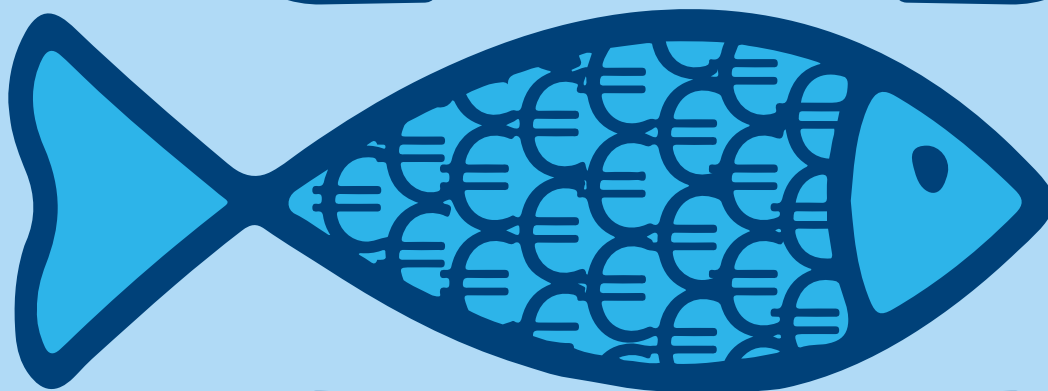




Pobudzanie przedsiębiorczości w rybackim łańcuchu dostaw



Autorzy:

Monica Veronesi Burch i Stephanie Maes, przy współpracy następujących osób: Urszula Budzich-Tabor, Hattie Booth, David Lamb i Gilles van de Walle

Zdjęcia:

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).

Produkcja:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Kontakt:

FARNET Support Unit

Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Brussels

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

Wydawca:

Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa, Dyrektor Generalny.

Disclaimer:

Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa odpowiada za całościowe wydanie niniejszej publikacji, nie odpowiada jednak za precyzję informacji zawartych w poszczególnych artykułach, za ich treść ani za wyrażone w nich poglądy. O ile nie zaznaczono inaczej, Komisja Europejska nie przyjęła ani w żaden sposób nie zaaprobowała żadnego z poglądów przedstawionych w tej publikacji, a zawartych w niej stwierdzeń nie należy traktować jako wyrażających poglądy Komisji ani Dyrekcji Generalnej ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa. Komisja Europejska nie gwarantuje precyzji danych zawartych w niniejszej publikacji, a ponadto ani Komisja Europejska, ani żadna osoba występująca w jej imieniu nie przyjmuje odpowiedzialności za wykorzystanie tych danych.

ISBN 978-92-79-65200-4

ISSN 2363-4073

doi:10.2771/7612

© Unia Europejska, 2017.

Spis treści

Wprowadzenie	5
<hr/>	
1. Zrozumieć lokalny łańcuch dostaw.....	6
1.1. Dlaczego potrzebna jest mapa łańcucha dostaw miejscowego sektora rybackiego?	6
1.2. Co powinno wejść w skład mapy łańcucha dostaw?	6
1.3. Różne podejścia do tworzenia mapy miejscowego łańcucha dostaw	11
<hr/>	
2. Bezpośrednie wsparcie biznesu.....	14
2.1. Dlaczego warto inwestować w zapewnienie bezpośredniego wsparcia?	14
2.2. Zapewnienie skutecznego wsparcia dla przedsiębiorstw rybackich	14
2.2.1. Współpraca z podmiotami wspierającymi firmy	14
2.2.2. Doradztwo i szkolenia „szyte na miarę”	16
2.2.3. Stymulowanie współpracy między firmami	18
2.2.4. Tworzenie i ocena biznesplanów	18
2.2.5. Ułatwianie dostępu do finansowania	19
<hr/>	
3. Dostęp do nowych rynków	22
3.1. Czemu należy poszukiwać nowych rynków?	22
3.2. Zrozumieć lokalny rynek żywnościowy: gdzie sprzedać produkty rybne?	22
3.2.1. Rynki miejskie	23
3.2.2. Rynki regionalne i obszary wiejskie	24
3.2.3. Imprezy, targi i koncerty	25
3.2.4. Rynek zbiorowego żywienia	25
3.3. Jak w praktyce wejść na nowy rynek	27
<hr/>	
4. Innowacja z pomocą sektora naukowo-badawczego	31
4.1. Pięć powodów, aby połączyć firmy rybackie z nauką i badaniami	31
4.2. Nawiązanie współpracy z nauką i badaniami	33
4.2.1. Nawiązanie kontaktu	33
4.2.2. Włączanie instytucji badawczych w działania LGR	33
4.3. Zachęcanie sektora naukowo-badawczego do działania	34
4.3.1. Kojarzenie partnerów	34
4.3.2. Komunikacja	34
4.3.3. Szanse powodzenia i ryzyko	35
4.3.4. Zaangażowanie społeczeństwa obywatelskiego: open-innovation	36
4.3.5. Finansowanie badań dotyczących sektora rybackiego	36

5. Budowanie partnerstw strategicznych	38
5.1. Czemu służy praca w partnerstwie?	38
5.2. Współpraca między producentami	38
5.2.1. Spółdzielnie.	39
5.2.2. Wspólna sprzedaż	40
5.2.3. Organizacje Producentów	40
5.3. Współpraca wzdłuż łańcucha dostaw ryb i owoców morza	41
5.4. Budowanie więzi z innymi sektorami	42
5.4.1. Sektor publiczny	42
5.4.2. Turystyka	43
5.4.3. Rolnictwo i inne branże innowacyjne.	44
Zakończenie	47
Plan biznesowy – Kluczowe pytania	48

Wprowadzenie

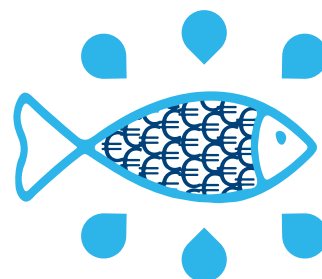
W kontekście rybołówstwa i akwakultury, łańcuch dostaw/wartości¹ odnosi się do „wszystkich działań i usług – od dostawy surowca do produkcji (ryb złowionych lub hodowanych w akwakulturze), przetwarzania, sprzedaży hurtowej i wreszcie detalicznej²”. Każdy gatunek, zarówno z łodzi jak i z farmy rybnej, będzie mieć swój specyficzny łańcuch wartości w zależności od metody produkcji, cech produktu (w tym rozmiaru), kanałów sprzedaży i zaangażowanych pośredników. Niektóre ryby będą sprzedawane świeże, bezpośrednio w społeczności lokalnej; inne produkty mogą być sprzedawane, przechowywane, przetwarzane i wysyłane do odbiorców na drugim końcu świata.

Przepływy produktów rybołówstwa i akwakultury zależą od wielu czynników, począwszy od preferencji konsumentów w różnych miejscach, do możliwości i konkurencyjności danego obszaru rybackiego w zakresie połowu lub wytwarzania produktów, przetwórstwa i dystrybucji miejscowych produktów na rynku. Ścieżka, którą każda ryba trafi na rynek będzie z kolei określała generowaną przez nią wartość dodaną i decydowała o tym, gdzie zachowuje się największą część tej wartości.

Sektor rybołówstwa małej skali staje wobec szeregu wyzwań, począwszy od naturalnej nieregularności – czasem małych ilości – dostaw ryb wyławianych przez mniejszych operatorów, ograniczonego okresu przechowywania owoców morza i wysokiego popytu na wąską grupę gatunków. Mocna konkurencja lepiej zorganizowanych i wysoko wyspecjalizowanych firm rybnych, w tym z zagranicy, to rzeczywistość, z którą zmagają się wiele przedsiębiorstw rybackich w Europie.

Niniejszy przewodnik ma na celu dostarczenie narzędzi dla Lokalnych Grup Rybackich (LGR, zwanych także FLAG), starających się wzmocnić łańcuchy wartości na swoim terenie i pomóc lokalnym firmom, a zwłaszcza rybakom i lokalnym producentom akwakultury, przejęcie tak dużej części tej wartości, jak to tylko możliwe. Aby lokalna społeczność mogła korzystać z zasobów gospodarki rybackiej, potrzebne są dynamiczne, rentowne i trwałe działalności gospodarcze na obszarze LGR. Wspieranie takich działań może obejmować zwiększenie konsumpcji lokalnych ryb przez społeczność dzięki lepszej organizacji sprzedaży na miejscu, lub wzmocnienie działań takich jak przetwarzanie, dzięki czemu produkty lokalne dotrą na nowe rynki.

W ramach Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego (EFMR), LGR mają możliwość wspierania „podnoszenia wartości produktów, tworzenia miejsc pracy, zachęcania młodych ludzi i propagowania innowacji na wszystkich etapach łańcucha dostaw produktów w sektorze rybołówstwa i akwakultury³”. Kolejne rozdziały oferują pomysły i metody jak to zrobić, pomagając firmom w rybackim w uzyskaniu dostępu do wiedzy, sieci współpracy i środków finansowych niezbędnych do podjęcia nowych działań i nowych sposobów pracy, przyczyniając się tym samym do dynamizacji i uelastycznienia sektora rybołówstwa i akwakultury na poziomie lokalnym.



- 1 W niniejszej publikacji terminy „łańcuch dostaw” i „łańcuch wartości” są zazwyczaj traktowane zamiennie [przyp. tłum]
- 2 <https://www.rairarubiabooks.com/related-pdf-aquaculture-value-chains.html>
- 3 Artykuł 63 (1a) Rozporządzenia EMFF (UE) Nr 508/2014).

1. Zrozumieć lokalny łańcuch dostaw

1.1. Dlaczego potrzebna jest mapa łańcucha dostaw miejscowego sektora rybackiego?

Aby LGR mogła **nakierować wsparcie** na te etapy łańcucha dostaw, w których wsparcie może odnieść najlepszy efekt, konieczne jest zainwestowanie czasu i środków na pełne zrozumienie, jak wygląda miejscowy sektor rybacki. Większość LGR ma stosunkowo niewielkie budżety, dlatego musi je koncentrować strategicznie na tych inwestycjach, które dadzą maksymalne rezultaty i oddziaływanie.

Pogłębiona analiza lokalnego sektora rybackiego powinna stanowić część strategii każdej LGR, która planuje wzmocnić konkurencyjność produktów lokalnych i ogólnie poprawić sytuację ekonomiczną sektora. Zebranie i analiza informacji na ten temat pomogą zbudować **solidną wiedzę o warunkach**, w jakich funkcjonują miejscowe przedsiębiorstwa związane z rybactwem i rybami, odkryć słabości na poszczególnych etapach łańcucha dostaw różnych produktów i znaleźć szanse, które pozwolą zatrzymać na obszarze LGR większą wartość dodaną z produktów rybactwa i akwakultury.

Informacja taka jest podstawą **strategicznej orientacji** kierunków inwestowania środków LGR. Pozwoli ona podejmować decyzje na bazie faktów, zamiast opierać się na informacjach zasłyszanych i przypadkowych, albo po prostu ograniczać się do reagowania na wnioski składane przez beneficjentów. Innymi słowy, taka informacja pozwoli LGR aktywnie wychodzić naprzeciw pewnym słabościom lokalnego sektora rybackiego.

Wreszcie, podjęcie racjonalnej analizy lokalnego sektora rybackiego i odpowiadającego mu łańcucha dostaw pozwoli LGR pozyskać **wiarygodność i uznanie** lokalnych przedsiębiorstw rybackich, będąc dla nich partnerem, który nie tylko rozumie bezpośrednie otoczenie tych przedsiębiorstw i ich ograniczenia, ale także dostrzega szerszy kontekst ich funkcjonowania i może pomóc znaleźć rozwiązania.

1.2. Co powinno wejść w skład mapy łańcucha dostaw?

Przede wszystkim LGR powinna doskonale rozumieć sektor rybacki na swoim obszarze. Mamy tu na myśli wszystkie działania związane z połowem i hodowlą ryb oraz przetwórstwem. Pytania, na które powinny odpowiedzieć LGR w trakcie analizy głównych cech miejscowego sektora rybackiego, powinny dotyczyć między innymi:

- ✓ głównych metod połowu lub produkcji ryb,
- ✓ najważniejszych gatunków ryb,
- ✓ liczby, rodzaju i wielkości statków
- ✓ liczby i rodzaju przedsiębiorstw akwakultury,
- ✓ przetwórstwa,
- ✓ liczby firm składających się na sektor rybacki,
- ✓ wielkości połowów/produkcji oraz ich wartości,
- ✓ różnego typu produktów rybnych trafiających na rynek.

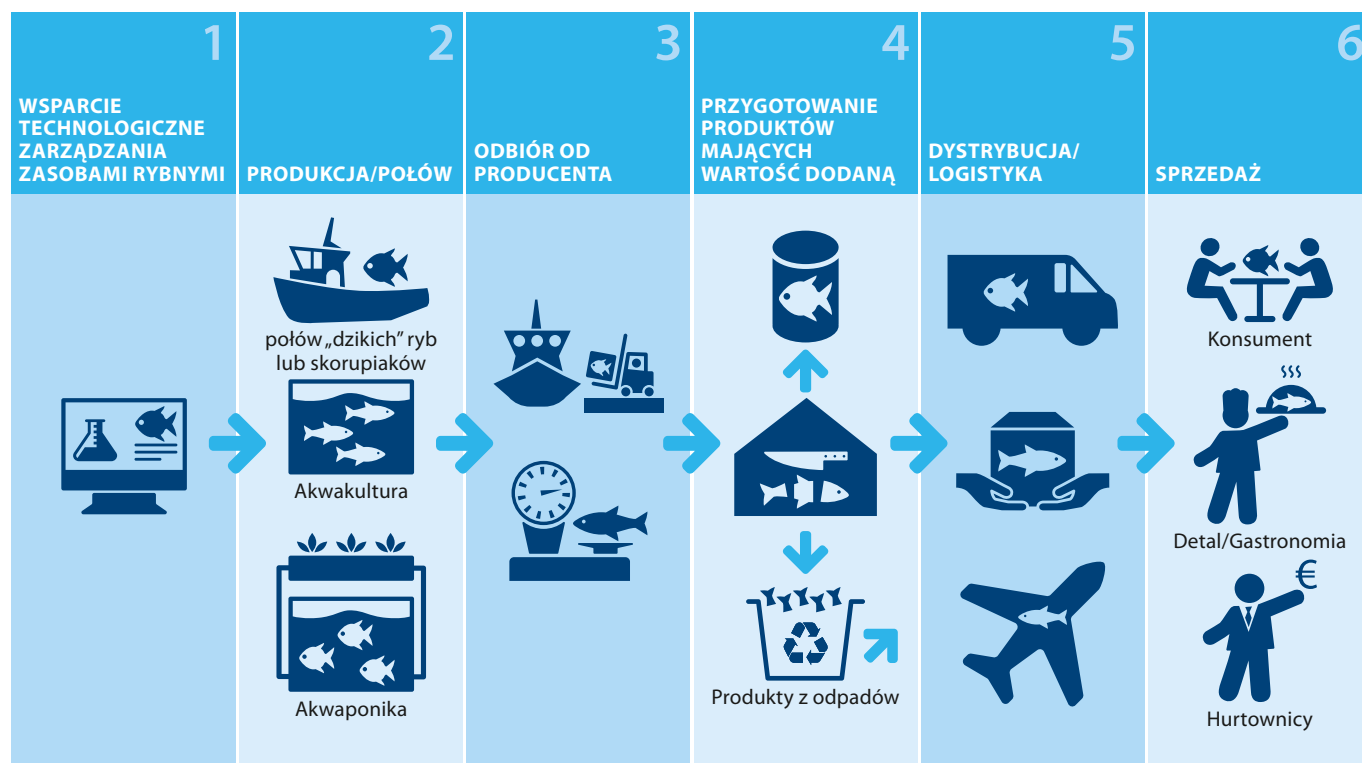
Tego typu informacje powinny w miarę możliwości być **zebrane na etapie przygotowywania lokalnej strategii**

rozwaju, choć LGR powinna śledzić sytuację przez cały okres programowania.

Ponadto, oprócz tego ogólnego przeglądu sektora rybackiego, ważne jest też zrozumienie szczegółów funkcjonowania poszczególnych łańcuchów dostaw produktów rybnych danego obszaru.

Rys. 1 przedstawia ogólny zarys rybackiego łańcucha wartości. Jak widać, rozpoczyna się on od nakładów, takich jak wsparcie technologiczne dla **zarządzania zasobami** rybnymi, które jest kluczowym elementem zapewniającym **produkcję lub połów** ryb. Faza produkcji obejmuje połowy „dzikich” ryb lub skorupiaków; akwakulturę, czyli hodowlę określonych gatunków ryb czy innych organizmów wodnych; a także akwaponikę, czyli kombinację hodowli ryb z produkcją roślinną, w której odpady z gospodarstwa rybnego odżywiają rośliny hodowane hydroponicznie, które z kolei oczyszczają wodę.

Rys. 1. Łańcuch dostaw produktów rybackich



© Manta Consulting Inc., 2013/Kaligram

Produkty są wyładowywane, ważone i sortowane, po czym następuje **odbiór** od producenta, który może mieć miejsce na aukcji, bezpośrednio z kutra lub od gospodarstwa rybackiego w drodze zakontraktowania dostawy lub poprzez sprzedaż bezpośrednią. Następnie produkty są **przetwarzane**, co jest kluczowym etapem tworzenia wartości dodanej. Może to obejmować tylko patroszenie, mrożenie i filetowanie, albo też bardziej złożone formy takie jak wędzenie, wyrób konserw, a nawet gotowych posiłków rybnych. Produkty pochodzące z przyłowu lub odpadów mogą także podlegać procesowi dodawania wartości, np. produkcja mączki rybnej z przyłowu lub pozyskiwanie skóry z ryb.

Produkty są następnie umieszczane w opakowaniach różnej wielkości i **przewożone** (drogą morską, lądową lub powietrzną) do punktu docelowego. Tam są **sprzedawane**, bądź to bezpośrednio do ostatecznego konsumenta, bądź za pośrednictwem sklepów detalicznych czy restauracji lub poprzez hurtowników, którzy je odsprzedadzą dalej.

Zdolność do **przechowywania** produktów rybackich na różnych etapach łańcucha (np. żywych, pakowanych próżniowo lub mrożonych) jest niezmiernie ważnym czynnikiem, pozwalającym na kontrolę podaży (wielkości i czasu sprzedaży), zapewniając w ten sposób maksymalne pr-

zychody z miejscowych produktów. Bardzo ważną kwestią logistyczną jest **utrzymanie łańcucha chłodniczego**, co pozwala zapewnić wysoką jakość oraz spełnić wymogi bezpieczeństwa żywnościowego.

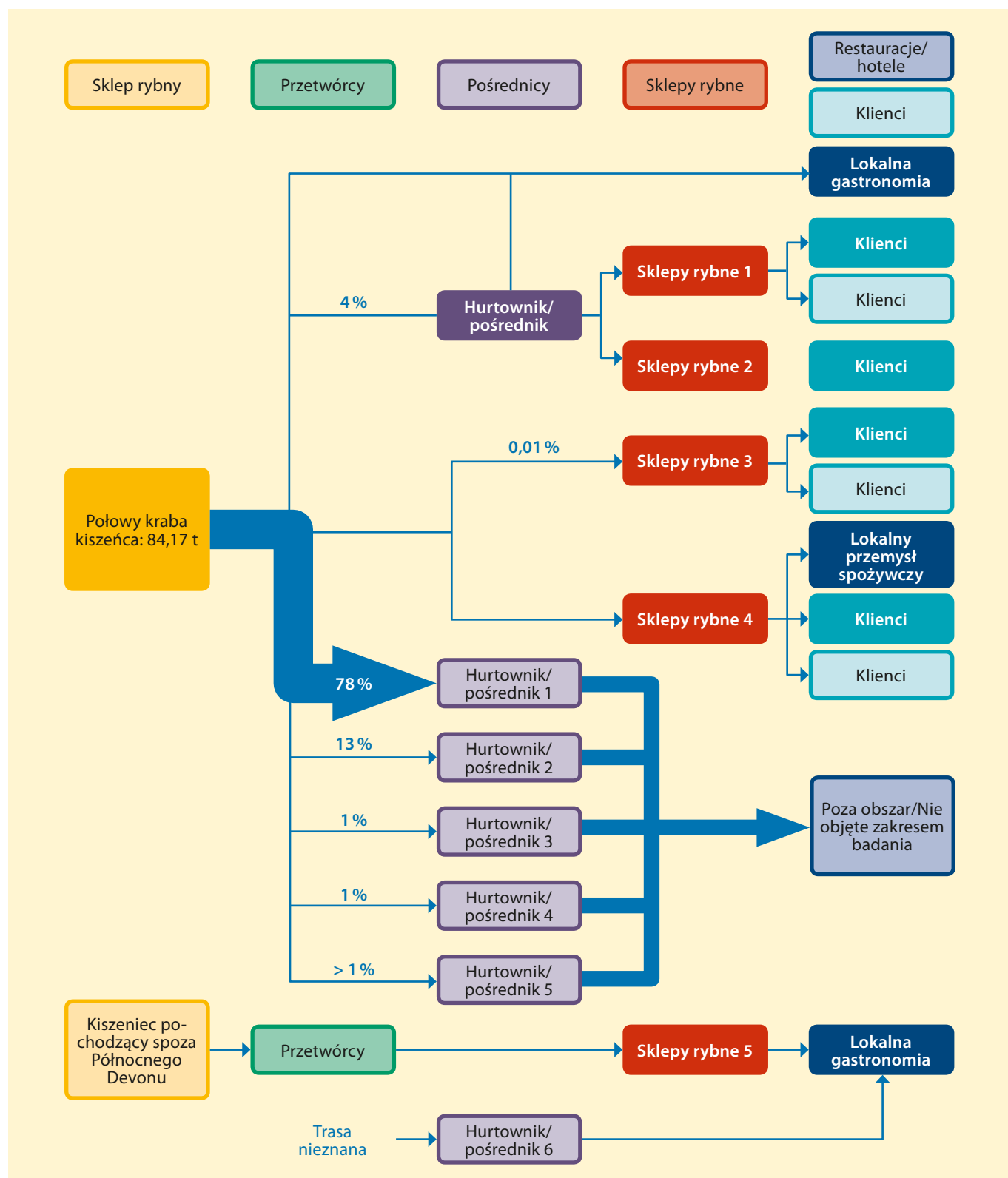
To jest uproszczona wersja drogi, jaką przebywają produkty rybne, aby się znaleźć na rynku. W rzeczywistości może to być bardziej skomplikowane, zatem **każdy gatunek ryb (a czasem także rozmiar w obrębie gatunku) z każdej jednostki połowowej może mieć inny łańcuch dostaw**. Mając to na uwadze, LGR powinna przeanalizować główne łańcuchy dostaw ryb na swoim obszarze, aby zobaczyć, na jakim etapie w poszczególnych łańcuchach należy wzmocnić miejscowych przedsiębiorców lub rozwinąć nowe działalności.



PRAKTYKA

W okresie 2007-2013 **LGR Północny Devon** w Wielkiej Brytanii zamówiła pogłębioną analizę rynku i łańcucha dostaw dla ryb poławianych na swoim obszarze. Pozyskała dzięki temu wiedzę niezbędną, aby nakierować wsparcie na poszczególne firmy sektora rybackiego. Raport z tej analizy pozwolił przygotować „mapy” łańcucha dostaw dla ośmiu najważniejszych dla tego obszaru gatunków ryb. Dwa spośród tych łańcuchów zamieszczamy poniżej.

Rys. 3. Łańcuch dostaw dla kraba kiszka w Północnym Devonie

© ABP Mer⁵/Kaligram

Jak wynika z mapy łańcucha wartości, lokalny krab kiszieniec częściej trafiał do miejscowych sklepów rybnych, restauracji, przetwórców i ostatecznych klientów niż trąbik. Jednak:

- 💧 **mniej niż 7% kisleńca wyladowanego na terenie LGR sprzedawano w lokalnym łańcuchu dostaw,**
- 💧 blisko 50% restauracji i jeden sklep rybny kupowali kraby **pochodzące spoza obszaru**, co dowodzi, że ten gatunek cieszył się tu **dużym popytem**,
- 💧 większość kisleńca poławianego lokalnie trafiała do restauracji i sklepów rybnych za pośrednictwem **miejscowego hurtownika**,
- 💧 tylko 0.01% krabów trafiało do restauracji bezpośrednio od rybaków,
- 💧 na miejscu nie było **żadnej firmy przetwórczej** dla tego gatunku.

Analiza pokazała także, że dla rybaków główną barierą w bezpośrednich kontaktach z klientami była biurokracja i brak czasu. Dlatego restauracje miały **problem z zakupem kisleńca bezpośrednio z łodzi**. Innym powodem, dla którego restauracje nie chciały się zaopatrywać lokalnie było to, że dostawcy spoza obszaru zapewniali również produkty przetworzone, takie jak mięso kraba, którego nie można było kupić na miejscu.

Aby odpowiedzieć na te wyzwania, LGR może rozważyć:

- ✓ wsparcie dla sprzedaży bezpośredniej kraba kisleńca
- ✓ możliwość uruchomienia lokalnej przetwórnicy tego gatunku
- ✓ współpracę ze sklepem rybnym i hurtownikiem, którzy zakupują kraby spoza obszaru, aby ich zachęcić do zaopatrywania się na miejscu.



PODPOWIEDŹ

W przypadku wspierania nowej działalności, takiej jak lokalna przetwórnica, LGR powinna upewnić się, że potencjalny beneficjent starannie przeanalizuje szanse i ryzyko, oraz że będzie w stanie skutecznie konkurować z już działającymi przetwórcami poza obszarem LGR (**zob. Rozdział 3 na temat pozyskiwania nowych rynków**).

1.3. Różne podejścia do tworzenia mapy miejscowego łańcucha dostaw

Jak należy się zabrać za sporządzenie „mapy” sektora rybackiego i głównych łańcuchów dostaw na obszarze LGR? Można tu stosować różne podejścia, ale najważniejsze jest to, aby LGR miała jasne wyobrażenie czego chce się dowiedzieć. Na tej podstawie określi zakres analizy i pytania, które będą w niej zadane.

Pierwszym krokiem może być dokonanie przeglądu istniejącej wiedzy poprzez analizę publicznie **dostępnych on-line danych** statystycznych oraz informacji od firm prywatnych działających w tym sektorze. Powinno to pozwolić odpowiedzieć na wiele podstawowych pytań wspomnianych wyżej, takich jak: główne gatunki ryb, rozmiary i typy jednostek połowowych, możliwości przetwórcze itp. Z tej analizy wyniknie także, gdzie występują braki w wiedzy (nie wszystko można znaleźć w internecie) i gdzie przydałyby się dodatkowe lub bardziej szczegółowe dane.

Na podstawie tego przeglądu, w zależności od czasu i dostępnych środków, LGR może **zamówić badanie** głównych łańcuchów dostaw na swoim obszarze, które obejmie np. wywiady z rybakami, przetwórcami, hurtownikami i restauratorami, aby zorientować się jak wygląda ich praca i na jakie wyzwania napotykają. Takie badanie może obejmować:

- ✓ identyfikację głównych podmiotów w rybackim łańcuchu dostaw;
- ✓ podaż i popyt na rynku, wraz z wahaniami sezonowymi;
- ✓ analizę cen na etapie pierwszej sprzedaży, cen świeżej ryby w porównaniu do produktów przetworzonych (gdzie powstaje wartość dodana dla każdego gatunku ryb? w którym momencie ta wartość „wycieka” z miejscowej gospodarki?);
- ✓ istniejące kanały marketingowe;
- ✓ jak jest zorganizowana dystrybucja – czy odpowiada to potrzebom miejscowych firm?
- ✓ jakie są szanse i bariery dla:
 - zwiększenia podaży miejscowych ryb na obszarze LGR,
 - wejścia na inne rynki,
 - lokalnego tworzenia wartości dodanej.

Wreszcie, LGR powinna być sama aktywna w swojej społeczności i nawiązać **bezpośredni kontakt z podmiotami sektora**. Rozmawiając z jak największą liczbą osób, LGR może wyrobić sobie opinię na temat kluczowych zagadnień, pozyskać informacje niedostępne publicznie i zbudować relacje pozwalające na przeprowadzenie zmian w istniejącym systemie. Rozmowy telefoniczne i spotkania twarzą w twarz są kluczową metodą na zrozumienie sektora i poznanie jego przedstawicieli. Pomocne może też być uczestnictwo w miejscowych spotkaniach i korzystanie z istniejących sieci powiązań.



PODPowiedź

Starając się zrozumieć łańcuch dostaw, zacznij od gatunków, dla których on jest względnie prosty

Rys. 4. Kontakt z sektorem: przykład mapy drogowej

Interesariusze	Potencjalne wyzwania związane z zatrzymaniem łańcucha dostaw na miejscu	Potencjalne dziedziny, które może wspierać LGR
Rybacy	<ul style="list-style-type: none"> Biurokracja związana ze sprzedażą bezpośrednią Indywidualni odbiorcy kupujący niewielkie ilości, co sprawia że sprzedaż bezpośrednia zabiera dużo czasu Pozostałe koszty sprzedaży bezpośredniej są zbyt wysokie Połów dużych ilości gatunków o niskiej wartości, których nie wchłonie miejscowy rynek 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wsparcie sprzedaży bezpośredniej ✓ Lokalny system odkupywania ryb bezpośrednio od rybaków i dystrybucji ich na obszarze ✓ ✓
Hurtownicy	<ul style="list-style-type: none"> Niedostępność określonych gatunków Niedostępność produktów przetworzonych Ilości i asortyment dostępny lokalnie nie są dość duże 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wspieranie współpracy między rybakami dla zapewnienia ciągłości dostaw ✓
Przetwórcy	<ul style="list-style-type: none"> Małe ilości pewnych gatunków i nieregularność dostaw Brak marki dla lokalnych ryb Konkurencja innych przetwórców 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Wspieranie współpracy między rybakami dla zapewnienia ciągłości dostaw ✓ Wsparcie dla odpowiednich możliwości przechowywania ✓ Budowanie marki lokalnych produktów rybnych
Sklepy rybne	<ul style="list-style-type: none"> Konkurencja ze strony supermarketów Klienci nie chcą kupować ryb i owoców morza na wagę Dystrybucja (brak specjalistycznego sprzętu do transportu ryb) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kampania informacyjna dla szerokiego odbiorcy ✓ Bezpośrednie wsparcie dla sklepów rybnych ✓
Restauracje	<ul style="list-style-type: none"> Trudności w zakupie ryb z miejscowych łodzi Brak dogodnego systemu dystrybucji 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bezpośrednia sprzedaż i dystrybucja do lokalnych restauracji
Stołówki i jadłodajnie w instytucjach publicznych	<ul style="list-style-type: none"> Brak łatwych w obróbce produktów z miejscowych ryb (np. filetów, gotowych posiłków) Zbyt wysokie ceny Brak ciągłości dostaw 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Studium marketingowe pozwalające wejść na ten rynek ✓ Wsparcie dla nowych form przetwórstwa ✓
Inni	<ul style="list-style-type: none"> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓

Zrozumienie funkcjonowania łańcuchów dostaw różnych produktów rybackich na danym obszarze jest pierwszym krokiem do zidentyfikowania słabości i wypracowania rozwiązań, które podniosą rentowność miejscowych firm z sektora rybactwa i akwakultury i zwiększą ich odporność na zaburzenia rynkowe.

Następne kroki powinny dotyczyć **określenia form wsparcia**, jakiego potrzebują te firmy – niezależnie czy chodzi o otwarcie nowej działalności, stworzenie nowego produktu czy wejście na nowy rynek – oraz **zainicjowania ich współpracy z partnerami strategicznymi**, dysponującymi sieciami, umiejętnościami i wpływem, zapewniając w ten sposób szanse powodzenia tych nowych działań.

DZIAŁANIA DO PODJĘCIA

- ✓ Miej jasną wizję, czego chcesz się dowiedzieć.
- ✓ Zaczynij od badań zza biurka.
- ✓ Rozmawiaj z rybakami i przedsiębiorcami.
- ✓ Rozważ zatrudnienie ekspertów do profesjonalnych badań.
- ✓ Przeanalizuj słabe strony i szanse.
- ✓ Skup się w swoich działaniach na zidentyfikowanych słabościach i szansach oraz na celach swojej strategii.
- ✓ Uruchom wsparcie, które zmieni lokalny łańcuch dostaw na Twoim obszarze.

2. Bezpośrednie wsparcie biznesu

2.1. Dlaczego warto inwestować w zapewnienie bezpośredniego wsparcia?

Bezpośrednie wsparcie dla lokalnych firm jest jednym z najbardziej skutecznych sposobów na zapewnienie przedsiębiorcom przyszłym i istniejącym już przedsiębiorstwom **umiejętności, wiedzy i zaufania** do rozpoczęcia nowej działalności. LGR mogą **stymulować zmiany** poprzez zachęcanie przedsiębiorstw do pracy w nowy sposób i stworzyć nowe kontakty, które mogą wzmocnić lokalne łańcuchy dostaw.

Dlatego też, gdy strategia LGR ma na celu rozwój przedsiębiorstw rybackich wzdłuż łańcucha wartości, nie wystarczy po prostu przeznaczyć część funduszy LGR na dotacje dla przedsiębiorców – jest równie ważne, a czasem ważniejsze, **aby zapewnić przedsiębiorstwom dostęp do doradztwa, sieci współpracy i innych form wsparcia**, które pomogą im w rozwoju i realizacji wysokiej klasy projektów.

Aby tego dokonać, LGR musi:

1. Zrozumieć jakiego wsparcia potrzebują różne ogniwa łańcucha wartości, które zamierza wzmocnić ([patrz Rozdział 1, odzworowanie łańcucha wartości](#));
2. Sprawdzić, jakie wsparcie jest już dostępne w obszarze LGR lub wokół niego (istniejące usługi doradcze dla MŚP, inkubatory przedsiębiorczości itp.) oraz zidentyfikować braki;
3. Zapewnić wsparcie „szyte na miarę”, w ramach istniejących struktur lub poprzez zorganizowanie specjalnych działań.

2.2. Zapewnienie skutecznego wsparcia dla przedsiębiorstw rybackich

W zależności od kontekstu lokalnego, LGR może skupić się przede wszystkim na **wspieraniu istniejących firm**, na przykład w miejscach, gdzie istnieje już wiele lokalnych firm działających w łańcuchu wartości rybołówstwa, ale zmagają się one z silną konkurencją, problemami zarządczymi lub ograniczeniami rynkowymi.

Alternatywnie, LGR mogą zidentyfikować luki w łańcuchu dostaw, dające się wypełnić przez **nowe firmy (start-upy)**, których założenie trzeba wspomóc. Może to być w przypadku dziedzin, w których duża część łańcucha wartości trafia poza obszar, a żadna lokalna firma nie ma obecnie wystarczającego doświadczenia aby wykorzystać okazję i wnieść wartość dodaną do lokalnych połowów.

Potrzeby wsparcia istniejących i nowych firm mogą być bardzo różne, start-upy często wymagają form wsparcia bardziej intensywnych i ukierunkowanych.

2.2.1. Współpraca z podmiotami wspierającymi firmy

W większości obszarów LGR istnieją już organizacje, które zapewniają szkolenia lub inne rodzaje wsparcia dla rozwoju biznesu. LGR powinna budować więzi z tymi organizacjami, które mogą nieraz zapewnić pewne rodzaje wsparcia tym beneficjentom LGR, którzy chcą zacząć lub adaptować działalność handlową w sektorze rybackim. W takich przypadkach, LGR może odegrać ważną rolę we **promocy lokalnym firmom w nawiązaniu kontaktów z odpowiednimi strukturami wsparcia**.



Na przykład **LGR Południowo-Zachodniej Irlandii** współpracuje z branżą szkoleń w zakresie żywności w celu rozwinięcia rynku na produkty rybołówstwa przybrzeżnego na swoim obszarze. Wymaga to ścisłej współpracy z Instytutem Technologicznym w Tralee. LGR prowadzi również listę wszystkich **dostępnych na swoim terenie szkoleń** i aktywnie kieruje potencjalnych projektodawców do agencji specjalizujących się w konkretnych dziedzinach, na przykład do:

- ✓ Miejsowego **Biura Przedsiębiorczości** w sprawach bezpośredniego wsparcia badania rynku, określania kosztów itp.
- ✓ Regionalnej organizacji o nazwie **Údarás na Gaeltachta** w sprawach pomocy w rejestracji nowych firm, rachunkowości i ochrony produktu.
- ✓ **Urzędu Ochrony Rybołówstwa Morskiego** w sprawach związanych z wymogami prawa krajowego i unijnego.
- ✓ Krajowej **Agencji Rozwoju Owoców Morza** (BIM) dla rozwoju produktów rybołówstwa.

Jednakże ogólnodostępne usługi wsparcia nie zawsze muszą być dostosowane do specyficznych wyzwań sektora rybackiego i LGR może uznać, że lepiej będzie **znaleźć podmiot wspierający**, gotów dopasować swój program do potrzeb przedsiębiorstw rybackich.



Tak było w przypadku **LGR Gałaczu** w Rumunii, która podjęła decyzję o utworzeniu **centrum pomocy technicznej**, aby **wesprzeć rybaków w rozwoju pomysłów biznesowych** poprzez współpracę ze studentami i naukowcami z pobliskiego uniwersytetu i instytutu badawczego. Szkolenie i doradztwo oferowane potencjalnym przedsiębiorcom ze społeczności rybackiej obejmuje tematy takie jak planowanie działalności gospodarczej, przygotowanie projektów i potencjalne źródła finansowania. Już w pierwszym roku działalności pomogło to rozwinąć 40 nowych koncepcji biznesowych i opracować 8 biznesplanów.



LGR Cornouaille daje miejsce na testowanie nowych pomysłów

Inkubatory biznesu mogą również być cennym narzędziem zapewnienia wsparcia dla start-upów w formie pomieszczeń biurowych, rachunkowości, obsługi prawnej i technicznej oraz wspólnej promocji i marketingu. LGR mogą skontaktować się z organizacjami doświadczonymi w prowadzeniu inkubatorów, aby zastanowić się jaką pomoc mogą one zapewnić start-upom rybackim; LGR mogłaby też rozważyć założenie inkubatora, w razie gdyby taki podmiot nie istniał na jej obszarze.



Tak właśnie zamierza postąpić francuska **LGR z Kornwalii**, organizując współpracę miejscowej **agencji technologiczno-innowacyjnej i instytutu badawczego** ze związkiem samorządowym, aby powiększyć **wylęgarnie i utworzyć inkubator** zajmujący się start-upami w sektorze akwakultury i innymi projektami biotechnologii rybackiej. Zapewni to lokalnym przedsiębiorcom miejsce, w którym będą testować nowe pomysły i korzystać ze wsparcia naukowo-technicznego wydziału biotechnologii instytutu badawczego.

2.2.2. Doradztwo i szkolenia „szyte na miarę”

Niektóre formy wsparcia łączą doradztwo i szkolenia w dostosowany do potrzeb danej firmy proces uczenia się, na przykład **mentoring lub coaching** (*coaching* obejmuje wsparcie nakierowane na wykonanie konkretnego zadania, natomiast *mentoring* natomiast dotyczy procesu uczenia się w dłuższym horyzoncie czasowym). Mogą one być szczególnie przydatne dla nowych przedsiębiorstw.



Na przykład hiszpańska LGR **Fisterra – Ría Muros – Noia FLAG** uruchomiła program o nazwie **EMPREAMAR**, który zapewnia wsparcie i budowanie umiejętności 30 bezrobotnym, po-

magając im **opracować i wdrożyć nowe inicjatywy biznesowe** w sektorze rybackim. Zatrudniono ekspertów w dziedzinie rybactwa z regionalnych uniwersytetów, aby zapewnić szkolenie z zakresu tworzenia projektów, oceny opłacalności, komunikowania się i stosowania mediów społecznościowych, tworzenia marek, marketingu i ubiegania się o finansowanie. Następnie niektóre projekty otrzymały dofinansowanie LGR, aby ich autorzy mogli wdrożyć swoje pomysły biznesowe, a w trakcie realizacji otrzymywali doradztwo i mentoring.



"Tajemniczy klient" może pomóc sklepom rybnym i innym przedsiębiorstwom w poprawie obsługi klienta



Inną ciekawą formą doradztwa dla firm takich jak sklepy rybne czy restauracje, aby im pomóc uzyskać **większe zadowolenie klientów**, jest koncepcja „tajemniczego klienta”. W okresie 2007-2013, belgijska LGR w **Ostendzie** udzieliła wsparcia organizacji o nazwie VLAM, specjalizującej się w promocji firm spożywczych regionu Flandrii, na opracowanie **usługi „tajemniczego klienta”** dla sklepów rybnych. Sklepy odwiedzali, przedstawiając się jako klienci, przeszkoleni eksperci, którzy sporządzali raport z szeregu czynników, które mogą wpłynąć na satysfakcję klienta (Czy zostali przywitani po wejściu? Czy sklep wyglądał czysto i atrakcyjnie? Czy ceny były dobrze widoczne? Itp.). Taki raport pomagał właścicielom sklepów zorientować się, co należy poprawić. Dostawali oni także **przystępnie napisane wskazówki** na temat jak:

- ✓ budować długookresowe więzi z klientami,
- ✓ tworzyć kampanie promocyjne,
- ✓ zbierać informacje zwrotne od klientów,
- ✓ przygotowywać dobrej jakości biuletyny,
- ✓ o czym należy pamiętać przygotowując degustację.

Niektóre LGR osiągały wyjątkowo dobre rezultaty we wspieraniu przedsiębiorców, zapewniając usługi **specjalnie zatrudnionej osoby**, której podstawowym zadaniem była współpraca z istniejącymi i potencjalnymi firmami. Taka osoba musi bardzo dobrze rozumieć sektor rybacki i być dla niego wiarygodna, musi także mieć duże umiejętności wspierania biznesu.



Fundamentem sukcesu jest wola i entuzjazm osoby, która pragnie wcielić w życie swój pomysł na biznes

Wzmacnianie łańcucha dostaw dzięki zatrudnieniu Community Seafood Officer

W okresie 2007-2013, po przeprowadzeniu dogłębnej analizy miejscowego sektora ryb i owoców morza¹⁶ (zob. Rozdział 1, Zrozumieć lokalny łańcuch dostaw), LGR Północny Devon w Wielkiej Brytanii zatrudniła specjalistę do spraw owoców morza na stanowisku Community Seafood Officer (na pełny etat przez okres 3 lat), aby zwiększył dostępność lokalnych ryb na obszarze LGR i zwiększył zainteresowanie miejscowymi rybami wśród konsumentów, oraz dopomógł nowym i istniejącym firmom przez szereg działań dostosowanych do ich potrzeb.

Działania te obejmowały **bezpośrednie doradztwo** istniejącym firmom, np. sklepom rybnym, **mentoring** dla nowych firm prowadzony przez bardziej doświadczonych przedsiębiorców, ułatwianie dostępu do profesjonalnego doradztwa biznesowego oraz **szyte na miarę szkolenia** odpowiadające na zidentyfikowane braki wiedzy, np. zrozumienie miejscowego sektora rybackiego, jak sprzedawać lokalne produkty rybne jako produkt żywnościowy, jak wprowadzać na rynek nowe produkty, jak przyrządzać miejscowe ryby i skorupiaki (np. krab kiszieniec, homar, kalmary).

Jednym z najskuteczniejszych sposobów wspierania firm okazało się **ułatwienie im tworzenia sieci współpracy**: umożliwienie przedsiębiorcom poznania się nawzajem i nawiązanie kontaktów między firmami działającymi na różnych etapach łańcucha dostaw (rybakami, detalistami, hurtownikami, restauracjami, innymi beneficjentami LGR itp.), tak aby mogli nawiązać obustronnie korzystne więzi handlowe.

Projekt obejmował także organizację **imprez sponsorowanych** oraz współpracę z **mediami**, aby wzbudzić zainteresowanie miejscowych konsumentów i zwiększyć obecność ryb z miejscowych połowów na lokalnym rynku. Działania te zaowocowały większą widocznością sektora rybackiego, lepszymi powiązaniami między firmami oraz szeregiem nowych lub udoskonalonych firm i produktów, takich jak:

- ✓ **Stały dział w miejscowej gazecie**, obejmujący „dobre wiadomości” na temat lokalnego sektora rybackiego oraz artykuły o różnych projektach wspieranych przez LGR (np. imprezach związanych z morzem, zaproszeniach na sprzątanie plaży, nowych firmach zajmujących się owocami morza).
- ✓ **„Akademia Owoców Morza” Północnego Devonu**, zapewniająca praktyczne szkolenia miejscowym firmom w zakresie przygotowania, przyrządzania i sprzedaży ryb (we współpracy z miejscową uczelnią, ekspertami regionalnymi oraz krajową agencją Seafish, odpowiedzialną za rybactwo i produkty morskie).
- ✓ Poprawa funkcjonowania i **wizerunku małego sklepu rybnego** będącego własnością rodziny rybackiej (nowe oznakowanie i reklama sklepu, prezentowanie historii sprzedawanych ryb od morza do talerza, produkcja toreb izotermicznych z logo sklepu dla przyciągnięcia turystów).
- ✓ Powstanie nowego **straganu gastronomicznego** Przekąski u Wilka Morskiego, specjalizującego się w daniach inspirowanych kuchnią świata przy użyciu ryb z Północnego Devonu, opowiadając zarazem historię miejscowego rybactwa (w 2016 roku stragan dostał nagrodę główną brytyjskiego konkursu Street Food Awards).
- ✓ Uruchomienie Kuchni Samogłowa, **małej firmy** oferującej koszyki z delicjami rybnymi i skrzynki ryb na grill, aby ułatwić turystom i miejscowym skosztowanie lokalnych ryb.
- ✓ Większą obecność na imprezach lokalnych i ogólnokrajowych **nowej firmy cateringowej owoców morza** o nazwie „Chwalebna Ostryga”, zlokalizowanej w sąsiednim miasteczku turystycznym.



Przekąski u Wilka Morskiego, w 2016 zdobywca nagrody Street Food Awards

Dobra Praktyka FARNET

6 Tamże.

2.2.3. Stymulowanie współpracy między firmami



Spotkanie sieciujące dla rybackiego łańcucha dostaw, Devon, Wielka Brytania

Jednym z najważniejszych sposobów wspierania przedsiębiorczości jest umożliwianie **spotkania się różnych przedsiębiorców** i zachęcanie ich do współdziałania. Firmy nie działają w próżni, dlatego potrzebują powiązań i zaufania wzdłuż łańcucha dostaw. Na przykład firmy zajmujące się połowami powinny współpracować ze sklepami rybnymi, przetwórcami i dystrybucją. Wspólny marketing i promocja także mogą pomóc w osiągnięciu efektu synergii.

Zbudowanie zaufania jest możliwe wówczas, jeśli właściciele lub kierownicy przedsiębiorstw mają możliwość spotkania się twarzą w twarz i wspólnych dyskusji. Jest zatem ważne, aby LGR organizowała **spotkania sieciujące** lub ułatwiała udział miejscowych firm w imprezach organizowanych przez inne podmioty (np. agencje rozwoju przedsiębiorczości, sieci biznesowe, firmy medialne, firmy zajmujące się promocją żywności itp.). Takie imprezy powinny stwarzać wiele okazji do nawiązywania pożytecznych kontaktów oraz do wymiany pomysłów i informacji na temat sektora rybackiego, ale także innych sektorów ważnych dla danego obszaru.

Więcej informacji na temat partnerstwa między firmami rybackimi a innymi podmiotami można znaleźć także w **Rozdziale 4 (Innowacja z pomocą sektora naukowo-badawczego)** oraz **Rozdziale 5 (Budowanie partnerstw strategicznych)**.

2.2.4. Tworzenie i ocena biznesplanów

Wszystkie firmy i przedsiębiorcy potrzebują planować rozwój swojego przedsiębiorstwa. Biznesplan jest obowiązkowy przy ubieganiu się o wiele źródeł finansowania. Istnieje wiele organizacji, które zwykle mogą pomóc wnioskodawcom przygotować biznesplan, zaś LGR powinna wykazać się aktywnością kierując do nich projektodawców.

Jednak w niektórych przypadkach projektodawca może potrzebować bliskiej współpracy z samą LGR w tworzeniu biznesplanu, toteż LGR powinna być w stanie ocenić, czy dany biznes plan jest dobry, w trakcie oceny wniosków o dofinansowanie.

LGR powinna w szczególności być w stanie zweryfikować następujące kluczowe kwestie:

Czy **pomysł** na projekt jest dostatecznie jasny?

1
Pomysł

- Jakie są jego cele?
- Jakie działania są przewidziane, kto je zrealizuje i kiedy?
- Co czyni dany projekt wyjątkowym?

Czy na dany produkt/usługę jest **rynek**?

2
Rynek

- Kim są potencjalni klienci?
- Jaka jest konkurencja?
- Ile dana firma może sprzedać i po jakiej cenie?

Czy dana firma może pokryć koszty i **generować przychody**?

3
Opłacalność

- Jakie są koszty stałe? Jakie są koszty zmienne?
- Jaki jest oczekiwany przychód? Czy jest on realny do osiągnięcia?
- W jakim momencie przychody pokryją koszty (break-even)?

Można łatwo znaleźć różne poradniki na temat tworzenia biznesplanów⁷, ale dla LGR rozważających wsparcie danego pomysłu biznesowego przydatna może być także **lista sprawdzająca** na końcu niniejszego przewodnika.

7 Np. <http://www.podrecznik.edugate.pl/5-przedsiębiorstwo/5-8-moj-biznesplan/> lub <https://atwdb.pl/artykuly/biznesplan1.pdf>

2.2.5. Ułatwianie dostępu do finansowania

Oprócz zapewnienia lokalnym przedsiębiorcom szkolenia, doradztwa i innych typów wsparcia „miękkiego”, LGR może także niektórym z nich przyznać dofinansowanie. Jednak w miarę jak te firmy w łańcuchu dostaw rybackich będą wzrastać, środki LGR nie będą w stanie sprostać ich potrzebom finansowym. Jest zatem ważne, aby LGR wiedziały o innych możliwościach finansowania i wspierały miejscowe firmy w ubieganiu się o nie.

Środki publiczne

Jednym ze źródeł może być finansowanie z **innych priorytetów EFMR** oraz innych **Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych**, dostępnych na poziomie krajowym lub regionalnym. Działania wspierające rozwój firm mogą być często finansowane z **EFRR**; niektóre potrzeby szkoleniowe miejscowych firm mogą być pokryte z **EFS**, a na obszarach wiejskich rozwój przedsiębiorczości może być zazwyczaj finansowany z **EFFROW**, w tym z podejścia LEADER. Wsparcie dla MŚP i finansowanie projektów innowacyjnych jest też możliwe z programu Horyzont 2020 za pośrednictwem Agencji Wykonawczej dla MŚP (**EASME**). Jeśli nawet LGR nie realizuje strategii wielofunduszowej, może mieć dostęp do niektórych z tych źródeł finansowania.

Dla LGR poszukujących dodatkowych źródeł finansowania dla przydatne może być skorzystanie z **Europejskiego Portalu dla Małych Przedsiębiorstw**. Portal ten, dostępny

we wszystkich językach UE, zapewnia doradztwo i informacje o źródłach finansowania dla MŚP dostępnych na poziomie unijnym bądź też krajowym lub regionalnym, takich jak:

- 💧 pożyczki, poręczenia i fundusze venture capital,
- 💧 dotacje dla przedsiębiorstw finansowane przez EFRR, EFS, EFFROW i EFMR,
- 💧 dającą się przeszukiwać bazę danych wszystkich programów operacyjnych krajowych i regionalnych finansowanych ze środków UE,
- 💧 informacje o przetargach i konkursach na projekty na poziomie UE,
- 💧 dane kontaktowe punktów informacyjnych dla MŚP w państwach członkowskich.

Wsparcie dla miejscowych firm mogą oferować także różne **programy krajowe lub regionalne**, takie jak np. **Flamandzki Program Inwestycji Strategicznych**, wspierający przedsiębiorców mających unikalny pomysł lub umiejętność, lub też brytyjski **Fundusz Społeczności Nadmorskich** zapewniający środki na regenerację gospodarki.

Poniższy przykład pokazuje, jak **LGR Kainuu-Koillismaa** w Finlandii udało się pozyskać dodatkowe środki z Osi 2 EFR aby znacząco przekształcić miejscowy łańcuch dostaw; podobnie projekt LGR z Belgii (**zob. podrozdział 4.3.5**) pomógł przedłużyć okres trwałości surowych krewetek w oparciu o badania finansowane z Osi 3 EFR.

LGR wykorzystuje Oś 2 aby zbudować wartość 2.7 mln euro centrum obróbki ryb w Kuusamo

Miejskowy sektor rybacki w fińskim regionie Kainuu-Koillismaa nie był w stanie zapewnić ciągłości dostaw na rynek z powodu sezonowości połowów w miejscowych jeziorach (wiosną i jesienią lód na jeziorach jest cienki i połowy są niemożliwe). Dodatkowymi barierami były brak infrastruktury oraz słaba współpraca między rybakami oraz hodowcami ryb.

Rozwiązaniem było przygotowanie projektu pozwalającego na połączenie produkcji rybaków i hodowców ryb w ramach dużego centrum logistycznego w Kuusamo, gdzie można było mrozić, przechowywać i przetwarzać ryby.

LGR Kainuu-Koillismaa sfinansowała wstępne badania i studium wykonalności, a po uzyskaniu pozytywnego wyniku tych badań pomogła nawiązać współpracę między miejscowymi rybakami, hodowcami ryb, przetwórcami oraz samorządem lokalnym. Oprócz ok. 1 mln inwestycji ze środków prywatnych i samorządowych LGR **pomogła także gminie uzyskać na utworzenie centrum finansowanie z Osi 2 EFR** w wysokości 759 488 euro.

Centrum obróbki ryb stwarza doskonałe możliwości rozwoju biznesu miejscowym podmiotom zainteresowanym dodawaniem wartości do lokalnych połowów oraz dostarczaniem towarów na nowe rynki. Ponadto utworzonych zostało sześć nowych miejsc pracy w sektorze rybackim i dwa w przetwórstwie.

[Dobra praktyka FARNET](#) i [Film o projekcie](#)



Nowe centrum handlowe w Kuusamo, Finlandia

Środki prywatne

Jednak oprócz dotacji, do każdej nowej lub udoskonalonej działalności biznesowej lokalne firmy powinny zapewnić własne środki, a **dostęp do kredytu** jest często główną barierą w tworzeniu firm. Dotyczy to szczególnie małych firm rybackich, wspominają o tym często także żony rybaków pragnące otworzyć własne małe firmy

Zatem LGR mogą poszukiwać rozmaitych instrumentów finansowych, które mogą być przydatne dla miejscowych firm. W szczególności powinny nawiązać dobre relacje z lokalnymi instytucjami finansowymi, takimi jak **banki, spółdzielcze kasy kredytowe lub fundusze pożyczkowe**. Dla wielu LGR najlepszym partnerem może być miejscowy bank spółdzielczy, którego właścicielami są zwykle członkowie lokalnej społeczności i którego procedury mogą pozwolić na podjęcie decyzji o wsparciu małej miejscowej firmy w sposób prostszy i szybszy niż w przypadku oddziału dużego banku krajowego lub międzynarodowego.



Spotkanie między regionalnym bankiem i promotorem projektu, zorganizowane przez LGR Cuxhaven



W Niemczech **LGR Cuxhaven** nawiązała stałą **współpracę z regionalnym bankiem** Dolnej Saksonii o nazwie NBank, którego pracownik odwiedza biuro LGR co 2 miesiące i spotyka się z potencjalnymi projektodawcami. Omawiają oni przedstawiane pomysły biznesowe i udzielają porad, w tym oceniają, czy dany pomysł kwalifikowałby się do uzyskania kredytu z NBanku lub dotacji z innych źródeł finansowania, takich jak EFRR lub EFS. Przy ocenie wniosków pochodzących z obszaru LGR, bank ten bierze pod uwagę również historię kredytową oraz opinię LGR o wnioskodawcy.



Innym rozwiązaniem może być bezpośrednie działanie na rzecz ułatwienia małym firmom rybackim dostępu do kredytów. Tak było w przypadku włoskiej **LGR Wschodnia Sardynia**, która podjęła współpracę z prywatnym pożyczkodawcą w celu stworzenia **funduszu z mechanizmem odnawialnym**, udzielającego **mikropożyczek lokalnym firmom rybackim**, które miałyby trudności w dostępie do innych środków zwrotnych. Fundusz ten udziela pożyczek do 25 000 euro, pozwalając w ten sposób małym firmom na rozpoczęcie projektów znacznie szybciej niż przy finansowaniu z innych źródeł, dzięki ograniczeniu biurokracji i zapewnieniu dopasowanego wsparcia.

LGR powinny pamiętać, że firmy rybackie zwykle potrzebują **więcej niż jednego typu wsparcia**: szkolenia, mentoring, doradztwo na miarę, wsparcie biznesowe i techniczne powinny iść w parze z pomocą w nawiązywaniu kontaktów z innymi firmami oraz z zapewnieniem środków finansowych. LGR powinny wziąć pod uwagę cały zakres potrzeb, jakie występują u firm z miejscowego łańcucha dostaw, a następnie, we współpracy z innymi podmiotami zapewniającymi odpowiednie usługi lub fundusze, przygotować **pakiety wsparcia** najlepiej dostosowane do tych potrzeb.

KROKI DO PODJĘCIA:

- ✓ Przed uruchomieniem własnej działalności wspierającej firmy sprawdź, czy dane usługi nie są już przez kogoś świadczone
- ✓ Staraj się, aby każda forma wsparcia finansowana przez LGR była uszyta na miarę, czyli dopasowana do konkretnych potrzeb firm którym chcesz pomóc
- ✓ Upewnij się, że beneficjenci otrzymują zintegrowany pakiet pomocowy: szkolenie, doradztwo, finansowanie...
- ✓ Nie pozwól przedsiębiorcom działać pojedynczo! Staraj się, aby byli dobrze zintegrowani z odpowiednimi sieciami współpracy na twoim obszarze

3. Dostęp do nowych rynków

3.1. Czemu należy poszukiwać nowych rynków?

Jednym z głównych sposobów, w jaki LGR może wspierać miejscowe firmy – zarówno istniejące, jak i nowe – jest pomoc w **dotarciu do rynków, na których aktualnie nie funkcjonują**.

Może tu chodzić o nowe rynki w sensie geograficznym, na przykład blisko położone duże miasta, albo obszary wiejskie sąsiadujące z terenami przybrzeżnymi, gdzie jest niezaspokojony popyt na miejscowe ryby. Nowe rynki mogą też oznaczać określony typ konsumentów lub rynek niszowy, np. turyści, mniejszości etniczne o określonych preferencjach kulinarnych, instytucje publiczne, okoliczne rynki rolne itp. Wejście na nowe rynki daje szansę na **zwiększenie sprzedaży i przychodów**.

W zmieniającym się świecie jest też coraz więcej okazji do bezpośredniego kontaktu między producentami a konsumentami. Jeśli taki kontakt uda się skutecznie zorganizować, lokalna społeczność będzie mogła zachować **większą niż dotąd część wartości dodanej** z zasobów rybnych danego obszaru.

Jednocześnie wdrażanie innowacji (np. w produkcji, przetwórstwie lub paczkowaniu ryb) lub zwiększenie podaży pewnych gatunków ryb może także pozwolić – albo wręcz wymusić – wejście na nowe rynki w celu **maksymalizacji sprzedaży lokalnych produktów i dla uniknięcia marnotrawstwa**.



3.2. Zrozumieć lokalny rynek żywnościowy: gdzie sprzedać produkty rybne?

W ciągu ostatniego stulecia konsumenci coraz bardziej odchodzą od robienia zakupów żywnościowych w małych sklepach specjalistycznych, np. warzywnych, mięsnych czy rybnych, w kierunku sklepów wielkopowierzchniowych, takich jak supermarkety. W wielu krajach doprowadziło to do sytuacji, w której rynek detaliczny jest zdominowany przez **niewielką liczbę dużych graczy**.

Jednak tam, gdzie nastąpiła najsilniejsza koncentracja dużych graczy, tam również pojawiły się ponownie **małe, specjalistyczne punkty sprzedaży**, takie jak rynki rolne bądź sprzedaż lokalnych produktów żywnościowych w specjalnych stoiskach np. w hotelach. Wynika to z potrzeby poszukiwania czegoś nowego i z zainteresowania pochodzeniem żywności, czemu towarzyszy rosnąca świadomość konsumentów na

temat **zdrowej diety i zrównoważonych metod produkcji żywności**.

Presja na zrównoważone metody produkowania żywności, w tym również zwracanie uwagi na metody produkcji czy połowu ryb, sposób pakowania, zużycie energii czy ilość generowanych śmieci, oznaczają większe zapotrzebowanie na jasną informację **w jaki sposób, gdzie i przede wszystkim kiedy** kupowana przez nas ryba została złowiona. Aby zwiększyć zaufanie konsumentów, LGR mogą wspierać miejscowe firmy w doskonaleniu metod etykietowania czy paczowania oraz w sprzedaży bezpośredniej od producenta ryb bądź od rybaka.

Wreszcie, możliwości przemieszczania się produktów żywnościowych na rynkach międzynarodowych towarzyszy nasza własna globalna mobilność, dzięki której konsumenci **wiedzą coraz więcej o różnych przysmakach** z całego świata. Może to ich zachęcić do kupowania produktów, których skosztowali w trakcie podróży, a niektóre grupy przybyszów osiadłszy w nowym miejscu mogą poszukiwać rodzajów żywności, które były im znane w kraju, z którego wyruszyli.

LGR i miejscowe firmy z sektora rybackiego powinny wsłuchiwać się w potrzeby różnych rynków, zlokalizowanych na obszarze LGR oraz w jego sąsiedztwie, aby wychwycić te rynki, które mają duży potencjał z punktu widzenia lokalnych produktów rybactwa i akwakultury. Poniżej prezentujemy kilka przykładów takich rynków.

3.2.1. Rynki miejskie

Obszary miejskie stanowią dla producentów lokalnej żywności grupę odbiorców **dość liczną i zwykle bardziej spójną**. Nakierowanie oferty na ten rynek można rozpocząć od rozważenia:

1. *gdzie* są zlokalizowani konsumenci (na obszarze LGR, w centrach okolicznych miast, a może w dzielnicach mieszkaniowych?)
2. *w jaki sposób* konsumenci wolą kupować produkty o wyższej wartości dodanej, takie jak ryby (czy w supermarkecie, czy na rynku, czy też za pomocą dostaw do domu?)

Oznacza to, że należy przeprowadzić staranne badania rynkowe, szczególnie w zakresie **kanałów dystrybucji** oraz tego, jak można z nich skorzystać bez ponoszenia znaczących kosztów. Posłużenie się istniejącymi kanałami dystrybucji daje istotne przewagi w postaci niższych kosztów, większej pewności dostarczenia do już zorganizowanej grupy konsumentów itp.

Dostarczanie koszyka produktów rybnych do sąsiedniego miasta

Projekt „Cabaz do Peixe” (koszyk rybaka) uzyskał wsparcie **LGR Além Tejo** z Portugalii. Beneficjenci skorzystali z okazji, jaką stwarzał rynek pobliskiego miasta stołecznego, aby tam sprzedawać ryby z miejscowych połowów, w tym także mniej znane gatunki ryb. Projekt zainicjowało stowarzyszenie miejscowych rybaków małej skali z miejscowości Sesimbra, wykorzystując punkty dostaw w Lizbonie i na jej przedmieściach.

Projekt jest powiązany z dobrze znanym projektem PROVE (koszyk owoców i warzyw), stosuje te same miejsca dostawy i uzupełnia je dostawą łączącą popularne gatunki ryb z gatunkami mniej znanymi, które stanowią jedną trzecią koszyka.

Koszyki przygotowują emerytowani lub niepełnosprawni rybacy, którzy pomagają w oczyszczeniu ryb i przygotowują zestawy (koszyki). Każdy koszyk zawiera 3 kg ryby i kosztuje 20 euro, obejmując co najmniej 3 różne gatunki ryb z listy 22). Klienci mogą dokonywać wyboru w zależności od sezonu, wskazując maksymalnie 3 gatunki ryb, których woleliby nie znaleźć w swoim koszyku.

Zamówienia są składane w systemie **on-line** lub telefonicznie, a dostawy są realizowane co tydzień lub co dwa tygodnie, w zależności od miejsca odbioru. Po 15 miesiącach funkcjonowania, system sprzedawał 90-100 koszyków tygodniowo.

www.cabazdopeixe.pt



"Cabaz do Peixe" dostarcza świeże ryby do Lizbony

Obszary miejskie mogą także dysponować **specjalistycznymi punktami sprzedaży lub restauracjami**, które mogą być przedmiotem zainteresowania firm tworzących wartość dodaną ryb przez dalsze przetwarzanie, przyrządzanie dań lub paczki. Dla firm o szybkich obrotach, docierających do szerokiego grona odbiorców o dużych wymaganiach, ważnym czynnikiem jest **wygoda**, dlatego należy wziąć pod uwagę następujące czynniki:

- ✓ łatwość korzystania z danego systemu dystrybucji,
- ✓ oczekiwane rozmiary porcji,

- ✓ umiejętności osób przygotowujących porcje,
- ✓ znajomość różnych gatunków lokalnych,
- ✓ dostępność gatunków.

Wyspecjalizowani dystrybutorzy dla obszarów wiejskich mogą także skierować swoją ofertę do **szczególnych grup konsumentów**. Może to dotyczyć np. mniejszości etnicznych poszukujących produktów niezbędnych dla ich tradycyjnej kuchni.

Kalinek błękitny (niebieski krab) – nowy produkt europejski dla rynku azjatyckiego

Firmę Blue Crab Company utworzono w 2012 roku w mieście Chalastra w Grecji, aby sprzedawała produkt zwykle wyrzucany jako przyłłów: żywe kalinki błękitne. Na początku był to w tym regionie gatunek inwazyjny, ale Blue Crab Company znalazła duży popyt na te kraby w społecznościach pochodzących z Azji i przygotowała produkt odpowiadający potrzebom tej niszy rynkowej.

Badania rynku on-line, a następnie spotkania z potencjalnymi klientami pozwoliły firmie zidentyfikować wysoki popyt na kalinka w społecznościach azjatyckich mieszkających w Europie. Na początku, jedną z metod wzbudzenia zainteresowania było wykorzystanie kraba jako „wizytówki”, z którą chodziło się na spotkania z potencjalnymi klientami, ponieważ widok tego produktu pozwalał na pokonanie bariery językowej. W odpowiedzi na popyt, firma przygotowała podaż żywego kraba, a w późniejszym okresie także gamę produktów przetworzonych odpowiadających temu segmentowi rynku.

Firma współpracuje obecnie z ok. 25 rybakami, którzy poławiają kalinka wraz z innymi gatunkami ryb i skorupiaków i dostarczają go do społeczności azjatyckich w 7 krajach europejskich. Produkty z kraba są sprzedawane pośrednikom oraz bezpośrednio do konsumentów, a firma zatrudnia 5 osób.

Dobra praktyka FARNET



Błękitny krab stał się poszukiwanym produktem w środowisku Azjatów w Grecji i poza nią

3.2.2. Rynki regionalne i obszary wiejskie

Możliwość pozyskania lokalnych produktów żywnościowych może być sposobem na **wyróżnienie się dla regionalnych sklepikarzy i restauratorów**. Wielu znanych szefów kuchni docenia wartość świeżych, lokalnie produkowanych i odpowiednich do sezonu produktów, toteż niektóre droższe restauracje zdają sobie sprawę z konieczności nawiązania kontaktów bezpośrednio z dostawcami takich produktów i z korzyści z oferowania ich w swoim menu. Turyści czy przy-

bysze z miasta coraz częściej w trakcie swoich podróży poszukują produktów lokalnych, w tym także lokalnych specjalności czy produktów o chronionym pochodzeniu.

LGR mogą pomóc rybakom i hodowcom ryb w nawiązaniu kontaktów z restauracjami i detalistami poszukującymi takich produktów. Mogą też dopomóc im włączyć się w istniejące sieci producentów wiejskich specjalności. Obszary wiejskie mają już tradycję promowania świeżych, lokalnych i sezonowych produktów, zaś miejscowe ryby mogą być dosko-

nałym uzupełnieniem oferty produktów rolnych. Budowanie więzi **między łańcuchami dostaw produktów rolnych i rybnych** może także pomóc miejscowym firmom w osiągnięciu masy krytycznej i wykorzystaniu efektu synergii w dystrybucji i promocji produktów lokalnych.

Niektórzy przedsiębiorcy lokalni rozszerzają korzystanie z miejscowych produktów o ofertę, w której klienci mogą sami „tworzyć” produkt. Takie **doświadczenie** ma często taką samą wartość dla klienta jak smak potrawy. Tworzenie szlaków kulinarnych stanowi przykład, jak LGR mogą zwrócić uwagę i promować miejscowe produkty. Takie szlaki mogą następnie tworzyć powiązania z restauracjami, hotelami i innymi punktami sprzedaży, dzięki temu wzmacniając cały łańcuch dostaw (zob. [rozdział 5](#) o tym, jak Szlak Owoców Morza we Wschodniej Szkocji pozwolił powiązać miejscowych producentów z punktami sprzedaży i pomóc im wypromować swoje lokalne produkty).

3.2.3. Imprezy, targi i koncerty



Koncerty i inne wydarzenia mogą być bardzo dochodową szansą rynkową

Powstają coraz to nowe możliwości sprzedaży, ale często producenci mają skłonność do polegania na istniejących rynkach, takich jak rynek detaliczny, gdzie panuje silna konkurencja. Jak pokazuje praktyka ostatnich lat, czasem można zarobić na przygotowaniu produktów gotowych do **natychmiastowej konsumpcji**, na przykład w trakcie imprez czy targów odwiedzanych przez licznych odbiorców. Takie możliwości są coraz częściej dostępne również poza granicami wielkich miast, dzięki rosnącej liczbie regionalnych festynów czy targów. Dotyczy to również imprez specyficznie poświęconych żywności lub napojom, a także wydarzeń kulturalnych czy sportowych, które czasem trwają kilka dni.

Wielu organizatorów takich imprez zdało sobie sprawę, że ich uczestnicy mają takie same wymagania co do zdrowotności, ekologiczności i pochodzenia produktów jak w tradycyjnym handlu detalicznym. W Szkocji na przykład wiele festiwali organizowanych w tradycyjnych portach rybackich, takich jak **Portsoy** czy **Crail** promuje przy tej okazji ryby z miejscowych połowów, a producenci rybni, tacy jak **Argyll Food Producers** dostarczają szereg produktów z ryb i owoców morza na duże koncerty popowe i rockowe.

3.2.4. Rynek zbiorowego żywienia

Jeden z rynków, na który ostatnio dość trudno wejść, to zbiorowe żywienie w sektorze publicznym: szkoły, szpitale czy inne stołówki kontrolowane przez sektor publiczny. Ten segment rynku wielokrotnie wyrażał zainteresowanie dostawami miejscowych ryb, ale napotyka on na istotne przeszkody związane z **dużą skalą zamówień**, skupianiu się na **konkurencyjnej cenie** oferty oraz **umiejętnościami**, jakich od kuchni stołowych wymagałoby przygotowanie potraw z produktów podstawowych, zamiast podgrzewania dań gotowych.

Prowadzone są prace nad tym, aby pokonać te przeszkody, gdyż gminy i władze regionalne zaczynają doceniać korzyści z zachęcania klientów (młodzieży szkolnej, pacjentów szpitali, pracowników samorządowych, wojskowych, a nawet osoby osadzone w więzieniach) do zdrowej i produkowanej w sposób zrównoważony żywności, a także korzyści odnoszone dzięki takim zakupom przez miejscowych przedsiębiorców.

Rozwiązaniem może być tu **zmiana systemu zamówień publicznych**, albo przynajmniej zastanowienie się, w jaki sposób są one rozumiane. W wymogach dla oferentów coraz większą wagę przywiązuje się do walorów zdrowotnych, świeżości i sezonowości potraw, w niektórych wypadkach może to wymagać również korekt w budżecie. Następują także zmiany w sposobie składania zamówień, kiedy większe kontrakty są dzielone na mniejsze zamówienia, aby umożliwić mniejszym firmom wzięcie udziału w rynku dostaw.

Same firmy zdały sobie również sprawę z konieczności zorganizowania się, aby sprostać temu segmentowi rynku. Oznacza to na przykład **współpracę firm z tego samego sektora lub regionu**, niejednokrotnie kluczową dla zapewnienia ciągłości dostaw, szczególnie przy dużych zamówieniach. Współpraca może też ułatwić wspólny marketing i sprzedaż, a także podział kosztów dystrybucji.

Dostawy miejscowych ryb w postaci filetów do stołówek szkolnych

Po starannej analizie wykonalności w zakresie przetwórstwa i marketingu lokalnych produktów rybnych, związek samorządowy *Agglomération Sud Pays Basque* we Francji dostrzegła że szkoły i inne stołówki mają duże zapotrzebowanie na miejscowe produkty rybne w formie gotowej do przyrządzenia. LGR, która sfinansowało tę analizę, zainicjowała debatę między przedstawicielami sektora rybackiego a władzami publicznymi, aby wspólnie rozważyć jak można skorzystać z tej okazji.

Wymiana pomysłów i współpraca między partnerami doprowadziły do utworzenia pilotażowej przetwórni spółdzielczej, która miała dostarczać szkołom, szpitalom i innym stołówkom filety z miejscowych ryb, gotowe do przyrządzenia. Z powodu trudności technicznych i finansowych przetwórni nie udało się uruchomić, ale rozpoczęty w ten sposób proces zaowocował determinacją ze strony władz powiatowych aby zaopatrywać się lokalnie.

Władze powiatu wypracowały następnie wytyczne dla szkół średnich oraz domów opieki nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi, dotyczące zakupów lokalnych produktów rybnych. Obecnie w powiecie funkcjonują trzy certyfikowane firmy hurtowe. Prowadzone są też dalsze działania, mające na celu promowanie zakupów miejscowych ryb przez stołówki publiczne.

Więcej informacji można uzyskać od [LGR Côte Basque](#)



Szkolne stołówki mogą skorzystać z gotowych do przyrządzenia produktów rybnych

3.3. Jak w praktyce wejść na nowy rynek

Jak pokazaliśmy wyżej, istnieje cały szereg możliwości, pozwalających firmom z sektora rybołówstwa i akwakultury uniezależnić się od tradycyjnych sposobów docierania na rynek, takich jak handel detaliczny czy hurtowy. Może to nie tylko zwiększyć ich dochody, ale także zmniejszyć ryzyko wahań cenowych czy zmiany dostawcy przez któregoś z odbiorców.

Jednak decydując się na wejście na alternatywne rynki, należy w miarę dokładnie określić jaka jest **wielkość i zasięg dostępnych rynków**, aby móc skutecznie skierować od nich nasze działania.

Mniejsze firmy mają często dobre rozeznanie we własnym sektorze, oparte na kontaktach bezpośrednich i informacji zwrotnej od klientów. Jednak mogą nie być w stanie przeprowadzić pogłębionych badań niezbędnych do znalezienia i wejścia na nowy rynek. LGR mogą tu wesprzeć firmy ze swojego obszaru, finansując profesjonalne **badania rynkowe**, pomagające miejscowym firmom odpowiedni zmotywowanym i zdolnym do podjęcia tego wyzwania. W takim przypadku należy zadać serię pytań dotyczących badanego rynku:

- ✓ Gdzie leżą możliwości sprzedaży?
- ✓ Jakie produkty są tam poszukiwane?
- ✓ Co jest potrzebne, aby móc takie produkty zapewnić?
- ✓ W jakiej formie należy dostarczyć te produkty?

Znając wymagania naszego rynku będziemy w stanie ocenić nasze możliwości, a co ważniejsze, **oszacować je pod względem ilościowym**. W niektórych przypadkach na naszym rynku docelowym jest już wielu innych dostawców. Na niewielkich rynkach możliwości sprzedaży świeżych ryb mogą być ograniczone, jeśli są tam już obecni inni dostawcy bezpośredni, a klienci są lojalni. Nie oznacza to, że nie mamy szans poszerzenia naszego rynku, ale musimy bardzo precyzyjnie określić odbiorców docelowych oraz dostrzec niezaspokojony popyt.

Dzięki powszechnej dostępności danych, zwłaszcza poprzez **badania rynkowe on-line** i różnego typu **raporty**, producenci mogą sami przeprowadzić badania wielu możliwości rynkowych, również opierając się na **swojej znajomości rynku** na poziomie lokalnym. Niezależnie od źródła informacji, ważne jest zapewnienie miejscowym firmom dostępu do kluczowych danych rynkowych, aby mogły w pełni zrozumieć potencjał rynku i oczekiwania klientów, zanim wypracują strategię wejścia na dany rynek.

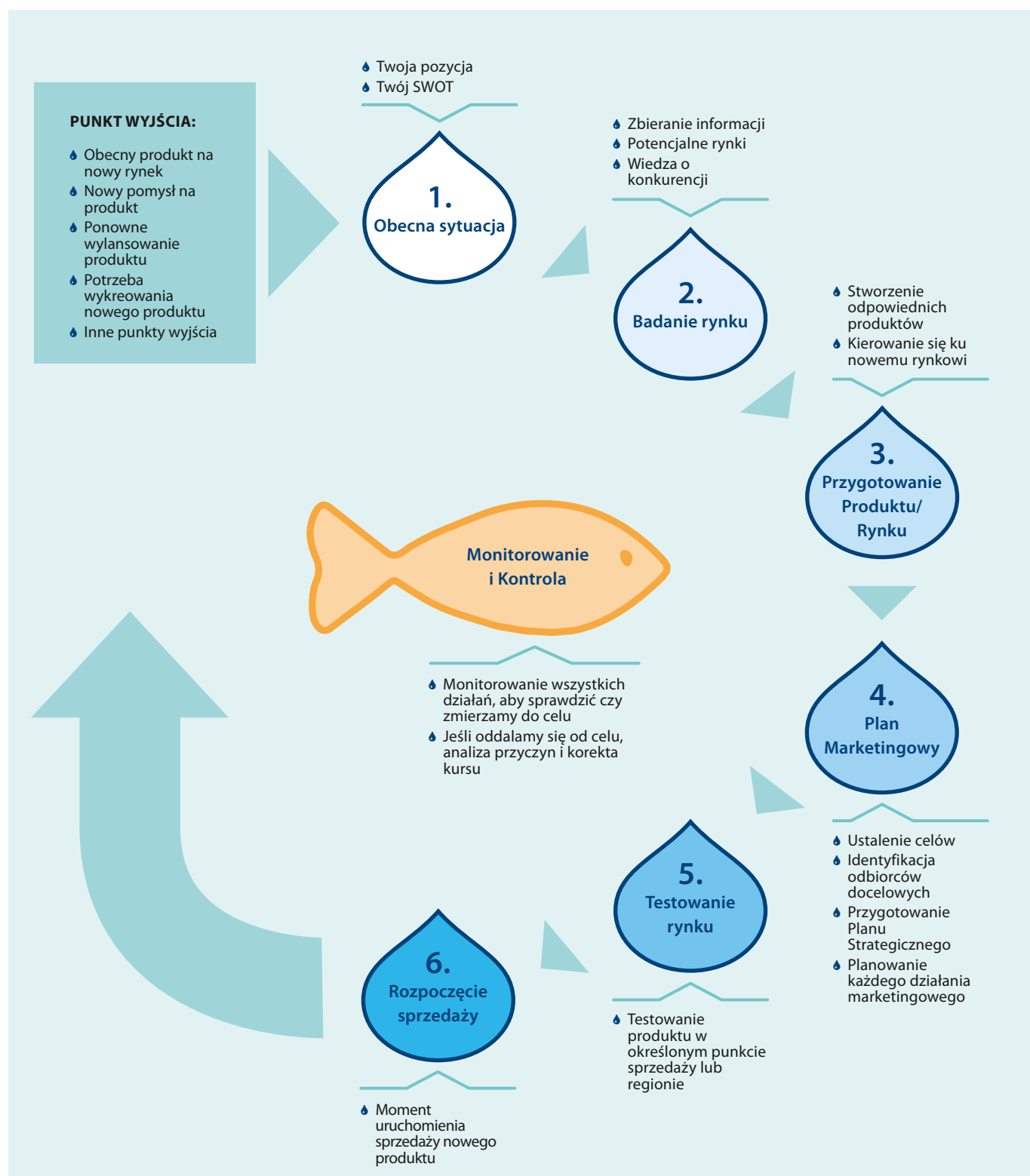
Niezależnie od tego, czy chcemy wypracować całkiem nowy produkt, czy też wprowadzić produkt na nowy rynek albo ponownie zwrócić na niego uwagę dawnych klientów, wymaga to określonej sekwencji działań:



PODPowiedź

Upewnij się, czy znalazłeś swój pomysł na wyróżnienie się (unikatową propozycję sprzedaży) i ochroń go przed konkurencją.

Rys. 5. Sekwencja działań marketingowych



© SAC Consulting Food & Drink/ Kaligram

Sekwencja Działań Marketingowych: przykład panierki do ryb firmy „Jean sur Mer”



„Jean sur Mer” jest jednym z pionierów sektora sprzedaży obwoźnej: od 2010 roku sprzedaje sezonowe potrawy z ryb z własnych furgonetek. Jednym z najbardziej popularnych dań jest „Kibbeling” – nieduże kęski ryby w chrupiącej panierce.



Klienci pytają często o potrawy na wynos, które mogliby sami ugotować w dowolnym momencie. Tak narodził się pomysł przygotowania produktu, który klienci mogą sami przyrządzać. Analizując rynek, „Jean sur Mer” zorientował się, że w Belgii nie można kupić samej panierki do Kibbelingów jako gotowego produktu



Początkowo planowano umieścić na rynku cały pakiet, obejmujący surową rybę, panierkę i sos tatarski. Jednak wymogi bezpieczeństwa żywności sprawiają, że trudno jest sprzedawać w jednym pakiecie produkty przetworzone (takie jak sos tatarski), surową rybę i mieszankę do panierowania. Podjęto zatem decyzję, aby na rynek wprowadzić tylko mieszankę do panierowania. Oznaczało to także mniejsze ryzyko dla firmy „Jean sur Mer”, gdyż nie wchodziła w grę sprzedaż świeżej ryby.

Aby przygotować i rozpocząć produkcję, „Jean sur Mer” wszedł w kooperację z Evlier, doświadczonym producentem żywności. Znalezienie odpowiedniej receptury (lekkiej i chrupiącej panierki) zajęło sporo czasu, ale rezultat był bardzo dobry.



Ustalono cele i wartości docelowe na najbliższe lata, równoległe ze sprzedażą innych produktów z furgonetek.

Fakt, że okres przechowywania mieszanki do panierowania wynosi 18 miesięcy, był ważnym elementem kampanii, gdyż oznaczało to również zmniejszenie ryzyka dla handlu detalicznego



Aby przetestować rynek, „Jean sur Mer” i Evlier poprosili o informację zwrotną swoich dotychczasowych klientów.

Przeprowadzono także testową sprzedaż z furgonetki.



Ostatecznie produkt znalazł się na rynku, korzystając z istniejącej marki furgonetek „Jean sur Mer”, jak również z sieci dystrybucji firmy Evlier. Uruchomienie sprzedaży przypadło na sezon wiosenny (kwiecień 2016), a produktem zainteresował się cały szereg mediów (czasopism kulinarnych, blogów dla smakoszy itp.), zamieszczając artykuły zachęcające smakoszy do spróbowania czegoś nowego.

Na bazie powodzenia, jakim cieszył się ten produkt, „Jean sur Mer” przygotował także wersję komercyjną (paczki 3 kg) przewidzianą dla restauracji i barów, przechodzącą podobną sekwencję działań.

www.jeansurmer.be

Oczekiwania klientów często dotyczą ciągłości dostaw, jakości i ceny produktu. Jednak skorzystanie z możliwości rynkowej będzie także zależało od sposobu dostawy oraz poziomu przygotowań niezbędnych aby dotarł on do klienta. Może to wymagać dodatkowych kosztów lub wysiłków, ale będzie to również okazja do stworzenia wartości dodanej, niezależnie od tego czy produkt polega na zwiększeniu wygody klienta, jego wiedzy, daje mu większą satysfakcję czy oszczędność czasu.

Aby zrozumieć wartość produktu, należy starannie rozważyć, czy efekty tej nowej działalności przyniosą korzyści firmie w postaci zwiększonych obrotów, zmniejszonego ryzyka i ostatecznie zwiększonych przychodów.

LISTA SPRAWDZAJĄCA

- ✓ Czy przeprowadzono pełne badanie rynku, obejmujące także analizę konkurencji?
- ✓ Jak znaczące zmiany będzie musiała wprowadzić firma – w zakresie umiejętności, wiedzy, znajomości języków, marketingu?
- ✓ Co stanowi wyzwanie? Zapewnienie podaży, dystrybucja, przetwórstwo, marketing?
- ✓ Jakie doświadczenie ma firma i jakiej pomocy potrzebuje?
- ✓ Jaki będzie efekt ostateczny dla firmy – nowe rynki, większa wartość firmy, rozproszenie ryzyka?
- ✓ Czy są możliwości współpracy z innymi firmami?
- ✓ Czy istnieją perspektywy dalszego rozwoju, jeszcze nie rozważane przez firmę?

4. Innowacja z pomocą sektora naukowo-badawczego

4.1. Pięć powodów, aby połączyć firmy rybackie z nauką i badaniami

Małe firmy mają skłonność do skupiania się na głównej działalności biznesowej i zwykle nie mają czasu aby nawiązywać kontakty z innymi ogniwami łańcucha dostaw lub z innymi sektorami. Niezależnie czy jest to rybak, miejscowy sprzedawca ryb, mała przetwórcza czy smażalnia ryb, zwykle zajmuje się tym, co najlepiej umie robić. Jednak wyjście poza to, co jest nam dobrze znane, oraz skuteczne zastosowanie nauki i badań może doprowadzić do **innowacji** i przynieść **nowe źródła dochodu**. Jak już jest pomysł, potrzebne będą zapewne badania aby go **rozwinąć w realną propozycję biznesową**, i może tu być przydatna współpraca z naukowcami lub technologami.

1 Skuteczność

Nowe szanse pojawiają się na każdym etapie łańcucha dostaw, poczynając od działalności połowowej, gdzie wprowadzenie zmiany może wymagać nowych umiejętności, nowego sprzętu, a nawet nowych statków, a także znaczących nakładów finansowych. Jednak czynniki zewnętrzne, takie jak zmiana polityki, popytu czy cen paliwa stawiają przed rybakami nowe wyzwania i mobilizują ich do wypracowania **nowych metod produkcji lub technik połowowych**. Zmiany sprzętu mogą ograniczyć zużycie paliwa lub poprawić selektywność, np. ograniczając przyłów. Lepsza znajomość cyklu reprodukcyjnego danego gatunku może zapewnić wyższe przychody w akwakulturze.

2 Trwałość

Można też podjąć działania **poprawiające zarządzanie zasobami**, co zapewni większą trwałość działalności rybackiej. Współpraca między rybakami a naukowcami jest niezbędna dla zbierania informacji o zasobach ryb i monitorowania wpływu połowów lub innych czynników. Tworzenie systemów znakowania pochodzenia ryb może także pomóc lepiej zrozumieć zasoby ryb i umożliwić uzyskanie certyfikatu zrównoważonego źródła pochodzenia, co pozwoli wejść na nowe rynki o większej wartości.

3 Jakość

Po złowieniu ryb można podjąć wiele działań zmierzających do **optymalizacji ich obróbki i przetwórstwa**. Na przykład właściwe przechowywanie ryb na statku może znacząco podnieść jakość produktu. Wyższa jakość jest często równoznaczna z dłuższym okresem trwałości, co pozwoli wejść na nowe (dalej położone) rynki, albo umożliwi dodatkową obróbkę już po wyładunku, generując większą wartość dodaną na obszarze rybackim. Niezależnie od tego czy mówimy o obróbce na statku, czy po wyładunku, optymalizacja procesów takich jak patroszenie, usuwanie skóry, filetowanie, dzielenie na porcje, gotowanie, schładzanie, mrożenie czy paczkowanie (np. w modyfikowanej atmosferze) wymaga zwykle wsparcia technologicznego i badawczego.

4 Nowe produkty

Wsparcie badawcze i technologiczne jest niezbędne przy przygotowywaniu **nowych produktów** żywnościowych. O ile dana firma nie ma własnego działu badawczo-rozwojowego, musi polegać na zewnętrznych ekspertach i infrastrukturze badawczej, aby wcielić swoje pomysły w życie. Na przykład wprowadzenie na rynek mniej znanego gatunku ryb powinno być poprzedzone nie tylko studium wykonalności, ale także pełną analizą cech produktu, takich jak konsystencja, smak i wygląd. Najprawdopodobniej będzie to wymagało wsparcia laboratorium żywieniowego, które pomoże wybrać właściwe metody przechowywania i zaprojektuje opakowanie odpowiadające danemu rynkowi.

5 Nowe rynki

Wreszcie, ryby mogą być też wartościowe dla **rozwijającego się szybko rynku nieżywnościowego** (np. producentów karmy dla zwierząt, farmaceutyków, kosmetyków), jako źródło cennych komponentów, takich jak kolagen, kwasy tłuszczowe omega-3 lub oleopalmitynowe. Aby przeprowadzić niezbędne analizy oraz sprawdzić, czy dysponujemy dostateczną ich ilością dla podjęcia produkcji, konieczne są badania. Przykładem może być **dobra praktyka FARNET**, w której **FLAG Oeste** dofinansował Instytut Politechniczny w Leirii w celu opracowania procesu ekstrakcji chityny z kraba Henslowa.

Burgery rybne i inne nowe potrawy z produktów ubocznych

Zamiast po prostu wyrzucać odpady rybne, firmy połowowe i przetwórcze poszukują sposobu, aby uzyskać z nich wartość dodaną. Konsorcjum różnorodnych podmiotów, z siedzibą w Belgii, zajęło się badaniem możliwości i barier z tym związanych. Przeanalizowano różnego typu odpady i rozważano różne opcje ich przetwarzania, poszukując wartościowych składników, testując różne rozwiązania w małej skali, a także prowadząc analizy społeczno-ekonomiczne. Zapewniało ono klientom również doradztwo na temat marketingu odpadów rybnych⁸.

Jednym z pomysłów, jaki pojawił się w trakcie tych badań, było opracowanie produktu żywnościowego w formie „kroketów”. Ten pomysł jest obecnie przedmiotem „laboratorium w działaniu”, stanowiącego część programu wzmacniania potencjału innowacyjnego przemysłu spożywczego przez wsparcie konkretnych produktów zgłaszanych przez firmy.

Laboratorium o nazwie „Fish Labs” planuje wyprodukowanie hamburgerów z produktów pochodzących z przyłowu. Współpracują przy tym różne ogniwa łańcucha dostaw, w tym aukcje rybne, hurtownice, szkoły gastronomiczne i instytuty badawcze, starając się wprowadzić na rynek hamburgery z takich gatunków ryb jak kurek i bielmik.

www.facebook.com/effkescompany

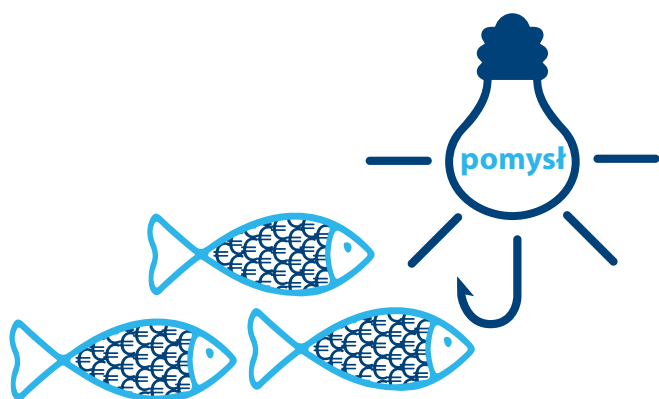


Burger rybny z przyłowu

8 Projekcie VALOREVIS: http://www.pomwvl.be/sites/default/files/uploads/ondernemerschap_en_bedrijfsinfrastructuur/doc/FvTVoeding/P_valorevis_6_vives.pdf

4.2. Nawiązanie współpracy z nauką i badaniami

Wypracowanie roboczych relacji z naukowcami i badaczami może wymagać wysiłku. Jednak LGR powinny podjąć starania w tym kierunku i aktywnie poszukiwać możliwości zaangażowania potencjału naukowego, aby **zwiększyć innowacyjność sektora rybackiego i wzmocnić myślenie o przyszłości**.



4.2.1. Nawiązanie kontaktu

Dobrym punktem wyjścia jest zorientowanie się, czy w pobliżu obszaru LGR znajdują się jakieś uczelnie, instytuty technologiczne czy szkoły biznesu, lub też prowadzone przez nie firmy. W sąsiedztwie LGR często znajdują się instytuty lub inne podmioty zajmujące się badaniami o tematyce morskiej, które mogą wspierać innowacje w sektorze rybackim. W niektórych krajach istnieją nawet specjalne platformy współpracy między rybakami a sektorem naukowo-badawczym (np. hiszpańska **PTEPA**, krajowa platforma technologiczna rybactwa i akwakultury). LGR powinna aktywnie poszukiwać kontaktu z takimi podmiotami.

Podobnie jak LGR może sporządzić „mapę” miejscowego łańcucha dostaw, podobnie może też zrobić zestawienie różnych instytucji badawczych, które mogą wspierać innowacje w sektorze rybackim. Mogą się do tego przydać następujące kroki:

- ✓ Zacznij od sieci własnych kontaktów i **porozmawiaj z tymi podmiotami, które już się zajmują innowacją**, dowiedz się z kim w przeszłości współpracowali.
- ✓ Sporządź mapę innych podmiotów badawczych w okolicy oraz **badania** przez nich prowadzonych – planowanych, toczących się lub już zakończonych (z wyników których można skorzystać).

- ✓ Sporządź zestawienie **projektów realizowanych** obecnie przez te podmioty i sprawdź, czy można się jeszcze przyłączyć.
- ✓ **Zidentyfikuj właściwe osoby** w tych organizacjach i spotkaj się z nimi; mogą być potrzebne różne osoby do kontaktu w różnych jednostkach organizacyjnych.
- ✓ Zapytaj, **jakim sprzętem dysponuje dany podmiot do testowania** nowych pomysłów lub produktów.
- ✓ Sprawdź, czy są w pobliżu jakieś **zajęcia dla studentów** z różnych dyscyplin.
- ✓ Dowiedz się o **istniejących programach finansowania badań**, szczególnie takich, w których wyniki badań mogą wykorzystywać przedsiębiorcy.
- ✓ Dodaj **poznane osoby do swojej bazy kontaktów**, wraz ze specjalnością jaką reprezentują, i postaraj się je włączyć do działań LGR.

W momencie rozpoznania bazy naukowej i nawiązania kontaktów, LGR może zacząć poszukiwać sposobu, jak w praktyce podjąć wspólne działania.

4.2.2. Włączanie instytucji badawczych w działania LGR

Włączenie instytucji badawczych jako partnerów w LGR i w proces tworzenia lokalnej strategii może być skuteczną metodą zapewnienia innowacji i przyszłościowego myślenia w sektorze rybackim. Może to być korzystne dla obu stron, a także dla lokalnej społeczności. Instytucje badawcze mogą wnieść doświadczenie, umiejętności i pomysły w odniesieniu do wyzwań i szans dla miejscowego łańcucha dostaw, a LGR mogą dofinansować konkretne projekty badawcze, a jednocześnie zapewnić **że badania będą odpowiadały potrzebom społeczności**.

Należy też zadbać o to, aby więzi z sektorem badawczym były podtrzymywane w miarę potrzeby **już po zakończeniu procesu** budowania partnerstwa i tworzenia strategii. W tym celu LGR powinna zapewnić wysyłkę **swoich biuletynów** do odpowiednich osób, a także prosić o wysyłanie jej biuletynów potencjalnych partnerów z sektora badawczego. Można również zapraszać instytucje badawcze na **imprezy organizowane przez LGR**, aby mieć pewność, że znane są im priorytety strategii i **dzielić się informacjami** na temat badań możliwych do podjęcia w przyszłości.

Instytuty badawcze mają często wewnętrzne procedury wymiany informacji o tematach badawczych z różnych dyscyplin i takie **spotkania między różnymi jednostkami organizacyjnymi** danej instytucji mogą być dobrą platformą prezentacji działań LGR (zob. opisany niżej przykład Platformy Technologii Morskich). Nie należy zapominać o kanałach ko-

munikacji **istniejących sieci współpracy**, takich jak Interreg, Horyzont 2020 czy krajowe programy finansowania badań naukowych, które także mogą pomóc LGR nawiązać stosunkowo łatwo kontakt z wieloma interesującymi ją podmiotami.

Platforma Technologii Morskich

Platforma Technologii Morskich została utworzona w portugalskim uniwersytecie w Aveiro. Ma ona ułatwić współpracę między biologami, specjalistami od planowania przestrzennego i geologami. Członkowie platformy spotykają się co dwa tygodnie i zapraszają przedstawicieli innych specjalności, w zależności od tematu dyskusji. Misją platformy jest identyfikacja badaczy dysponujących umiejętnościami najlepiej dostosowanymi do danego projektu badawczego. Mogą to być projekty wewnątrzuczelniane lub też projekty proponowane przez partnerów zewnętrznych, np. MŚP lub stowarzyszenia.

Platforma wspiera pomysły badawcze od pierwszej burzy mózgów do momentu złożenia wniosku do właściwego źródła finansowania. W ten sposób pomaga ona MŚP i stowarzyszeniom uporać się z procedurami biurokratycznymi, które mogłyby być dla nich barierą, jest zatem doskonałym partnerem dla LGR.

www.cesam.ua.pt

4.3. Zachęcanie sektora naukowo-badawczego do działania

Rybacki i inni przedsiębiorcy czasem niechętnie współpracują z naukowcami, bądź nie dysponują niezbędnym czasem lub kontaktami. Jednak wsparcie ze strony naukowców pracujących w bliskim kontakcie z pomysłodawcą może być bardzo pomocne, zapewniając mu doradztwo, testowanie, a czasem także sprzęt.

4.3.1. Kojarzenie partnerów

W momencie gdy LGR ma już dobre kontakty z miejscowym sektorem badawczym, może zająć się **kojarzeniem partnerów między lokalnymi przedsiębiorcami a instytucjami badawczymi**. Może tu podjąć wiele różnych działań, takich jak:

- ✓ organizacja małych **grup tematycznych** pracujących nad konkretnymi zagadnieniami,
- ✓ organizacja **spotkań informacyjnych połączonych z tworzeniem sieci współpracy**,
- ✓ **spotkania dwustronne**, szczególnie na wczesnych etapach projektu, kiedy potencjalny wnioskodawca nie chce zbyt szeroko dzielić się swoimi pomysłami.

Niezależnie od tego, w jaki sposób powstają nowe pomysły, LGR ma też do odegrania ważną rolę w dopilnowaniu, że pomysły zostaną przekute w projekty. Kiedy potencjalni partnerzy już się zdecydują na współpracę, trzeba koniecznie upewnić się, że wszyscy zainteresowani **jasno rozumieją cele**. Niezależnie od tego, czy pomysł pochodzi od rybaka, od organizacji producentów czy innej lokalnej firmy, LGR powinna się starać od początku **włączyć w projekt właściwe osoby**, które mogą wnieść niezbędne doświadczenie, sprzęt badawczy bądź środki finansowe.

4.3.2. Komunikacja

Dla zapewnienia pełnego zrozumienia procesu przez wszystkich partnerów niezbędna jest **otwarta i ciągła komunikacja** przez cały cykl projektowy – także wówczas, kiedy przedsięwzięcie kończy się niepowodzeniem. Jest to niezbędne, aby **utrzymać oczekiwania na realnym poziomie**, a także aby w razie potrzeby podjąć decyzję o modyfikacji projektu.

Tworzenie aktywnej społeczności wokół projektu badawczego jest niezbędne, aby partnerzy poczuli się odpowiedzialni, oraz aby badania trafnie odpowiadały na potrzeby przedsiębiorców – w ten sposób zwiększą się szanse, że projekt znajdzie rynek.

Innym ważnym działaniem LGR jest nadanie odpowiedniego **nagłośnienia** projektom badawczym zakończonym powodzeniem (np. w trakcie lokalnych imprez, w biuletynie LGR lub w miejscowej prasie), żeby **wzbudzić zainteresowanie**

na rynku i zmotywować inne podmioty, aby **również podjęły innowacje**.



PODPOWIEDŹ

Unikaj wzbudzania zbyt dużych oczekiwań i zapewnij konstruktywną reakcję na ryzyko i porażkę

Nauka w służbie nowych szans produkcyjnych i biznesowych

Z inicjatywy Związku Rybaków z San José de Cangas, hiszpański Instytut Oceanograficzny wraz z Uniwersytetem z Vigo podjęły badania co do możliwości hodowli przegrzebków królewskich. Badaczom zadano konkretne pytania, takie jak:

- ✓ Jak wygląda cykl reprodukcyjny tego przegrzebka?
- ✓ Jakimi technikami może być on hodowany?
- ✓ Jakie warunki są niezbędne, aby zapewnić produkcję (przeżycie i wzrost organizmów)?
- ✓ Jak obchodzić się z przegrzebkami w trakcie ich wzrostu oraz kiedy są gotowe do zbioru?

Współpraca zainteresowanych i partycypatywny proces analizy krok po kroku pozwoliły wypracować skuteczną metodę hodowli przegrzebków. Projekt obejmował także wypracowanie nowych metod przetwórstwa i sprzedaży przegrzebków, w tym również dogłębną analizę rynku. Dzięki temu przegrzebki królewskie udało się wprowadzić na rynek zarówno świeże, jak też wypłukane i paczkowane próżniowo, co zapewnia wyższą wartość.

Dobra praktyka FARNET



Wprzęgnięcie nauki umożliwiło hodowlę przegrzebka królewskiego

4.3.3. Szanse powodzenia i ryzyko

W trakcie przygotowywania projektu niezbędne jest sprawdzenie czy przedsięwzięcie ma **szanse powodzenia**: pomysł oryginalny nie zawsze ma szanse przetrwać. LGR może tu pomóc sprawdzić, czy wszystkie kluczowe etapy i rodzaje kosztów zostały uwzględnione; zob. kluczowe pytania dotyczące pomysłu na projekt w [Rozdziale 2](#) oraz zasady wprowadzania produktu na rynek w [Rozdziale 3](#).

Tym niemniej ważne jest także, aby być **gotowym na porażkę**. Jak mówi Elon Musk, szef Tesla Motors: „Porażka jest jedną z możliwości. Jeśli nie odnosisz porażek, to znaczy że nie jesteś dość innowacyjny”. Ważne, aby wyciągnąć wnioski z porażki. Analiza przyczyn porażki może być ważnym czynnikiem sukcesu kolejnego przedsięwzięcia. Jest to wyzwanie dla LGR, które zarządzają środkami publicznymi, ale należy o tym pamiętać, jeśli LGR mają rzeczywiście przyczynić się do rozwoju innowacji w łańcuchu rybactwa i akwakultury.

4.3.4. Zaangażowanie społeczeństwa obywatelskiego: open-innovation

Kolejny krokiem, jaki LGR może podnieść aby zwiększyć zdolność do generowania i realizacji nowych pomysłów jest zaangażowanie koncepcji open-innovation. Open-innovation obejmuje takie podejścia jak **współtworzenie, wiedza dostępna jako dobro publiczne** oraz procesy **crowd-sourcingu**.

Wykorzystanie tych otwartych i partycypatywnych procesów pomoże przedsiębiorcom zaangażować obywateli, studentów i programistów dysponujących odpowiednimi umiejętnościami i entuzjazmem do tworzenia projektów. Wejście w system open-innovation może doprowadzić do oddolnego

wypracowania technik, usług i aplikacji odpowiadających na rzeczywiste potrzeby konsumentów⁹.

LGR mogą pomóc potencjalnym projektodawcom nawiązać kontakt ze społecznościami open-innovation na swoim obszarze. Można je zwykle łatwo znaleźć w internecie, na przykład:

- ✓ FABLABs
- ✓ Hackerspaces
- ✓ Makerspaces
- ✓ Co-working spaces
- ✓ Living labs
- ✓ Creative hubs

Finansowanie społecznościowe (crowdfunding) w porcie Annan

Grupa Działania na rzecz portu Annan w Szkocji z powodzeniem wykorzystała metodę finansowania społecznościowego, aby zebrać środki niezbędne na wkład własny do projektu rewitalizacji portu wspartego ze środków LGR. LGR posłużyła się internetową zbiórką funduszy jako innowacyjnym sposobem pozyskania środków od szerokiego kręgu osób prywatnych. System działał w taki sposób, że osoby mogą wpłacać drobne sumy w zamian za „nagrody”. Podejście to pozwoliło także pokazać, że projekt ma wsparcie całej społeczności i zachęciło LGR do twórczego podejścia do komunikowania się z mieszkańcami.

Dobra praktyka FARNET

4.3.5. Finansowanie badań dotyczących sektora rybackiego

LGR mogą przeznaczyć część **budżetu lokalnej strategii** na finansowanie pewnych badań naukowych lub testowanie rozwiązań. Istnieją przykłady LGR, które już to robią, wspierając np. opracowanie i testowanie nowego sprzętu do połowów, lub też przygotowanie i testowanie nowych produktów z ryb. LGR może także pomóc wnioskodawcom pozyskać **inne środki**.

- ✓ Na poziomie UE, LGR powinny śledzić możliwości finansowania z innych priorytetów EFMR, a także z funduszy takich jak **LIFE** i **Horyzont 2020** za pośrednictwem Agencji Wykonawczej ds. Małych i Średnich Przedsiębiorstw **EASME** (zob. więcej informacji w podrozdziale 2.2.5).
- ✓ Na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym LGR mogą także aktywnie poszukiwać możliwości finansowania oraz współdziałać z instytucjami akademickimi, aby spowodować, że **w programach badawczych znajdują się tematy ważne dla rybactwa i akwakultury** oraz że ich potrzeby zostaną wzięte pod uwagę.



Badania i nauka mogą pomóc w przekształceniu pomysłu w dochodowy biznes

Regularna komunikacja z podmiotami badawczymi może także pomóc LGR być na bieżąco informowanymi o **nowych wynikach badań**, które można będzie wykorzystać w rozwiązywaniu stwierdzonych wcześniej problemów, tak jak to miało miejsce w poniższym przykładzie.

Wdrożenie wyników badań finansowanych z Osi 3 EFR

W poprzednim okresie programowania, **LGR z Belgii** dofinansowała projekt, przy którym współpracowały Flamandzkie Stowarzyszenie Rybaków (VVV) i lokalna firma Brevisco BVBA, aby wypracować udoskonaloną metodę gotowania i schładzania garnali (szarych krewetek).

Nowy system był rezultatem badań przeprowadzonych przez Flamandzki Instytut Badawczy Rolnictwa i Rybactwa (ILVO), a sfinansowanych z Osi 3 EFR.

Wykorzystując wyniki tego badania, które były udostępnione publicznie, zbudowano na lądzie pilotażową przetwórnę ze środków LGR, aby zoptymalizować kontrolę temperatury, długość procesu gotowania i zawartość soli, a także wyeliminować zanieczyszczenia bakteryjne. Ten nowy proces znacząco wydłużył okres trwałości świeżych, lokalnie złowionych krewetek bez zastosowania konserwantów, co uczyniło je bardziej konkurencyjne na rynku.

Dobra praktyka FARNET

Nawiązanie kontaktów z potencjałem badawczo-rozwojowym jest dla LGR dużym wyzwaniem, ale jest fundamentem jej pracy. Budując na swoim partnerskim charakterze, ułatwiającym współpracę różnych podmiotów dla

rozwiązywania problemów ważnych dla obszaru i sektora, LGR mogą przyczynić się do generowania i testowania nowych pomysłów, co pomoże sektorowi rybackiemu być bardziej zrównoważonym, innowacyjnym i dochodowym.

KROKI DO PODJĘCIA

- ✓ Sporządź pełną listę zasobów naukowo-badawczych na obszarze LGR
- ✓ Zaangażuj sektor badawczy w tworzenie strategii LGR i zachęć do udziału w partnerstwie
- ✓ Zorganizuj działania pomagające firmom rybackim nawiązać kontakty z odpowiednimi osobami
- ✓ Zapewnij niezbędne wsparcie, w tym sprawdź szanse powodzenia projektu
- ✓ Zachęcaj do utrzymania regularnej komunikacji, aby lokalna społeczność rozumiała cele badawcze i dostrzegała wagę badań
- ✓ Pilnuj, aby badania były dopasowane do potrzeb rynku – by mogły później zostać wdrożone przez rynek

5. Budowanie partnerstw strategicznych

5.1. Czemu służy praca w partnerstwie?

Duży popyt na ryby i produkty rybne stanowi szansę dla lokalnych producentów. Jednak ten **rynek jest coraz bardziej skomplikowany**, gdyż konsumenci mają coraz wyższe wymagania w zakresie żywności zdrowej, wysokiej jakości, wyprodukowanej w sposób zrównoważonych (zarówno w zakresie środowiskowym, jak i społecznym), a jednocześnie w przystępnej cenie¹⁰. Sprostanie takim wymogom może być czasem zbyt wielkim wyzwaniem dla producentów lokalnych.

Starając się poprawić swoją pozycję w łańcuchu dostaw, producenci lokalni zawsze napotykają na ograniczenia, które nie pozwalają im zachować dla siebie większej części wartości dodanej. Wchodzenie na nowe rynki, tworzenie nowych produktów, badanie możliwości rynkowych i **nawiązywanie współpracy** z instytucjami naukowymi i badawczymi to działania warte podjęcia, ale wymagające znacznych nakładów czasu i pieniędzy. Pozostają one często poza zasięgiem miejscowych producentów, którzy zwykle dysponują skromnymi zasobami ludzkimi i finansowymi.

Jednym ze sposobów na **zminimalizowanie niezbędnych nakładów**, a zatem i ryzyka, jest tworzenie partnerstw z innymi podmiotami. Partnerzy, pracując razem, nie tylko dzielą się kosztami (finansowymi, czasowymi), ale także mogą **połączyć swoją wiedzę i umiejętności**. Często nie docenia się czasu na naukę, jaki jest niezbędny przy tworzeniu nowych przedsięwzięć, a zbudowanie właściwego partnerstwa pozwoli **uniknąć kosztownych błędów**.

Możliwe są różne rodzaje partnerstwa, w zależności od celów i założeń projektu. Rozróżniamy tu trzy główne typy partnerstw:

1. Partnerstwo między producentami surowca;
2. Partnerstwo między producentami a innymi podmiotami łańcucha dostaw;
3. Partnerstwo z podmiotami z innych sektorów.

5.2. Współpraca między producentami

Są dwa sposoby zawiązania współpracy między producentami. Może ona się zacząć od nieformalnych działań pojedynczych producentów, którzy postanowią **połączyć swoje zasoby** (np. maszyny do wytwarzania lodu, wózki widłowe itp.). Wspólne użytkowanie budynków lub sprzętu prędzej czy później wymaga pewnego poziomu organizacji. Jak opłacić koszty stałe? Kto może korzystać z czego i kiedy? Tego typu kwestie lepiej rozstrzygać w sposób zorganizowany, unikając potencjalnych konfliktów.

Bardziej skomplikowane projekty, takie jak **wspólne platformy sprzedaży** czy **wspólne marki**, gdzie producenci łączą zasoby w celu zbiorowego marketingu produktów, wymagają znacznie większego poziomu organizacji.

W praktyce tego typu porozumienia o współpracy czy partnerstwie mogą być sformalizowane w postaci umowy między osobami lub firmami, ale czasem pomocne może być stworzenie wspólnej struktury organizacyjnej.

10 Zob. [raport EUMOFA](#): Zachowania konsumenckie w UE w odniesieniu do produktów rybactwa i akwakultury

5.2.1. Spółdzielnie

Jedną z najbardziej znanych form organizowania się producentów jest spółdzielnia. Spółdzielnię można zdefiniować jako „autonomiczne zrzeszenie osób mające na celu osiągnięcie **wspólnych celów ekonomicznych, społecznych i kulturalnych**¹¹”. Spółdzielnie jako forma prawna mają pewne przywileje, ale pociąga to za sobą pewne zobowiązania. Większość państw członkowskich ma własną prawną definicję spółdzielni, ale ich funkcjonowanie ma pewne cechy wspólne. Spółdzielnie zwykle:

- ✓ są dobrowolne i otwarte na nowych członków
- ✓ mają demokratyczne struktury, zapewniające każdemu członkowi jeden głos
- ✓ zapewniają równe traktowanie i sprawiedliwy podział wyniku, zależny od skali operacji między danym członkiem a spółdzielnią¹².



Współpracując, rybacy mogą przejąć większą część wartości dodanej

Une coopérative pour garantir des quotas de pêche à la communauté locale

W miejscowości Thorupstrand w północno-zachodniej Danii rybacy postanowili założyć „Zrzeszenie Przybrzeżnych Rybaków z Thorupstrand”, spółdzielnię, której celem jest zapewnienie prawa do kwot połowowych dla lokalnej społeczności. Rybacy wnoszą swoje kwoty do spółdzielni, która następnie dzierżawi je swoim członkom. Przychody wypracowane przez spółdzielnię służą do spłat kredytów, za które zakupione zostały dodatkowe kwoty. Każdy członek spółdzielni ma jeden głos, niezależnie od tego, jaką część wspólnej kwoty dzierżawi. Pomogło to wiosce Thorupstrand zachować prawa połowowe w społeczności, zapewniając tym samym przyszłość swoim rybakom¹³.

Spółdzielnia pomogła także zachować większą część wartości dodanej od złowionych ryb, inwestując w przetwórstwo i wspólną sprzedaż. Dostała wsparcie z Osi 4 EFR na zakup statku rybackiego wycofanego z aktywności, który przekształciła w pływający sklep rybny, przycumowany w centrum Kopenhagi, umożliwiając rybakom dostęp do tego zamożnego rynku wielkomiejskiego.

Dobra praktyka FARNET



W Thorupstrand rybacy założyli spółdzielnię, aby utrzymać kwoty połowowe

11 https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_pl

12 Tamże

13 Højup T., 2011. The need for common goods for coastal communities (Dobra wspólne potrzebą społeczności nadbrzeżnych). Uniwersytet w Kopenhadze.

5.2.2. Wspólna sprzedaż

LGR mogą pomóc zbudować współpracę między producentami nawet bez tworzenia odrębnego podmiotu, takiego jak spółdzielnia.



Tak się stało w Galicji, gdzie **LGR Ria de Pontevedra** zainicjowała współpracę między siedmioma stowarzyszeniami rybackimi (*cofradías*), a następnie te stowarzyszenia zleciły jej prowadzenie projektu **stworzenia aukcji online**, na której są promowane i sprzedawane produkty rybne z miejscowej floty połowowej małej skali. Po stworzeniu aukcji LGR przekazała do niej prawo z powrotem do *cofradías*, które ją teraz prowadzą. Rybacy wysyłają informację o złowionych rybach przez telefon, a potencjalni nabywcy mogą składać zamówienia bezpośrednio na aukcji¹⁴. Wypracowano także wspólną markę dla certyfikowanych produktów z aukcji, „*pescado artesanal*”, używaną aktualnie przez dziesięć restauracji i 20 sklepów rybnych.

Rybacktwo wspierane przez społeczność oraz dostawy typu **koszyk rybaka** są innymi przykładami współpracy między producentami, które tworzą szczególne więzi między konsumentami a producentami. Konsumentci zobowiązują się zakupywać regularnie ustaloną ilość ryb po stałej cenie. Producenci muszą zatem współpracować, aby zapewnić gwarantowaną dostawę świeżych, lokalnie złowionych ryb do uzgodnionych miejsc. Tego typu systemy angażują różne rodzaje partnerstwa, jak to opisano w przewodniku FARNET „**Marketing ryb z miejscowych połowów**”.

5.2.3. Organizacje Producentów

Powszechną w UE formą współpracy w sektorze rybackim są Organizacje Producentów (OP). Są to grupy producentów, którzy wspólnie **organizują swoją działalność produkcyjną i sprzedaż**. Aby być oficjalnie uznana za OP, dana organizacja musi spełnić szereg warunków co do członków, zakresu i sposobu funkcjonowania, działalności i reprezentatywności¹⁵. Oficjalne uznanie za OP otwiera także możliwość korzystania ze wsparcia finansowego z EFMR. Organizacje Producentów zajmują się zwykle:

- ✓ zarządzaniem możliwościami połowowymi danego typu rybołówstwa,
- ✓ sprzedażą produktów swoich członków,
- ✓ ograniczaniem niechcianych połowów, a w razie potrzeby, zagospodarowaniem ich w taki sposób, aby nie tworzyć na nie popytu,
- ✓ walką z połowami nielegalnymi, nierejestrowanymi i nieregulowanymi (IUU),
- ✓ stabilizacją rynku.



Reforma wspólnej organizacji rynku na produkty rybactwa i akwakultury¹⁶ przewiduje także **tworzenie OP w sektorze akwakultury**. Polska **LGR Opolszczyzna** ma na swoim terenie producentów wytwarzających ok. 10% całej produkcji karpia w Polsce. LGR pomaga swoim hodowcom karpia w mobilizowaniu hodowców z sąsiednich obszarów, aby stworzyć OP. W tym przypadku wsparcie ze strony LGR polega w dużym stopniu na działaniach nieformalnych, ale ułatwiają one producentom z obszaru LGR komunikować się z producentami z innych obszarów.

¹⁴ Zgodnie z prawem obowiązującym w Hiszpanii, wszystkie złowione ryby muszą być sprzedawane za pośrednictwem aukcji.

¹⁵ Warunki te są określone w Rozporządzeniu (UE) nr 1379/2013 w sprawie wspólnej organizacji rynków produktów rybołówstwa i akwakultury

¹⁶ https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/market_pl

POWIAZANIA Z RYBACTWEM MAŁEJ SKALI

Rybacy są znani ze swojego poczucia niezależności i mogą niechętnie podchodzić do zmian w tradycyjnych metodach pracy. Podmioty pragnące nawiązać z nimi współpracę muszą nauczyć się pokonywać te przeszkody. Powinny pamiętać, że:

- ✓ Rybacy mogą lubić łowić ryby, ale wielu z nich nie przepada za związaną z tym działalnością biznesową (administracja, sprzedaż). Często zajmują się tym inni **członkowie rodziny** rybaka, z którymi kontakt może być łatwiejszy niż z samymi rybakami.
- ✓ Ważny jest **termin**; aby włączyć miejscowych rybaków, trzeba zaplanować działania poza głównym sezonem połowów (np. okresy złej pogody).
- ✓ W wielu społecznościach rybackich, w określonych porach roku ludzie spotykają się na specjalnych **wydarzeniach** (takich jak błogosławienie łodzi czy obchody świąt). Mogą one być dobrą okazją do rozmowy z rybakami i innymi członkami społeczności rybackiej.
- ✓ W zaangażowaniu rybaków pomoże też **jasne przedstawienie** korzyści z nowego rodzaju działalności, bez użycia żargonu. Przekonujące może być także zwrócenie uwagi na **przykłady projektów**, które zostały z powodzeniem wdrożone w innych obszarach.



LGR powinny zacieśnić współpracę z rybakami małej skali

5.3. Współpraca wzdłuż łańcucha dostaw ryb i owoców morza

W miarę rozwoju popytu i technologii, łańcuchy dostaw ryb stają się coraz bardziej złożone i zglobalizowane. Chociaż producenci odgrywają w łańcuchu dostaw rolę kluczową, korzyści ze **znacznej części wartości dodanej w dalszych ogniwach łańcucha często ich omijają**. W wielu przypadkach również inne miejscowe firmy, takie jak przetwórcie czy restauracje, nie korzystają z miejscowych zasobów ryb, gdyż są one sprzedawane i wywożone poza obszar do odległych rynków zbytu.

LGR mają zatem do odegrania ważną rolę, **pomagając miejscowym firmom pozyskiwać wartość dodaną** z ryb wyławianych lub produkowanych lokalnie. Jak już wspomniano wyżej¹⁷, rybakom można pomóc rozszerzyć działalność poza bezpośrednią produkcję, tak aby objęła także sprzedaż i dystrybucję. Może to się odbywać w formie bezpośredniej

sprzedaży konsumentom lub też do miejscowych restauracji, które mają często problem z zakupem lokalnie złowionych ryb.

Jednak wielu rybaków nie ma ochoty, czasu ani umiejętności, żeby zajmować się sprzedażą własnych ryb. W tym przypadku **LGR powinno zapewnić producentom lepszy kontakt z miejscowymi firmami mogącymi zwiększyć wartość dodaną** ich produktów, zapewniając że ta wartość pozostanie na miejscu i przyniesie korzyść społeczności. Budowanie więzi między producentami, przetwórcami, sklepami rybnymi i innymi podmiotami na obszarze LGR, w tym miejscowymi hurtownikami, pomoże zapewnić że jak największa część połowu, w tym także mniej znane gatunki ryb, zostanie sprzedana na miejscu.

17 Zobacz także przewodniki FARNET [Podnoszenie wartości produktów lokalnego rybołówstwa i akwakultury](#) oraz [Marketing ryb z miejscowych połowów](#).

Jednak budowanie więzi z innymi firmami w łańcuchu dostaw bywa trudne, gdyż łańcuch ten składa się z **bardzo różnych podmiotów, mających odmienne potrzeby, odgrywających inne role i należących do różnych sfer wpływów**. Każdy z nich ma skłonność skupiać się na swojej specyfice i nie przychodzi im łatwo znalezienie czasu aby spojrzeć nieco szerzej.

LGR mogą wesprzeć różne działania pomagające połączyć lepiej poszczególne ogniwa łańcucha dostaw, takie jak:

- ✓ specjalnie organizowane **imprezy** w obrębie sektora połączone z **tworzeniem sieci współpracy**,
- ✓ **spotkania dwustronne** między różnymi podmiotami,
- ✓ **wizyty dostawców**,
- ✓ tworzenie **list kontaktowych detalistów i dostawców**,
- ✓ **informowanie o miejscowych agencjach** mogących udzielić przydatnych informacji, dysponujących zasobami lub dodatkowym wsparciem dla firm¹⁸.



W środkowej Finlandii, **LGR Kainuu-Koillismaa** sformalizował **pionową integrację miejscowego łańcucha dostaw**, tworząc **wspólną przetwórnę** użytkowaną przez miejscowych rybaków, hodowców ryb i przetwórców. Zainspirowało to zainteresowane podmioty do nowego myślenia, dzięki czemu udoskonalono system przechowywania, transportu i przetwarzania miejscowych ryb i tym samym zwiększono wartość dodaną dla obszaru. Sukces projektu zachęcił także partnerów do podjęcia wspólnych działań w zakresie marketingu (w szczególności miejscowego gatunku siei zwanej po fińsku **Kitkan Viisas**), które zostały uwieńczone przyznaniem temu produktowi Chronionej Nazwy Pochodzenia (ChNP).



LGR mogą pomóc połączyć różne przedsięwzięcia wzdłuż rybackiego łańcucha dostaw

5.4. Budowanie więzi z innymi sektorami

Rybacki łańcuch wartości nie funkcjonuje w próżni, ale jest powiązany z innymi branżami i łańcuchami dostaw, toteż aby wzmocnić sektor rybacki, LGR powinny także szukać powiązań poza nim. Budowanie więzi między sektorami, a w szczególności pozyskiwanie partnerów strategicznych z innych sektorów może być podstawą stworzenia nowego produktu czy innowacji, wejścia na nowy rynek lub lepszej promocji.

5.4.1. Sektor publiczny

Skuteczne wsparcie miejscowych firm rybackich powinno obejmować pomoc w zbudowaniu dobrych relacji z miejscowym samorządem. Samorząd może dysponować środkami na **promocję lokalnych firm** (zob. poniżej przykład Szlaku Produktów Rybackich Wschodniej Szkocji). Może także zainwestować w niezbędną infrastrukturę. Samorządy są często kluczowymi partnerami w LGR lub realizatorami projektów, a zachęcanie ich do włączenia się w **poprawę warunków funkcjonowania firm rybackich** może być skutecznym sposobem wprowadzania zmian.

¹⁸ Zob. na przykład dobrą praktykę FARNET Wspieranie przedsiębiorców w sektorze rybackim.

Władze publiczne odgrywają też znaczącą rolę przy **podejmowaniu decyzji**, które wpływają bezpośrednio na sektor rybacki. Zwykle to one wydają pozwolenia dotyczące dostępu do wybrzeża i zagospodarowania przestrzeni nadbrzeżnej, w tym portów rybackich, toteż ich pozytywne podejście może mieć znaczenie przy **ochronie istniejących firm i tworzeniu nowych**. Działania takie jak pilotaż nowego typu sprzętu czy prowadzenie sprzedaży bezpośredniej, także mogą w dużym stopniu zależeć od zezwoleń odpowiednich władz publicznych.

Wreszcie, jak była mowa w **rozdziale 3.2.4**, publiczne stołówki, np. w szpitalach, szkołach, domach opieki, więzieniach itp. mogą być ważnym nabywcą produktów rybnych. **Zasady zamówień publicznych i kontraktowania** mogą mieć duży wpływ na producentów żywności, a LGR mogą znacząco wesprzeć miejscowe firmy rybackie zachęcając do wykorzystania w zamówieniach lokalnie złowionych i sezonowych ryb.

5.4.2. Turystyka

Powiązanie turystyki z rybackim łańcuchem wartości stwarza szerokie możliwości. Turystyka jest dla wielu obszarów rybackich jednym z głównych sektorów gospodarki i przewiduje się, że do roku 2020 sektor ten będzie wzrastał co roku o 2-3%¹⁹. **Rynek turystyczny jest ważnym segmentem rynku** na ryby i owoce morza; z kolei obecność miejscowej floty rybackiej i tradycyjnej kuchni może być dla turystów magnesem przyciągającym ich do danego obszaru.

Wiele LGR uwzględnia turystykę przy podnoszeniu wartości dodanej miejscowych połowów, bądź to przez lepszą promocję lokalnie złowionych ryb w restauracjach, bądź organizując imprezy powiązane z degustacją owoców morza, tworząc szlaki turystyczne lub łącząc połowy rekreacyjne z profesjonalnymi. Jednak sektor turystyki jest już w wielu obszarach dobrze zorganizowany i skorzystanie w pełni z jego potencjału będzie wymagało bliskiej współpracy z profesjonalistami.

Izby turystyczne mogą być kluczowym partnerem ułatwiającym kontakty z miejscowym sektorem turystyki oraz poszczególnymi firmami. Mogą też odegrać dużą rolę w promowaniu lokalnych zasobów ryb, o ile uda się je przekonać o wysokiej jakości tej oferty. Po nawiązaniu kontaktów z potencjalnymi partnerami w sektorze turystycznym, LGR mogą również zorganizować specjalne działania ułatwiające współpracę między nimi a sektorem rybackim.



We włoskim regionie Apulia, **LGR Mare degli Ulivi** zorganizowało **specjalne wydarzenie kojarzenia partnerów między firmami turystycznymi a rybackimi**, które obejmowało krótkie spotkania między firmami z tych sektorów celem znalezienia możliwości współpracy. Doprowadziło to do stworzenia **11 pakietów turystycznych**, w których dużą rolę odgrywają miejscowe ryby i owoce morza.

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

Współpraca z sektorem publicznym i turystycznym dla promocji miejscowych produktów żywnościowych w Szkocji



Goście są zachęceni do korzystania z miejscowych owoców morza na wschodnim wybrzeżu Szkocji

W 2014 roku zainicjowano Szlak Owoców Morza Wschodniej Szkocji, obejmujący producentów wzdłuż szkockiego wybrzeża Morza Północnego. Pracownicy tamtejszych LGR zostali poproszeni o zebranie informacji ze swoich obszarów, natomiast finansowanie pochodziło od władz lokalnych oraz ze środków regionalnego rządu szkockiego w ramach Funduszu Lokalnej Żywności.

Szlak jest sposobem na promocję historycznych i obecnych związków między wybrzeżem a owocami morza. Zapewnia łatwe znalezienie informacji gdzie można zjeść, skosztować lub zakupić najlepsze miejscowe produkty rybne, co ma zwiększyć konsumpcję owoców morza przez turystów. Szlak wykorzystuje doświadczenie istniejących inicjatyw turystycznych związanych z żywnością, takich jak od dawna istniejący „Szlak Whisky” oraz bardziej współczesne inicjatywy integrowania rzemieślniczych producentów czekolady (Szlak Czekoladowy), sera, a także Szlak Owoców Morza Zachodniej Szkocji. Nawiązano też współpracę ze szkocką organizacją zajmującą się promocją turystyki – Visit Scotland – aby pomogła ona wypromować szlak.

Szlak i jego strona www zostały uruchomione pod koniec 2014 roku, tak, aby były gotowe na inne szkockie inicjatywy: Rok 2015 – Rokiem Żywności oraz Październik miesiącem zrównoważonego wybrzeża.

www.eastofscotlandseafood.com

5.4.3. Rolnictwo i inne branże innowacyjne

Istnieje wiele branż, z którymi LGR może dla różnych powodów chcieć powiązać miejscowy sektor rybacki. Nasz ostatni podrozdział zachęca LGR do patrzenia szerzej, poza sektor rybacki, aby poszukać **inspiracji i ułatwić innowację** w rybackim łańcuchu wartości.

Można uzyskać wsparcie współpracując z sektorem nauki. **Nauka i badania** mogą pomóc poprawić wyniki firm na wszystkich etapach łańcucha dostaw, poczynając od lepszych technik produkcji aż do tworzenia nowych produktów przetworzonych lub nowych form marketingu (zob. Rozdział 4).

Innym pomysłem może być wykorzystanie już istniejących innowacji **przeniesionych z innych dziedzin**. Inne branże spożywcze mają już wiele pomysłów dotyczących takich kwestii jak śledzenie źródła pochodzenia, bezpieczeństwo żywności czy logistyka.

Na przykład w **łańcuchu dostaw produktów rolniczych** wypracowano już wiele innowacji w zakresie produktów, paczkowania i marketingu. LGR powinny śledzić jak są zorganizowane inne łańcuchy dostaw i zachęcać sektor rybacki do adaptowania sprawdzonych rozwiązań. Współpraca z okolicznymi **LGD w programie LEADER** może być dobrym wprowadzeniem w świat innowacji rolniczego łańcucha dostaw.

Zestawy żywnościowe



Ryby mogą być pożądanym uzupełnieniem rolniczych "zestawów żywnościowych"

Wcześniej wspomniane systemy produkcji wspieranej przez społeczność czy „koszyków producenta” na początku dotyczyły produktów rolniczych, a rybacy mogli się na tych innowacjach wzorować, aby połączyć producentów i konsumentów.

Obecnie te systemy rozwijają się dalej, łącząc różne łańcuchy dostaw w nowej formie „Zestawów żywnościowych”²⁰, w których konsument, zamiast otrzymywać co tydzień stałą ilość określonego produktu, może składać zamówienie w ramach całej gamy dostępnych produktów (warzyw, owoców, chleba, sera, piwa itp.), a po kilku dniach odbiera swój koszyk w ustalonym miejscu i czasie.

Takie rozwiązanie daje konsumentom większą elastyczność co do asortymentu produktów, ilości i momentu odbioru. „Zestawy żywnościowe” działają najprężniej w dzielnicach miast, pozwalając w ten sposób lokalnym producentom wejście na rynek, który zazwyczaj jest dla nich niedostępny.

Wreszcie, budowanie partnerstwa z innymi sektorami może doprowadzić do innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie **komunikacji** – np. stosowanie **wspólnej marki**, w której produkty nawzajem wzmacniają swój wizerunek lub tworzą jedną markę dla regionu. Coraz popularniejsze stają się inicjatywy typu „Surf and turf” (fala i trawa), łączące produkty rolne i rybne. Przykładem może tu być restauracja-grill oferująca ryby i mięso o nazwie „Lest & Lammas” (Flądra i jagnię), otwarta przez miejscowego rybaka przy wsparciu **LGR Hiiukala** w Estonii²¹.

Presja na **współpracę i budowanie partnerstwa** jest jednym z fundamentów podejścia RLKS i **powinna być wpisana w sposób funkcjonowania każdej LGR**. Może to zwiększyć wartość dodaną dla wszystkich zainteresowanych, pomóc zmobilizować cały potencjał obszaru i pobudzić przedsiębiorczość w rybackim łańcuchu dostaw.

20 Taki system powstał najpierw we Francji pod nazwą „La Ruche qui dit oui”, czyli „Ul, który mówi TAK”

21 Więcej informacji o tym projekcie można znaleźć w **Magazynie FARNET nr 11** str. 25.

KROKI DO PODJĘCIA

- ✓ Przeznacz czas i energię niezbędne do nawiązania kontaktów z miejscowymi rybakami i hodowcami ryb
- ✓ Zachęcaj producentów do tworzenia spółdzielni dla osiągnięcia efektu skali
- ✓ Poszukuj kanałów dystrybucji zapewniających powiązania między producentami a konsumentami
- ✓ Wspieraj więzi między producentami surowca a pozostałymi ogniwami łańcucha dostaw
- ✓ Pomóż stworzyć więzi między różnymi łańcuchami dostaw i branżami, aby skorzystać z pozytywnej dynamiki innych sektorów

Zakończenie

LGR mogą odegrać ważną rolę w pobudzaniu przedsiębiorczości na różnych etapach łańcucha wartości rybactwa i akwakultury. Na początku sprawą kluczową jest dobra znajomość obszaru oraz łańcuchów dostaw produktów rybackich i akwakultury. Z jednej strony wiedza ta pomoże znaleźć i przeanalizować słabe punkty, które wymagają wzmocnienia, oraz szanse, które mogą zwiększyć wartość dodaną. Z drugiej strony, pozwoli ona LGR znajdować rozwiązania przez łączenie różnych zasobów: naturalnych, ludzkich/intelektualnych lub finansowych.

Animowanie społeczności i bezpośrednie wsparcie może ułatwić miejscowym firmom dostęp do wiedzy i umiejętności, jakie są im potrzebne aby udoskonalić obecną działalność

lub rozpocząć nową. LGR może pomóc zbudować bardziej innowacyjne, trwałe i zorientowane na przyszłość firmy rybackie, zachęcając i wspierając działania adaptacyjne w zakresie technik połowu lub produkcji, optyimizację obróbki i przetwórstwa oraz poprawę dystrybucji i sprzedaży. Sukces będzie zależał od tego, w jakim stopniu firmy rybackie będą nadążać za zmieniającym się popytem, wykorzystywać nową wiedzę i technologie oraz skutecznie wchodzić na właściwe rynki z produktami odpowiadającymi potrzebom. Wreszcie, LGR powinny jak najlepiej wykorzystać możliwości jakie daje współpraca, zarówno w obrębie sektora rybactwa i akwakultury, jak i z partnerami strategicznymi z innych sektorów, aby osiągnąć maksymalny efekt.



Plan biznesowy – Kluczowe pytania

IDEA PROJEKTU

Należy zadać co najmniej następujące pytania:

💧 **Jakie są Twoje cele?**

Cele biznesowe, cele finansowe? Krótkoterminowe, długoterminowe?

💧 **Czemu ma służyć projekt?**

💧 **Co wyróżnia Twój produkt/Twoją usługę?**

Twoja unikalna propozycja sprzedażowa

💧 **Kto będzie prowadził działalność?**

Opis kierownictwa i pracowników

💧 **Kiedy będzie prowadzona działalność?**

Kiedy rozpocznie się realizacja projektu? Kiedy się zakończy? Jaki jest przewidywany czas trwania przedsiębiorstwa?

💧 **Jakie zasoby są niezbędne do realizacji projektu?**

Zasoby finansowe

Umiejętności

Miejsce, sprzęt itp.

💧 **Jak będziesz mierzyć sukces?**

💧 **Jak Twój projekt wpłynie na środowisko?**

Inne pytania:

💧

💧

RYNEK

Należy zadać co najmniej następujące pytania:

💧 **Jaka jest jednostka Twojego produktu?**

np. kg ryb, puszka/słoik pasty rybnej, osobonocleg itp.

💧 **Kim są Twoi potencjalni klienci? Ilu ich jest?**

💧 **Jakie podobne produkty są dostępne na (lokalnym) rynku? Kto je oferuje?**

💧 **Co wyróżnia Twój produkt?**

Porównaj cenę, dostępność, jakość, reputację, elementy innowacyjne z każdym z konkurentów.

💧 **Dlaczego Twoim zdaniem klienci kupią Twój produkt?**

Odwolaj się do odpowiednich badań rynku, o ile istnieją, a także do nieoficjalnych informacji, np. uzyskanych podczas rozmów z potencjalnymi klientami.

💧 **Ile jednostek produktu/usługi zamierzasz sprzedać (w ciągu miesiąca, sezonu, roku itd.)?**

💧 **Jaką maksymalną ilość możesz wytworzyć?**

Inne pytania:

💧

💧

PLAN FINANSOWY

Typowy plan biznesowy wymaga przedstawienia różnego rodzaju danych finansowych. Jednak najważniejsze jest wykazanie, że dochody pokryją koszty (w tym spłatę ewentualnych pożyczek, o ile istnieją).

💧 Jakiek są Twoje koszty stałe?

Koszty stałe to koszty biznesowe, które ponosi się bez względu na skalę działalności. Obejmują one zazwyczaj:

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Razem
Wynagrodzenia i inne koszty osobowe					
Wynajem powierzchni biurowych					
Konserwacja/utrzymanie sprzętu					
Spłaty pożyczek					
Promocja					
.....					

💧 Jakiek są Twoje koszty zmienne?

Koszty zmienne to koszty, które zależą na przykład od wolumenu działalności (np. gdy produkujesz więcej pasty rybnej, musisz kupić więcej ryb i innych składników).

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Razem
Zakup surowca					
Opakowanie					
Materiały eksploatacyjne, np. paliwo itp.					
Podatek					
.....					

💧 Jaki jest Twój przewidywany dochód?

Ilość sprzedanych jednostek	Cena za jednostkę	Dochód
X	Y	$X * Y$

💧 Jaki jest Twój próg rentowności? Kiedy spodziewasz się go osiągnąć?

Próg rentowności to punkt, w którym przychód ze sprzedaży pokrywa wszystkie koszty stałe i zmienne. Każda kwota przekraczająca tę kwotę przynosi zysk.

💧 Jaka jest minimalna ilość sprzedaży, która pokryje Twoje koszty?

Czy ta ilość jest realistyczna przy uwzględnieniu wszelkich potencjalnych ryzyk?

💧 Jaki sposób pokrycia tych kosztów proponuje przedsiębiorstwo przed osiągnięciem progu rentowności?

Inne pytania:

- 💧
- 💧
- 💧