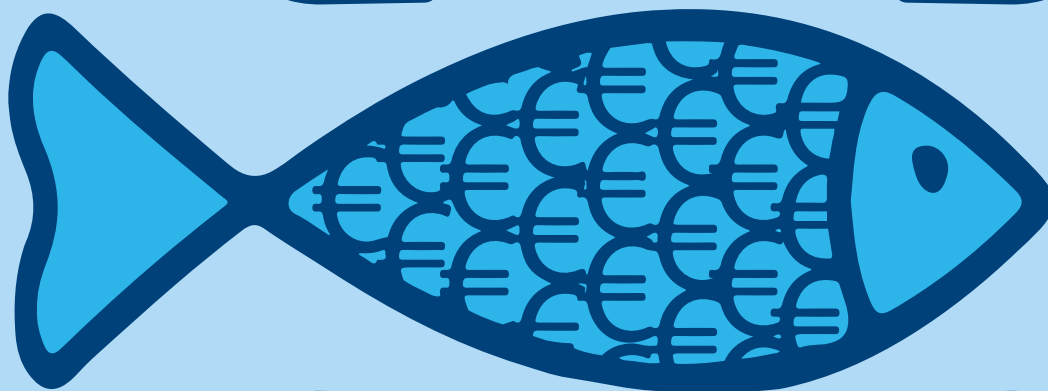




Promuovere lo sviluppo di attività all'interno della filiera della pesca



Autori:

Monica Veronesi Burch e Stephanie Maes, con contributi di Urszula Budzich-Tabor, Hattie Booth, David Lamb e Gilles van de Walle.

Credits:

Bothnian Sea and Lake Pyhäjärvi FLAG (5), FSU (5), Langeland FLAG (5, 41), Agrocampus Ouest Beg-Meil (15), VLAM (16), Seadog Foods (17), North Devon FLAG (18), Kitkan Herkku Ltd (20), Christine Brandt (Agentur für Wirtschaftsförderung Cuxhaven) (20), Associação de Armadores de Pesca Artesanal do Centro e Sul (23), Blue Crab PC (24), Jean sur Mer (25), Fish and Kids (Marine Stewardship Council) (26), Effkes (32), Ría de Vigo FLAG (35), Drecklyfish (38), Thorupstrand Kystfiskerlaug (39), East Scotland Seafood (44), Foodassembly (45).

Produzione:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Contatto:

Unità di sostegno FARNET

Rue de la Loi 38, boîte 2 I B-1040 Bruxelles

+32 2 613 26 50 | info@farnet.eu | www.farnet.eu

Editore responsabile:

Commissione europea, Direzione generale degli Affari marittimi e della pesca, il direttore generale.

Clausola di esclusione di responsabilità:

La DG Affari marittimi e pesca, pur partecipando alla produzione della presente pubblicazione, non si assume alcuna responsabilità per quanto riguarda l'accuratezza, il contenuto o le opinioni espresse in articoli specifici. La Commissione europea, salvo diversa indicazione, non ha adottato né approvato in alcun modo le opinioni espresse nella presente pubblicazione e le affermazioni ivi contenute non devono essere considerate come affermazioni della Commissione o come opinioni della Direzione generale degli Affari marittimi e della pesca. La Commissione europea non garantisce l'accuratezza dei dati riportati nella presente guida. Né la Commissione, né qualsiasi altra persona a nome della Commissione sono da considerarsi responsabili dell'uso che potrebbe essere fatto di tale pubblicazione.

ISBN 978-92-79-65194-6

ISSN 2363-4065

doi:10.2771/089477

© Unione europea, 2017

Indice

Introduzione	5
1. Conoscere le catene del valore locali	6
1.1. Perché è importante la mappatura dell'industria della pesca locale e delle relative catene del valore?	6
1.2. Quali aspetti devono conoscere i FLAG?	6
1.3. Strategie per la mappatura delle catene del valore locali	11
2. Sostegno diretto alle imprese	14
2.1. Perché investire nel sostegno diretto?	14
2.2. Garantire un sostegno efficace alle attività di pesca	14
2.2.1. Collaborare con i servizi di sostegno.	14
2.2.2. Consulenza e formazione personalizzate	16
2.2.3. Creare una rete di imprese	18
2.2.4. Elaborazione e valutazione del piano aziendale	18
2.2.5. Agevolare l'accesso al finanziamento	19
3. Accedere a nuovi mercati	22
3.1. Perché cercare nuovi mercati?	22
3.2. Capire l'evoluzione del settore alimentare locale: quali mercati per i prodotti della pesca?	22
3.2.1. Mercati urbani.	23
3.2.2. Mercati regionali e rurali.	24
3.2.3. Eventi, fiere e concerti	25
3.2.4. Il mercato della ristorazione pubblica	25
3.3. Come accedere concretamente a nuovi mercati	27
4. Innovare con il contributo della scienza e della ricerca	31
4.1. Cinque ragioni per mettere a sistema imprese della pesca e mondo della scienza e della ricerca	31
4.2. Creare sinergie con il mondo della scienza e della ricerca	33
4.2.1. Creare un contatto	33
4.2.2. Coinvolgere gli istituti di ricerca nelle attività del FLAG.	33
4.3. Attivare le sinergie tra scienza e imprese	34
4.3.1. Attività di abbinamento	34
4.3.2. Comunicazione	34
4.3.3. Redditività versus assunzione di rischio.	35
4.3.4. Coinvolgere la società civile: l'innovazione aperta	36
4.3.5. Finanziare la ricerca legata al settore della pesca	36

5. Creare partenariati strategici	38
5.1. Perché lavorare in partenariato?	38
5.2. La cooperazione tra produttori	38
5.2.1. Le cooperative.	39
5.2.2. I programmi e le piattaforme di commercializzazione comune	40
5.2.3. Le organizzazioni di produttori	40
5.3. La cooperazione all'interno della filiera	41
5.4. Sinergie con altri settori	42
5.4.1. Il settore pubblico	42
5.4.2. Turismo	43
5.4.3. Agricoltura e altri settori innovativi.	44
Conclusioni	47
Piano aziendale – Questioni chiave	48

Introduzione

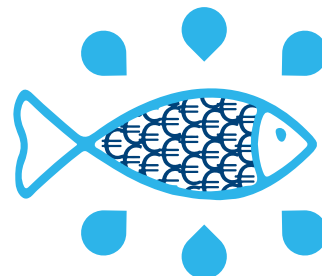
Quando si parla di pesca e di acquacoltura, per catena del valore si intendono *“tutte le attività e i servizi: dall’approvvigionamento dei fattori di produzione alla produzione (pesca di cattura e allevamenti ittici), la trasformazione, la vendita all’ingrosso sino alla vendita al dettaglio”*¹. Ogni singola specie, proveniente da ogni singolo peschereccio o allevamento, avrà una sua specifica catena del valore in funzione del metodo di produzione, della qualità del prodotto (ivi compresa la sua pezzatura), dei canali di commercializzazione solitamente utilizzati e degli “intermediari” coinvolti. Parte della produzione sarà venduta come prodotto fresco, direttamente in loco; altri prodotti potranno essere commercializzati, stoccati, trasformati e spediti per il consumo all’altro capo del pianeta.

Numerosi fattori influenzano i flussi commerciali dei prodotti della pesca e dell’acquacoltura: dalle preferenze dei consumatori nelle varie aree geografiche sino alla capacità e alla competitività di una data zona di pesca nel catturare o produrre, gestire, trasformare, distribuire e commercializzare i propri prodotti. Il percorso che ogni singolo pesce seguirà per raggiungere il mercato determinerà, a sua volta, il valore aggiunto generato da quel pesce e il soggetto che trarrà il maggior beneficio da tale valore.

La pesca artigianale, in particolare, è confrontata a una serie di sfide che possono essere determinate dalla natura non sempre uniforme e regolare, e talvolta dagli scarsi volumi, del pescato sbarcato dagli operatori più piccoli, dalla breve durata di conservabilità dei prodotti del mare e dalla forte domanda per una limitata gamma di specie. L’agguerrita concorrenza di aziende ittiche meglio organizzate e fortemente specializzate, anche straniere, è una dura realtà per molte imprese in tutta Europa.

La presente guida fornisce utili strumenti ad uso dei FLAG che intendono rafforzare le catene del valore nella propria zona di intervento e assicurare che le imprese del territorio, e soprattutto i pescatori e gli acquacoltori locali, possano beneficiare quanto più possibile di tale valore. È fondamentale che la comunità locale possa trarre vantaggio dalle proprie risorse ittiche grazie alla presenza nella zona di attività economiche dinamiche, redditizie e sostenibili. Per sostenere tali attività può essere necessario aumentare il flusso di pescato locale all’interno della comunità migliorando l’organizzazione delle vendite locali oppure potenziare attività quali la trasformazione, così da consentire ai prodotti locali di penetrare su nuovi mercati.

Il Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP) consente ai FLAG di sostenere il conseguimento dei seguenti obiettivi: *“valorizzare, creare occupazione, attrarre i giovani e promuovere l’innovazione in tutte le fasi della filiera dei prodotti della pesca e dell’acquacoltura”*². I capitoli che seguono forniscono spunti e metodologie per intervenire in tal senso, aiutando le imprese di pesca ad accedere alle conoscenze, alle reti e ai finanziamenti necessari per avviare nuove attività e immaginare nuovi modi di lavorare, contribuendo così a creare, a livello locale, un settore della pesca e dell’acquacoltura dinamico e resiliente.



¹ http://www.cftdi.edu.tt/pdf/Value_chain_approaches_in_fisheries_planning_CRFM_2014.pdf

² Articolo 63, paragrafo 1, lettera a) del FEAMP (Regolamento (UE) n. 508/2014).

1. Conoscere le catene del valore locali

1.1. Perché è importante la mappatura dell'industria della pesca locale e delle relative catene del valore?

Investire tempo e risorse per conoscere l'industria locale della pesca è essenziale per permettere al FLAG di **orientare il proprio sostegno, in modo mirato**, su quelle fasi della catena del valore dove il suo intervento risulti più incisivo. Di fatto, la maggior parte dei FLAG dispone di un bilancio relativamente modesto e un approccio strategico in materia di investimenti può massimizzare i risultati e gli effetti dell'assistenza del FLAG.

Un'approfondita disamina del settore della pesca locale dovrebbe essere una costante di qualsiasi strategia dei FLAG volta a garantire una maggiore competitività dei prodotti ittici locali e la sostenibilità del settore in generale. Le conoscenze acquisite con la raccolta e l'analisi delle informazioni contribuiranno a delineare un **quadro generale più preciso del contesto** in cui operano le diverse attività correlate al settore della pesca, facendo emergere le principali criticità delle singole filiere presenti nella zona, nonché i punti di forza su cui far leva per potenziare le

capacità del territorio di valorizzare i prodotti della pesca e/o dell'acquacoltura locali.

Queste informazioni, fondamentali per **orientare in modo strategico** gli investimenti del FLAG, consentiranno a quest'ultimo di adottare decisioni che siano fondate sugli elementi concreti emersi dall'analisi, piuttosto che su informazioni aneddotiche, o semplicemente ad hoc, in risposta alle proposte di progetto che potrebbero ricevere. In altre parole, permetterà ai FLAG di assumere un ruolo proattivo nell'affrontare talune criticità delle filiere locali dei prodotti della pesca.

Infine, uno studio approfondito del settore della pesca locale e delle relative filiere consente ai FLAG di costruirsi una propria **credibilità e di essere riconosciuti** come validi partner dalle imprese ittiche locali; un partner che non solo conosce bene il loro contesto e i vincoli in cui queste operano, ma che avendo una visione d'insieme più ampia può contribuire a individuare possibili soluzioni.

1.2. Quali aspetti devono conoscere i FLAG?

In primo luogo, i FLAG devono assicurarsi di conoscere bene l'industria ittica locale. Con industria ittica si intendono tutte le attività di pesca, acquacoltura e trasformazione. Tra gli elementi che qualsiasi FLAG deve conoscere per descrivere le principali caratteristiche del settore della pesca locale figurano:

- ✓ principali metodi di cattura o allevamento;
- ✓ principali specie;
- ✓ numero, tipo e dimensioni delle imbarcazioni;
- ✓ numero e tipo delle imprese acquicole esistenti;
- ✓ impianti di trasformazione;
- ✓ numero di imprese che costituiscono il settore ittico;
- ✓ quantità e valore del pesce locale;
- ✓ differenti prodotti ittici che accedono al mercato.

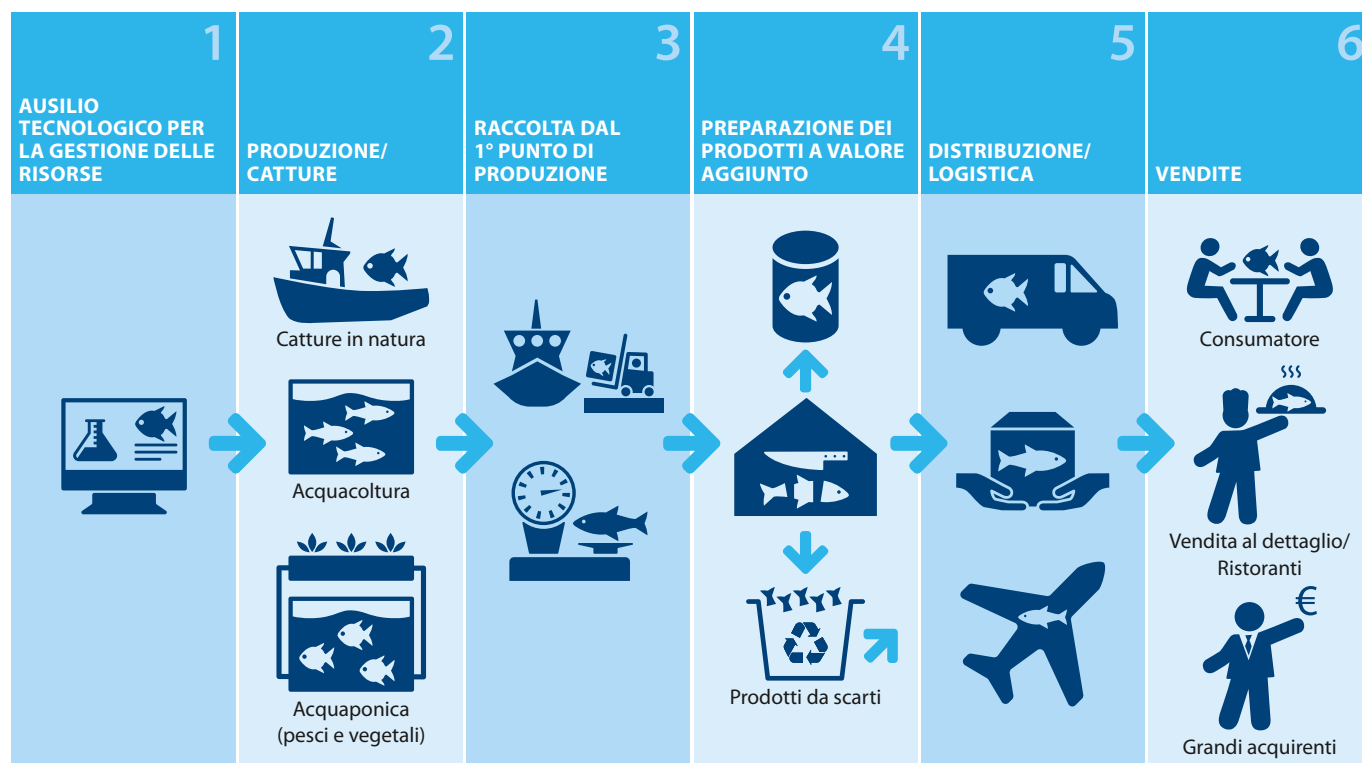
Idealmente, questa panoramica del settore della pesca dovrebbe essere elaborata già **nella fase di preparazione della strategia di sviluppo locale del FLAG**, sebbene i FLAG deb-

bano essere sempre attenti ai nuovi sviluppi per tutto il periodo di programmazione.

Oltre a quest'ampia panoramica del settore della pesca, è altresì importante conoscere in modo più approfondito il funzionamento delle diverse catene del valore presenti nella zona.

Per una rappresentazione generale della catena del valore nel settore della pesca si rimanda alla Figura 1. Come si evince dalla figura, la catena parte da un fattore iniziale, come ad esempio un ausilio tecnologico per la **gestione delle risorse**, un elemento essenziale per garantire la **produzione o la cattura**. La fase produttiva comprende: cattura di pesci e/o crostacei selvatici; acquacoltura, ossia l'allevamento di specie di pesci o altre creature acquatiche; acquaponica, ossia un sistema di produzione che combina piscicoltura e coltivazione di specie vegetali dove gli scarti dell'allevamento ittico forniscono i nutrienti per la crescita delle piante coltivate idroponicamente, che a loro volta purificano l'acqua.

Figura 1: La catena del valore nel settore della pesca



© Manta Consulting Inc., 2013/Kaligram

Questi prodotti vengono sbarcati e di norma pesati e smistati prima di essere **prelevati** da un punto di prima produzione, che si tratti di una vendita all'asta o direttamente da un peschereccio o da un allevamento tramite commessa o vendita diretta. I prodotti vengono quindi **trasformati**, una tappa fondamentale per la valorizzazione dei prodotti ittici locali che potrebbe includere la semplice eviscerazione, congelazione o sfilettatura oppure forme più elaborate di lavorazione che possono andare dall'affumicatura alla preparazione di conserve, sino alla realizzazione di piatti pronti. In questa fase, anche i prodotti derivanti dagli scarti e dai cascami di pesce possono subire un processo di valorizzazione, come ad esempio la produzione di farina di pesce dagli scarti o pellami ricavati dalla pelle di pesce.

I prodotti sono poi confezionati in piccole, medie o grandi quantità e **distribuiti** (spediti per nave, autotrasporto o via aerea) sino alle loro destinazioni finali. Qui vengono **venduti** direttamente al consumatore finale tramite punti di vendita al dettaglio e ristoranti o ad acquirenti all'ingrosso che li rivenderanno a loro volta.

Altrettanto importante per mantenere il controllo delle forniture (volumi e tempistiche), e quindi ottimizzare il valore dei propri prodotti locali, è la capacità di una zona di **stoccare** i prodotti durante le diverse fasi della filiera (ad esempio pesci

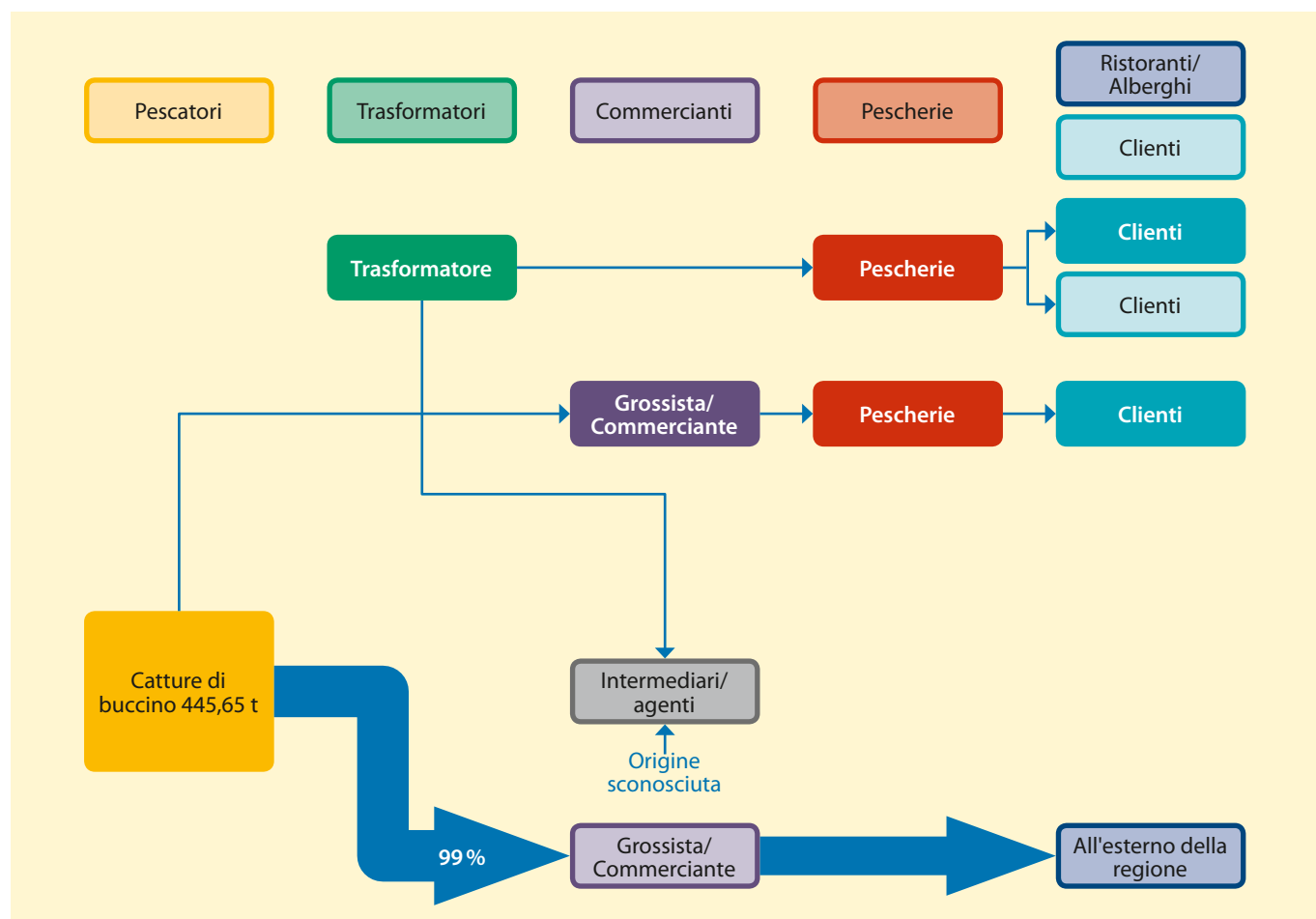
vivi, sotto vuoto o congelati). Anche **mantenere la catena del freddo**, oltre naturalmente al rispetto degli obblighi in materia di sicurezza alimentare, è una priorità fondamentale a livello della logistica per garantire la qualità del prodotto e, di conseguenza, la sua redditività.

Questa è una versione semplificata del percorso che i prodotti possono seguire per arrivare sul mercato. Nella realtà, il quadro è molto più complesso e **ogni specie (e persino ogni singola pezzatura) sbarcata dai singoli pescherecci avrà una sua specifica catena del valore**. Tenendo ben presente questo aspetto, i FLAG devono analizzare con attenzione le principali catene del valore della pesca presenti nelle proprie zone di intervento per individuare a quale punto delle singole filiere sia necessario consolidare le imprese locali o sviluppare nuove attività.



Nel periodo di programmazione 2007-2013, il **FLAG Northern Devon** (Regno Unito) ha commissionato un esaustivo studio sul mercato e sulla filiera del pesce catturato e sbarcato nella propria zona da cui sono emersi gli elementi necessari per consentire al FLAG di orientare il proprio sostegno, in modo mirato, su varie imprese locali di prodotti ittici. Nel rapporto dello studio sono state mappate le otto specie più importanti per la zona. La figura che segue illustra due di queste filiere.

Figura 2: La filiera del buccino nel Devon settentrionale



© ABP Mer³/Kaligram

Dalla mappatura della filiera del buccino è emerso quanto segue:

- 💧 **il 99% di queste lumache di mare sbarcate nel Devon settentrionale lasciava la zona e veniva venduto a grossisti, senza alcun processo di trasformazione;**
- 💧 **nella zona c'era un'impresa di trasformazione che trattava tuttavia quantità esigue di buccino che venivano poi acquistate da un grossista esterno alla zona;**
- 💧 **la domanda locale di buccino era scarsa** e la maggior parte della **produzione veniva venduta ai mercati asiatici.**

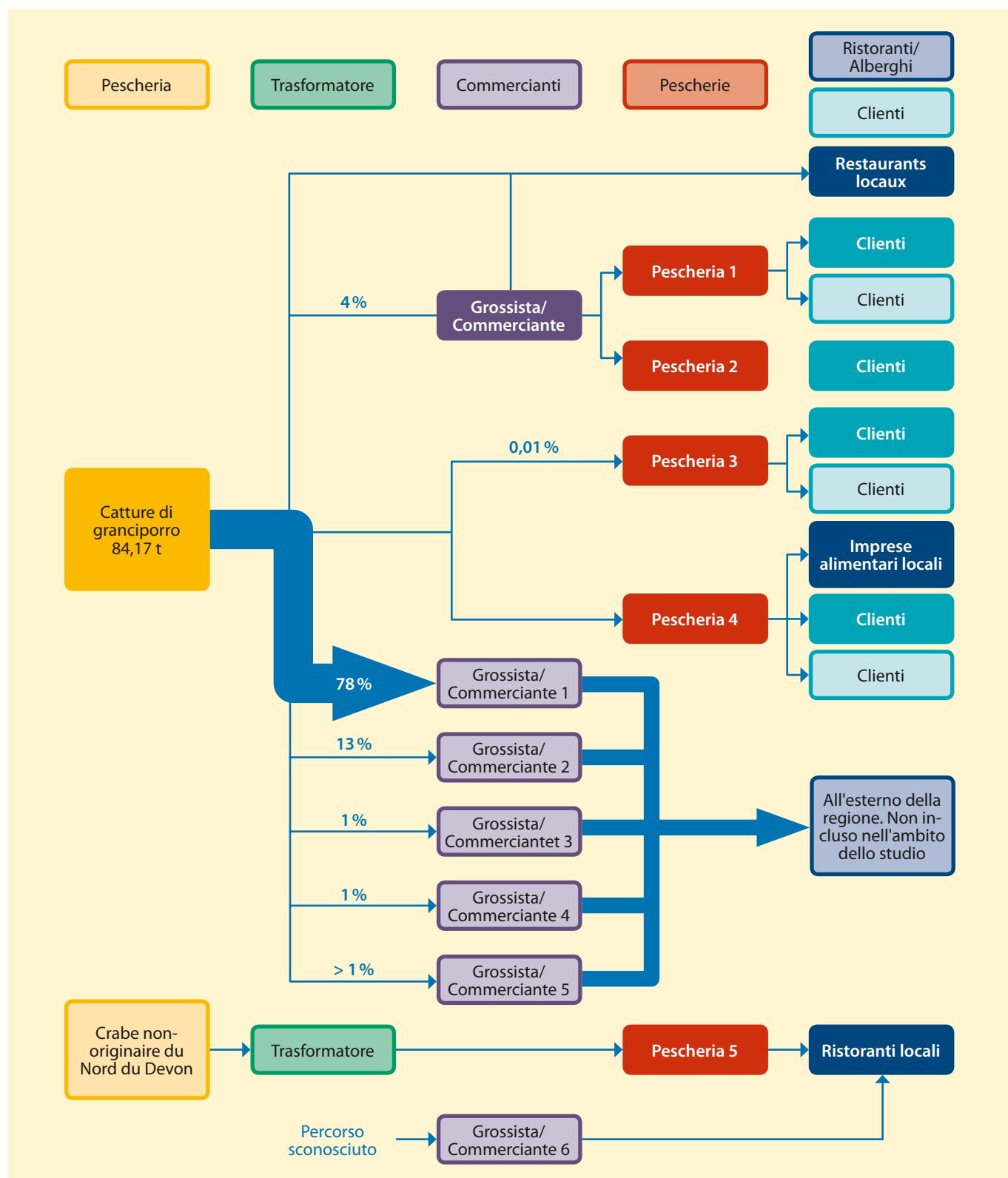
Questo significa che **gran parte del valore aggiunto del prodotto non andava a vantaggio della comunità locale** poiché pochissime imprese del territorio avevano sviluppato un'attività nei punti di sbarco dei buccini.

Analizzando queste informazioni, i FLAG possono scandagliare diversi interventi possibili per rafforzare la filiera; nel caso in esame, tra le idee percorribili figurano interventi quali:

- ✓ attuare misure di sensibilizzazione e promuovere i buccini a livello locale;
- ✓ sostenere nuovi utilizzi del prodotto e processi di trasformazione più appetibili e interessanti;
- ✓ promuovere le sinergie tra i pescatori della zona e l'impresa di trasformazione locale;
- ✓ sondare le possibilità di contatti diretti con i mercati asiatici.

3 Understanding the Market and Supply Chain for Fish Caught and Landed in North Devon, Report R. 2059, Rapporto commissionato dal FLAG Northern Devon.

Figura 3: La filiera del granciporro nel Devon settentrionale

© ABP Mer⁴/Kaligram

4 Understanding the Market and Supply Chain for Fish Caught and Landed in North Devon, Report R. 2059, Rapporto commissionato dal FLAG Northern Devon.

Dalla mappatura è inoltre emerso che il granciporro locale stava riscuotendo, presso le pescherie, i ristoranti, le imprese alimentari e i consumatori finali, un maggiore successo rispetto al buccino. Tuttavia:

- 💧 **meno del 7% del granciporro sbarcato nella zona veniva venduto dalle filiere locali;**
- 💧 quasi il 50% dei ristoranti e una delle cinque pescherie si **rifornivano all'esterno della zona**, a riprova della **forte domanda per il consumo di questa specie;**
- 💧 la maggior parte del granciporro sbarcato localmente veniva venduto a ristoranti e pescherie da un **grossista locale;**
- 💧 solo lo 0,01% del granciporro veniva venduto direttamente dai pescatori ai ristoranti locali;
- 💧 in loco non vi era **alcuna impresa di trasformazione** del granciporro.

Dallo studio è emerso che le pratiche amministrative e il tempo necessari per trattare direttamente con gli acquirenti costituivano un grosso problema per la maggior parte dei pescatori. I ristoranti, pertanto, avevano **difficoltà a rifornirsi di granciporro direttamente dai pescherecci locali**. Un altro aspetto citato a tale proposito dai ristoratori è stata la capacità dei venditori esterni al territorio, a differenza dei pescatori locali, di fornire anche prodotti trasformati, come ad esempio la polpa di granchio.

Per affrontare alcune di queste sfide, il FLAG potrebbe ipotizzare di:

- ✓ fornire assistenza per incentivare la vendita diretta del granciporro;
- ✓ studiare soluzioni per avviare un impianto di trasformazione locale;
- ✓ collaborare con la pescheria e il grossista che si riforniscono all'esterno del territorio per promuovere le forniture di granciporro a livello locale.



SUGGERIMENTI

In caso di sostegno all'avviamento di una nuova attività, quali un impianto locale di trasformazione, il FLAG dovrebbe assicurarsi che il potenziale promotore di progetto abbia valutato con cura i rischi e le opportunità e sia in grado di competere effettivamente con aziende di trasformazione esterne alla zona (si veda il [Capitolo 3](#) sull'accesso ai nuovi mercati).

1.3. Strategie per la mappatura delle catene del valore locali

Come bisogna procedere per mappare il settore della pesca locale e le sue principali filiere? Le strategie possono variare in funzione delle singole zone ma, a prescindere dal metodo, è importante che i FLAG siano molto chiari sugli elementi che intendono mettere a fuoco. Questo determinerà il tipo di ricerca da intraprendere e le domande da esplorare.

I FLAG possono iniziare a delineare un quadro generale delle informazioni e delle conoscenze già disponibili effettuando una **ricerca online** delle statistiche pubbliche e dei dati forniti dalle società private che operano nel settore. Questo dovrebbe già permettere di acquisire una buona conoscenza di molti degli elementi fondamentali di cui sopra: principali specie sbarcate nella zona, dimensioni e tipo delle flotte, impianti di trasformazione, ecc. Dovrebbe inoltre far emergere gli ambiti poco noti (non tutte le informazioni sono disponibili online) e quelli che richiedono informazioni aggiuntive o per i quali è necessaria una conoscenza più specifica.

In funzione del quadro generale emerso, e del tempo e delle risorse disponibili, i FLAG possono prendere in considerazione l'eventualità di **commissionare a terzi uno studio** sulle principali catene del valore presenti nella zona, ad esempio tramite interviste a pescatori, imprese di trasformazione, grossisti e ristoranti, per individuare come operano questi soggetti e le sfide cui sono confrontati. Uno studio di questo tipo potrebbe vertere su:

- ✓ principali soggetti della filiera della pesca;
- ✓ domanda e offerta sul mercato, tenendo conto anche della stagionalità;
- ✓ analisi dei prezzi – prezzo della vendita diretta rispetto alla rivendita e prodotto fresco rispetto ai diversi prodotti trasformati (dove si genera il valore aggiunto di ogni specie? A che punto si perde nell'economia locale?);
- ✓ i canali di commercializzazione esistenti;
- ✓ com'è organizzata la distribuzione? Soddisfa le esigenze delle imprese locali?
- ✓ opportunità e ostacoli per:
 - aumentare l'offerta di pesce locale nella zona;
 - accedere ad altri mercati;
 - valorizzare i prodotti a livello locale.

I FLAG, infine, dovrebbero incontrare la propria comunità, instaurando **contatti diretti con gli operatori del settore**. Parlando col maggior numero possibile di persone, i FLAG possono conoscere meglio le problematiche esistenti, acquisire informazioni dirette e creare le relazioni indispensabili per promuovere il cambiamento in un sistema consolidato. Conversazioni telefoniche e incontri diretti sono essenziali per iniziare a comprendere il settore e conoscere le varie parti interessate. In questo senso può essere utile anche partecipare a riunioni e incontri di gruppi locali così da valorizzare come risorsa le reti esistenti.



SUGGERIMENTI

Partire da specie più semplici, prima di approfondire la conoscenza di altre catene del valore.

Figura 4: Esempio di una tabella di marcia per sensibilizzare il settore ittico

Gruppo interessato	Potenziali sfide per mantenere la filiera a livello locale	Potenziali ambiti che il FLAG può decidere di sostenere
Pescatori	- Onere amministrativo legato alla vendita diretta - Singoli acquirenti che acquistano solo quantità ridotte, rendendo la vendita diretta troppo dispendiosa in termini di tempo - Altri costi correlati alla vendita diretta eccessivamente alti - Grandi quantità di specie di minor pregio che non possono essere assorbite dal mercato locale 	✓ Sostegno alla vendita diretta ✓ Programma locale per acquistare direttamente dai pescatori e distribuire il pescato a livello locale ✓ ✓
Commercianti	- Talune specie non disponibili - Prodotto trasformato non disponibile - Offerta locale insufficiente in termini di quantità e varietà 	✓ Incentivare la cooperazione tra pescatori per migliorare l'uniformità nell'offerta ✓
Imprese di trasformazione	- Esigue quantità per talune specie e offerta non regolare - Mancanza di un "marchio identitario" del pesce locale - Concorrenza tra le imprese 	✓ Incentivare la cooperazione tra i pescatori per migliorare l'uniformità nell'offerta ✓ Sostenere l'individuazione di soluzioni di stoccaggio più efficaci ✓ Caratterizzare l'identità dei prodotti della pesca locale
Pescherie	- Concorrenza con i supermercati - Il settore pubblico ha difficoltà ad acquistare i prodotti ittici al chilo - Distribuzione (mancanza di attrezzature specifiche per il trasporto del pesce) 	✓ Campagna di sensibilizzazione dell'opinione pubblica ✓ Sostegno diretto alle pescherie ✓
Ristoranti	- Difficoltà di acquistare direttamente dai pescherecci locali - Mancanza di un adeguato sistema distributivo 	✓ Vendita diretta e distribuzione ai ristoranti locali
Ristorazione pubblica	- Mancanza di prodotti a base di pesce locale in formati facili da preparare (ad es. pesce sfilettato, cibi pronti) - Costi eccessivi - Mancanza di uniformità nell'offerta 	✓ Ricerca di mercato per accedere a questo settore ✓ Sostegno a nuove attività di trasformazione ✓
Altro		✓

Comprendere il funzionamento delle diverse catene del valore presenti in una zona è il primo passo per poter analizzare le criticità e immaginare margini di miglioramento che potrebbero rendere le attività di pesca e acquacoltura locali più resilienti e redditizie.

Le fasi successive saranno quindi volte a **individuare le possibili tipologie di assistenza** da fornire per concretizzare questi cambiamenti, che si tratti dell'avvio di nuove attività, la creazione di nuovi prodotti o l'accesso a nuovi mercati, e a **incentivare la cooperazione con partner strategici** che dispongono di reti, competenze e del peso necessari a garantire il successo di queste nuove attività.

FASI DI INTERVENTO

- ✓ Definire con chiarezza gli elementi che si vogliono conoscere.
- ✓ Partire da una ricerca a tavolino.
- ✓ Parlare con i pescatori e le imprese della zona.
- ✓ Considerare l'eventualità di ricorrere a esperti per realizzare una ricerca di tipo professionale.
- ✓ Analizzare le criticità e le opportunità esistenti.
- ✓ Orientare il proprio intervento in funzione di tali criticità e opportunità e degli obiettivi della strategia di sviluppo locale del FLAG.
- ✓ Creare forme di sostegno per indurre il cambiamento nelle catene del valore locali.

2. Sostegno diretto alle imprese

2.1. Perché investire nel sostegno diretto?

L'offerta di formule di sostegno diretto alle imprese locali è uno dei modi più efficaci per dare agli aspiranti imprenditori, così come alle imprese già esistenti, le **competenze, le conoscenze e la fiducia** necessarie a lanciarsi in una nuova attività. Incoraggiando le imprese a operare in modo innovativo e a creare nuovi contatti, i FLAG possono **favorire cambiamenti** per potenziare le filiere locali.

Pertanto, quando la strategia del FLAG mira a promuovere lo sviluppo delle imprese che partecipano alla catena del valore nel settore della pesca non ci si può limitare semplicemente a stanziare agli imprenditori una quota dei fondi del FLAG sotto forma di sovvenzioni, ma è altrettanto importante, se non addirittura più efficace talvolta, **assicurare che le imprese possano accedere a forme di consulenza, a reti e ad altre formule di assistenza** che le aiuteranno a elaborare e a concretizzare progetti di grande qualità.

A tal fine, il FLAG dovrà:

1. capire quali tipologie di sostegno sono necessarie per i diversi anelli della catena del valore che il FLAG intende potenziare (si veda il [Capitolo 1](#) sulla mappatura della catena del valore);
2. verificare quali forme di sostegno sono già presenti nella zona di intervento del FLAG o nelle immediate vicinanze (offerta di servizi di consulenza alle PMI, incubatori di impresa ecc.) e individuare eventuali lacune;
3. garantire l'erogazione di un sostegno mirato, sia tramite strutture già esistenti sia organizzando attività specifiche..

2.2. Garantire un sostegno efficace alle attività di pesca

In funzione della realtà locale, il FLAG potrebbe doversi concentrare soprattutto sul **sostegno alle imprese esistenti**: è questo il caso, ad esempio, di zone caratterizzate dalla presenza di numerose attività locali che operano lungo la catena del valore, ma che devono far fronte a un'agguerrita concorrenza, a problemi di gestione o alle condizioni di mercato.

In alternativa, i FLAG possono aver individuato lacune nelle filiere locali che potrebbero essere colmate favorendo la nascita di **nuove imprese**. Ciò può verificarsi quando una parte consistente della catena del valore viene gestita all'esterno del territorio e nessuna delle imprese esistenti nella zona dispone delle competenze necessarie per poter sfruttare le opportunità offerte dalla gestione e/o valorizzazione delle catture locali.

Le imprese già esistenti e quelle in fase di avviamento possono avere esigenze molto diverse in materia di sostegno e le attività che stanno nascendo spesso richiedono forme di assistenza più intensive e mirate.

2.2.1. Collaborare con i servizi di sostegno

Nella maggior parte delle zone di intervento dei FLAG sono presenti enti che erogano corsi di formazione o altre forme di sostegno per favorire lo sviluppo delle imprese. I FLAG dovrebbero instaurare rapporti con tali organizzazioni: in alcuni casi, queste potrebbero fornire il tipo di assistenza necessaria ai beneficiari del FLAG per avviare o adattare un'attività commerciale nel settore della pesca. In questi casi, il FLAG può svolgere un importante ruolo fungendo da tramite e **mettendo in contatto le imprese locali con le strutture di sostegno più indicate**.



Il **FLAG South West** (Irlanda), ad esempio, lavora con gli enti di formazione del settore alimentare per incrementare, nella propria zona, la domanda del mercato per i prodotti della pesca costiera; questa attività prevede una stretta collaborazione con Tralee, il politecnico presente sul territorio. Il FLAG tiene inoltre un elenco di tutti i **corsi disponibili nella zona** ed è molto attivo nell'orientare i potenziali promotori di progetto verso agenzie specializzate in diversi ambiti, come ad esempio:

- 💧 lo **Sportello locale per l'imprenditoria** che fornisce sostegno diretto in materia di mercato, determinazione dei costi ecc.;
- 💧 un'organizzazione regionale denominata **Údarás na Gaeltachta** che fornisce assistenza per quanto riguarda le procedure di iscrizione al registro delle nuove imprese, le competenze in ambito contabile e la tutela dei prodotti;
- 💧 l'**Autorità per la tutela della pesca marittima**, per questioni inerenti alle normative europee e nazionali;
- 💧 l'**Agenzia nazionale per lo sviluppo dei prodotti ittici** (BIM), per lo sviluppo dei prodotti della pesca.

Tuttavia, la normale offerta di servizi di assistenza non sempre è adeguata alle specifiche problematiche del settore della pesca e i FLAG possono ritenere più opportuno **individuare uno o più partner locali** disposti a collaborare con le aziende del settore per fornire loro un sostegno mirato e personalizzato.



È questo, ad esempio, il caso del **FLAG Galați** (Romania) che ha deciso di istituire un **Centro di assistenza tecnica** per **aiutare i pescatori a sviluppare idee imprenditoriali** cooperando con studenti e ricercatori dell'istituto di ricerca di una vicina università. La formazione e l'orientamento offerti ai potenziali imprenditori della locale comunità di pescatori vertevano su temi quali la pianificazione aziendale, lo sviluppo di progetti e le potenziali fonti di finanziamento. Al termine del primo anno di attività, il centro aveva già contribuito allo sviluppo di 40 nuove idee di impresa e 8 piani aziendali.



Il FLAG Cornouaille prevede uno spazio per sperimentare nuove idee

Anche gli **incubatori di imprese** possono rappresentare un valido strumento per garantire un'assistenza a tutto tondo all'avviamento di imprese, mettendo a disposizione di queste ultime locali e uffici, sostegno tecnico, legale e contabile, nonché la possibilità di promozione e commercializzazione congiunte. I FLAG possono creare collegamenti e agire di concerto con organismi esperti in questo ambito, per vedere come questi possano affiancare le neo-imprese della filiera della pesca o, qualora non vi fossero strutture di questo tipo nella loro zona di intervento, i FLAG potrebbero decidere di crearne una.



Questo è ciò che intende fare il **FLAG Cornouaille** (Francia) che ha consorziato un'**agenzia per l'innovazione tecnologica** e un **istituto di ricerca** locali ed un organismo intercomunale al fine di ampliare un **vivaio di imprese locale e creare un incubatore** dedicato all'acquacoltura e ad altri progetti di biotecnologia legati alla pesca. Gli imprenditori della zona potranno così disporre di uno spazio per sperimentare nuove idee, fruendo al contempo dell'assistenza tecnico-scientifica del dipartimento di biotecnologia dell'istituto di ricerca partecipante.

2.2.2. Consulenza e formazione personalizzate

Alcune forme di assistenza coniugano consulenza e formazione nell'ambito di un processo di apprendimento individualizzato, specificatamente adattato in funzione delle specifiche esigenze di una data azienda, ad esempio **affiancamento (mentoring) e tutoraggio (coaching)** (il *tutoraggio* è più incentrato sul sostegno finalizzato alla realizzazione di una specifica attività, mentre l'*affiancamento* prevede una relazione di apprendimento a più lungo termine con un mentore), due forme di sostegno che possono rivelarsi particolarmente adatte alle imprese in fase di avviamento.



Il **FLAG Fistera – Ría Muros – Noia** (Spagna), ad esempio, ha avviato un programma denominato **EMPREAMAR** che sostiene il potenziamento delle capacità e fornisce assistenza a 30 disoccupati

della zona per **lo sviluppo e l'avviamento di nuove iniziative imprenditoriali** legate alla pesca. Ad alcuni esperti del settore che collaborano con le università della regione sono stati commissionati corsi di formazione su temi quali lo sviluppo di progetti, la valutazione della redditività economica, le strategie di comunicazione e l'utilizzo dei social media, la costruzione e la gestione dei marchi, il marketing e le procedure per la richiesta di sovvenzioni. Il programma ha coinvolto imprese di successo della zona e forme di tutoraggio per lo sviluppo delle proposte imprenditoriali. Una serie di progetti ha poi fruito di finanziamenti erogati dal FLAG per la realizzazione delle rispettive idee imprenditoriali, continuando a beneficiare di una consulenza personalizzata e di attività di affiancamento anche nella fase di attuazione.



Il "mystery shopper" può aiutare le pescherie e altre attività a migliorare il grado di soddisfazione dei propri clienti



Un'altra interessante forma di consulenza che può aiutare le imprese, quali ristoranti o pescherie, a **migliorare il grado di soddisfazione della propria clientela** è la cosiddetta tecnica del "cliente in incognito" ("mystery shopper"). Nel periodo 2007-2013, il **FLAG Ostenda** (Belgio) ha assistito VLAM, un'organizzazione specializzata nella promozione delle imprese alimentari fiamminghe, a elaborare un **servizio di "mystery shopper"** per le pescherie. Il servizio prevedeva che alcuni esperti, appositamente formati, si recassero nei negozi fingendosi normali clienti per poi riferire una serie di aspetti che possono influire sul grado di soddisfazione della clientela (il cliente ha ricevuto un'adeguata accoglienza entrando in negozio? il punto vendita era pulito e gradevole? i prezzi erano esposti in modo chiaro? ecc.). La relazione, che ha consentito ai proprietari delle pescherie di individuare gli ambiti suscettibili di miglioramento, era accompagnata da **linee guida di facile utilizzo** per:

- ✓ instaurare rapporti duraturi con i clienti;
- ✓ creare attività promozionali;
- ✓ conoscere le reazioni e i pareri dei clienti;
- ✓ produrre un efficace bollettino di informazione;
- ✓ definire i punti da tenere a mente per la presentazione di assaggi/de gustazioni.

Alcuni FLAG sono riusciti a ottenere risultati straordinari per quanto riguarda il sostegno alle imprese **affidando l'incarico a un'apposita figura**, la cui principale mansione era di lavorare in stretta collaborazione con le aziende già presenti sul territorio e le imprese potenziali. Una figura di questo tipo deve conoscere molto bene il settore della pesca e godere di credibilità all'interno dello stesso, oltre a possedere ottime competenze in materia di sviluppo aziendale.



L'energia e l'entusiasmo di chi vuole concretizzare un'idea di impresa sono fattori di successo fondamentali.

Colmare le lacune della filiera nominando un Responsabile locale dei prodotti ittici

ANel periodo di programmazione 2007-2013, a conclusione di un esaustivo studio sul settore locale dei prodotti ittici⁵ (si veda il **Capitolo 1** "Conoscere le catene del valore locali"), il **FLAG Northern Devon** (Regno Unito) ha assunto un Responsabile locale dei prodotti ittici (a tempo pieno, per tre anni) per potenziare l'offerta di prodotti della pesca nella zona realizzando campagne di sensibilizzazione sulle catture locali e sostenendo le attività economiche nuove o già esistenti con una serie di iniziative di sostegno mirate.



Seadog Foods, vincitrice dell'edizione 2015 del Premio Street Food Awards del Regno Unito

Tra le azioni previste: **consulenza diretta** alle aziende già consolidate, quali ad esempio le pescherie; **affiancamento** delle nuove imprese ad opera di imprenditori più esperti; misure per agevolare l'accesso ai servizi di consulenza alle imprese; **corsi di formazione su misura** per colmare le lacune conoscitive emerse dalla ricerca, quali ad esempio un'insufficiente conoscenza generale del settore locale della pesca; come commercializzare i prodotti del mare connotandoli come un'attività alimentare; come immettere sul mercato un nuovo prodotto alimentare e come preparare e cucinare pesce e frutti di mare locali (ad es. granciporro, aragoste e calamari).

Una delle soluzioni più efficaci per sostenere le imprese è stata quella di **fornire assistenza all'attività di rete**: favorire la reciproca conoscenza e creare collegamenti tra imprese che intervengono in momenti diversi della filiera (pescatori, rivenditori al dettaglio, grossisti, ristoranti, altri progetti sostenuti dal FLAG ecc.) in modo che queste possano costruire rapporti professionali duraturi e reciprocamente proficui.

Il progetto ha inoltre **patrocinato eventi** e collaborato con i **media** per sensibilizzare i consumatori autoctoni e migliorare la presenza del pesce locale sui mercati della zona. Questo ha favorito una maggiore visibilità del settore ittico locale, contatti più proficui tra le aziende e la nascita di una serie di nuovi e migliori prodotti e imprese, tra cui:

- ✓ Una **rubrica fissa sul quotidiano locale**, con una sezione di "buone notizie" dall'industria ittica locale e informazioni sui progetti e sulle iniziative sostenuti dal FLAG (ad es. eventi locali, modalità per partecipare alle azioni per la pulizia delle spiagge, nuove imprese legate ai prodotti del mare).
- ✓ Una **"Accademia dei prodotti ittici" del Devon settentrionale** per l'attivazione di corsi di formazione pratica, destinati alle imprese locali, sulla preparazione, la cottura e la commercializzazione del pesce (di concerto con il polo accademico locale, esperti della regione e Seafish, l'ente nazionale per la pesca e le risorse ittiche).
- ✓ Migliorare l'attività e la **visibilità di una piccola pescheria** di proprietà di una famiglia di pescatori (tra cui una nuova segnaletica e un'insegna pubblicitaria; la storia della loro attività "dal mare al piatto" sui menù e la realizzazione di borse termiche con il loro marchio per le vendite ai turisti).
- ✓ Una **nuova attività per la vendita di cibo di strada**, denominata Seadog Foods, specializzata nell'utilizzo del pesce del Devon settentrionale per la preparazione di piatti di ispirazione etnica che racconta, al contempo, la storia dell'industria locale della pesca (vincitrice assoluta dell'edizione 2015 del premio inglese Street Food Awards).
- ✓ Lancio di Sunfish Cuisine, **una piccola azienda** che propone ceste di prodotti gastronomici e confezioni di pesce fresco per grigliate così da rendere il pesce locale più accessibile a turisti e residenti della zona.
- ✓ Una maggiore presenza in occasione di eventi locali e nazionali per un nuovo **ristorante di pesce mobile che svolge anche attività di catering**, denominato "Glorious Oyster" ("L'ostrica gloriosa"), con sede in una cittadina turistica della contea.

Esempio di buona pratica FARNET

5 Ibidem

2.2.3. Creare una rete di imprese



Evento di rete per le imprese della filiera della pesca del Devon (Regno Unito)

Una delle soluzioni più efficaci per sostenere lo sviluppo delle imprese è **creare una rete tra imprenditori** e promuoverne le sinergie. Le aziende non lavorano da sole e devono instaurare contatti e relazioni di fiducia all'interno della filiera. I pescatori, ad esempio, dovrebbero lavorare con le peschierie, le imprese di trasformazione e i distributori. Vi possono essere anche importanti sinergie in vista di azioni congiunte di commercializzazione e promozione dei prodotti.

È possibile costruire rapporti di fiducia se i dirigenti e i titolari delle imprese hanno l'opportunità di incontrarsi di persona e discutere con i propri colleghi. Per questa ragione è importante che i FLAG organizzino **eventi di rete** o agevolino la partecipazione delle aziende locali a manifestazioni organizzate da altri enti (ad es. agenzie per lo sviluppo dell'imprenditoria, reti di imprese, società di comunicazione, promotori di prodotti alimentari). Questi eventi offrono grandi opportunità per costituire un'utile rete di relazioni e scambiarsi idee e notizie sull'industria della pesca, ma anche su altri settori importanti a livello locale.

Per maggiori informazioni sulle collaborazioni tra imprese di pesca e altri attori si rimanda al **Capitolo 4** (Innovare con il contributo della scienza e della ricerca) e al **Capitolo 5** (Creare partenariati strategici).

2.2.4. Elaborazione e valutazione del piano aziendale

Qualsiasi impresa o imprenditore deve necessariamente pianificare come intende sviluppare la propria attività. Per molte fonti di finanziamento, il piano aziendale è uno degli elementi obbligatori della richiesta di sovvenzione. Di norma esistono varie tipologie di organizzazioni in grado di aiutare i potenziali beneficiari a elaborare il proprio piano aziendale e i FLAG dovrebbero agire attivamente per indirizzare i promotori di progetto verso tali organismi.

In alcuni casi, tuttavia, un promotore di progetto potrebbe aver bisogno del sostegno dello stesso FLAG per definire tale piano; i FLAG, inoltre, devono essere in grado di capire quali siano gli aspetti salienti di un buon piano aziendale per la valutazione delle domande di finanziamento che ricevono.

Il FLAG deve poter verificare quanto meno i seguenti elementi chiave:

L'**idea** di progetto è sufficientemente chiara?

1
Idea

- Quali sono gli obiettivi?
- Quali sono le attività previste, chi le realizzerà e quando?
- Cosa rende unico il progetto?

Esiste un **mercato** per il prodotto/servizio?

2
Mercato

- Chi sono i clienti?
- Chi sono i concorrenti?
- Quanto si spera di vendere e a quale prezzo?

L'impresa è in grado di coprire tutti i costi e **generare profitti**?

3
Redditività

- Quali sono i costi fissi? Quali sono i costi variabili?
- Quali entrate si prevedono? Sono realistiche?
- Qual è il punto di pareggio?

Vari orientamenti e documenti di indirizzo per l'elaborazione dei piani aziendali sono facilmente reperibili⁶, ma anche la **lista di controllo** fornita in calce alla presente guida può essere un utile strumento per aiutare i FLAG a sostenere o valutare le idee di impresa.

6 Ad es.: http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/files/docs/getting-funds/business_plan_guidelines.pdf o <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/business-finance/business-plan.pdf>

2.2.5. Agevolare l'accesso al finanziamento

Oltre ad offrire formazione, consulenza e altri tipi di assistenza "immateriale", i FLAG possono accordare a talune imprese locali una sovvenzione iniziale. Tuttavia, man mano che le aziende che intervengono nella filiera della pesca crescono, questo finanziamento non sarà più sufficiente a coprire tutti i loro bisogni finanziari. È pertanto essenziale che i FLAG conoscano le altre opportunità di finanziamento e possano sostenere le imprese locali ad accedervi.

Finanziamento pubblico

Una potenziale fonte di finanziamento pubblico potrebbe essere rappresentata dai fondi che l'Unione europea stanZIA nell'ambito **di altre sezioni del FEAMP** e di altri **Fondi strutturali e di investimento europei** disponibili a livello nazionale e regionale. In molti casi, i servizi per lo sviluppo delle attività produttive possono essere finanziati a titolo del **FESR**; taluni bisogni formativi dell'imprenditoria locale possono invece essere sostenuti nell'ambito del **FSE**; nelle zone rurali, l'assistenza allo sviluppo delle imprese può essere finanziata di norma dal **FEASR**, anche tramite LEADER. L'assistenza alle PMI e il finanziamento ai progetti innovativi sono inoltre contemplati nell'ambito di **Orizzonte 2020** tramite l'**Agenzia esecutiva per le PMI** (EASME). Anche i FLAG che non hanno optato per una strategia plurifondo possono accedere ad alcune di queste fonti di finanziamento.

Il **Portale europeo per le piccole e medie imprese** potrebbe essere un utile strumento a disposizione dei FLAG quando questi devono proporre ulteriori fonti di finanziamento. Il sito, disponibile in tutte le lingue ufficiali dell'Unione europea, fornisce utili informazioni e consigli sulle fonti di finanziamento disponibili per le PMI, sia a livello europeo che nazionale/regionale, tra cui:

- 💧 prestiti, garanzie e capitali di rischio;
- 💧 sovvenzioni alle imprese finanziate nell'ambito del FESR, FSE, FEASR e FEAMP;
- 💧 una banca dati per la ricerca di tutti i programmi nazionali e regionali finanziati dall'UE;
- 💧 informazioni sui bandi e gli inviti a presentare proposte a livello europeo;
- 💧 riferimenti e recapiti degli sportelli informativi per le PMI negli Stati membri.

Anche vari **piani nazionali e regionali** possono prevedere l'erogazione di aiuti destinati alle imprese locali, quali il **Programma fiammingo di sostegno alla trasformazione strategica** che sostiene imprenditori con un'idea originale o una particolare competenza, o il **Fondo per le comunità costiere** che promuove la riqualificazione economica nel Regno Unito.

L'esempio riportato qui di seguito mostra come il FLAG Kainuu-Koillismaa (Finlandia) abbia saputo mobilitare ulteriori investimenti dall'Asse 2 del FEP per migliorare in modo sostanziale la filiera locale; un progetto sostenuto da un FLAG in Belgio (si veda la **sezione 4.3.5**) è invece riuscito a prolungare la durata di conservazione dei gamberetti freschi grazie a una ricerca finanziata dall'Asse 3 del FEP.

Un FLAG ricorre all'Asse 2 per creare un centro di trasformazione del pesce del valore di 2,7 milioni di euro a Kuusamo

Il settore della pesca locale nella zona di Kainuu-Koillismaa (Finlandia) non era in grado di garantire al mercato una regolare offerta di prodotti ittici a causa della stagionalità della pesca lacustre (in primavera e in autunno, quando lo strato di ghiaccio sui laghi è sottile, è impossibile andare a pescare). La mancanza di infrastrutture adeguate e la scarsa cooperazione tra pescatori e acquacoltori costituivano due ulteriori criticità.

La soluzione al problema è arrivata grazie a un progetto che mirava a consorzare la produzione dei pescatori e degli allevamenti ittici locali e a realizzare un grande centro logistico a Kuusamo dove poter congelare, conservare e trasformare il pesce.

Il **FLAG Kainuu-Koillismaa** ha finanziato le indagini preliminari e lo studio di fattibilità dopodiché, in base ai positivi esiti di questo processo, ha sostenuto la cooperazione tra pescatori, acquacoltori, trasformatori e amministrazione comunale. Oltre a raccogliere investimenti privati e fondi pubblici locali per un importo pari a circa un milione di euro, il FLAG ha **assistito l'amministrazione comunale a presentare domanda per un finanziamento nell'ambito dell'Asse 2 del FEP**, assicurando un contributo di 759 488 EUR per coprire i costi generali del centro.

L'area del centro destinata al trattamento del pesce offre agli operatori locali eccellenti opportunità per sviluppare le proprie attività, valorizzare le catture locali e garantire commesse su nuovi mercati. Inoltre, sono stati creati sei posti di lavoro nelle attività di pesca e due in quelle di trasformazione..

Esempio di buona pratica FARNET e Video del progetto



Un nuovo centro di trasformazione del pesce a Kuusamo (Finlandia)

Finanziamento privato

Tuttavia, oltre alle sovvenzioni, le imprese locali dovranno mobilitare investimenti privati per qualsiasi attività commerciale nuova o potenziata e l'**accesso al credito** viene frequentemente ritenuto uno dei principali ostacoli alla creazione di imprese. Questa situazione si riscontra in modo particolare tra le piccole imprese di pesca ed è spesso evidenziata dalle mogli dei pescatori che intendono avviare una piccola attività.

I FLAG devono quindi considerare le possibilità offerte da altri strumenti di finanziamento potenzialmente utili per le imprese locali. In particolare, dovrebbero cercare di instaurare buoni rapporti di lavoro con istituzioni finanziarie locali come **banche, cooperative di credito o speciali fondi per mutui**.

In molti casi, il miglior contatto per i FLAG potrebbe essere una banca popolare locale. Quest'ultima, essendo una società cooperativa, è generalmente di proprietà dei membri della comunità locale e può avere procedure decisionali più snelle e più rapide a sostegno delle piccole imprese della zona rispetto alle filiali dei grandi intermediari finanziari nazionali o multinazionali.



Incontro tra i responsabili di una banca regionale e un promotore di progetto organizzato dal FLAG Cuxhaven



In Germania, il **FLAG Cuxhaven** ha instaurato una **cooperazione continuativa con la banca regionale** della Bassa Sassonia, la NBank, che viene invitata negli uffici del FLAG ogni due mesi

per partecipare agli incontri con i potenziali promotori di progetto. In tale sede si discutono le idee proposte e viene offerta consulenza aziendale, compresa una valutazione per accertare se i progetti in questione possano essere ritenuti idonei per un mutuo della NBank o una sovvenzione erogata da altri strumenti finanziari, quali il FESR o il FSE. Nel valutare i candidati della zona, la banca tiene conto della loro storia creditizia ma anche del parere del FLAG Cuxhaven.



Un'altra opzione può essere quella di intervenire direttamente per agevolare l'accesso al credito delle piccole imprese di pesca, come ha deciso di fare il **FLAG Sardegna orientale** (Italia). Il

FLAG ha collaborato con un istituto di credito privato che ha messo a disposizione i capitali necessari per creare un **fondo di rotazione**, così da **garantire l'accesso al microcredito alle imprese di pesca locali** che altrimenti avrebbero avuto difficoltà ad ottenere un mutuo. Il fondo, che concede prestiti sino a 25 000 EUR, permette alle piccole imprese di avviare progetti molto più velocemente di quanto non avvenga di norma, grazie a un iter burocratico più snello e a un servizio di assistenza personalizzato.

I FLAG devono tener presente che le imprese di pesca necessitano solitamente di **vari tipi di sostegno**, tutti ugualmente importanti: formazione, affiancamento, consulenza personalizzata, assistenza tecnica e commerciale, nonché contatti con altre imprese e finanziamenti. I FLAG dovranno prestare attenzione ai variegati bisogni delle imprese presenti nelle filiere locali e, di concerto con gli organismi che erogano i fondi e i servizi del caso, sviluppare **pacchetti di assistenza personalizzati** che rispondano al meglio a queste esigenze.

FASI DI INTERVENTO:

- ✓ Prima di avviare un'azione di sostegno alle imprese, verificare se è già disponibile un servizio adeguato e pertinente.
- ✓ Assicurare che ogni forma di sostegno finanziata dal FLAG sia adeguata alle specifiche esigenze delle imprese cui ci si rivolge.
- ✓ Assicurarsi che i beneficiari ricevano un pacchetto integrato di misure di sostegno: formazione, consulenza, finanziamento...
- ✓ Non lasciare che le imprese lavorino da sole! Assicurarsi che siano ben integrate in reti locali consone alle loro attività.

3. Accedere a nuovi mercati

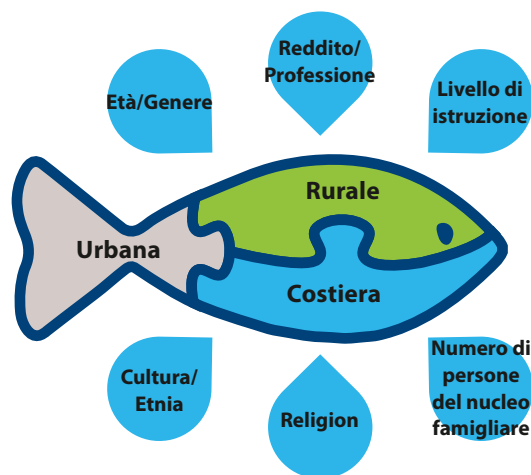
3.1. Perché cercare nuovi mercati?

Un ambito fondamentale nel quale i FLAG possono sostenere le imprese locali, sia quelle nuove che quelle già esistenti, è aiutarle a **posizionarsi su mercati in cui non sono ancora presenti**.

Può trattarsi di nuovi mercati in termini geografici, ad esempio centri urbani situati in prossimità della zona del FLAG con un'elevata popolazione o aree rurali interne dove la potenziale richiesta di pesce locale potrebbe non essere stata ancora sufficientemente sfruttata. Altre opportunità possono celarsi in specifici segmenti della clientela o in mercati di nicchia: turisti, minoranze etniche, enti pubblici, mercati locali dei contadini, ecc. L'accesso a nuovi mercati può permettere di **incrementare le vendite e il reddito**.

Anche il mondo che cambia può aprire la strada a contatti più diretti tra produttori e consumatori: se efficacemente organizzati, questi contatti possono permettere alla **comunità locale di mantenere al proprio interno un maggior valore aggiunto** delle proprie risorse ittiche.

Al contempo, anche l'innovazione (ad esempio a livello di produzione, trasformazione o imballaggio) o una maggiore offerta di talune specie possono consentire, o richiedere, lo sviluppo di nuovi mercati al fine di **ottimizzare le vendite dei prodotti locali ed evitare gli sprechi**.



3.2. Capire l'evoluzione del settore alimentare locale: quali mercati per i prodotti della pesca?

Nel secolo scorso, il tradizionale modello d'acquisto della nostra spesa di tutti i giorni è passato dai piccoli punti vendita specializzati, quali fruttivendoli, macellai e pescherie, ai negozi più grandi, come i supermercati. In molti paesi, questo ha portato a una situazione in cui **il mercato al dettaglio è dominato da alcuni grandi operatori**.

Tuttavia, laddove il mercato è caratterizzato da una maggiore concentrazione di operatori della grande distribuzione, si osserva anche un **ritorno dei punti vendita più piccoli e specializzati**, quali i mercati contadini e quelli dei prodotti alimentari del territorio, nonché il mercato della ristorazione (hotel, ristoranti e catering). Questa tendenza, alimentata dal desiderio di varietà e da un crescente interesse per la provenienza dei cibi che mettiamo sulla nostra tavola, ha promosso una maggiore consapevolezza dei consumatori rispetto all'im-

portanza di un'**alimentazione sana** e di una **produzione sostenibile**.

Più attenzione alla sostenibilità della produzione alimentare, del modo in cui il pesce viene prodotto o catturato, dell'imballaggio, del consumo energetico o dei rifiuti prodotti, implica una maggiore richiesta di una chiara **informazione su come, dove e, soprattutto, quando il pesce che mangiamo è stato catturato**. Per contribuire a migliorare la fiducia dei consumatori, i FLAG possono aiutare le imprese locali a soddisfare questa tendenza utilizzando un'etichettatura o imballaggi più chiari o prevedendo la vendita diretta dal produttore o dal pescatore al consumatore.

Infine, anche la capacità di movimentare i prodotti alimentari nei mercati internazionali è un riflesso della nostra stessa capacità di viaggiare in tutto il mondo, che ha portato i consumatori a **conoscere le specialità alimentari di altri paesi**. Questo può portare a una maggiore richiesta, da parte dei consumatori, di prodotti assaggiati e scoperti durante un viaggio o spingere alcune comunità a ricercare varietà alimentari più facili da reperire nei loro paesi di origine.

I FLAG e le imprese ittiche locali dovrebbero rimanere al passo con questi diversi mercati presenti sia nella propria zona sia nelle aree limitrofe, che offrono grandi prospettive per i prodotti locali della pesca e dell'acquacoltura. Qui di seguito vengono illustrati alcuni esempi di questi mercati.

3.2.1. Mercati urbani

Per i produttori alimentari locali, le zone urbane rappresentano un **bacino di clienti più ampio e generalmente più stabile**. Per ottimizzare le opportunità offerte da questi mercati si può partire analizzando i seguenti aspetti:

1. *dove* si trovano i consumatori (nella zona del FLAG, nei centri urbani o nei quartieri residenziali limitrofi?)
2. *come* preferiscono acquistare i prodotti di maggior pregio, come ad esempio il pesce (supermercati, mercati dei produttori, consegna diretta?).

Questo richiede un'accurata ricerca, in particolare rispetto ai **canali di distribuzione** in uso e a come poterli sfruttare senza dover sostenere ingenti costi supplementari. Il ricorso a punti di distribuzione già esistenti offre una serie di vantaggi in termini di abbattimento dei costi, una maggior certezza di raggiungere gruppi di consumatori già consolidati ecc.

Vendita di ceste di pesce in una città limitrofa

Il progetto "Cabaz do Peixe" (Cesta di pesce), che ha fruito del sostegno del **FLAG Além Tejo** (Portogallo), ha saputo sfruttare il grande mercato urbano della vicina capitale per vendere il pescato locale, tra cui specie meno note. Il progetto è stato promosso dall'associazione di pescatori artigianali di Sesimbra, che ha utilizzato punti di consegna a Lisbona e in periferia.

L'iniziativa è collegata al popolare progetto PROVE (ceste di frutta e verdura), di cui utilizza gli stessi punti di distribuzione, e propone una combinazione di specie più note e varietà meno conosciute (quest'ultime costituiscono un terzo di ogni cesta).

Le ceste sono preparate da pescatori infortunati o in pensione che aiutano a pulire il pesce e ad assemblare le ceste. Ogni cesta costa 20 EUR e contiene 3 kg di prodotto (almeno tre diverse varietà su una lista di 22 specie). I clienti possono scegliere in base alla stagionalità dei prodotti e indicare sino a tre specie che non desiderano ricevere.

Gli ordini vengono effettuati **online** o per telefono e le consegne sono settimanali o bimensili, a seconda del punto di distribuzione. Dopo 15 mesi di attività, le vendite hanno raggiunto 90-100 ceste alla settimana.

www.cabazdopeixe.pt



"Cabaz do Peixe" commercializza il suo pesce fresco a Lisbona

Nelle zone urbane possono trovarsi anche **ristoranti o negozi specializzati**, importanti per le imprese che sono in grado di valorizzare il pesce locale con un'ulteriore attività di trasformazione, preparazione o confezionamento. Per le imprese che hanno una maggiore rotazione di prodotti e che servono una clientela numerosa ed esigente, la **comodità** può essere un fattore rilevante. In questo caso è fondamentale tener presente i seguenti aspetti:

- ✓ facilità di utilizzo;
- ✓ porzionatura;
- ✓ competenza degli addetti alla preparazione del prodotto;
- ✓ conoscenza della varietà delle specie locali;
- ✓ disponibilità delle specie.

Nelle zone urbane, il settore specializzato può anche comprendere **specifici gruppi di consumatori**, tra cui comunità che hanno una forte domanda di prodotti utilizzati nella loro cucina tradizionale.

Granchio reale: un nuovo prodotto per le comunità asiatiche in Europa

L'azienda *Blue Crab Company* è stata istituita nel 2012 a Chalastra (Grecia) per commercializzare un prodotto che solitamente veniva ributtato vivo in mare come cattura accessoria: il granchio reale o granchio blu. La *Blue Crab Company*, avendo individuato una forte domanda tra le comunità asiatiche per questo tipo di granchio, che in origine era una specie invasiva nella zona, si è dedicata allo sviluppo di un prodotto adatto a questo mercato di nicchia.

Una ricerca di mercato online, seguita da visite in loco a potenziali clienti, ha permesso all'azienda di individuare una forte domanda di granchio reale tra le comunità asiatiche. Nelle fasi iniziali, uno dei metodi fondamentali per suscitare l'interesse è stato quello di utilizzare gli stessi granchi come "biglietto da visita" dell'azienda durante gli incontri con i potenziali acquirenti, poiché vedere concretamente il prodotto ha contribuito a superare le barriere linguistiche. In risposta alla domanda, la società ha inizialmente commercializzato il granchio reale vivo, per passare in seguito a una gamma di prodotti trasformati destinati a questo segmento della clientela.

L'azienda lavora oggi con 25 pescatori della zona, che catturano il granchio reale e altre specie di crostacei, rifornendo le comunità asiatiche di sette diversi paesi europei. Il prodotto, che viene venduto a intermediari e clienti diretti, ha dato lavoro a cinque persone.

Esempio di buona pratica FARNET



Il granchio reale è oggi un prodotto molto ricercato dalle comunità asiatiche in Grecia e non solo

3.2.2. Mercati regionali e rurali

La capacità di rifornirsi di prodotti locali può anche rappresentare un **fattore di distinzione per ristoranti e rivenditori di prodotti alimentari**. Il pregio di utilizzare prodotti locali freschi e di stagione è stato evidenziato da molti chef stellati e ha portato alcuni ristoranti di fascia più alta a trattare direttamente con i fornitori, oltre a riconoscere l'importanza di evidenziare nei propri menù l'utilizzo di prodotti a km zero. Turisti di altri paesi o regioni, e persino abitanti delle città in visita nella zona, ricercano con sempre maggior frequenza i prodotti locali, compresi le specialità del territorio e i prodotti con indicazione geografica protetta.

I FLAG possono aiutare i pescatori e gli acquacoltori a entrare in contatto con ristoranti e rivenditori di prodotti alimentari, nonché ad aderire a reti già consolidate di produttori rurali. Sicuramente, molte zone rurali hanno maturato una maggiore esperienza nella promozione di prodotti locali freschi e di stagione e i prodotti ittici della zona possono essere accolti positivamente a integrazione dell'offerta agroalimentare. Creare **punti di contatto tra le filiere della pesca e l'agroalimentare**, infatti, può consentire alle imprese locali di sfruttare masse critiche e altre sinergie per incentivare la distribuzione e la promozione dei prodotti del territorio.

Alcune imprese locali hanno esteso il concetto di “produzione locale” sino a includere l’esperienza di “creare” il prodotto: in questo caso, l’**esperienza** assume per il visitatore la stessa importanza del gusto. La creazione di percorsi del gusto è un esempio di come i FLAG possano contribuire a valorizzare e a promuovere la produzione locale. Questo può creare, a sua volta, sinergie con ristoranti, hotel e altri punti vendita della zona, potenziando così la filiera nel suo complesso (si veda nel **Capitolo 5** come la “Strada dei sapori del mare della Scozia orientale” è riuscita a mettere in rete produttori e punti vendita locali per promuovere i prodotti della pesca).

3.2.3. Eventi, fiere e concerti



Concerti e altri eventi possono offrire ottime opportunità di mercato

Anche se continuano a emergere nuove opportunità, sovente tra i produttori persiste la tendenza a puntare sui mercati esistenti, quali ad esempio la distribuzione al dettaglio, che possono essere altamente competitivi. Di recente, alcuni esempi hanno mostrato come la preparazione di **prodotti pronti per il consumo** possa offrire possibilità molto redditizie, ad esempio nel corso di eventi o fiere frequentati da un vasto pubblico. Spesso queste opportunità non sono più circoscritte alle grandi aree urbane grazie alla sempre maggiore diffusione dei festival e delle fiere regionali, tra cui eventi dedicati al settore agroalimentare, nonché delle manifestazioni culturali o sportive che possono protrarsi anche per diversi giorni.

Molti organizzatori di eventi di questo tipo si sono resi conto che le persone che vi partecipano presteranno attenzione, anche in queste occasioni, agli stessi criteri di salute, sostenibilità e provenienza che ricercano abitualmente nei punti vendita tradizionali. In Scozia, ad esempio, una serie di fe-

stival organizzati nei porticcioli di villaggi quali **Portsoy** o **Crail** celebrano e danno visibilità ai prodotti della pesca locale, mentre consorzi regionali quali **Produttori alimentari dell'Argyll** offrono pesce e altri prodotti del mare in occasione di grandi concerti pop e rock.

3.2.4. Il mercato della ristorazione pubblica

Uno dei mercati ai quali è stato più difficile accedere negli ultimi anni è stato quello della ristorazione pubblica: scuole, ospedali e altre mense per la ristorazione collettiva poste sotto la supervisione delle amministrazioni pubbliche. Questo segmento, pur mostrando un continuo interesse per la fornitura di prodotti locali, è stato ostacolato da vincoli riguardanti le forniture su piccola scala, anche nel caso delle **grandi commesse all'ingrosso**, nonché dai criteri legati alla **competitività dei prezzi** e alle **competenze richieste** nelle cucine delle mense per la preparazione dei cibi con ingredienti di base, piuttosto che per il semplice riscaldamento dei piatti pronti.

Gli sforzi per sciogliere questi nodi vanno intensificandosi man mano che le autorità comunali e regionali riconoscono i pregi e la necessità di promuovere un sistema di produzione sano e sostenibile da offrire ai propri utenti (scolari, pazienti di ospedale, dipendenti pubblici e persino personale delle forze armate, detenuti, ecc.) e alle imprese locali.

Per risolvere il problema si è cercato di **modificare il sistema degli appalti** o, quanto meno, di rivederne l'interpretazione data, privilegiando maggiormente la salute, la freschezza e la stagionalità dei prodotti nei criteri fissati e, in alcuni casi, adeguando i bilanci di conseguenza. Sono state apportate modifiche anche per quanto riguarda l'attuazione dei contratti, con alcune grandi commesse suddivise in lotti per consentire anche alle imprese più piccole di accedere al mercato della ristorazione collettiva.

Le stesse imprese, inoltre, hanno riconosciuto la necessità di organizzarsi per operare su questo mercato, anche con forme di **cooperazione regionali e di categoria**, spesso fondamentali per garantire l'uniformità delle forniture, soprattutto quando sono richieste grandi quantità. La cooperazione può contribuire ad agevolare azioni congiunte di commercializzazione, approvvigionamenti e la condivisione dei costi, anche per quanto riguarda la distribuzione.

Rifornire le mense scolastiche con filetti di pesce locale

Grazie a un accurato studio di fattibilità in merito alla trasformazione e alla commercializzazione dei prodotti della pesca locale, l'ente intercomunale, *Agglomération Sud Pays Basque* (Francia) ha riscontrato una forte domanda, da parte delle scuole e dei fornitori dei servizi di ristorazione in appalto, di prodotti del mare "pronti da cuocere". I risultati di questo studio finanziato dal FLAG hanno portato gli operatori del settore e le amministrazioni pubbliche a riflettere su come capitalizzare tale domanda.

Lo scambio e la cooperazione tra partner locali hanno portato a costituire in via sperimentale un impianto di trasformazione cooperativo per rifornire scuole, ospedali e altre mense collettive di filetti di pesce locale pronti per la cottura. A causa di alcune difficoltà tecniche e finanziarie l'impianto ha dovuto interrompere la sua attività, ma da questa esperienza è nata una forte volontà, condivisa a livello dell'intera contea, di garantire l'offerta di prodotti locali.

Il Consiglio della Contea ha quindi elaborato un capitolato per la fornitura di pesce locale alle mense delle scuole secondarie e delle case di cura e di riposo e oggi il territorio della contea conta tre grossisti abilitati. Attualmente sono in corso iniziative per promuovere attivamente questo approccio finalizzato all'approvvigionamento di pesce fresco locale nelle mense collettive pubbliche.

Per ulteriori informazioni contattare il [FLAG Côte Basque](#)



I prodotti del mare "pronti da cuocere" sono ideali per le mense scolastiche

3.3. Come accedere concretamente a nuovi mercati

Come testé illustrato, esistono svariate opportunità per le imprese ittiche di ridurre la dipendenza dai tradizionali canali di distribuzione quali rivenditori e grossisti. Oltre ad offrire nuove possibilità di incrementare le vendite, questi nuovi sbocchi possono ridurre anche gli effetti delle fluttuazioni dei prezzi e contenere i rischi, come ad esempio la scelta del cliente di passare ad un altro fornitore.

Tuttavia, quando si cerca di accedere a queste diverse alternative, è necessario individuare le **dimensioni e la portata dei mercati disponibili**, il che significa che è necessaria una grande precisione per orientarsi efficacemente tra le opportunità di mercato.

Le imprese più piccole possono conoscere bene il proprio settore, grazie a contatti diretti e al riscontro dei clienti. Tuttavia, potrebbero non disporre dei mezzi necessari per condurre una ricerca approfondita, indispensabile per individuare nuovi mercati e accedervi. A tal proposito, i FLAG possono venire in aiuto delle imprese finanziando una **ricerca di mercato condotta da professionisti**, per aiutare le aziende locali veramente motivate e in grado di cogliere tale sfida. In questo caso, è sempre necessario porsi alcune domande iniziali rispetto al mercato:

- ✓ Dov'è l'opportunità?
- ✓ Quali prodotti sono richiesti?
- ✓ Cosa occorre per garantire la consegna dei prodotti?
- ✓ In quale formato deve essere fornito il prodotto?

Conoscere questi aspetti può aiutare a capire e, cosa più importante, a **quantificare le opportunità** offerte dal mercato. In alcuni casi, questi nuovi sbocchi possono avere già i necessari fornitori. Molti mercati di piccole dimensioni, ad esempio, possono offrire scarse opportunità per il pesce fresco se sono già presenti altri fornitori diretti e se questi si sono costruiti una solida base di clienti. Ciò non significa che non vi siano margini per poter estendere il mercato, ma oltre a individuare le carenze e le opportunità dello stesso, è necessario intervenire in modo mirato e specifico.

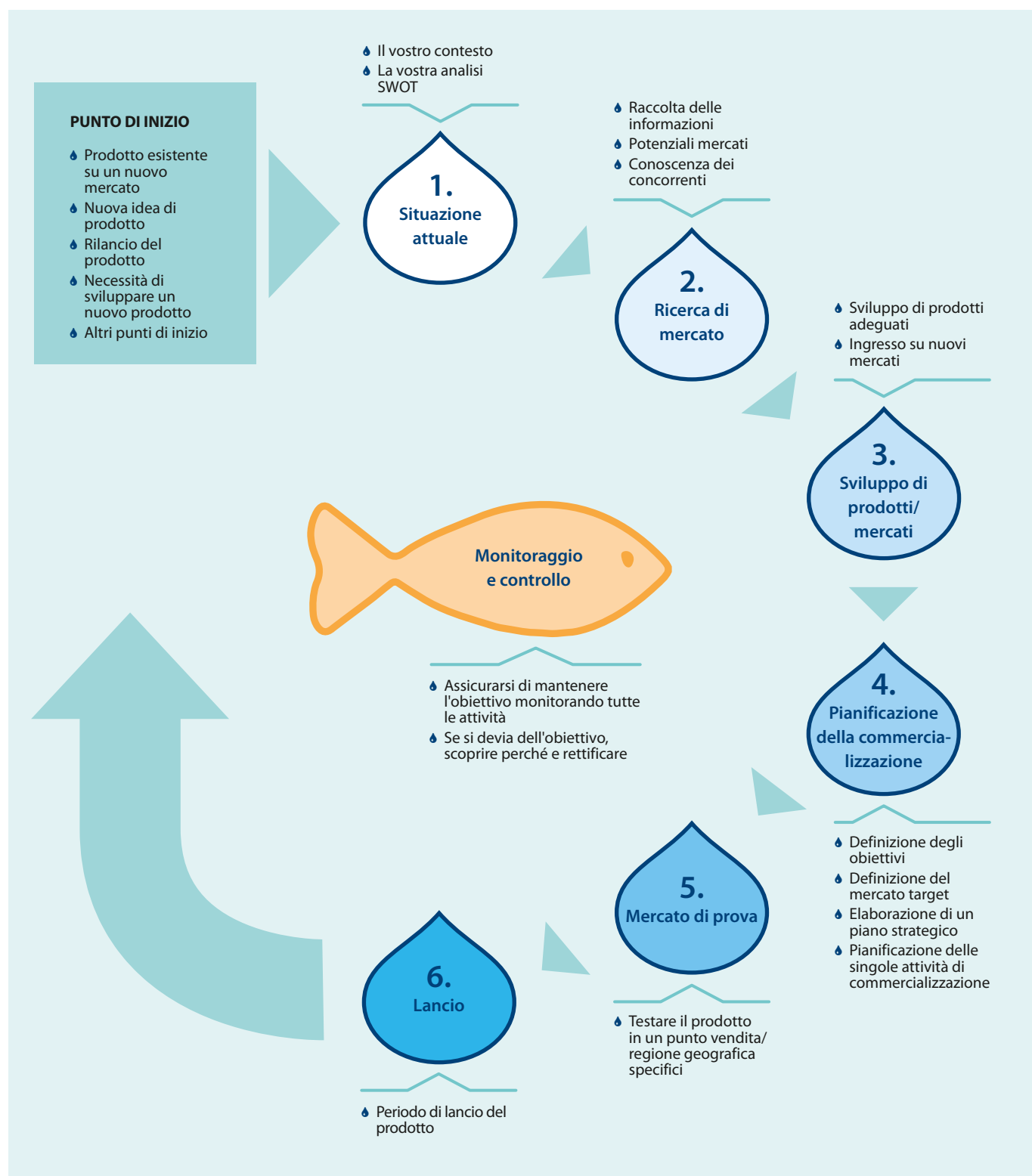
Grazie alle informazioni e ai dati oggi disponibili, accessibili in particolare tramite **ricerche online e rapporti sui mercati**, i produttori sono in grado di cercare direttamente molte opportunità di vendita, tenendo conto inoltre delle **proprie informazioni e della loro personale conoscenza del mercato** locale. Indipendentemente dalla fonte, è importante che le imprese locali abbiano accesso a qualsiasi dato e informazione chiave, in modo da comprendere appieno le potenzialità del mercato e le aspettative dei clienti prima di elaborare una specifica strategia di accesso.

Di fatto, che si tratti di una nuova idea di prodotto, di un prodotto da introdurre su un nuovo mercato o della necessità di rilanciare un prodotto, bisogna seguire una sequenza di fasi di intervento.



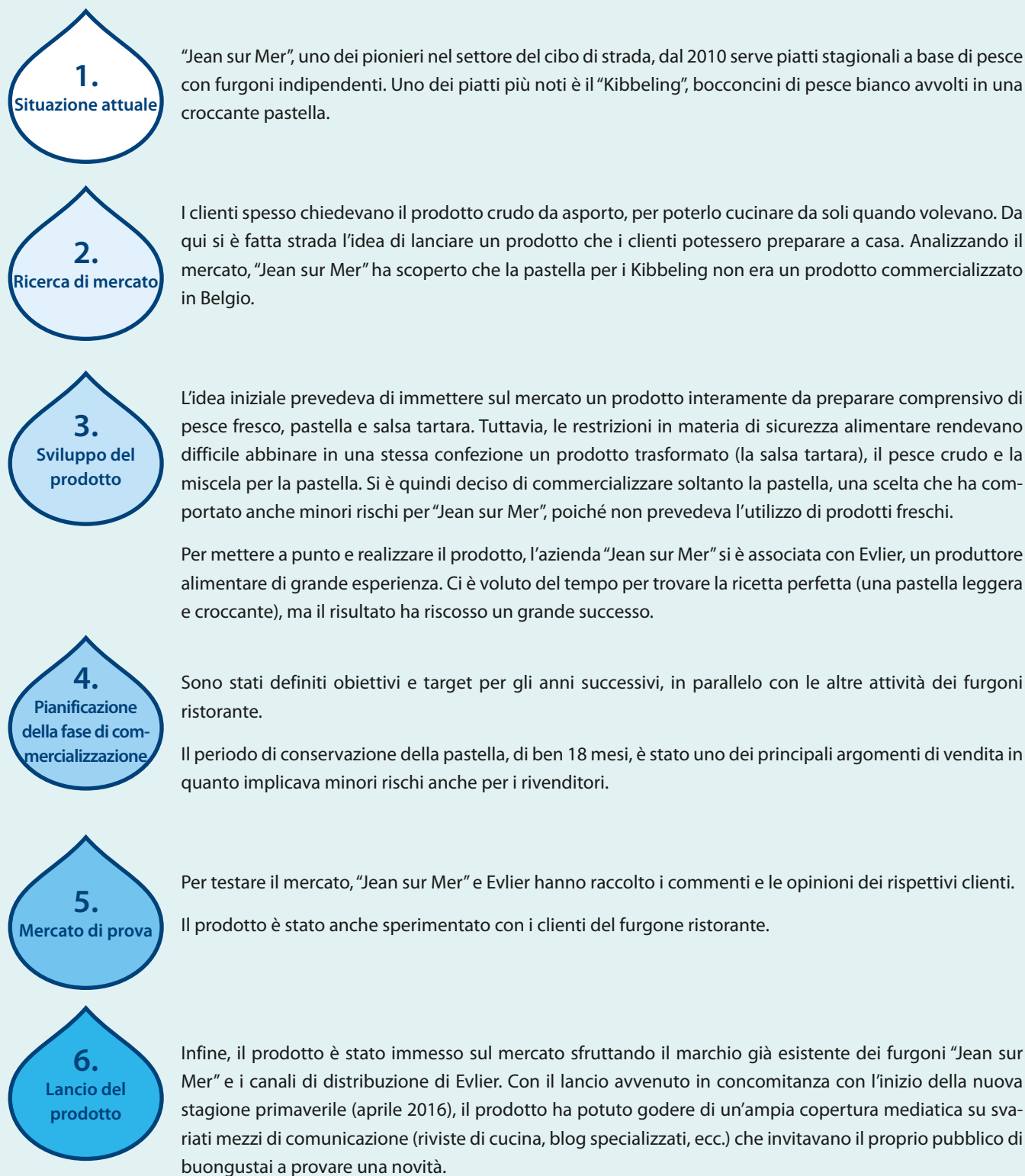
Assicurarsi che l'argomentazione esclusiva di vendita (USP) dell'impresa sia chiara e protetta, nel caso altre imprese volessero seguirne l'esempio e fare altrettanto.

Figura 5: Sequenza dell'attività di commercializzazione



© SAC Consulting Food & Drink/ Kaligram

Sequenza dell'attività di commercializzazione: il caso dei bocconcini di pesce in pastella "Jean sur Mer"



Forte della popolarità del prodotto, "Jean sur Mer" ha continuato a sviluppare una linea professionale a uso commerciale (confezioni da 3 kg) per rifornire ristoranti e tavole calde, seguendo un'analoga sequenza di attività di commercializzazione.

www.jeansurmer.be

Spesso, le aspettative della clientela verteranno sull'uniformità dell'offerta, la qualità e il prezzo del prodotto. Tuttavia, per definire le opportunità sarà necessario considerare anche le modalità di distribuzione del prodotto e la preparazione necessaria per consentire a quest'ultimo di raggiungere gli acquirenti. Si tratta di un processo che potrebbe richiedere costi o impegni aggiuntivi, ma potrebbe anche offrire l'opportunità di valorizzare il prodotto qualora tali apporti migliorassero la

comodità, la conoscenza, il tempo o il grado di soddisfazione del cliente.

Per comprendere il valore di un prodotto è importante valutare attentamente se l'esito di ogni nuova attività porterà a un miglioramento dell'impresa consentendo un progressivo sviluppo, contenendone i rischi e, infine, aumentandone la redditività.

LISTA DI CONTROLLO

- ✓ La ricerca di mercato (anche sui concorrenti) è conclusa?
- ✓ Quali adeguamenti sono richiesti all'azienda? Competenze, conoscenze, lingua, commercializzazione?
- ✓ Quali sono i punti di criticità? Fornitura, distribuzione, trasformazione, commercializzazione?
- ✓ Quanta esperienza ha alle spalle l'impresa e di quale tipo di sostegno ha bisogno?
- ✓ Quale sarà il risultato finale per l'impresa? Nuovi mercati, una maggiore valorizzazione, diversificazione dei rischi?
- ✓ Vi sono possibilità di collaborare con altre imprese?
- ✓ Vi sono altre opportunità di cui l'impresa non ha tenuto conto?

4. Innovare con il contributo della scienza e della ricerca

4.1. Cinque ragioni per mettere a sistema imprese della pesca e mondo della scienza e della ricerca

Le piccole imprese tendono a concentrarsi sulle loro attività principali e un fitto calendario di impegni può spesso impedire loro di fare rete con gli altri operatori della filiera o con altri settori. Che si tratti di un pescatore, del titolare di una pescheria locale, di una piccola impresa di trasformazione o di un chiosco che vende frittura di pesce, la tendenza generale è quella di limitarsi a ciò che si sa e si fa meglio. Tuttavia, abbandonare la “zona sicura” delle attività di routine e sfruttare efficacemente la scienza e la ricerca può portare a creare **innovazione e nuove fonti di reddito**. Una volta nata, una nuova idea può aver bisogno della ricerca per **trasformarsi in un’impresa redditizia**: la collaborazione con ricercatori o tecnici esperti può essere preziosa.

1

Efficacia

Le nuove opportunità possono scaturire in qualsiasi fase della catena del valore, già a partire dalla fase di cattura, dove nuove procedure di lavoro possono richiedere nuove competenze, nuove attrezzature e persino nuove imbarcazioni o, talvolta, cospicui investimenti. Ma una serie di fattori esterni, come i mutamenti sulla scena politica, la domanda dei mercati o l’aumento del prezzo del carburante, spingono i pescatori e gli acquacoltori ad adottare **nuovi metodi di produzione e nuove tecniche di cattura**. Migliorie meccaniche possono ridurre il consumo di carburante e/o migliorare la selettività degli attrezzi da pesca, riducendo ad esempio le catture accessorie. Negli allevamenti ittici, una migliore conoscenza dei cicli riproduttivi di una data specie può portare a rese più elevate, per citare solo alcuni dei possibili esempi.

2

Sostenibilità

È anche possibile adottare misure che **migliorino la gestione delle risorse** e, di conseguenza, la sostenibilità dell’attività alieutica. La cooperazione tra pescatori e ricercatori è fondamentale per raccogliere dati sugli stock ittici e monitorare gli effetti della pesca o di altri fattori o attività correlati. Anche la messa a punto di strumenti di tracciabilità può permettere un migliore

controllo delle scorte e garantire le certificazioni di sostenibilità e origine, che a loro volta possono contribuire ad aprire la strada per accedere a nuovi e più redditizi mercati.

3

Qualità

Una volta che il pesce (di cattura o di allevamento) è stato pescato sono possibili varie soluzioni per **ottimizzarne la movimentazione e la trasformazione**. Una corretta gestione e un adeguato stoccaggio a bordo, ad esempio, possono garantire un prodotto di qualità nettamente superiore. Di norma, una migliore qualità permette una maggiore durata di conservazione che consente, a sua volta, di accedere a nuovi (e più distanti) mercati o ulteriori lavorazioni sulla terra ferma, incrementando così il valore aggiunto della zona di pesca. Che si svolga a bordo o a terra, l’ottimizzazione delle attività di movimentazione e trasformazione quali eviscerazione, spellatura, filettatura, porzionatura, bollitura, raffreddamento, congelazione o confezionamento (ad esempio in atmosfera modificata) è spesso preceduta da attività di ricerca e assistenza tecnica.

4

Nuovi prod. alim.

Per quanto riguarda lo sviluppo di **nuovi prodotti alimentari**, il ricorso alla ricerca e al supporto tecnico è una realtà ormai consolidata. Almeno che un’impresa non disponga di una propria unità di ricerca e sviluppo (R&S) dovrà fare affidamento su infrastrutture e competenze tecniche esterne per trasformare un’idea in realtà. Prima di introdurre sul mercato una specie meno nota, ad esempio, si dovrà procedere non solo a uno studio di fattibilità, ma anche ad un’analisi approfondita di aspetti quali l’uniformità, le caratteristiche organolettiche e l’aspetto del prodotto. Con ogni probabilità, sarà necessario appoggiarsi a un laboratorio per alimenti al fine di selezionare opportuni metodi di conservazione e progettare gli imballaggi più adatti al mercato.

5 Nuovi mercati

Infine, componenti quali l'omega-3, l'acido palmitoleico ed altri acidi grassi o il collagene possono essere estratti dai residui di pesce e commercializzati sul **mercato emergente "non-alimentare"** (ad esempio per la fabbricazione di mangimi animali, prodotti farmaceutici, cosmetici). La ricerca è necessaria per isolare e analizzare tali componenti, nonché per

accertare se questi siano presenti in quantità sufficienti da garantire la redditività dell'impresa. Si veda l'**esempio di buona pratica FARNET** nel quale, grazie al sostegno del **FLAG Oeste**, il Politecnico di Leiria ha messo a punto un processo di estrazione della chitina dal granchio d'arena.

Hamburger di pesce e nuovi cibi derivati da sottoprodotti

Invece di buttare via gli scarti ittici, il settore della pesca commerciale e l'industria della trasformazione stanno studiando nuovi modi per valorizzare questi sottoprodotti. Un consorzio multidisciplinare con sede in Belgio ha studiato le possibilità, le opportunità e le criticità di questa idea. Le possibili modalità di trasformazione sono state esaminate a fondo analizzando i vari sottoprodotti, identificandone i componenti di valore, sviluppando e sperimentando su piccola scala diverse applicazioni e realizzando un'indagine socioeconomica. Sono stati inoltre formulati orientamenti per la commercializzazione di vari sottoprodotti della pesca.⁷

Tra le proposte formulate a seguito della ricerca figura la messa a punto di prodotti alimentari, come ad esempio le "crocchette". Questa idea è ora al centro dei lavori di una nuova comunità di pratica multidisciplinare, un "action lab", che rientra nell'ambito di un programma finalizzato a sviluppare il potenziale di innovazione dell'industria agroalimentare sostenendo progetti concreti proposti dalla stessa industria.

"Fish Labs", questo il nome dell'action lab in questione, si propone di creare un hamburger di pesce a partire dai sottoprodotti della pesca. Diversi operatori della filiera (aste ittiche, grossisti, istituti alberghieri ed enti di ricerca) lavorano insieme per immettere sul mercato un hamburger di gallinella e merluzzetto.

www.facebook.com/effkescompany

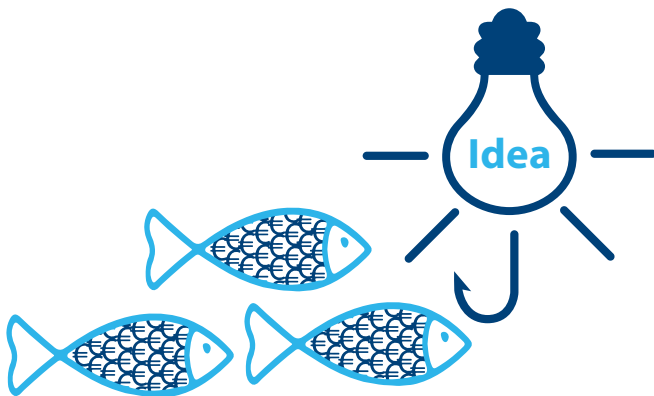


Hamburger di pesce per valorizzare i sottoprodotti

⁷ (Fonte: progetto VALOREVIS (Paesi Bassi): http://www.pomwvl.be/sites/default/files/uploads/ondernemerschap_en_bedrijfsinfrastructuur/doc/FvTVoeding/P_valorevis_6_vives.pdf).

4.2. Creare sinergie con il mondo della scienza e della ricerca

Per instaurare contatti e sinergie con scienziati e ricercatori potrebbe essere necessario un certo impegno. Tuttavia, i FLAG dovrebbero intervenire in modo proattivo in tal senso ed esplorare possibili soluzioni per sfruttare al meglio le potenzialità offerte dalla scienza al fine di creare **un settore della pesca più innovativo e lungimirante**.



4.2.1. Creare un contatto

Un buon punto di partenza consiste nell'individuare le università, i politecnici e le scuole di amministrazione aziendale presenti nella regione, così come qualsiasi altra spin-off che potrebbe rivelarsi utile. In prossimità di molte zone di intervento dei FLAG ha sede un istituto della marina o un altro ente di ricerca in grado di supportare l'innovazione nel settore della pesca locale. Alcuni paesi hanno persino istituito un'apposita piattaforma per avvicinare il settore della pesca alla comunità scientifica e al mondo della ricerca (ad esempio **PTEPA** in Spagna, la piattaforma tecnologica nazionale per la pesca e l'acquacoltura). I FLAG devono intervenire in modo attivo e propositivo per coinvolgere questi attori.

Così come possono mappare le proprie filiere locali, i FLAG possono anche individuare i vari enti di ricerca che potrebbero contribuire a diffondere l'innovazione nel settore della pesca. Le fasi illustrate qui di seguito costituiscono utili spunti iniziali:

- ✓ Partite dalla vostra rete di conoscenze: **parlate con gli innovatori con cui siete in contatto** e cercate di individuare i nominativi delle persone con cui hanno collaborato in passato.
- ✓ Mappate le restanti strutture di ricerca presenti nella zona e qualsiasi **studio pertinente**: studio programmato, in corso o già ultimato (potenzialmente disponibile per applicazioni sul mercato).

- ✓ Mappate i **progetti in corso** e verificate se possano rappresentare una risorsa.
- ✓ Individuate e **incontrate le persone giuste** nelle organizzazioni target; potreste aver bisogno di più contatti in diversi dipartimenti.
- ✓ Informatevi sul tipo di **apparecchiature di cui dispongono per sperimentare** nuove idee o nuovi prodotti.
- ✓ Verificate la **disponibilità degli studenti** nelle diverse discipline.
- ✓ Individuate i **programmi che finanziano la ricerca**, soprattutto quelli che prevedono la possibilità, per le imprese, di ricorrere a servizi per azioni di ricerca.
- ✓ Inserite tutti i nominativi dei **referenti nella vostra banca dati**, con la relativa specializzazione, e coinvolgeteli nelle attività del FLAG.

Una volta che avranno ben chiaro il panorama dei ricercatori e degli scienziati e avranno ottenuto i necessari contatti, i FLAG potranno iniziare a vagliare possibili opzioni per suscitare il loro coinvolgimento nell'ambito di questa rete.

4.2.2. Coinvolgere gli istituti di ricerca nelle attività del FLAG

Coinvolgere gli organismi di ricerca nell'ambito del partenariato del FLAG e nello sviluppo della sua strategia può essere un modo efficace per definire un piano più innovativo per un settore della pesca davvero competitivo e lungimirante. Questa situazione può rivelarsi vincente per entrambe le parti e per la comunità locale. Il mondo della ricerca può contribuire apportando la sua esperienza, le sue conoscenze e le sue idee per cogliere le sfide e le opportunità delle filiere locali della pesca, mentre i FLAG possono erogare fondi a specifici progetti di ricerca, nonché garantire che la **ricerca sia utile alla comunità**.

Oltre al lavoro iniziale nell'ambito del partenariato e della fase di elaborazione della strategia per creare un contatto con il mondo della ricerca, si dovrebbe puntare, nella misura del possibile, a un **coinvolgimento continuo**. A tale proposito, i responsabili del FLAG devono fare in modo che i diretti interessati ricevano il **bollettino di informazione del gruppo di azione locale** e richiedere di poter ricevere, a loro volta, le newsletter di ciascun potenziale partner. Si potranno anche invitare gli enti di ricerca a partecipare agli **eventi del FLAG**, così da garantire che conoscano le priorità strategiche e **condividano informazioni** sulle possibilità di ricerca pertinenti.

Gli istituti di ricerca hanno spesso procedure interne che regolano la comunicazione sui temi di ricerca in corso nei diversi ambiti disciplinari e le **riunioni interdipartimento**, ad esempio, possono essere una buona occasione per presentare le attività del FLAG (si veda il riquadro riportato oltre, relativo alla Piattaforma tecnologica del mare). Anche in questo caso,

poter accedere ai canali informativi delle **reti esistenti**, quali Interreg e Orizzonte 2020, o dei programmi nazionali che finanziano la ricerca scientifica può servire a instaurare contatti tra il FLAG e una serie di enti di specifico interesse, senza sforzi eccessivi.

La Piattaforma tecnologica del mare

La Piattaforma tecnologica del mare è stata istituita dall'Università di Aveiro (Portogallo) e a essa partecipano rappresentanti delle facoltà di Biologia, Assetto del territorio e Geologia. La piattaforma si riunisce ogni due settimane e i rappresentanti di altri dipartimenti sono invitati ogniqualvolta le discussioni vertono su specifici ambiti di interesse. La piattaforma si propone di individuare i ricercatori che vantano le conoscenze e le competenze più idonee ai bisogni scientifici dei progetti in esame. Questi progetti possono essere interni all'università, nonché promossi da partner esterni, come PMI o associazioni.

La piattaforma sostiene le idee dalla fase di riflessione iniziale sino alla presentazione delle proposte di progetto alle agenzie di finanziamento. In questo modo può affiancare le PMI e le associazioni nell'espletamento delle procedure burocratiche che potrebbero altrimenti costituire un problema, rappresentando, di fatto, un partner perfetto per i FLAG.

www.cesam.ua.pt

4.3. Attivare le sinergie tra scienza e imprese

I pescatori e gli altri imprenditori sono spesso riluttanti a collaborare con il mondo scientifico o non dispongono di tempo o di una rete di conoscenze per poterlo fare. Eppure, la comunità scientifica può sostenere nuove idee lavorando in stretta collaborazione con i promotori, fornendo loro orientamento, follow-up, test e talvolta anche attrezzature.

4.3.1. Attività di abbinamento

Una volta che i FLAG hanno instaurato un contatto con gli istituti locali di ricerca possono concentrarsi sull'organizzazione di **attività che consentano di abbinare le imprese locali ai partner più idonei del mondo della ricerca**. A tale proposito, i FLAG possono ricorrere a un'ampia gamma di attività tra cui:

- ✓ piccoli **gruppi di discussione** su temi specifici;
- ✓ **eventi** a carattere più informativo **con attività di rete**;
- ✓ **incontri bilaterali**, soprattutto nelle fasi iniziali quando un potenziale promotore di progetto preferisce mantenere la riservatezza sulle proprie idee.

Indipendentemente da come nascono le idee, anche i FLAG hanno un importante ruolo da svolgere nel garantire che queste idee arrivino a trasformarsi in proposte di progetto; una volta che i potenziali partner hanno deciso di collaborare è essenziale fare in modo che tutte le parti coinvolte abbiano **una chiara visione degli obiettivi**. Sia che l'idea venga promossa da un pescatore, da un'associazione di produttori o da un'impresa locale di altro tipo, il FLAG deve cercare, sin dalle fasi iniziali, di **coinvolgere gli attori più idonei**, siano essi soggetti in possesso delle competenze tecniche, delle apparecchiature di prova o dei finanziamenti necessari.

4.3.2. Comunicazione

Una comunicazione **aperta e costante** per l'intero ciclo di vita del progetto è imprescindibile per garantire che tutti i partner comprendano gli sviluppi del progetto, anche quando quest'ultimo porta a risultati negativi. Questo aspetto è necessario per garantire che **le aspettative rimangano realistiche**, ma anche per poter adottare decisioni e aggiustare il tiro, se necessario.

Suscitare un'attiva partecipazione della comunità intorno a un progetto di ricerca è la chiave per sviluppare un senso di appartenenza e garantire che la ricerca risponda effettivamente alle esigenze del settore, ottimizzando di conseguenza le possibilità che la ricerca trovi effettiva applicazione sul mercato.

Un'altra attività fondamentale dei FLAG è far sì che una ricerca di successo riceva la **visibilità** di cui ha bisogno (sia in occasio-

ne di eventi locali, sia nel bollettino del FLAG o nella stampa locale) per **favorirne l'adozione da parte del mercato e motivare anche altri a innovare**.



Gestire le aspettative e garantire un atteggiamento costruttivo rispetto all'assunzione del rischio e al fallimento.

Dalla scienza alle nuove opportunità di produzione e di impresa

Su iniziativa dell'Associazione di pescatori di San José de Cangas è stato chiesto all'Istituto spagnolo di Oceanografia e all'università di Vigo di studiare la possibilità di allevare canestrelli. A tale proposito era necessario conoscere alcuni aspetti specifici della specie, quali:

- ✓ Com'è il ciclo riproduttivo del canestrello?
- ✓ Quali tecniche di allevamento esistono per questa specie?
- ✓ Quali condizioni ne garantiscono la produzione (sopravvivenza e sviluppo)?
- ✓ Come gestire i canestrelli durante il loro sviluppo e quando sono pronti per il consumo?

Questa collaborazione, e il processo partecipativo fase per fase che ne è scaturito, hanno portato all'elaborazione di un metodo che ha permesso ai pescatori locali di allevare con successo questo mollusco bivalve. Il progetto prevedeva anche una parte per la definizione di nuove soluzioni per la trasformazione e la commercializzazione del canestrello, tra cui un'approfondita ricerca di mercato. Il progetto ha fatto sì che il canestrello venisse immesso sul mercato sia come prodotto fresco, sia come prodotto già pulito e confezionato sottovuoto (più pregiato).

Esempio di buona pratica FARNET



Grazie alla scienza è stato possibile allevare canestrelli

4.3.3. Redditività versus assunzione di rischio

Quando si elabora una proposta di progetto è essenziale prevedere una prima **verifica della redditività**: un'idea originale non sempre è un'idea redditizia. I FLAG possono sostenere questa fase verificando che siano stati presi in considerazione tutti i passaggi e tutti i costi essenziali: per una panoramica delle domande chiave sull'idea di progetto, il mercato e il piano finanziario si veda il [Capitolo 2](#); per la commercializzazione del prodotto sul mercato si rimanda invece al [Capitolo 3](#).

Tuttavia, è anche importante saper **accettare il fallimento**. Secondo Elon Musk, amministratore delegato di Tesla Motors, *"il fallimento è un'opportunità. Se le cose filano lisce, significa che*

non sei abbastanza innovativo". Fondamentali, in questo caso, sono gli insegnamenti tratti dall'esperienza. Analizzare le ragioni del fallimento può rivelarsi in futuro un importante fattore di successo. È un'ardua sfida per i FLAG che si dedicano alla gestione dei fondi pubblici, ma è importantissimo da tenere presente quando i FLAG intendono davvero promuovere l'innovazione nelle filiere della pesca e dell'acquacoltura.

4.3.4. Coinvolgere la società civile: l'innovazione aperta

Un altro passo che i FLAG possono intraprendere per suscitare la nascita e la realizzazione di nuove idee è fare rete con iniziative di innovazione aperta. L'innovazione aperta si fonda su una serie di concetti quali la **co-creazione, la condivisione della conoscenza e il crowdsourcing**.

Grazie a questi processi aperti e partecipativi, l'industria può coinvolgere cittadini, studenti e sviluppatori esperti e motivati nella realizzazione di un progetto. Impegnarsi in un ecosistema di innovazione aperta consente lo sviluppo, dal basso, di tecnologie, servizi e applicazioni in risposta alle reali esigenze dei consumatori⁸.

I FLAG possono favorire la creazione di reti tra i potenziali promotori di progetto e le comunità di innovazione aperta presenti nella propria zona. Queste ultime sono di norma facilmente reperibili su internet e comprendono:

- ✓ FABLAB
- ✓ Spazi Hacker
- ✓ Spazi Maker
- ✓ Postazioni di lavoro condivise
- ✓ Living lab
- ✓ Spazi creativi ecc.

Il crowdfunding del Gruppo di azione Annan Harbour

Il Gruppo di azione Annan Harbour (Scozia) è ricorso con successo alla pratica del "crowdfunding" per raccogliere i capitali privati necessari per l'avvio di un progetto di riqualificazione sostenuto dal FLAG. Quest'ultimo ha utilizzato una forma di finanziamento collettivo (crowdfunding) come soluzione innovativa per la raccolta di risorse finanziarie online da una "folla" ("crowd" in inglese) di soggetti privati. Il principio del crowdfunding prevede la richiesta di piccole donazioni in cambio di "ricompense". Questo tipo di approccio ha inoltre contribuito a far emergere la forte adesione della comunità al progetto e ha incoraggiato il FLAG a pensare a soluzioni creative per comunicare e promuovere la partecipazione a livello locale.

Esempio di buona pratica FARNET

4.3.5. Finanziare la ricerca legata al settore della pesca

I FLAG possono decidere di destinare una parte del loro **bilancio per la strategia di sviluppo locale** al finanziamento di progetti di ricerca o di sperimentazione scientifica. A tale proposito esistono vari esempi che spaziano dallo sviluppo e dal collaudo di attrezzi da pesca sino alla messa a punto e alla verifica di nuovi prodotti per il settore della pesca. I FLAG, tuttavia, possono anche assistere i promotori di progetto ad accedere ad **altri fondi pertinenti**.

- ✓ A livello europeo, i FLAG dovrebbero essere sempre al corrente delle opportunità di finanziamento previste nell'ambito degli altri capitoli del FEAMP, nonché da fondi quali **LIFE** e **Orizzonte 2020**, gestiti dall'**EASME**, l'Agenzia esecutiva per le PMI della Commissione europea (per maggiori dettagli si rimanda al **paragrafo 2.2.5**).
- ✓ A livello nazionale, regionale e locale, i FLAG possono anche intervenire in maniera proattiva per la ricerca di ulteriori fonti di finanziamento, nonché collaborare con gli istituti universitari presenti nelle rispettive zone per **tenere alto il profilo del settore della pesca e dell'acquacoltura nell'ambito dei programmi di ricerca** e assicurare che questi settori vengano considerati in via prioritaria.



Scienza e ricerca possono contribuire a trasformare un'idea in un'impresa redditizia

Una regolare comunicazione con gli attori della comunità scientifica può anche aiutare i FLAG a mantenersi informati sugli **ultimi risultati della ricerca**, utili per rispondere alle criticità individuate, come nell'esempio di progetto illustrato qui di seguito.

Una ricerca finanziata dall'Asse 3 del FEP trova applicazione sul mercato

Nel precedente periodo di programmazione, il **FLAG Fiandre occidentali** (Belgio) ha finanziato un progetto che ha riunito l'Associazione dei pescatori fiamminghi (VVV) e una PMI locale, la Brevisco BVBA, per elaborare un sistema potenziato di bollitura e raffreddamento del gamberetto grigio.

Il nuovo sistema si fondava su uno studio condotto dall'Istituto fiammingo di ricerca sull'agricoltura e la pesca (ILVO), finanziato nell'ambito dell'Asse 3 del FEP.

Utilizzando i risultati della ricerca, disponibili e ad accesso libero, e grazie a una sovvenzione del FLAG, è stato costruito un impianto pilota a terra per ottimizzare il controllo della temperatura, la durata e la salinità del processo di cottura e l'eliminazione di qualsiasi fonte di contaminazione batterica. Questo nuovo processo ha nettamente allungato il periodo di conservazione dei gamberetti freschi senza l'impiego di conservanti, rendendo il prodotto più competitivo sul mercato.

Esempio di buona pratica FARNET

Entrare in contatto e creare reti con le potenziali risorse in materia di ricerca scientifica presenti nella zona non è un compito facile per i FLAG, ma è una componente fondamentale del loro lavoro. Forti della loro posizione privilegiata, che consente loro

di riunire diversi attori per affrontare insieme le sfide locali e settoriali, i FLAG possono svolgere un importante ruolo nella promozione e nella verifica di nuove idee per migliorare la sostenibilità, l'innovazione e la redditività del settore della pesca.

FASI DI INTERVENTO

- ✓ Delineare un quadro esaustivo delle risorse presenti nella zona del FLAG nell'ambito della ricerca scientifica.
- ✓ Coinvolgere la comunità di ricercatori nello sviluppo della strategia del FLAG associandola al partenariato.
- ✓ Organizzare attività per instaurare contatti tra le imprese del settore della pesca e i ricercatori.
- ✓ Fornire il sostegno necessario, anche per quanto riguarda le verifiche di redditività.
- ✓ Promuovere una comunicazione costante per garantire che la ricerca sia nota e venga percepita dalla comunità locale come utile e rilevante.
- ✓ Mantenere la ricerca incentrata sulle esigenze del mercato, al fine di giungere ad una sua applicazione pratica.

5. Creare partenariati strategici

5.1. Perché lavorare in partenariato?

La forte domanda di prodotti ittici e di frutti di mare è una grande opportunità per i produttori locali. Tuttavia, questo **mercato** è sempre più **articolato e complesso**, con consumatori sempre più esigenti e attenti alla salute e all'alta qualità dei prodotti, che devono essere di preferenza sostenibili (sia in termini sociali che ambientali), pur rimanendo accessibili sotto il profilo economico⁹. Soddisfare questo tipo di domanda può talvolta scoraggiare i produttori locali.

Nel tentativo di migliorare la loro posizione all'interno della filiera, i produttori locali si scontrano inevitabilmente con alcuni vincoli che possono limitare la loro capacità di rivendicare una quota più consistente di valore aggiunto dei loro prodotti. Accedere a nuovi mercati, sviluppare nuovi prodotti, esplorare nuovi sbocchi commerciali e **instaurare legami** con gli istituti di ricerca scientifica sono tutte iniziative utili che richiedono, tuttavia, un considerevole investimento in termini di tempo e denaro. Tali impegni sono sovente eccessivi rispetto ai mezzi di cui dispongono i produttori locali, i quali solitamente operano con manodopera e risorse finanziarie limitate.

Una soluzione per **minimizzare gli investimenti** necessari, e di conseguenza anche i rischi ad essi associati, è quella di lavorare in partenariato con altri soggetti. Collaborando insieme, i partner non solo ripartiscono i costi (in termini di tempo e denaro), ma possono anche **mettere in comune conoscenze e competenze**. In effetti, la curva di apprendimento associata alla costituzione di nuove iniziative è spesso sottovalutata e creare il giusto partenariato può contribuire a **evitare costosi errori**.

I partenariati possono assumere varie forme, in funzione degli obiettivi e delle ambizioni del progetto. Qui di seguito ne vengono illustrate tre tipologie:

1. Partenariati tra produttori primari;
2. Partenariati tra produttori e altri attori della filiera della pesca;
3. Partenariati con soggetti di altri settori.

5.2. La cooperazione tra produttori

La cooperazione tra produttori può assumere varie forme. Spesso nasce in modo informale, tra singoli produttori che decidono di **mettere in comune talune risorse** (macchine per il ghiaccio, carrelli elevatori, ecc.). Questa condivisione di strutture o macchinari può, in ultima analisi, richiedere un certo livello di organizzazione. Come ripartire i costi di manutenzione? Chi può usare, cosa e quando? Si tratta di questioni che solitamente è meglio trattare in modo strutturato, così da evitare conflitti.

Altri progetti più complessi, quali le piattaforme per **azioni congiunte di commercializzazione o i marchi collettivi**, dove i produttori mettono in comune le loro risorse per vendere i loro prodotti, richiedono una formula nettamente più ufficiale.

Di fatto, questi accordi di cooperazione o di partenariato possono essere ufficializzati con contratti stipulati tra singoli o aziende, ma spesso la costituzione di una struttura amministrativa condivisa può agevolare il processo

⁹ Si veda il [Rapporto EUMOFA](#): "EU Consumer Habits Regarding Fishery and Aquaculture Products".

5.2.1. Le cooperative

La cooperativa è una delle forme più note di organizzazione tra produttori. Una cooperativa può essere definita come “un’associazione autonoma di individui che si uniscono volontariamente per soddisfare **obiettivi economici, sociali e culturali comuni**”¹⁰. Le cooperative hanno il vantaggio di essere riconosciute come organizzazioni aventi forma giuridica, ma ciò comporta anche alcuni obblighi e responsabilità. La maggior parte degli Stati membri ha una propria definizione giuridica di cooperativa, ma rispetto al loro funzionamento si riscontrano alcune caratteristiche comuni. Di norma, le cooperative devono:

- ✓ essere aperte e a carattere volontario;
- ✓ garantire la democraticità della partecipazione dei soci all’assemblea: ogni socio ha diritto a un solo voto;
- ✓ essere fondate sul principio della parità e dell’equità, proporre una distribuzione equa dei dividendi in funzione del volume delle operazioni realizzate dalla cooperativa¹¹.



Lavorare insieme permette ai pescatori di beneficiare maggiormente del valore aggiunto dei propri prodotti

Una cooperativa permette di conservare i contingenti di pesca nella comunità locale

A Thorupstrand, un paesino della Danimarca nordoccidentale, i pescatori hanno deciso di fondare la “Corporazione della pesca costiera di Thorupstrand”, una cooperativa destinata a permettere di mantenere tutti i contingenti di pesca all’interno della comunità locale. I pescatori hanno raggruppato le loro quote individuali nella cooperativa, che le ha poi riassegnate ai soci. Le entrate generate dalla cooperativa servono a rimborsare i prestiti utilizzati per acquistare nuovi contingenti. Ogni socio ha diritto a un solo voto, indipendentemente dalle sue quote individuali. La cooperativa ha aiutato Thorupstrand a conservare tutti i diritti di pesca all’interno della propria comunità, garantendo così il futuro della pesca locale¹².

La cooperativa ha anche contribuito a mantenere in loco un maggior valore aggiunto, investendo in impianti di trasformazione e attività di commercializzazione congiunta. Ha fruito di un sostegno dell’Asse 4 del FEP per la riconversione di un peschereccio dismesso in una pescheria galleggiante, ormeggiata nel centro di Copenaghen, che permette di accedere a questo redditizio mercato urbano.

Esempio di buona pratica FARNET



A Thorupstrand, i pescatori hanno costituito una cooperativa per mantenere i contingenti di pesca all’interno della comunità

¹⁰ https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_en.

¹¹ Ibid.

¹² Højup T., 2011, *The need for common goods for coastal communities*, Università di Copenaghen.

5.2.2. I programmi e le piattaforme di commercializzazione comune

I FLAG possono svolgere un importante ruolo nel promuovere la cooperazione tra produttori, anche in assenza di una struttura formale come possono essere le cooperative.



È ciò che è avvenuto, ad esempio, in Galizia (Spagna), dove il **FLAG Ria de Pontevedra** ha avviato una collaborazione tra le sette *cofradías* locali ed è stato successivamente incaricato da queste associazioni di pescatori di coordinare lo **sviluppo di una piattaforma d'asta online** che promuove e vende i prodotti della pesca artigianale locale. Una volta operativa, la piattaforma è stata affidata alla gestione delle *cofradías*, oggi responsabili del suo funzionamento. I pescatori trasmettono, tramite cellulare, le informazioni sulle loro catture giornaliere e i potenziali acquirenti possono effettuare gli ordini per comprare direttamente il pesce alla sala d'asta locale¹³. Anche il marchio "pescadoartesanal", attualmente utilizzato da dieci ristoranti e venti pescherie locali, è stato ideato per promuovere il pesce fresco certificato dell'asta locale.

Le attività di pesca sostenute dalla comunità, quali la *Community Supported Fisheries* (CSF), o il **programma "ceste del pesce"** sono altri esempi di cooperazione tra produttori che mirano a creare un legame diretto tra consumatori e produttori, in base al quale i consumatori si impegnano ad acquistare regolarmente una data quantità di pesce ad un prezzo stabilito. Perché ciò possa avvenire, i produttori devono unire le forze in modo da assicurare le necessarie quantità di prodotto e garantire la consegna di pesce fresco locale in specifici luoghi di distribuzione. Diversi tipi di partenariato sono possibili per queste azioni, illustrate in dettaglio nella Guida Farnet **Marketing delle catture locali**.

5.2.3. Le organizzazioni di produttori

Nell'Unione europea, le organizzazioni di produttori (OP) rappresentano un comune esempio di cooperazione nel settore della pesca. Questi consorzi di produttori **organizzano insieme la propria produzione e le attività di commercializzazione**. Per essere formalmente riconosciuta, un'organizzazione di questo tipo deve soddisfare una serie di criteri relativi alla composizione, la ragione sociale, il funzionamento, l'attività e la rappresentatività¹⁴. Il riconoscimento formale, inoltre, consente di accedere al sostegno finanziario del FEAMP. Solitamente, le associazioni di produttori intervengono nei seguenti ambiti:

- ✓ gestione delle catture nelle rispettive zone di pesca;
- ✓ commercializzazione dei prodotti dei soci;
- ✓ riduzione, nella misura del possibile, delle catture indesiderate e, ove necessario, miglior uso possibile di tali catture senza creare un mercato di tali risorse;
- ✓ lotta alle pratiche di pesca illegale, non dichiarata e non regolamentata (IUU);
- ✓ stabilizzazione del mercato.



Anche la riforma dell'organizzazione comune dei mercati nel settore dei prodotti della pesca e dell'acquacoltura¹⁵ ha previsto la **costituzione di OP nel settore dell'acquacoltura**. Nella zona di intervento del **FLAG Opolszczyzna** (Polonia) si concentra il 10% circa dell'intera produzione nazionale di carpe; con l'aiuto del FLAG i membri stanno assumendo un ruolo guida per motivare gli altri produttori delle zone limitrofe a costituire un'OP nel settore dell'acquacoltura. In questo caso, il sostegno del FLAG è prevalentemente informale, sebbene esso metta a disposizione dei membri una piattaforma per contattare i produttori delle altre zone.

¹³ Conformemente alla normativa nazionale, tutte le catture dei pescherecci spagnoli devono essere vendute tramite asta.

¹⁴ Per i requisiti in questione si rimanda al Regolamento (UE) n. 1379/2013 relativo all'organizzazione comune dei mercati nel settore dei prodotti della pesca e dell'acquacoltura.

¹⁵ https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/market_it.

COINVOLGERE LE PICCOLE IMPRESE DI PESCA

I pescatori hanno fama di essere persone indipendenti e potrebbero essere riluttanti ad abbandonare tradizioni e metodi di lavoro ormai consolidati. Chi intende coinvolgere questo settore dovrà riuscire a superare queste possibili barriere iniziali, tenendo presente quanto segue:

- ✓ Sebbene i pescatori solitamente amino uscire in mare a pescare, molti non gradiscono le attività associate alla gestione di un'impresa (amministrazione, vendita ecc.). Spesso, **altri membri della famiglia** svolgono queste mansioni e possono essere più facili da contattare.
- ✓ Il **tempismo** è fondamentale; evitare periodi impegnativi e trovare momenti di maggiore calma durante l'anno per avviare i primi contatti con i pescatori locali (ad es. giornate di cattivo tempo, maree primaverili).
- ✓ In alcuni periodi dell'anno, in molti villaggi di pescatori la comunità si riunisce per **eventi** speciali (benedizione delle barche, feste religiose, ecc.). Queste possono essere ottime occasioni per parlare ai pescatori e agli altri membri della collettività.
- ✓ **Illustrare con chiarezza** i possibili benefici di una diversa gestione dell'attività (evitando il gergo tecnico) faciliterà il processo. Anche evidenziare **esempi positivi di progetti** realizzati in altre comunità di pescatori può trasmettere un messaggio incisivo.



I FLAG devono contattare e coinvolgere le imprese di pesca artigianale

5.3. La cooperazione all'interno della filiera

Con l'evolversi delle tecnologie e della domanda dei consumatori, le catene del valore nel settore della pesca hanno iniziato a diventare sempre più complesse e globalizzate. I **produttori primari**, pur svolgendo un ruolo fondamentale all'interno di queste catene, **non sempre beneficiano del valore aggiunto che viene generato nelle fasi successive della catena**. In molti casi, nemmeno altre imprese locali, quali impianti di trasformazione o ristoranti, sono in grado di capitalizzare questa risorsa locale poiché le catture vengono acquistate dai grossisti e spedite direttamente su mercati lontani.

I FLAG, di conseguenza, hanno un importante ruolo da svolgere nell'**assistere le imprese locali a valorizzare** il pesce sbarcato o prodotto nella zona. Come discusso in altri precedenti numeri¹⁶, è possibile sostenere i pescatori ad ampliare il proprio ruolo e a intervenire in fasi diverse dalla produzione, anche nella fase di vendita e distribuzione, ad esempio tramite

la vendita diretta ai consumatori o ai ristoranti della zona che spesso non riescono a rifornirsi di prodotti locali.

Molti pescatori, tuttavia, possono non avere voglia, tempo o le capacità per partecipare più attivamente alla commercializzazione dei propri prodotti. In questo caso, i **FLAG possono intervenire per assicurare un miglior collegamento tra i produttori e le imprese locali in grado di valorizzarne** i prodotti, contribuendo così a mantenere valore aggiunto nella zona e permettere alla comunità locale di beneficiarne. Incentivare le relazioni tra produttori, imprese di trasformazione, pescherie e altre parti interessate della zona, compresi i rivenditori locali, contribuisce a garantire che le catture siano vendute in massima parte a livello locale, anche per quanto riguarda le specie meno popolari.

16 Si vedano inoltre le guide FARNET [Accrescimento del valore aggiunto dei prodotti della pesca e dell'acquacoltura](#) e [Marketing delle catture locali](#).

Tuttavia, creare collegamenti con altre imprese lungo la catena del valore non è sempre facile poiché **la catena si compone di svariati soggetti, ciascuno dei quali ha esigenze proprie, svolge un diverso ruolo e agisce in rappresentanza di una diversa sfera di influenza**. Ciascuno tenta di concentrarsi sulle proprie specificità e trovare il tempo per andare oltre le attività quotidiane non è sempre facile.

I FLAG possono appoggiare una serie di attività per garantire collegamenti più fluidi ed efficaci tra i diversi attori della filiera, tra cui:

- ✓ **eventi del settore con attività di rete** per i soggetti della filiera locale;
- ✓ **incontri bilaterali** tra diverse parti interessate;
- ✓ **visite ai fornitori**;
- ✓ creazione di una lista di contatto dei **fornitori e rivenditori**;
- ✓ **agenzie che operano nel settore della segnaletica** che potrebbero fornire utili informazioni, risorse o ulteriore sostegno alle imprese¹⁷.



Il **FLAG Kainuu-Koillismaa** (Finlandia centrale) ha formalizzato **l'integrazione verticale della propria filiera locale** consorzando pescatori, piscicoltori e aziende di trasformazione per la costituzione di un **impianto di trasformazione comune**. L'iniziativa ha spinto i partecipanti a pensare in modo diverso e questo ha migliorato le procedure di stoccaggio, trasporto e lavorazione del pesce locale, incrementando il valore aggiunto della zona. Il successo del progetto ha inoltre convinto i partner a lavorare insieme anche per migliorare la commercializzazione del prodotto (un piccolo pesce autoctono denominato **Kitkan Viisas**), che ha poi portato all'ottenimento di una denominazione di origine protetta (DOP).



I FLAG possono favorire la creazione di reti tra le imprese della filiera della pesca

5.4. Sinergie con altri settori

La filiera della pesca non opera isolata da altre filiere e altri settori: per rafforzare le imprese legate al comparto della pesca, pertanto, i FLAG dovranno prestare attenzione anche ad altri settori. Creare **sinergie tra settori** e, in particolare, individuare **partner strategici** in altri comparti può rivelarsi fondamentale per creare nuovi prodotti e innovazione, accedere a nuovi mercati e migliorare le attività promozionali.

5.4.1. Il settore pubblico

Vi sono molteplici ragioni per mantenere buoni rapporti con le amministrazioni pubbliche locali quando si lavora per incentivare lo sviluppo delle aziende locali della pesca. Questi enti possono sbloccare fondi pubblici a **sostegno delle imprese della zona** (si veda l'esempio della "Strada dei sapori del mare della Scozia orientale" riportato oltre) e contribuire anche a migliorare l'infrastruttura locale necessaria. Solitamente, le amministrazioni comunali sono un partner strategico dei FLAG e/o dei promotori di progetto e spingerle a partecipare ad azioni **per migliorare le condizioni in cui operano le imprese ittiche** è un modo efficace per indurre il cambiamento.

¹⁷ Si veda, a titolo di esempio, [l'esempio di buona pratica FARNET, Sostegno alle imprese ittiche](#).

Gli enti pubblici svolgono inoltre un ruolo decisivo nel **processo decisionale** e questo può avere ripercussioni dirette sul settore della pesca. Le autorizzazioni per accedere al lungomare, comprese le aree dei porticcioli, e l'utilizzo del suolo della marina sono di norma gestite dall'amministrazione pubblica, e un atteggiamento positivo dei funzionari pubblici può essere determinante per **proteggere e agevolare le imprese**. Anche attività quali il collaudo di nuove attrezzature per la pesca o le vendite dirette possono dipendere dall'ottenimento di permessi e autorizzazioni rilasciati dagli enti competenti.

Infine, come già indicato nel [paragrafo 3.2.4](#), la ristorazione pubblica (ad esempio le mense nelle scuole, ospedali, case di cura o carceri), può essere un mercato redditizio per i prodotti ittici. **Le norme che disciplinano gli appalti e i contratti pubblici** possono influire pesantemente sul tipo di produzione alimentare utilizzata nella ristorazione collettiva e lavorare per incoraggiare tali enti ad incentivare l'uso di pesce locale e di stagione può contribuire ampiamente a sostenere le imprese locali della pesca.

5.4.2. Turismo

Le sinergie tra la filiera del turismo e quella della pesca offrono enormi potenzialità. In molte zone costiere, il turismo è uno dei principali settori economici, con una previsione di crescita del 2-3% entro il 2020¹⁸. Il **turismo è un importante segmento di mercato** per il settore dei frutti di mare e degli altri prodotti della pesca e, di converso, la presenza della flotta di pescherecci nella zona e una cucina tradizionale a base di pesce possono essere fattori importantissimi per attrarre il turismo.

Molti FLAG hanno lavorato per sfruttare questo potenziale e valorizzare le catture locali, sia attraverso una migliore attività promozionale del pesce nei ristoranti della zona, sia organizzando eventi gastronomici a base di pesce, creando percorsi ad hoc o favorendo sinergie tra la pesca sportiva e la pesca professionale e i suoi prodotti. Tuttavia, in molte zone, il settore turistico è già altamente organizzato e per poter sfruttare appieno questo potenziale occorre operare in stretta collaborazione con i professionisti del comparto.

Gli enti del turismo possono essere ottimi partner per creare collegamenti con il settore turistico locale e i singoli operatori. Possono anche svolgere un ruolo diretto nella promozione delle risorse ittiche di un territorio se sono a conoscenza della qualità dei prodotti. Una volta instaurati i contatti con i potenziali partner turistici, i FLAG possono anche decidere di organizzare attività specifiche per consolidare la cooperazione con il settore della pesca.



In Puglia, il **FLAG Mare degli Ulivi** ha organizzato un innovativo **evento di "speed dating" destinato agli operatori del settore turistico e della pesca** che ha permesso brevi incontri tra imprese per esplorare la possibilità di future collaborazioni. Da questo evento sono scaturiti **11 pacchetti turistici** incentrati prevalentemente sui prodotti del mare e della pesca.

18 ECORYS, 2013, [Study in support of policy measures for maritime and coastal tourism at EU level](#), DG MARE.

Nuove sinergie con il settore pubblico e il comparto turistico per promuovere i sapori del mare locali



Un itinerario del gusto invita i visitatori ad assaporare i prodotti del mare sulla costa orientale della Scozia

La “Strada dei sapori del mare della Scozia orientale”, avviata nel 2014, collega vari produttori lungo la costa scozzese del Mare del nord. Il personale dei FLAG è stato interpellato per fornire informazioni sulle rispettive zone, ma il finanziamento è stato erogato dalle autorità locali e dal programma del governo scozzese per le risorse alimentari locali.

L’itinerario è stato progettato per creare collegamenti tra il patrimonio storico e contemporaneo della costa e i prodotti del mare. Tra questi, informazioni facilmente accessibili sui luoghi in cui mangiare, degustare e acquistare i migliori frutti di mare locali, con l’obiettivo generale di incrementare il consumo dei prodotti da parte dei visitatori. L’itinerario poggia sull’esperienza di alcune precedenti iniziative di turismo enogastronomico realizzate in Scozia, tra cui un “Percorso del Whisky” ormai consolidato da anni e iniziative più recenti che mettono in rete maestri cioccolatieri (“La strada del cioccolato”), produttori caseari e la “Strada dei sapori del mare della Scozia occidentale”. Per promuovere l’iniziativa sono stati instaurati proficui contatti con l’ente di promozione turistica scozzese, “Visit Scotland”.

L’itinerario e il sito web sono stati inaugurati alla fine del 2014, pronti per il 2015, “Anno del Cibo e delle Bevande”, nell’ambito del quale era previsto l’evento “Coste sostenibili”, organizzato per l’intero mese di ottobre e dedicato ai frutti di mare.

www.eastofscotlandseafood.com

5.4.3. Agricoltura e altri settori innovativi

Esistono molti altri settori che i FLAG potrebbero pensare di collegare al settore della pesca locale – e molte ragioni per farlo. In quest’ultima sezione i FLAG verranno incoraggiati a guardare oltre il comparto della pesca, per trovare sia **fonti di ispirazione** sia forme di **sostegno all’innovazione** lungo la catena del valore della pesca.

Collegamenti con la comunità scientifica potrebbero portare a interessanti forme di assistenza. La **scienza e la ricerca** possono migliorare il rendimento delle imprese in qualsiasi fase della filiera: dal perfezionamento delle tecniche di produzione allo sviluppo di nuovi prodotti trasformati o a nuove forme di commercializzazione (si veda il [Capitolo 4](#)).

È inoltre possibile che vi siano anche altre forme di innovazione, **mutuate da altri settori**. È il caso, ad esempio, di molte idee sviluppate in altre filiere alimentari confrontate a problematiche analoghe per quanto riguarda la rintracciabilità, la sicurezza alimentare e la logistica.

La **catena del valore nel settore agricolo**, ad esempio, ha portato a molte innovazioni per quanto riguarda i prodotti alimentari, il confezionamento o la commercializzazione. I FLAG dovrebbero prestare attenzione a come sono organizzate le altre filiere alimentari, così da favorire la diffusione di pratiche virtuose nel settore della pesca. Collaborare con i **gruppi LEADER** delle zone limitrofe potrebbe essere un buon punto di accesso al mondo dell’innovazione della catena del valore del comparto agricolo.

La comunità di acquisto diretto “Food assemblies”



I prodotti della pesca integrano efficacemente la gamma dei prodotti offerti nei mercati contadini e nei gruppi di acquisto

Le attività “sostenute dalla comunità” e i programmi delle “ceste di prodotti”, illustrati nelle pagine precedenti, sono stati sviluppati in origine con i prodotti agricoli; i produttori ittici hanno potuto sfruttare queste innovazioni per creare un collegamento diretto tra produttori e consumatori finali.

Oggi, queste iniziative si stanno ulteriormente evolvendo e integrano diverse filiere, come emerge dal nuovo sistema messo a punto da “[Food assemblies](#)”¹⁹, nel quale invece di acquistare una quantità prefissata di un dato prodotto ogni settimana, i clienti inviano i propri ordini per un’ampia gamma di prodotti disponibili (frutta, ortaggi, pane, formaggi, birra ecc.) qualche giorno prima di passare a ritirare le proprie ceste in un luogo e a un’ora già stabiliti.

Questo offre al consumatore una maggiore flessibilità per quanto riguarda la varietà e la quantità dei prodotti e gli orari. I punti “Food assemblies” sono più attivi nei quartieri cittadini e consentono ai produttori locali di accedere a mercati che sarebbero altrimenti difficili da raggiungere.

Infine, la creazione di partenariati cui aderiscono vari settori può anche portare innovazioni e generare sinergie nel campo della **comunicazione** – ad esempio, attraverso un **marchio congiunto**, così che i produttori possano fruire della reciproca immagine o di un marchio regionale. Iniziative quali “Surf and turf” (“Surf e torba”), che abbina prodotti agricoli e prodotti della pesca, stanno diventando sempre più popolari, come mostra il ristorante di carne e pesce alla griglia, “Lest & Lammas” (“Passera di mare e agnello”), aperto in Estonia da un pescatore locale con il sostegno del [FLAG Hiiukala](#)²⁰.

Essendo una caratteristica fondamentale della metodologia CLLD, **l’impegno a promuovere la cooperazione e la costituzione di partenariati dovrebbe essere un elemento cardine dei metodi operativi di ogni FLAG**. Questo può portare a valorizzare tutte le parti coinvolte, contribuendo a mobilitare tutte le potenzialità di una zona per rafforzare le imprese presenti lungo la catena del valore del settore della pesca.

¹⁹ Questi programmi sono nati in Francia con il nome “La Ruche qui dit oui” (“L’alveare che dice sì”).

²⁰ Per ulteriori informazioni sul progetto si veda a p. 25 del n. 11 della [Rivista FARNET](#).

FASI DI INTERVENTO

- ✓ Dedicare tempo al coinvolgimento dei pescatori e degli acquacoltori della zona.
- ✓ Promuovere la cooperazione tra produttori per garantire economie di scala.
- ✓ Incentivare canali di distribuzione che preservino i contatti tra produttori e consumatori.
- ✓ Sostenere i contatti tra produttori primari e le altre componenti della filiera.
- ✓ Contribuire a creare sinergie tra catene del valore e settori diversi per sfruttare dinamiche virtuose anche in altri settori.

Conclusioni

I FLAG possono svolgere un importante ruolo nel favorire lo sviluppo delle imprese locali in qualsiasi fase della catena del valore della pesca e dell'acquacoltura. Per iniziare è fondamentale conoscere bene la zona e le sue filiere nel settore dei prodotti ittici. Da un lato, questa conoscenza è essenziale per individuare e analizzare le carenze da colmare e gli elementi che possono generare valore aggiunto. Dall'altro, consente ai FLAG di promuovere soluzioni riunendo le diverse risorse presenti, siano esse naturali, umane/intellettuali o finanziarie.

Le azioni di animazione delle comunità locale e il sostegno diretto possono garantire alle imprese della zona l'accesso a competenze e saperi di cui hanno bisogno per migliorare le attività esistenti o avviarne delle nuove. Garantendo che que-

sto sostegno e incoraggiamento serva ad adattare le tecniche di produzione o di cattura, ottimizzare la movimentazione e la trasformazione e migliorare la distribuzione e la commercializzazione dei prodotti, i FLAG possono aiutare le loro zone a rendere più innovative, lungimiranti e resilienti le imprese della pesca in esse presenti. Il successo dipenderà da quanto riusciranno a rimanere al passo con la domanda del mercato in continua evoluzione, a sfruttare le nuove conoscenze e tecnologie e ad accedere efficacemente ai mercati con prodotti in grado di rispondere a questi bisogni e possibilità. I FLAG, infine, dovranno sfruttare appieno le potenzialità offerte dalla cooperazione nel settore della pesca e dell'acquacoltura e con i partner strategici di altri settori per ottimizzare gli effetti dei loro sforzi.

PROMUOVERE LO SVILUPPO DI ATTIVITÀ



Piano aziendale – Questioni chiave

IDEA DI PROGETTO

Quali sono i vostri obiettivi?

Obiettivi aziendali, obiettivi finanziari? A breve, lungo termine?

Cosa vuole realizzare questo progetto?

Cosa rende unico questo progetto/servizio?

La vostra proposta di vendita esclusiva

Chi porterà avanti l'attività?

Direzione e personale coinvolto

Quando sarà realizzata?

Quando avrà inizio l'attività? Quando cesserà? Qual è la durata prevista dell'azienda?

Quali risorse sono necessarie?

Risorse finanziarie

Competenze

Locali, attrezzature...

Come prevedete di misurarne il successo?

Quale sarà l'impatto ambientale del progetto?

Altre domande:

.....

.....

MERCATO

💧 **Qual è l'unità di prodotto?**

Ad esempio: kg di pesce, lattina/barattolo di paté di pesce, pernottamento a persona nelle strutture ricettive...

💧 **Quali sono i potenziali clienti? Quanti sono?**

💧 **Quali prodotti analoghi sono disponibili sul mercato (locale)? Chi li offre?**

💧 **In cosa differisce il vostro prodotto?**

Confrontare prezzo, disponibilità, qualità, reputazione, elementi innovativi rispetto a ciascun concorrente

💧 **Cosa vi fa pensare che i clienti acquisteranno il vostro prodotto?**

Se del caso, fare riferimento ad analisi di mercato, ma anche a scambi di informazioni informali, ad esempio discussioni con potenziali acquirenti

💧 **Quanto prodotto/servizio pensate di vendere (al mese, per stagione, annualmente...)?**

💧 **Qual è il volume massimo che siete in grado di produrre?**

Altre domande:

💧

💧

PIANO FINANZIARIO

Un piano aziendale di norma richiede informazioni finanziarie di vario tipo. Tuttavia, la cosa principale è capire se le entrate generate siano sufficienti a coprire i costi (incluso il rimborso di eventuali prestiti, se del caso).

Quali sono i costi fissi?

I costi fissi sono i costi aziendali che vengono sostenuti indipendentemente dal volume dell'attività. Di norma includono:

	1° anno	2° anno	3° anno		Totale
Retribuzioni e altri costi per il personale					
Locazione uffici					
Manutenzione delle apparecchiature					
Rimborsi di prestiti					
Attività promozionali					
.....					

Quali sono i costi variabili?

I costi variabili sono i costi che dipendono dal volume dell'attività (ad esempio quando si producono volumi maggiori di patate occorrerà acquistare più pesce e altri ingredienti). Di norma includono:

	1° anno	2° anno	3° anno		Totale
Acquisto di materie prime					
Imballaggio					
Materiali di consumo, ad esempio carburante ecc.					
Imposte					
.....					

Quali entrate si prevedono?

Numero di unità vendute	Prezzo unitario	Entrate
X	Y	X * Y

Qual è il punto di pareggio? Quando si prevede di raggiungerlo?

Il punto di pareggio si raggiunge quando le entrate derivanti dalle vendite coprono tutti i costi fissi e variabili. Ogni importo venduto oltre questo punto è un profitto.

Qual è la quantità minima da vendere per coprire i costi?

Questa cifra è realistica, considerando tutti i potenziali rischi?

Cosa propone l'impresa per coprire i costi sino al punto di pareggio?

Altre domande:

-
-
-