro progetto imprenditoriale può essere di grande aiuto nel processo di ottenimento del sostegno finanziario.
2. Gli aspetti finanziari sono fondamentali in un Business Plan, ma realizzare un'analisi approfondita darà coerenza e veridicità alle vostre proiezioni e piani operativi.
3. Devi avere un'idea chiara di quello che vuoi (missione, visione e valori), di quello di cui hai bisogno e di come investirai tutte le tue risorse per raggiungere i tuoi obiettivi strategici e operativi.
4. Rendere visibili questi aspetti nei piani operativi (Marketing, Vendite, Operazioni, ecc.) insieme allo sviluppo di proiezioni economiche e finanziarie dovrebbe essere la base del tuo Business Plan.
5. Conosci i concetti, lavoraci sopra e usali come strumenti per dare forma alla tua idea di progetto, ma sempre tenendo in considerazione a chi ti rivolgerai. Con questo obiettivo, è anche essenziale sapere come comunicarlo.



# RIFERIMENTI/LINK

- De la Vega, I. The Business Plan: An indispensable tool. Business Institute.
- Barrow, Colin Barrow, Paul Brown, Rober. The Business Plan Workbook. Kogan Page.
- Coke, Al. How to create a successful business plan: a manager´s step-by-step guide. Amacom.
- Johnson, Ron. Perfect Business Plan. (Century/Arrow)
- Santesmases Mestre, Miguel. Fundamentals of Marketing, Ed. Piramide.
- Santesmases Mestre, Miguel. Marketing, Concepts and Strategies, Ed. Piramide.
- R. Alonso Sebastián. Agrifood Business Economy. Ed. Mundiprensa.
- Ballesteros, Enrique. Agricultural and Food Business Economics. Ed. Mundiprensa.
- Kotler, Philip. Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing. 1969.

# PARTNER



## COORDINATORE DEL PROGETTO

The European Council of Young  
Farmers (CEJA), Belgio  
[www.ceja.eu](http://www.ceja.eu)

**HOF UND  
LEBEN**

Hof Und Leben (HuL), Germania  
[www.hofundleben.de](http://www.hofundleben.de)



On Projects Advising (OnP), Spagna  
[www.onprojects.es](http://www.onprojects.es)



Folkuniversitetet (FU), Svezia  
[www.folkuniversitetet.se](http://www.folkuniversitetet.se)



Agricoltura E' Vita (AéV), Italia  
[www.agricolturavita.it](http://www.agricolturavita.it)



Asociace  
soukromého  
zemědělství ČR  
The Association of Private Farming  
of Czech Republic (APF CR),  
Repubblica ceca  
[www.asz.cz](http://www.asz.cz)



Union de agricultores y ganaderos  
- jóvenes agricultores de Jaén  
(COAG-Jaén), Spagna  
[www.coagjaen.es](http://www.coagjaen.es)

## Social media

Facebook: [@farminfin](https://www.facebook.com/farminfin)  
Twitter: [@farminfin](https://twitter.com/farminfin)

## Web del progetto

[www.farminfin.eu](http://www.farminfin.eu)



Finanziato dall'Unione Europea. Il supporto della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti che riflette le opinioni del solo autore (dei soli autori); la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso possa essere fatto delle informazioni contenutevi.  
Progetto N°: 2019-1-BE01-KA202-050397