

COMPOSANT T1

ACTIVITÉS T1. 1

" PLANIFICATION STRATÉGIQUE "

PRODUIT T1.1. 1

Modèle commercial CITRUS

Stratégie de co-développement pour la complémentarité et la synergie des services fournis et l'identification des partenaires de coordination des différentes activités

Partenaire responsable : CeRSAA

<i>INTRODUCTION</i>	3
<i>SYNTHESE DES ANALYSES TERRITORIALES</i>	4
<i>L'AMELIORATION DE LA TYPICITE - ANALYSE SWOT</i>	4
<i>DEVELOPPEMENT DE L'ANALYSE SWOT</i>	5
<i>ANALYSE SWOT - PHASE 1</i>	5
<i>ANALYSE SWOT - PHASE 2</i>	8
<i>SARDAIGNE (AGENCERÉGIONALE LA ORESARDEGNA)</i>	14
<i>LIGURIE (CENTRE D'EXPERIMENTATION ET D'ASSISTANCE AGRICOLE)</i>	25
<i>TOSCANE (POLO MAGONA)</i>	31
<i>CORSE (CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE; DELLE CORSE)</i>	37
<i>LE MODELE ECONOMIQUE DU PROJET CITRUS</i>	47
<i>JALONS DE REFERENCE POUR LE BUSINESS MODEL DU PROJET CITRUS</i>	47
<i>LA STRATEGIE DE CO-DEVELOPPEMENT</i>	53

introduction

Le Plan a été préparé à partir des analyses locales effectuées par chaque partenaire , en exploitant également les résultats du précédent projet Interreg Marittimo «MARE DI AGRUMI», dont « CITRUS » prend son point de départ.

Ce rapport identifie donc les objectifs locaux ainsi que les compétences et le professionnalisme à impliquer pour la mise en œuvre des modèles économiques et la fourniture des services associés.

Les **services** qui soutiendront le modèle d'affaires se concentreront sur les thèmes suivants :

- Stratégies de culture et de production d'agrumes ;
- Transformation et commercialisation des produits dans la chaîne d'approvisionnement ;
- Valorisation touristique des agrumes ;
- Valorisation créative des agrumes et réutilisation des déchets de production .

L'ensemble des modèles économiques et des compétences professionnelles qui seront identifiés pour la prestation de services seront au service des propositions et idées d'innovation des PME .

Synthèse des analyses territoriales

L'amélioration de la typicité - Analyse SWOT

Il est nécessaire d'adopter un outil d'évaluation du niveau « **intégrité/structure/robustesse** » et des produits pouvant servir de référence aux politiques d'aménagement du territoire, nécessaire pour établir a priori le potentiel et les limites et son contexte de référence, à partir de pour tirer des idées, des indications, des idées à inclure dans la stratégie de développement du projet CITRUS.

L'analyse des opportunités de marché des différents territoires du projet - et donc des PME qui y sont présentes - ne peut ignorer une **analyse** approfondie **des forces et faiblesses** du secteur, dédiée à chaque territoire de l'espace transfrontalier impliqué dans la projet lui-même.

Il est donc choisi de développer une **analyse SWOT** (ou matrice SWOT) à au moins deux niveaux - un général et un plus spécifique - en tant qu'outil de planification stratégique, enfin de focaliser les **forces** (Strengths), les **points de faiblesses** (Weaknesses), **opportunités** (Opportunities) et **menaces** (Threats) du secteur dans son ensemble et du développement commercial nécessaire / possible qui en résulte. L'analyse porte sur l'environnement interne (analyse des forces et faiblesses du produit) et sur l'environnement externe de l'organisation qu'il s'agit de donner au secteur lui-même (analyse des menaces et opportunités).

Le schéma retenu est le suivant :

	Caractéristiques positives Qualités utiles pour atteindre les objectifs	Caractéristiques négatives Qualités nuisibles à la réalisation des objectifs
Facteurs internes	FORCES Facteurs internes au contexte à valoriser	POINTS DE FAIBLESSES Limites à considérer
Facteurs externes	OCCASION Des possibilités offertes par le contexte et pouvant offrir des opportunités de développement	DES MENACES Des risques à évaluer et à affronter, car ils pourraient s'aggraver et rendre une situation critique

Développement de l'analyse SWOT

PHASE 1. Première évaluation des facteurs de risque/succès basée sur des données de marché ou sur une connaissance consolidée du territoire, acquise par le partenariat ou par les sujets contactés par le partenariat pour l'élaboration de l'analyse.

PHASE 2. Approfondissement de la matrice SWOT, visant à déterminer et examiner en détail les facteurs technico-agronomiques, économiques, sociaux... capables de déterminer/interférer avec le développement du secteur et avec le développement des activités du projet.

Analyse Swot - phase 1

Forces	Occasion
1. compétences scientifiques et techniques 2. climat et territoire 3. histoire, tradition, savoir-faire 4. qualité élevée et certifiable	1. marché national et international 2. de nouveaux canaux de vente 3. nouveaux produits, y compris personnalisés 4. nouveaux forfaits
Points de faiblesse	Des risques
1. gestion et culture d'entreprise 2. quantité de production limitée 3. difficulté à trouver des sélections indigènes 4. identité et notoriété de la marque	1. concurrence accrue 2. risque météorologique sur les produits 3. utilisation de produits non locaux 4. faible pénétration du marché

Forces

1. compétences scientifiques et techniques. Le territoire du projet CITRUS exprime de précieuses ressources techniques et scientifiques et hautement professionnelles et dédiées à la flore du champ ortho-frutticolo. Ils ont été en partie impliqués dans le Projet dont ils sont partenaires ; d'autres sont impliqués dans des activités spécifiques, en tant que collaborateurs ou sujets d'importance stratégique pour le territoire. M Olt les produits dans la région (produits du tourisme et de l'agro-tourisme) peuvent avoir les connaissances et l'expérience des services techniques et de soutien, de conseil et de conception très spécialisée et sur le parc.

2. climat et territoire. Les caractéristiques climatiques et territoriales particulières de la zone du projet CITRUS permettent d'offrir aux entreprises et au consommateur final un large éventail d'offres et d'opportunités. La combinaison du climat, du territoire et de l'environnement social apparaît particulièrement fonctionnelle au développement à la fois des productions de qualité et traditionnelles du territoire, et d'une offre touristique importante.

3. Histoire, tradition, savoir-faire. La longue histoire de production et de transformation de nombreuses productions d'agrumes et de produits agroalimentaires qui en sont issus est gage d'un héritage historique d'informations, de compétences et d'expériences formées au fil du temps, de nature à constituer une

conscience du « *terroir* », avant même d'être économique, unique dans le panorama méditerranéen et spécifique à chaque type de produit.

4. Qualité élevée, constante et certifiable . Déjà le projet de territoire CITRUS, grâce aux activités et expériences du projet SEA CITRUS, exprime des offres intéressantes en termes de qualité. Il faut encore renforcer et développer cette force, faire de cette qualité , en plus d'être certifiée , aussi facilement utilisable sur le marché .

Occasion

1. marché national et international . Les tendances d'expansion les plus récentes du marché des produits transformés tant au niveau national qu'en Méditerranée doivent être suivies et renforcées, ce qui représente une opportunité importante.

2. nouveaux canaux de vente . Le dynamisme des secteurs alimentaire, cosmétique et nutraceutique , ainsi que le secteur touristique, doit favoriser l'accès à de nouveaux canaux de vente, ainsi qu'à des marchés. Les produits agroalimentaires ont une flexibilité, une multiplicité d'usages et des caractéristiques qui peuvent faciliter leur accès à des marchés et canaux de vente nouveaux ou innovants (marché électronique, ...).

3. nouveaux produits, y compris personnalisés . En empruntant les expériences consolidées acquises dans d'autres secteurs productifs, le secteur de la production de produits transformés peut s'orienter vers la construction de produits nouveaux et plus personnalisés ; c'est un effort technique et stratégique important, qui convient à ce type de produit. Les produits touristiques doivent également suivre l'offre territoriale, afin de représenter au mieux les opportunités du territoire à exploiter.

4. nouveaux paquets . Le développement de nouveaux packages est strictement lié au développement du point précédent (nouveaux produits, voire personnalisés).

Points de faiblesse

1. Gestion et culture d'entreprise . La taille modeste des entreprises produisant le produit primaire , de celles de transformation et de celles qui s'occupent d'animation et de promotion du territoire conduit à une faible capacité de planification, si celle-ci incombe à une seule entreprise. L'agrégation et la stratégie de chaîne d'approvisionnement sont fondamentales pour le développement du secteur.

2. quantité de production limitée . en ce qui concerne les produits primaires et ceux liés à leur transformation, la fragmentation des espaces d'entreprises, leur petite taille et la « force économique » limitée des entreprises sont des faiblesses qu'il faut pallier, afin de favoriser l'augmentation de la production et permettre la emploi et supervision de niches de marché consolidées ou nouvelles.

3. difficulté à trouver des sélections indigènes . La difficulté à trouver des sélections locales est une faiblesse, car elle rigidifie la planification de la production et ralentit l'ajustement des volumes de produits et de produits transformés à l'évolution du marché.

4. Identité et notoriété de la marque . Il faut continuer dans l'organisation, le développement, la promotion et la communication de l'identité du produit - commencé avec le projet MARE DI AGRUMI - en le rapprochant de plus en plus de la notion de territoire, de savoir-faire d'entrepreneurs et d'autres thèmes-clés qui peut faire croître les consommateurs. l'image du produit et territorialité fabricant de

sensibilisation pour faire des produits en vue de l'artisanat, la culture et la reconnaissance du même, parce que Legat i à leur territoire, leur histoire et leur peuple.

Des risques

1. concurrence accrue. La concurrence des produits généralistes (agricoles, agroalimentaires, nutraceutiques, cosmétiques, tourisme) est de plus en plus intense, c'est-à-dire des produits qui, transportés vers des lieux où existent des productions typiques, sont présentés comme élaborés et conçus spécifiquement pour promouvoir l'identité et les caractéristiques locales. Il apparaît donc nécessaire d'accélérer tous les processus de développement, de compétence et de sensibilisation, afin d'éviter le risque d'être dépassé par d'autres réalités émergentes.
2. risque météorologique sur les produits. Pour cet aspect, le risque commercial apparaît non négligeable et à prendre en compte, également par rapport aux changements climatiques avec lesquels nous sommes désormais obligés de nous rapporter.
3. utilisation de produits non locaux. En conséquence de l'expansion du marché des produits liés aux territoires du projet, à la fois des phénomènes de « traite de réputation » et l'utilisation de produits similaires, mais ne provenant pas de la zone de production traditionnelle, sont couramment observés pour produire/couper des produits et ainsi obtenir un « *sondage* » utile uniquement pour le marketing.
4. faible pénétration du marché. La taille limitée de la production primaire et, par conséquent, de celle des produits transformés (alimentaires ou non alimentaires) rend difficile la gestion des niches de marché sur lesquelles les produits traditionnels sont présents et l'ouverture de positions de marché nouvelles/innovantes. Les produits touristiques sont également liés à cet aspect, et souffrent par conséquent d'une faible reconnaissance et d'un *attrait* limité par rapport aux autres sur le marché.

Analyse Swot - phase 2

Cette deuxième phase est stat à récupération, intégrée et mise à jour, à partir de celle déjà faite avec le projet SEA CITRUS, approfondissant et actualisant le retour d'expérience de SWOT pour les produits des différents territoires, etndu déterminer et mettre à jour les techniques et agronomiques, économiques facteurs, sociaux, culturels, ... capables de déterminer/interférer avec le développement de chaque secteur de production et avec le développement des activités du projet.

Dans la matrice SWOT, les indicateurs suivants sont pris en compte :

- a. Peu coûteux;
- b. Social;
- c. Technique / agronomique.

D'autres facteurs peuvent être introduits, à condition qu'ils soient justifiés.

Chaque indicateur est « pondéré », lui attribuant une valeur (indice) comprise entre 0 et 5. Cette valeur (indice) est liée à la position de l'indicateur au sein de la matrice et notamment :

Forces	Occasion
0 = peu de force 5 = beaucoup de force	0 = insignifiant pour les opportunités 5 = très significatif pour les opportunités
Points de faiblesse	Des risques
0 = insignifiant pour la faiblesse 5 = très significatif pour la faiblesse	0 = insignifiant comme menace 5 = très important comme menace

Compte tenu des différents produits identifiés, destinés à la fois à la production primaire et à la transformation, la matrice SWOT détaillée suivante est appliquée :

FORCES (forces)		Valeur (0-5)	Type d'indicateur
1	Chaîne d'approvisionnement structurée		Peu coûteux
2	Valeur ajoutée		Peu coûteux
3	Agrégation		Peu coûteux
4	Annonces		Social
5	Identité		Social
6	Histoire		Social
7	Visibilité		Social
8	Intérêt		Social
9	Jeunes producteurs		Social
dix	Goût		Technique / agronomique
11	Marque		Technique / agronomique
12	Matériel génétique oui		Technique / agronomique
13	Accessibilité oui		Technique / agronomique

Faiblesse (faiblesses)		Valeur (0-5)	Type d'indicateur
1	Chaîne d'approvisionnement non structurée		Peu coûteux
2	Fragmentation offerte		Peu coûteux
3	Coûts de production		Peu coûteux
4	Visibilité réduite		Social
5	Inconscience		Social
6	Faire du bénévolat		Social
7	Mauvaise identité		Social
8	Anciens fabricants		Social
9	Individualisme		Social
dix	Normes de qualité		Technique / agronomique
11	Matériel génétique non		Technique / agronomique
12	Accessibilité non		Technique / agronomique
13	Certiabilité difficile		Technique / agronomique

Opportunités (Opportunités)		Valeur (0-5)	Type d'indicateur
1	Segmentation du marché		Peu coûteux
2	Revenu		Peu coûteux
3	Accéder aux cotisations		Peu coûteux
4	Valorisation du territoire		Social
5	Codage des recettes		Social
6	Reconnaissance		Social
7	Processabilité		Technique / agronomique
8	Production biologique		Technique / agronomique
9	Dénomination géographique		Technique / agronomique
dix	Profil chimique / nutritionnel		Technique / agronomique
11	Règlement de fabrication		Technique / agronomique
12	Récupération des sols		Technique / agronomique

Gâteries (Risques)		Valeur (0-5)	Type d'indicateur
1	Concurrence de produits communs		Peu coûteux
2	Imitation - fraude		Peu coûteux
3	Question erratique		Peu coûteux
4	Mauvaise perception de la qualité		Social
5	Perte d'identité		Social
6	Mauvais attrait		Social
7	Conflit de producteurs		Social
8	Effet de traite de réputation		Social
9	Réglementations limitatives		Technique / agronomique
dix	(Phyto) risque pour la santé		Technique / agronomique
11	Limiter les règles GDO		Technique / agronomique
12	Définition de la qualité non partagée		Technique / agronomique

Compte tenu des valeurs maximales et minimales attribuables, des relations entre les différentes zones de la matrice SWOT, ainsi que des éventuelles erreurs subjectives d'évaluation, le total dérivant de la somme des valeurs est indexé à 100 et la valeur ainsi obtenu est classé en « brackets » numériques auxquels est

associée une valeur descriptive, personnalisée par rapport à la position sur la matrice SWOT.

Le résultat de la matrice est détaillé ci-dessous :

VALEURS DES VOTES - FOURCHES DU JUGEMENT ENTRE 0 ET 100		Forces	Occasion	Points de faiblesse	Des risques
0-39	gravement insuffisant	Aucune force du produit	Aucune chance de succès	Produit structurellement très faible	Risques extrêmement faibles
40-59	insuffisant	Produit non compétitif	Peu d'opportunités de réussite	Produit structurellement très faible	Risques très faibles
60-69	assez	Produit pas très compétitif	Des chances de réussite limitées	Produit relativement faible	Risques faibles
70-89	bien	Produit concurrent	Bonne opportunité de réussite	Produit structurellement solide	Risques moyens
90-100	génial	Produit très compétitif	De belles opportunités de réussite	Produit structurellement très solide	Risques élevés

Avec le même principe de calcul et d'évaluation, un jugement détaillé est rendu en segmentant les indicateurs précédemment indiqués (Economique, Social, Technique / agronomique), en les pondérant individuellement et en attribuant à chacun d'eux un jugement de mérite, comme illustré ci-dessous.

Jugement du mérite des différents types d'indicateurs

FORCES (forces)		Valeur (0-5)	Type d'indicateur		SOMME	INDICATEUR (SUR L'ÉCHELLE 100)	JUGEMENT
1	Chaîne d'approvisionnement structurée		Peu coûteux	Peu coûteux			
2	Valeur ajoutée		Peu coûteux				
3	Agrégation		Peu coûteux				
4	Annonces		Social	Social			
5	Identité		Social				
6	Histoire		Social				
7	Visibilité		Social				
8	Intérêt		Social				
9	Jeunes producteurs		Social	Technique/ agronome			
dix	Goût		Technique / agronomique				
11	Marque		Technique / agronomique				
12	Matériel génétique oui		Technique / agronomique				
13	Accessibilité oui		Technique / agronomique				

Faiblesse (faiblesses)		Valeur (0-5)	Type d'indicateur		SOMME	INDICATEUR (SUR L'ÉCHELLE 100)	JUGEMENT
1	Chaîne d'approvisionnement non structurée		Peu coûteux	Peu coûteux			
2	Fragmentation offerte		Peu coûteux				
3	Coûts de production		Peu coûteux				
4	Visibilité réduite		Social	Social			
5	Inconscience		Social				
6	Faire du bénévolat		Social				
7	Mauvaise identité		Social				
8	Anciens fabricants		Social				
9	Individualisme		Social	Technique/ agronome			
dix	Normes de qualité		Technique / agronomique				
11	Matériel génétique non		Technique / agronomique				
12	Accessibilité non		Technique / agronomique				
13	Certifiabilité difficile		Technique / agronomique				

Opportunités (Opportunités)		Valeur (0-5)	Type d'indicateur		SOMME	INDICATEUR (SUR L'ÉCHELLE 100)	JUGEMENT
1	Segmentation du marché		Peu coûteux	Peu coûteux			
2	Revenu		Peu coûteux				
3	Accéder aux cotisations		Peu coûteux				
4	Valorisation du territoire		Social	Social			
5	Codage des recettes		Social				
6	Reconnaissance		Social				
7	Processabilité		Technique / agronomique	Technique/ agronome			
8	Production biologique		Technique / agronomique				
9	Dénomination géographique		Technique / agronomique				
dix	Profil chimique / nutritionnel		Technique / agronomique				
11	Règlement de fabrication		Technique / agronomique				
12	Récupération des sols		Technique / agronomique				

Gâteries (Risques)		Valeur (0-5)	Type d'indicateur		SOMME	INDICATEUR (SUR L'ÉCHELLE 100)	JUGEMENT
1	Concurrence de produits communs		Peu coûteux	Peu coûteux			
2	Imitation - fraude		Peu coûteux				
3	Question erratique		Peu coûteux				
4	Mauvaise perception de la qualité		Social	Social			
5	Perte d'identité		Social				
6	Mauvais attrait		Social				
7	Conflit de producteurs		Social				
8	Effet de traite de réputation		Social				
9	Réglementations limitatives		Technique / agronomique	Technique/ agronome			
dix	(Phyto) risque pour la santé		Technique / agronomique				
11	Limiter les règles GDO		Technique / agronomique				
12	Définition de la qualité non partagée		Technique / agronomique				

A l'issue de l'évaluation matricielle, un bilan d'analyse SWOT est réalisé qui compare les zones « positives » de la matrice avec les zones « critiques », en prenant à nouveau en considération tous les indicateurs ensemble puis séparément :

BUDGET SWOT	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES

BUDGET SWOT - ÉCONOMIQUE	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES

BUDGET SWOT - SOCIAL	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES

BUDGET SWOT - TECHNIQUE-AGRONOMIQUE	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES

Les produits agro-alimentaires de qualité et traditionnels du territoire couvert par le projet CITRUS et issus en partie

des résultats de MARE DI AGRUMI sont très nombreux, témoignant des caractéristiques de notre territoire transfrontalier . Nous nous intéressons aux agrumes, différents pour les espèces, la sélection variétale, l'environnement et les techniques de production de transformation et de valorisation.

La transformation et la valorisation vont des usages alimentaires aux usages non alimentaires en passant par le tourisme, pour lesquels CITRUS, en tant que structure de projet, offrira des opportunités spécifiques.

Comme dans ce projet il n'est pas possible d'impliquer tous les produits liés à la culture des agrumes de la zone, il a fallu procéder à une sélection et appliquer sur les produits sélectionnés un instrument le plus « objectif » possible, capable d'analyser et évaluer l'intérêt réel / la propension / la susceptibilité à l'amélioration des divers produits.

Le choix a été partagé avec le partenariat et a été fait en tenant compte de la représentativité des produits dans les différents domaines (agriculture, alimentation, tourisme) et de la volonté relative des entreprises à collaborer avec les partenaires du Projet pour réaliser l'analyse elle-même.

Sardaigne (AGENCE RÉGIONALE LAORE SARDEGNA)

Agence pour la mise en œuvre des programmes de développement agricole et rural. Elle favorise le développement intégré des territoires, la compatibilité environnementale, la qualité de la production, la multifonctionnalité et la compétitivité des entreprises. Nous accompagnons les entreprises agricoles et de pêche avec une assistance technique, pour favoriser le développement des territoires, la multifonctionnalité, l'agrobiodiversité et pour promouvoir les produits agroalimentaires sardes.

Domaines d'application potentiels relatifs aux initiatives de développement de la filière agrumes .

En ce qui concerne les produits agricoles, agroalimentaires et non alimentaires couverts par l'enquête, l'attention se porte sur le territoire de référence (Sardaigne) et sur le produit agricole de référence : La Pompia (*Citrus monstreaux*).

Plus précisément, les particularités de cet agrume, les limites actuelles au sein du secteur régional des agrumes et dans le panorama national, les valeurs socio-économiques réelles et potentielles de la production, de la transformation et de la commercialisation de ce fruit endémique de la Sardaigne sont mises en évidence.

Les paragraphes suivants présentent les indicateurs économiques, sociaux et agro-technologiques utiles pour une analyse SWOT, indiqués par une abréviation qui les identifie comme forces (F), faiblesses (D), opportunités (O), risques ou menaces (R).

Forces

1 Climat et territoire

Les zones agrumicoles de la Sardaigne se caractérisent par de nombreuses spécificités géographiques, géologiques, climatiques, végétales et historico-culturelles. Cette complexité constitue une ressource importante qui permet à la fois des cultures extensives et des productions d'agrumes particulières et traditionnelles de niche et/ou d'origine lointaine caractérisées par une très grande qualité. Parmi ces derniers, le Pompia, un agrume endémique de Sardaigne, cultivé dans la campagne de Siniscola, est un fruit à haute aptitude à la transformation grâce à ses caractéristiques physico-chimiques et sa haute qualité organoleptique. Le climat subtropical de la zone, la proximité de la mer, la présence d'une rivière qui coule autour de la commune et d'un massif calcaire qui protège la zone des vents du nord-ouest sont des conditions climatiques propices aux cultures telles que les agrumes, y compris le Pompia, qui ne tolère pas le froid et les gelées.

2 Compétences scientifiques et techniques

La Sardaigne exprime une activité de recherche et d'expérimentation large et coordonnée qui implique divers acteurs (universités, CNR, agences régionales de recherche et de diffusion, sociétés de recherche publiques privées (Sardegna Ricerche) et spin offs. Tout d'abord, elle soutient la filière agrumes. Faculté régionale d'agriculture, (aujourd'hui le département d'agriculture) basée à Sassari, qui a une longue tradition de recherche sur les agrumes, a commencé déjà dans les années 60 du siècle dernier en particulier dans ses propres fermes expérimentales (Oristano- Fenosu), où un une grande collection d'espèces, de variétés et de clones d'agrumes est également conservée. Les chercheurs du Département de l'agriculture, impliqués par la municipalité dans ce projet, sont en liaison avec les chercheurs du Département des sciences biomédicales de l'Université de Sassari, qui ont montré que de l'écorce du fruit il est possible d'extraire une huile essentielle riche en principes actifs avec une valeur pharmacologique anti-

inflammatoire et antibactérienne importante, antiviraux et antifongiques et ont démarré une activité industrielle et commerciale innovante. Le lien avec l'agence régionale de diffusion agricole (LAORE) est également stable et peut conduire à une diffusion valable des résultats de la recherche également sur le territoire de la baronnie de Siniscola. Un rôle important peut également être joué par l'Institut d'enseignement supérieur Michelangelo Piras à Siniscola, qui a déjà planté un pompieto expérimental d'environ trois hectares sur sa ferme, et dispose d'un laboratoire de transformation agro-industrielle qui simule une véritable entreprise. Par conséquent, la présence de laboratoires dédiés à la transformation des unités de pompage et des usines de production de pompage gérées par la municipalité de Siniscola, par l'Institut M. Piras et par les entreprises, et la possibilité, présente dans le projet Mare di Citrus, sont atouts importants, pour créer une nouvelle plante clonale, utile pour la recherche et la formation.

3. Histoire, tradition, savoir-faire

La tradition de production et de transformation de Pompia en Sardaigne est citée par les historiens, les botanistes et les écrivains (Manca dell'Arca, 1780 ; Moris , 1837 ; Deledda, 1930), mais c'est en Baronia et Siniscola que la plus grande culture et capacité à créer Valeur ajoutée.

L'identification des habitants de Siniscola avec le fruit et ses produits est très élevée et aujourd'hui, le développement d'entreprises dédiées à la transformation, la promotion, la commercialisation et la vente se développe, ce qui est également favorisé par l'attitude touristique remarquable de la Sardaigne.

4. Qualité élevée, constante et certifiable

Traditionnellement utilisé dans la préparation de confitures, de fruits confits - "Sa pompia intrea " et autres douceurs sardes comme s'aranzata , Pompia a révélé une large valeur culinaire dans les préparations alimentaires sucrées ou salées les plus diverses, et se prête à de multiples combinaisons avec viandes, poissons, fromages et vins, grâce à ses caractéristiques aromatiques uniques. L'intérêt public et privé croissant pour la possibilité que cet agrume puisse agir comme moteur d'une mise en œuvre du développement du territoire est renforcé par la présence d'une cellule de protection des produits préexistante promue par Slow food.

Occasion

1. Marché national et international

La valorisation agricole, culturelle, gastronomique, touristique et professionnelle de cette espèce d'agrumes nécessite un ensemble d'actions articulées et concertées entre les différents organismes publics, chargés du développement et de l'aménagement du territoire, de la recherche, du conseil et de l'accompagnement des entreprises, et auprès des producteurs privés, notamment micro, petites et moyennes entreprises (PME). De nombreuses actions sont donc possibles visant à communiquer la spécificité et à promouvoir sa consommation dans le contexte extra-communal et régional.

2. Nouveaux canaux de vente

Les entreprises existantes peuvent mieux se connecter avec d'autres organismes publics et privés opérant dans le secteur du pompage et renforcer la relation avec la recherche et la communauté scolaire Le siège de l'Institut d'enseignement supérieur susmentionné, qui vend déjà ses produits en ligne à base de pompia, il peut constituer un structure de référence pour la mise en œuvre de multiples projets didactiques de recherche, de formation et de diffusion, et guide de création d'entreprise . Enfin, la définition d'une stratégie marketing et marketing solide et efficace doit conduire à la création d'une marque d'écotourisme transfrontalière capable de faciliter la commercialisation, d'aider à la communication et de favoriser la visibilité et la commercialisation des produits et dérivés Siniscola et

Siniscola pompia. soutenir ainsi la croissance du marché.

3 Amélioration des produits existants et création de nouveaux produits, y compris personnalisés

L'amélioration des produits existants et la création de nouveaux produits met en évidence l'opportunité de pouvoir agir dans toutes les phases de la chaîne d'approvisionnement, à partir de l'amélioration des cultures, la diffusion de l'innovation et le transfert technique et technologique. L'acquisition d'informations détaillées est fondamentale en premier lieu et à jour sur la cohérence des zones cultivées, les conditions de production (sol et -climatiche, santé des plantes, paysage et culture) afin d'identifier d'autres zones potentielles de culture et l'identification de biotypes aux caractéristiques productives et qualitatives supérieures, mener une action de réduction de l'érosion génétique et engager une démarche sélective visant les différentes utilisations industrielles, définie en concertation avec les entreprises.

L'achat et/ou l'utilisation en consortium de machines plus performantes contribueraient de manière substantielle à la réduction des coûts et à l'augmentation de l'efficacité et de la sécurité de la production de confiseries et autres produits gastronomiques. Les actions visant à obtenir et à améliorer les produits dérivés de Pompia permettent le développement d'autres opportunités pour soutenir la planification d'entreprise, stimuler le renouvellement des générations, également à travers une augmentation du niveau d'éducation des dirigeants d'entreprise et la diffusion et l'application de bonnes pratiques qui garantissent la sécurité alimentaire.

4. Nouveaux forfaits. Le développement de nouveaux packages est strictement lié au développement du point précédent (nouveaux produits, voire personnalisés).

Points de faiblesse

1. Gestion et culture d'entreprise

Malgré la forte tradition de plantation et de transformation du pompia dans la sous-région de la Baronnie de Siniscola, il n'existe actuellement pas de véritable chaîne de production, de conservation, de transformation et de distribution structurée. Les coûts et les délais de l'artisanat familial du pompia ne permettent souvent pas un revenu suffisant dans la production et la commercialisation de bonbons et confitures à base de pompia. Les phénomènes d'exode rural et de décrochage scolaire et l'âge moyen avancé des producteurs, ainsi que le faible niveau de spécialisation, déterminent un manque important de compétences techniques spécifiques agro-industrielles des chefs d'entreprise.

2. Superficie et quantité de production limitées

Dans le panorama national, la production d'agrumes sarde exprime une superficie cultivée égale à 3,05% du total. De plus, la productivité moyenne est faible, égale à 71,7% de la moyenne nationale. Malgré le fort potentiel de création de valeur ajoutée, dû aux fruits transformés, la zone de production de pompia occupe moins de 1% du total des agrumes de la sous-région Baronia. Sur cette petite superficie, seuls six hectares sont gérés de manière spécialisée, tandis que la culture mixte prévaut avec 1777 plantes, situées dans les communes de Siniscola, Posada et Orosei. La production réelle, environ 140 quintaux, est bien inférieure à la production potentielle (800 quintaux).

3. Productivité réduite et compétitivité technique agronomique

La productivité réduite dans la culture de cet agrume traditionnel dépend en grande partie du contexte de culture actuel. En particulier, la dispersion géographique des plantes, l'âge moyen élevé des plantes et la

prévalence de la culture associée. En effet, les principaux problèmes techniques agronomiques proviennent à la fois d'un manque de renouvellement des cultures, notamment de l'âge des plantes, des variétés et des porte-greffes dans les plantations d'agrumes et les pépinières, mais aussi du manque de compétences techniques spécialisées et d'un transfert insuffisant des connaissances sur la gestion agronomique (taille adéquate, nutrition minérale et hydrique, défense phytosanitaire), sur la récolte et la conservation du fruit, sur les études territoriales visant à définir des milieux propices et sur la biodiversité.

4. Identité et notoriété de la marque

La saisonnalité des flux touristiques entraîne inévitablement de fortes variations dans l'activité commerciale et le chiffre d'affaires des PME. En ce sens, le partage de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, et en premier lieu entre les entreprises, des stratégies visant à protéger et à promouvoir les différents types de produits, augmentant également le petit nombre actuel, est fondamental. Par ailleurs, il est stratégique à la fois d'encourager la création de nouvelles entreprises, favorisant l'expansion du nombre et de la taille des entreprises de transformation, et d'explorer la possibilité d'étendre la transformation du fruit (actuellement saisonnière) pendant tous les mois de l'année.

Des risques

1. Érosion génétique, besoin de récupération et d'amélioration de la biodiversité

La faible compétitivité technico-agronomique, le faible renouvellement des plantes (variétés, sélections et porte-greffes), la faible productivité et le vieillissement des plantes qui en résultent conduisent à des phénomènes de plus en plus fréquents d'abandon des vergers d'agrumes sénescents, impliquant un risque croissant d'érosion génétique. Il est donc d'une importance cruciale d'entreprendre des actions pour la récupération, la conservation et la valorisation de la biodiversité de pompia présente sur le territoire, principalement exprimée dans des plantes anciennes (provenant de mutations naturelles ou de graines) qui risquent de disparaître en raison de l'abandon et/ou éradication des plantes. . Par ailleurs, la valeur large et avérée des applications de cet agrume, notamment ses propriétés thérapeutiques et son potentiel phyto- pharmacologique , justifient encore davantage l'engagement pour la sauvegarde du fruit et de sa biodiversité.

2. Echange générationnel et encouragement à la création d'entreprise

Une autre menace pour le développement du secteur est liée aux phénomènes croissants d'exode rural, de décrochage scolaire et de chômage. Il est important d'encourager la diffusion d'une culture entrepreneuriale chez les jeunes, encourageant la création d'essaimages, et de discuter avec les chefs d'entreprise de la résistance à l'introduction d'innovations de transformation motivées par le respect de la tradition. Pour la réussite de ce choix stratégique en faveur du développement territorial, les actions qui seront entreprises par les différents organismes publics et privés (Région, Communes, Agences Régionales, Universités, Ecoles et Entreprises) et celles visant à réaliser une connexion active et stable entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et de réduire les risques dus à l'absence de culture d'entreprise alimentaire généralisée et aux difficultés inhérentes à la création de nouvelles entreprises .

3. Risque de fraude et d'affaiblissement de la chaîne d'approvisionnement

Les caractéristiques organoleptiques et sensorielles propres au pompia, ainsi que les propriétés pharmacologiques variées, constituent des atouts très importants, mais elles peuvent déterminer un risque considérable de fraude et d'imitations de produits, pouvant conduire à un affaiblissement global d'une chaîne d'approvisionnement encore non structurée et protégée . Ce risque doit être contrecarré par

la création d'une marque exclusive qui garantit la certification de l'origine géographique, des techniques de culture et de transformation et des profils chimico-nutritionnels des produits à base de Siniscola pompia.

4. Faible pénétration du marché

La taille limitée de l'offre, également dépendante de la saisonnalité de la transformation et conditionnée par un manque de stockage et de conservation du produit frais, peut compromettre la présence stable même sur le marché de niche et l'entrée du produit dans la distribution organisée. L'agrégation des producteurs/transformateurs est fondamentale pour promouvoir d'autres actions visant à renforcer la chaîne d'approvisionnement et la commercialisation territoriale.

à. Analyse des indicateurs

Strengths (Punti di forza)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Filiera strutturata	1	Economico	Economico	7	47	forza insufficiente
2 Valore aggiunto	4	Economico				
3 Aggregazione	2	Economico				
4 Novità	4	Sociale	Sociale	22	73	forza sufficiente
5 Identità	5	Sociale				
6 Storia	5	Sociale				
7 Visibilità	2	Sociale				
8 Interesse	4	Sociale				
9 Produttori giovani	2	Sociale	Tecnico/agronomico	14	70	forza discreta
10 Gusto	4	Tecnico/agronomico				
11 Marchio	3	Tecnico/agronomico				
12 Germoplasma si	4	Tecnico/agronomico				
13 Accessibilità si	3	Tecnico/agronomico				
Totale	43					
Valore massimo	65					
Indice (0-100)	66	forza sufficiente				
0=poca forza 5= molta forza						

Weakness (punti di debolezza)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Filiera non strutturata	4	Economico	Economico	13	87	debolezze discrete
2 Frammentazione offerta	5	Economico				
3 Costi di produzione	4	Economico				
4 Visibilità scarsa	4	Sociale	Sociale	15	50	debolezze discrete
5 Inconsapevolezza	3	Sociale				
6 Volontariato	1	Sociale				
7 Identità scarsa	0	Sociale				
8 Produttori vecchi	3	Sociale				
9 Individualismo	4	Sociale	Tecnico/agronomico	9	45	poche debolezze
10 Standard qualitativi	4	Tecnico/agronomico				
11 Germoplasma no	1	Tecnico/agronomico				
12 Accessibilità no	2	Tecnico/agronomico				
13 Certificabilità difficile	2	Tecnico/agronomico				
Totale	37					
Valore massimo	65					
Indice (0-100)	57	debolezza evidente				
0= poco significativo per la debolezza 5= molto significativo per la debolezza						

Opportunities (Opportunità)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Segmentazione mercato	5	Economico	Economico	12	80	opportunità sufficienti
2 Reddito	3	Economico				
3 Accesso contributi	4	Economico				
4 Valorizzazione territorio	4	Sociale	Sociale	12	80	opportunità buone
5 Codificazione ricette	4	Sociale				
6 Riconoscibilità	4	Sociale				
7 Processabilità	4	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	44	147	opportunità sufficienti
8 Produzione biologica	5	Tecnico/agronomico				
9 Denominazione geografica	5	Tecnico/agronomico				
10 Profilo chimico/nutrizionale	5	Tecnico/agronomico				
11 Disciplinare di produzione	5	Tecnico/agronomico				
12 Zonazione agrumicola	4	Tecnico/agronomico				
13 Nuove selezioni	4	Tecnico/agronomico				
14 Uso consociato di laboratori	4	Economico				
15 Ricambio generazionale	4	Sociale				
15 Coinvolgimento studenti	4	Sociale				
Totale	68					
Valore massimo	60					
Indice (0-100)	113	opportunità sufficienti				

0= poco significativo per le opportunità 5= molto significativo per le opportunità

Treats (Rischi)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Concorrenza prodotto comune	4	Economico	Economico	13	87	rischio alto
2 Imitazione – frode	4	Economico				
3 Domanda erratica	5	Economico				
4 Scarsa percezione qualità	2	Sociale	Sociale	12	48	rischio medio
5 Perdita identità	3	Sociale				
6 Scarso appeal	3	Sociale				
7 Confittualità produttori	2	Sociale				
8 Effetto mungitura reputazione	2	Sociale	Tecnico/agr	11	55	rischio discreto
9 Disciplinare limitante	2	Tecnico/agronomico				
10 Rischio (fito)sanitario	2	Tecnico/agronomico				
11 Regole GDO limitanti	3	Tecnico/agronomico				
12 Definizione qualità non condivisa	4	Tecnico/agronomico				
Totale	36					
Valore massimo	60					
Indice (0-100)	60	rischi discreti				

0= poco significativa come minaccia 5= molto significativa come minaccia

b. Résumé des indicateurs

BUDGET SWOT	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
90	58

BUDGET SWOT - ÉCONOMIQUE	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
63	67

BUDGET SWOT - SOCIAL	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
77	49

BUDGET SWOT - TECHNIQUE-AGRONOMIQUE	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
108	50

c. visualisation graphique de l'équilibre entre les indicateurs de réussite (forces et opportunités) et ceux de fragilité (faiblesses et risques)



Conclusions de l'analyse SWOT relative à Pompia

La production d'agrumes en Sardaigne représente environ 1,8% de la production nationale. Comme dans le reste de l'Italie, la superficie des agrumes sardes a subi une forte contraction **(D)**, et les données du dernier recensement ISTAT (2010) indiquent un nombre total d'exploitations égal à 5000, situées sur une superficie de 4000 hectares, concentré dans les plaines de Campidano di Oristano et Cagliari (municipalités de Milis et Villacidro), dans la sous-région sud-est de Sarrabus (municipalité de Muravera) et dans les sous-régions centre et nord-est de l'Ogliastra et de la Baronia (Municipalité de Siniscola). Dans le panorama national, la production d'agrumes sarde, avec environ 686 000 quintaux, représente une superficie de culture égale à 3,05 % du total national. Par ailleurs, la productivité moyenne est faible, de l'ordre de 170 ql /ha, soit 71,7% de la moyenne nationale. Les principaux problèmes techniques proviennent à la fois d'un manque de renouvellement des cultures **(D)**, y compris l'âge des plantes, des variétés et des porte-greffes dans les plantations d'agrumes et les pépinières, et du manque de compétences techniques spécialisées **(D)** et le transfert insuffisant des connaissances **(D)** sur la gestion agronomique (taille adéquate, nutrition minérale et hydrique, défense phytosanitaire), sur la récolte et la conservation du fruit, sur les études territoriales visant à définir des milieux propices et sur la biodiversité.

Les zones agrumicoles de Sardaigne se caractérisent par de nombreuses spécificités géographiques, géologiques, climatiques, végétales et historico-culturelles **(F)**. Cette complexité constitue une ressource importante qui permet à la fois une culture extensive **(F)** et des productions d'agrumes particulières et de niche **(F)**, traditionnelles et/ou d'origine lointaine **(F)**, caractérisées par une très haute qualité **(F)**. Parmi ces derniers, le Pompia (*Citrus monstreaux*), un agrume endémique de Sardaigne, cultivé dans la campagne de Siniscola, est un fruit à haute aptitude à la transformation **(F)**, grâce à ses caractéristiques physico-chimiques et sa haute qualité organoleptique. Traditionnellement utilisé dans la préparation de confitures, fruits confits - "Sa pompia intrea" et autres douceurs sardes telles que s'aranzata **(F)**, Pompia a une large valeur culinaire dans les préparations alimentaires les plus diverses **(F)**, de matrice sucrée ou salée, et se prête à de multiples combinaisons avec viandes, poissons, fromages et vins, grâce à ses caractéristiques aromatiques uniques.

Malgré le fort potentiel de création de valeur ajoutée **(F)** dû aux fruits transformés, la zone de production de pompia occupe moins de 1% du total des agrumes de la sous-région Baronia **(D)**. Sur cette petite superficie, seuls six hectares sont gérés de manière spécialisée, tandis que la culture mixte prévaut avec 1777 plantes, situées dans les communes de Siniscola, Posada et Orosei **(D)**. La production réelle, environ 140 quintaux, est très faible par rapport au potentiel (800 quintaux) **(D)**. Malgré la forte tradition de plantation et de transformation de cet agrume **(F)**, il n'existe actuellement pas de véritable filière structurée de production, de transformation et de distribution **(D)**.

La valorisation agricole, culturelle, gastronomique, touristique et professionnelle **(O)** de cette espèce d'agrumes nécessite un ensemble d'actions articulées et concertées entre les différents organismes publics, chargés du développement et de l'aménagement du territoire, de la recherche, du conseil et de l'accompagnement des entreprises, et auprès des privés producteurs, en particulier les micro, petites et moyennes entreprises (PME) **(O)**.

Du point de vue agro-industriel, la priorité est donnée aux interventions visant à améliorer les cultures **(O)**, à diffuser l'innovation et le transfert technique et technologique **(O)**. En effet, la présence de nombreuses faiblesses, telles que la dispersion géographique des plantes **(D)**, la prévalence de la culture associée **(D)**, l'âge moyen élevé des plantes **(D)**, les fréquents phénomènes d'abandon des agrumes sénescents bocage et érosion génétique **(D)**, elle détermine la nécessité d'un recensement des surfaces cultivées et des conditions de production (édaphologique- climatique, phytosanitaire, paysages et culture) **(O)**. Ce

recensement est un préalable à la localisation géographique des plantes individuelles **(O)** et des superficies actuellement cultivées et des territoires potentiels de culture **(O)**, à l'identification des biotypes à caractéristiques productives et qualitatives supérieures **(O)**, à la récolte ultérieure de matériel végétal avec différentes matrices phénotypiques **(O)** et pour une caractérisation morphogénétique conséquente **(O)**. Parallèlement, il sera possible d'entreprendre des actions préalables de récupération, de conservation et de valorisation de la biodiversité de pompia présente sur le territoire, principalement exprimée dans des plantes anciennes (provenant de mutations naturelles ou de graines) **(O)**, qui risque de disparaître en raison à l'abandon et/ou à l'arrachage des plantes **(R)**. Un processus sélectif sera alors lancé pouvant conduire à la propagation d'un groupe de biotypes aux propriétés agronomiques, physiologiques **(O)** et technologiques (propriétés physico-chimiques et organoleptiques adaptées à la transformation agro-industrielle) **(O)**, supérieures à la moyenne des population. Ces informations permettront non seulement la cartographie intégrée des facteurs de production actuels **(O)**, mais une définition et une diffusion plus ciblées auprès des producteurs d'agrumes des lignes directrices pour la gestion des plantes existantes, à commencer par la diffusion des bonnes pratiques de culture et de défense phytosanitaire. **(O)**.

En plus de l'amélioration potentielle des performances de production agroalimentaire du pompia, des études récentes du Département des sciences biomédicales de l'Université de Sassari ont montré qu'à partir de l'écorce du fruit il est possible d'extraire une huile essentielle riche en principes actifs. avec une valeur pharmacologique importante **(O)** : anti-inflammatoire, antibactérien, antiviral et antifongique. Les résultats positifs de ces études ont donc motivé et stimulé une application industrielle et commerciale innovante de la « sa pompia » de Siniscola, exploitant un sous-produit jusque-là considéré comme un déchet **(F)**. Les propriétés thérapeutiques et l'utilisation phytopharmacologique du pompia représentent aujourd'hui un point fort de la production de cet agrume et justifient à la fois l'opportunité et l'engagement dans la sauvegarde du fruit et de sa biodiversité **(R)**, et des études complémentaires sur ses propriétés et industrielles et commerciales. potentiel **(O)**.

Le renforcement de la production fruitière et maraîchère de pompia dans la zone agrumicole de Baronia, à partir de l'amélioration génétique et des techniques culturales et agro-industrielles, constitue donc une priorité stratégique de développement rural d'une importance largement justifiée. Une motivation supplémentaire pour promouvoir cette possibilité de développement réside dans la nécessité de lutter contre les phénomènes croissants d'exode rural, de décrochage scolaire et de chômage **(D)**, graves problèmes qui se sont aggravés en ces années de récession économique **(R)**, d'une manière qui dans les zones à plus grande vocation agricole, comme celle de la baronnie de Siniscola. Pour la réussite de ce choix stratégique en faveur du développement territorial, les actions qui seront entreprises par les différents organismes publics et privés (Région, Communes, Agences Régionales, Universités, Ecoles et Entreprises) et celles visant à établir une connexion active et stable entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement **(O)**, et de réduire les risques dus à l'absence d'une culture d'entreprise alimentaire généralisée **(R)** et aux difficultés inhérentes à la création de nouvelles entreprises **(R)**.

A ce niveau, un rôle important peut également être joué par l'Institut d'enseignement supérieur Michelangelo Piras de Siniscola, qui a déjà planté dans sa ferme un pompieto expérimental d'environ trois ha, dont la production est en partie utilisée localement et par une entreprise régionale dédiée à la recherche, au développement et à la commercialisation de produits naturels innovants à base de plantes. L'engagement dédié à la production et à la transformation de la pompe a permis à l'Institut M. Piras d'obtenir des financements publics et privés avec lesquels des infrastructures technologiques modernes ont été achetées et un laboratoire de transformation agro-industrielle **(F)** a été créé, qui simule un réel entreprise agro-alimentaire et stimule l'activité des professeurs et des étudiants dans la préparation de

nouveaux produits traditionnels et innovants à base de pompia, caractérisés par des normes de qualité

élevées (par exemple confitures, sel et huile d'olive aromatisée au pompia) **(F)** .

Dans un avenir proche, les résultats de cette expérience récente de l'Institut peuvent et doivent être étendus au-delà du cadre de la communauté scolaire **(O)** , en lien avec les autres organismes publics et privés intervenant dans le secteur du pompage. En effet, le siège de l'Institut peut constituer une structure de référence pour la mise en œuvre de multiples projets didactiques de recherche, de formation et de diffusion, et un guide de création d'entreprise **(O)** . L'expérience acquise a permis à l'Institut d'obtenir des améliorations technologiques significatives dans la transformation de l'industrie du pompage. Par exemple, les nouveaux équipements industriels des laboratoires de l'Institut permettent une productivité élevée et une traçabilité complète des conditions de production industrielle, en préservant les propriétés organoleptiques et aromatiques du fruit **(F)** .

Les coûts et délais de l'artisanat familial du pompia **(D)** ne permettent souvent pas un revenu suffisant dans la production et la commercialisation des bonbons et confitures à base de pompia **(D)** . Par conséquent, l'achat et/ou l'utilisation en consortium de machines plus performantes **(O)** , contribuerait considérablement à la réduction des coûts et à l'augmentation de l'efficacité et de la sécurité de la production de confiseries et autres produits gastronomiques **(O)** .

En outre, les champs de pompage publics et privés existants, gérés par la municipalité de Siniscola et l'Institut M. Piras et par les entreprises, et la possibilité présente dans le projet Mare di Citrus de créer une nouvelle usine clonale, utile pour la recherche et la formation , conjugués à la présence de laboratoires dédiés à la transformation de la pompe **(F)** , constituent des atouts importants pour favoriser la reconversion transversale dans la filière agro-industrielle des agrumes **(O)** , pour améliorer l'accompagnement à la planification d'entreprise **(O)** , pour stimuler le renouvellement des générations et l'augmentation du niveau de formation des chefs d'entreprise **(O)** et diffuser et appliquer les bonnes pratiques garantissant la sécurité alimentaire **(O)** .

Enfin, la définition d'une stratégie de marketing et de commercialisation solide et efficace est érigée en priorité supplémentaire, objectif fondamental de valorisation **(O)** . L'attitude touristique naturelle de la Sardaigne est en soi un point en faveur de la réussite des actions de promotion, de marketing et de vente **(F)** , qui renforce la présence d'une unité de protection des produits préexistante promue par Slow food **(F)** . Cependant, la saisonnalité des flux touristiques entraîne inévitablement de fortes variations dans l'activité commerciale et le chiffre d'affaires des PME **(D)** . Par ailleurs, les risques de fraudes et d'imitations de produits peuvent conduire à une fragilisation globale de la chaîne d'approvisionnement **(R)** , qui peut cependant être contrastée avec la création d'une marque exclusive garantissant la certification de l'origine géographique, des techniques de culture et de transformation et des profils de produits à base de pompia Siniscola **(O)** . En ce sens, le partage de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, et en premier lieu entre les entreprises, des stratégies visant à protéger et à promouvoir les différents types de produits, augmentant également le petit nombre actuel **(D)** , est fondamental . Par ailleurs, il est stratégique à la fois d'encourager la création de nouvelles entreprises, favorisant l'expansion du nombre et de la taille des entreprises de transformation **(D)** , et d'explorer la possibilité d'étendre la transformation du fruit (actuellement saisonnière) **(D)** pendant toute la mois de l'année. Il est également important d'encourager la diffusion d'une culture entrepreneuriale chez les jeunes, encourageant la création d'essaimages, et de discuter avec les chefs d'entreprise de la résistance à l'introduction d'innovations de transformation motivées par le respect de la tradition **(R)** .

En conclusion, l'ensemble des actions et initiatives concertées entre les sujets opérant dans le secteur du pompage qui permettent et conduisent à la création d'une marque d'écotourisme transfrontalier **(O)** , peut faciliter la commercialisation, aider à la communication et favoriser la visibilité et la commercialisation. des

produits et dérivés Siniscola **(O)** pompia et par conséquent soutenir la croissance du marché **(O)** .

Liguria (Centre d'Expérimentation et d'Assistance Agricole)

Le CeRSAA a développé de nombreux projets liés ou ouvertement dédiés au développement territorial et liés à certaines des filières prioritaires du PO Maritime, couvrant également le rôle de leader dans les projets de recherche, les programmes européens, les programmes de coopération interrégionale, les programmes d'information et de conseil. Au cours de la dernière décennie CeRSAA a déposé et obtenu un financement de plus de 80 projets avec des fonds régionaux, nationaux, européens et internationaux, collaborant à la création de produits, les stratégies de production, la transformation et le développement économique, aboutissant à la création du Groupe d'action locale (GAL) des « Vallées de la Savone », dont la tâche spécifique était précisément de stimuler la création d'entreprises, le développement territorial et l'atténuation des risques liés au dépeuplement et au glissement vers l'aval des activités entrepreneuriales. Le CeRSAA participe également à des pôles technologiques et est membre du consortium TICASS (Technologies Innovantes pour la Maîtrise de l'Environnement et le Développement Durable). Les secteurs d'intervention du CeRSAA liés aux filières prioritaires du PO sont l'économie verte, le tourisme durable, les énergies renouvelables, les biotechnologies vertes, notamment dans les domaines de l'agriculture et de l'horticulture. Le CeRSAA dispose des outils, des compétences professionnelles, des partenaires et de l'expérience pour accompagner les entreprises dans la mise en place de nouveaux modèles économiques dans les filières agro-environnementales (valorisation de la matière organique par le compostage ; production de substrats, d'amendements et de fertilisants ; démarrage des démarches de certification et d'enregistrement en le registre national ; introduction de matériaux biodégradables ou compostables en horticulture ; utilisation d'énergies renouvelables dans le secteur agricole), agroalimentaire (réutilisation de sous-produits d'agrumes pour l'extraction de substances nutraceutiques/cosmétiques ; collaboration au développement TIC, Machine Learning et Agriculture 4.0 visant à réduire les impacts environnementaux et l'utilisation éventuelle de matières premières secondaires), agro-pharmaceutique (extraction à partir de plantes de biocides à utiliser comme produits phytosanitaires), agrochimique (culture et extraction à partir de plantes tinctoriales de couleurs durables).

En ce qui concerne les produits agricoles, agroalimentaires et non alimentaires couverts par l'enquête, l'attention se porte sur le territoire de référence (Liguria) et sur le produit agricole de référence - l'ancêtre d'une grande génération de produits, de l'alimentaire à la nutraceutique les cosmétiques : Chinotto di Savona.

Forces

1. compétences scientifiques et techniques. La Liguria exprime des techniques et des ressources scientifiques précieuses et hautement professionnelles et dédiées à la flore du champ ortho -frutticolo. Des exemples sont les structures nationales (CREA-OF de Sanremo) et régionales (Laboratoire d'analyses chimiques de Sarzana, CAAR de Sarzana, Service phytosanitaire régional, Institut régional de Floriculture de Sanremo, Centre de service de Floriculture de Sanremo, CeRSAA d'Albenga) . Par conséquent, même le secteur des agrumes peut bénéficier des connaissances et de l'expérience de techniciens et de structures d'assistance, de conseil et de planification hautement spécialisés et de connaisseurs du territoire.

2. climat et territoire. Les caractéristiques climatiques et territoriales particulières de la côte ligure permettent la culture de toutes les espèces d'agrumes, y compris le chinotto « Savona », qui, étant génétiquement très proche de la mandarine, est particulièrement sensible aux basses températures (inférieures à 2-5°C), au vent (au-dessus de 10-15 m/s) et faible ensoleillement (inférieur à 300-500 W/m²).

Le territoire côtier ligure apparaît donc particulièrement adapté du point de vue pédoclimatique à la culture des agrumes et du chinotto « di Savona » en particulier.

3. Histoire, tradition, savoir-faire. La longue histoire de production et de transformation du chinotto "di Savona", qui a commencé dans la seconde moitié du XIXe siècle, est une garantie d'un héritage historique d'informations, de compétences et d'expériences formées au fil du temps de manière à constituer une conscience du "terroir", avant plus qu'économique, unique sur la scène fruitière nationale et en haute Méditerranée.

4. Qualité élevée, constante et certifiable. Déjà maintenant, le territoire de la Ligurie occidentale exprime des productions d'agrumes - et de chinotto « di Savona » en particulier - intéressantes en termes de qualité. Il est nécessaire de renforcer et de développer encore cette force, en rendant cette qualité certifiable.

Occasion

1. marché national et international. Les tendances d'expansion les plus récentes sur le marché des produits transformés à base de chinotto « di Savona » tant au niveau national qu'europpéen doivent être suivies et renforcées, représentant une opportunité significative dans laquelle la Ligurie doit être présente.

2. nouveaux canaux de vente. Le dynamisme des filières alimentaire, cosmétique et nutraceutique doit favoriser l'accès à de nouveaux canaux de vente, ainsi qu'à des marchés. Les produits de transformation du chinotto « di Savona » ont une flexibilité, une multiplicité d'utilisation et des caractéristiques qui peuvent faciliter leur accès à des marchés et canaux de vente nouveaux ou innovants (marché électronique, ...).

3. nouveaux produits, y compris personnalisés. En empruntant les expériences consolidées acquises dans d'autres secteurs de production, le secteur de la production de produits transformés en chinotto « di Savona » peut s'orienter vers la construction de nouveaux produits plus personnalisés ; c'est un effort technique et stratégique important, qui convient à ce type de produit.

4. nouveaux paquets. Le développement de nouveaux packages est strictement lié au développement du point précédent (nouveaux produits, voire personnalisés).

Points de faiblesse

1. Gestion et culture d'entreprise. La taille modeste des entreprises produisant le produit primaire (agrumes) et celles de transformation conduit à de faibles compétences en programmation, si cela tombe sur les épaules de l'entreprise individuelle. La stratégie d'agrégation et de chaîne d'approvisionnement est stratégique pour le développement du secteur.

2. quantité de production limitée. La fragmentation des territoires d'entreprises, leur petite taille et la « robustesse économique » limitée des entreprises sont des faiblesses qu'il faut pallier, afin de favoriser l'augmentation de la production et permettre l'emploi et la maîtrise de niches de marché consolidées ou nouvelles.

3. croissance lente des plantes. La lenteur de la croissance et du développement des usines est un point faible, car elle rigidifie la planification de la production et ralentit l'ajustement des volumes de produits et de produits transformés à l'évolution du marché.

4. Identité et notoriété de la marque. Il est nécessaire d'aborder le problème de l'identité du produit, en le

rapprochant de la notion de territoire, du savoir-faire des entrepreneurs et d'autres enjeux clés qui peuvent accroître l'image de la territorialité du produit chez le consommateur et chez le producteur la conscience de faire produits dans une perspective d'artisanat, de culture et de reconnaissance du produit, car il est lié à son territoire, son histoire et ses habitants.

Des risques

1. concurrence accrue . La concurrence des produits à base d'agrumes - et du chinotto en particulier - est de plus en plus intense. Le chinotto, décliné comme aromatisant de boissons et comme parfum, connaît une phase d'expansion qui a suscité l'intérêt d'autres zones et entreprises de transformation nationales et européennes d'agrumes. Il apparaît donc nécessaire d'accélérer tous les processus de développement de produits, afin d'éviter le risque d'être envahi par d'autres réalités de production émergentes, ou des produits obtenus avec des matières premières de qualité inférieure à celle du chinotto « Savona », ou d'origine hors du territoire d'origine. de cet agrume.
2. risque météorologique sur les cultures . Comment chinotto "Savone", dit-on, est particulièrement sensible aux basses températures, aux vents et aux conduzioni de sols défectueux. Par conséquent, le risque commercial apparaît comme non négligeable et à prendre en compte avec la croissance lente des plantes.
3. utilisation de chinotti « di Savona » non certifiés . En conséquence de l'expansion du marché du chinotto « di Savona » et de ses produits transformés, à la fois des phénomènes de « traite de réputation » et l'utilisation de chinotti non « Savona » pour produire/couper des produits alimentaires et non caractérisés par la consonance « chinotto di savona », ou pour la production de produits transformés qui n'ont rien à voir avec le « savona » chinotto, mais qui utilisent mal sa niche de marché.
4. faible pénétration du marché . La taille limitée de la production primaire et, par conséquent, de celle des produits transformés, rend difficile la gestion des niches de marché sur lesquelles le chinotto « di Savona » est présent et l'ouverture de nouveaux emplacements de marché / innovants.

à. Analyse des indicateurs

Strenghts (Punti di forza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera strutturata	3	Economico	Economici	10	67	forza sufficiente
2	Valore aggiunto	4	Economico				
3	Aggregazione	3	Economico				
4	Novità	4	Sociale	Sociale	23	77	forza buona
5	Identità	4	Sociale				
6	Storia	5	Sociale				
7	Visibilità	3	Sociale				
8	Interesse	4	Sociale				
9	Produttori giovani	3	Sociale	Tecnico/agr	14	70	forza buona
10	Gusto	4	Tecnico/agronomico				
11	Marchio	3	Tecnico/agronomico				
12	Germoplasma si	4	Tecnico/agronomico				
13	Accessibilità si	3	Tecnico/agronomico				
Totale		47					
Valore massimo		65					
Indice (0-100)		72	Forza buona				
0=poca forza 5= molta forza							

Weakness (punti di debolezza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera non strutturata	2	Economico	Economico	9	60	relativamente forte
2	Frammentazione offerta	3	Economico				
3	Costi di produzione	4	Economico				
4	Visibilità scarsa	3	Sociale	Sociale	18	60	relativamente forte
5	Inconsapevolezza	3	Sociale				
6	Volontariato	2	Sociale				
7	Identità scarsa	2	Sociale				
8	Produttori vecchi	3	Sociale				
9	Individualismo	5	Sociale	Tecnico/agronomico	7	35	molto forte
10	Standard qualitativi	1	Tecnico/agronomico				
11	Germoplasma no	2	Tecnico/agronomico				
12	Accessibilità no	2	Tecnico/agronomico				
13	Certificabilità difficile	2	Tecnico/agronomico				
Totale		34					
Valore massimo		65					
Indice (0-100)		52	relativamente forte				
0= poco significativo per la debolezza 5= molto significativo per la debolezza							

Opportunities (Opportunità)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Segmentazione mercato	5	Economico	Economico	12	80	opportunità buone
2	Reddito	3	Economico				
3	Accesso contributi	4	Economico				
4	Valorizzazione territorio	4	Sociale	Sociale	12	80	opportunità buone
5	Codificazione ricette	4	Sociale				
6	Riconoscibilità	4	Sociale				
7	Processabilità	4	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	28	93	opportunità molto buone
8	Produzione biologica	4	Tecnico/agronomico				
9	Denominazione geografica	5	Tecnico/agronomico				
10	Profilo chimico/nutrizionale	5	Tecnico/agronomico				
11	Disciplinare di produzione	5	Tecnico/agronomico				
12	Recupero suolo	5	Tecnico/agronomico				
Totale		52					
Valore massimo		60					
Indice (0-100)		87	opportunità buone				
0= poco significativo per le opportunità 5= molto significativo per le opportunità							

Treats (Rischi)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Concorrenza prodotto comune	5	Economico	Economico	11	73	rischio alto
2	Imitazione – frode	4	Economico				
3	Domanda erratica	2	Economico				
4	Scarsa percezione qualità	4	Sociale	Sociale	16	64	rischio medio
5	Perdita identità	3	Sociale				
6	Scarso appeal	1	Sociale				
7	Conflittualità produttori	4	Sociale				
8	Effetto mungitura reputazione	4	Sociale				
9	Disciplinare limitante	1	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	8	40	rischio basso
10	Rischio (fito) sanitario	2	Tecnico/agronomico				
11	Regole GDO limitanti	2	Tecnico/agronomico				
12	Definizione qualità non condivisa	3	Tecnico/agronomico				
Totale		35					
Valore massimo		60					
Indice (0-100)		58	rischi medi				
0= poco significativa come minaccia 5= molto significativa come minaccia							

b. Résumé des indicateurs

BUDGET SWOT	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
79	55

BUDGET SWOT - ÉCONOMIQUE	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
73	67

BUDGET SWOT - SOCIAL	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
78	62

BUDGET SWOT - TECHNIQUE-AGRONOMIQUE	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
82	38

c. visualisation graphique de l'équilibre entre les indicateurs de réussite (forces et opportunités) et ceux de fragilité (faiblesses et risques)



Conclusions de l'analyse SWOT relative au territoire ligure

Parmi les agrumes de Ligurie, le chinotto « di Savona » semble pouvoir bien performer sur le marché, notamment grâce aux opportunités technico-agronomiques et aux effets sociaux que sa culture et sa transformation peuvent avoir. Les indicateurs économiques sont également positifs, bien que la concurrence d'autres produits similaires (sonde Chinotto « di Savona ») puisse l'être.

Dans le détail, parmi les atouts se détachent la valeur ajoutée de la production (indicateur économique), la force de son histoire (indicateur social) qui en fait un produit hautement identificateur et gustatif (indicateur technique/agronome).

De même, les plus grandes opportunités concernent la possibilité de segmenter le marché (indicateur économique), valorisant fortement le territoire (indicateur social), permettant fortement de créer une dénomination géographique (indicateur technico-agronomique).

En revanche, parmi les risques majeurs de la production de chinotto et de ses produits transformés alimentaires et non alimentaires, se détachent la concurrence du produit commun (indicateur économique) et le conflit entre producteurs au sein de la filière (indicateur social).

Enfin, les faiblesses concernent principalement les coûts de production élevés (indicateur économique) et l'individualisme rampant chez certains acteurs de la chaîne d'approvisionnement (indicateur social).

Le bilan final est positif et cette analyse justifie la nécessité d'investir dans cet agrume et sa filière.

L'analyse SWOT a mis en évidence les aspects positifs, mais aussi les négatifs sur lesquels il est nécessaire d'intervenir pour en atténuer les effets.

Toscane (POLO MAGONA)

Le Consortium du Pôle Technologique Magona (CPTM) a été fondé en 1997, dans le cadre d'une opération de valorisation de la zone industrielle de Magona di Cecina (LI) pour la construction d'un centre de recherche d'excellence. Les bâtiments et équipements scientifiques ont été mis à disposition par les municipalités de Cecina et Rosignano Marittimo, par la Province de Livourne et par l'Université de Pise. Depuis sa fondation, avec ces entités, huit entreprises privées ont également rejoint le Consortium.

Le nombre de membres du consortium s'est ensuite accru au fil des années, de pair avec le développement de la CPTM, jusqu'à la part actuelle de vingt entreprises privées aux côtés des quatre fondateurs publics.

Le CPTM est un point de connexion entre les entreprises à la recherche de nouvelles solutions et la recherche appliquée, menée de manière synergique par les compétences acquises par les universités, les sociétés d'ingénierie et les entreprises de construction. Les applications vont de l'ingénierie chimique et des matériaux, de la protection de l'environnement et de la sécurité industrielle à l'industrie de l'énergie, aux énergies renouvelables et à la chimie verte.

En 2002, le CPTM a obtenu la certification qualité ISO-9001 et fait partie des laboratoires de recherche d'excellence reconnus par le ministère de l'Éducation, de l'Université et de la Recherche. La politique qualité adoptée par la CPTM à ce jour est disponible sur ce lien.

En 2013, CPTM a également obtenu la certification RINA pour les tests de laboratoire sur les matériaux.

Une antenne du Secrétariat des étudiants de l'Université de Pise est également active au siège de la CPTM.

En ce qui concerne les produits agricoles, agroalimentaires et non alimentaires couverts par l'enquête, l'attention se porte sur le territoire de référence (la zone côtière de la Toscane) et sur les produits agricoles - parmi lesquels prédomine le citron de Massese - agroalimentaire et nutraceutiques capables d'alimenter une large génération de produits, de l'agroalimentaire au tourisme.

Forces

1. longue tradition, comme l'atteste la culture dès le '300 : la culture des agrumes à Massa est attestée depuis la première moitié du XIVE siècle, probablement les espèces les plus répandues étaient les cèdres, suivis des oranges et des citrons. Au XVIe siècle la culture des agrumes s'établit, mais c'est au XVIIe siècle qu'elle trouve son développement maximal. La longue histoire de la production d'agrumes Massesi est une source d'informations, de connaissances et de compétences précieuses ;

2. le fruit est produit toute l'année : le cultivar Massese porte des fruits toute l'année, garantissant la continuité de la production.

3. le climat et le territoire confèrent au fruit une douceur marquée et une peau fine et moins amère : le citron de Massese doit sa tradition à la particularité du cultivar qui, du fait de l'influence du climat vallonné et de la proximité de la mer, donne des fruits très sucrés citrons et avec un zeste très fin et peu amer, à tel point qu'ils peuvent également être consommés frais, tandis que le zeste est également utilisé pour faire des liqueurs. Il se conserve plus longtemps que les autres citrons, il ne pourrit pas. M. Carmelo Agnetta, sicilien de Massa, écrivait en 1866 "le citron de Massa est le meilleur d'Italie pour la durée, pour le parfum et la beauté des formes".

4. inclus dans les produits toscans traditionnels : il est inclus dans la liste des produits toscans traditionnels. Dans la province de Massa les principaux producteurs sont une quinzaine. La fête du citron se tient depuis

15 ans la première semaine de juillet pour sa mise en valeur

5. promotion du produit à des fins touristiques par l'Association Umbertina Tongiani de Castagnetola : l'association s'occupe de diverses activités de valorisation, y compris la fête locale susmentionnée, et de promouvoir les fruits et divers produits alimentaires qui ne peuvent être obtenus avec le citron de Massese.

Occasion

1. de nouvelles opportunités de valorisation à travers des produits également personnalisables : la collaboration avec l'expertise scientifique de proximité de l'Université de Pise et, en particulier, avec les Départements de Pharmacie et d'Agriculture, ainsi qu'avec le Centre Interdépartemental des Nutraceutiques, pourrait conduire à la création de nouveaux produits, également personnalisables, à base de citrons de Massese pour être introduits sur les marchés de l'homéopathie, de la cosmaceutique, de la nutraceutique, etc. C'est un effort technique et stratégique important, qui convient à ce type de produit.

2. de nouveaux canaux de vente : la création de nouveaux produits à plus grande valeur ajoutée, tels que ceux pouvant être obtenus avec les collaborations décrites ci-dessus, facilitent l'accès à de nouveaux canaux de vente, ainsi qu'à des marchés. De tels produits pourraient ro être aussi connu par le marché électronique avec des systèmes ou nouveaux et innovants.

3. nouveaux produits, y compris personnalisés. En empruntant les expériences consolidées acquises dans d'autres secteurs productifs, le secteur de la production de produits transformés peut s'orienter vers la construction de produits nouveaux et plus personnalisés ; c'est un effort technique et stratégique important, qui convient à ce type de produit.

4. nouveaux packages : le développement de nouveaux packages est étroitement lié au développement de nouveaux produits et à la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés et canaux de vente.

Points de faiblesse

1. quantité limitée de production, notamment pour l'autoconsommation : les principaux producteurs de citrons sont une quinzaine, avec un maximum de 60 plants chacun. Ceci détermine une capacité de production limitée qui est destinée dans une plus large mesure à l'autoconsommation. L'accès à de nouveaux marchés pourrait nécessiter un effort de production plus important, qui serait de toute façon compensé par la plus grande valeur ajoutée. De nouvelles activités de production et de transformation du citron de Massese pourraient également être l'occasion d'améliorer les niveaux d'auto-emploi et d'auto-entrepreneuriat de la région, qui vit depuis des années une profonde crise économique et de l'emploi.

2. absence d'une approche entrepreneuriale de la production et de la gestion : la taille des entreprises qui produisent et transforment le citron de Massese est plus que modeste, essentiellement familiale. Cela conduit à un manque de compétences en programmation et en planification, même pour les activités de valorisation. Les nouvelles collaborations avec les institutions de recherche, l'agrégation et la stratégie de chaîne d'approvisionnement sont fondamentales pour le développement du secteur.

3. abandon progressif de la culture : l'abandon progressif de la culture des vergers d'agrumes à Massa a eu lieu en raison de certains événements climatiques défavorables qui ont tué les plantes, de la forte concurrence des agrumes du sud de l'Italie après l'unification, ainsi que des conditions particulières l'agriculture à Massa liée au morcellement de la propriété et au manque de capitaux à investir dans les fonds. Des produits et des marchés innovants pourraient donner un nouvel élan à la production de citrons dans la région de Massese, contribuant également à l'amélioration de l'économie locale.

Des risques

1. forte concurrence : l'une des principales causes d'abandon de la culture du citron dans la zone de Massa a été la forte concurrence des autres territoires d'origine, où les quantités obtenues sont beaucoup plus élevées. Par conséquent, il est nécessaire d'identifier des voies innovantes de diversification et de différenciation des produits transformés et des techniques de production pour donner de nouvelles opportunités de développement à la culture du citron de Massese et la rendre compétitive sur le marché national et international.

2. aléas météorologiques sur les cultures : une autre cause principale de l'abandon progressif de la production de citron de Massese a été des événements climatiques défavorables qui ont décimé les plants sur tout le territoire provincial. Par conséquent, ce facteur détermine un risque commercial élevé qui peut également être traité en identifiant des méthodes, techniques et technologies de culture innovantes.

4. faible pénétration du marché : la taille limitée des producteurs et de la production primaire et, par conséquent, de celle des produits transformés rend problématique la maîtrise des niches de marché sur lesquelles pourraient se positionner les produits traditionnels et innovants à base de citron de Massese.

ANALYSE SWOT - ÉTAPE 2

à. Analyse des indicateurs

Strengths (Punti di forza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera strutturata	1	Economico	Economico	4	27	forza buona
2	Valore aggiunto	1	Economico				
3	Aggregazione	2	Economico				
4	Novità	1	Sociale	Sociale	16	53	forza buona
5	Identità	4	Sociale				
6	Storia	5	Sociale				
7	Visibilità	2	Sociale				
8	Interesse	3	Sociale				
9	Produttori giovani	1	Sociale	Tecnico/agronomico	15	75	forza discreta
10	Gusto	5	Tecnico/agronomico				
11	Marchio	4	Tecnico/agronomico				
12	Germoplasma sì	5	Tecnico/agronomico				
13	Accessibilità sì	1	Tecnico/agronomico				
Totale		35					
Valore massimo		65					
Indice (0-100)		54	forza buona				

0=poca forza 5= molta forza

Weakness (punti di debolezza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera non strutturata	4	Economico	Economico	12	80	poche debolezze
2	Frammentazione offerta	4	Economico				
3	Costi di produzione	4	Economico				
4	Visibilità scarsa	1	Sociale	Sociale	9	30	poche debolezze
5	Inconsapevolezza	1	Sociale				
6	Volontariato	1	Sociale				
7	Identità scarsa	1	Sociale				
8	Produttori vecchi	3	Sociale				
9	Individualismo	2	Sociale	Tecnico/agronomico	3	15	poche debolezze
10	Standard qualitativi	0	Tecnico/agronomico				
11	Germoplasma no	0	Tecnico/agronomico				
12	Accessibilità no	3	Tecnico/agronomico				
13	Certificabilità difficile	0	Tecnico/agronomico				
Totale		24					
Valore massimo		65					
Indice (0-100)		37	debolezza limitata				

0= poco significativo per la debolezza 5= molto significativo per la debolezza

Opportunities (Opportunità)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Segmentazione mercato	4	Economico	Economico	9	60	opportunità buone
2 Reddito	2	Economico				
3 Accesso contributi	3	Economico				
4 Valorizzazione territorio	5	Sociale	Sociale	13	87	opportunità buone
5 Codificazione ricette	4	Sociale				
6 Riconoscibilità	4	Sociale				
7 Processabilità	3	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	22	73	opportunità buone
8 Produzione biologica	4	Tecnico/agronomico				
9 Denominazione geografica	4	Tecnico/agronomico				
10 Profilo chimico/nutrizionale	4	Tecnico/agronomico				
11 Disciplinare di produzione	3	Tecnico/agronomico				
12 Recupero suolo	4	Tecnico/agronomico				
Totale	44					
Valore massimo	60					
Indice (0-100)	73					opportunità buone

0= poco significativo per le opportunità 5= molto significativo per le opportunità

Treats (Rischi)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Concorrenza prodotto comune	3	Economico	Economico	7	47	rischio alto
2 Imitazione – frode	1	Economico				
3 Domanda erratica	3	Economico				
4 Scarsa percezione qualità	1	Sociale	Sociale	8	32	rischio discreto
5 Perdita identità	1	Sociale				
6 Scarso appeal	2	Sociale				
7 Conflittualità produttori	3	Sociale	Tecnico/agronomico	6	30	rischio discreto
8 Effetto mungitura reputazione	1	Sociale				
9 Disciplinare limitante	1	Tecnico/agronomico				
10 Rischio (fito) sanitario	1	Tecnico/agronomico				
11 Regole GDO limitanti	3	Tecnico/agronomico				
12 Definizione qualità non condivisa	1	Tecnico/agronomico				
Totale	21					
Valore massimo	60					
Indice (0-100)	35					rischi discreti

0= poco significativa come minaccia 5= molto significativa come minaccia

b. Résumé des indicateurs

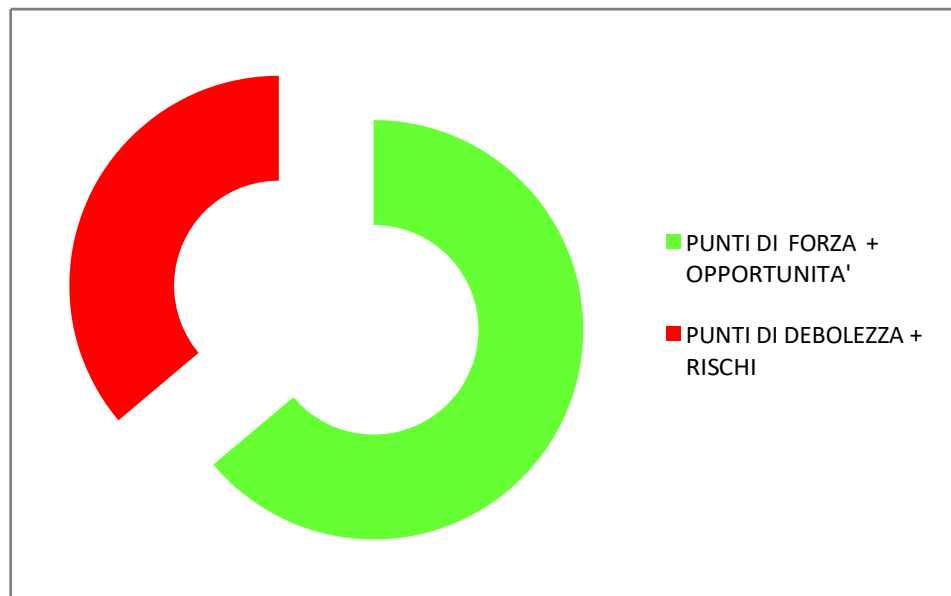
BUDGET SWOT	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
64	36

BUDGET SWOT - ÉCONOMIQUE	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
43	63

BUDGET SWOT - SOCIAL	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
70	31

BUDGET SWOT - TECHNIQUE-AGRONOMIQUE	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
74	23

c. visualisation graphique de l'équilibre entre les indicateurs de réussite (forces et opportunités) et ceux de fragilité (faiblesses et risques)



CONCLUSIONS DE L'ANALYSE SWOT RELATIVE AU TERRITOIRE CTIER TOSCAN, EN RÉFÉRENCE À LA MASSESE DE CITRON

Le citron de Massese pourrait avoir de bonnes performances sur le marché, notamment grâce aux opportunités agronomiques, s'il est adéquatement exploité par des méthodes et techniques de production et de transformation innovantes, et aux répercussions sociales que sa culture peut avoir sur le territoire compte tenu de la possibilité d'emploi qui s'ouvriraient. Les indicateurs économiques sont négatifs car fortement influencés par la petitesse de la production globale et par le petit nombre actuel de producteurs qui, compte tenu d'une bonne collaboration pour la valorisation au niveau local et le maintien des traditions, n'est pas encore en mesure de planifier une extension des cultures et à une synergie avec les acteurs qui pourraient les accompagner à cette fin.

Dans le détail, parmi les atouts se détachent la force de l'histoire et de la tradition du citron de Massese (indicateur social), qui en font un produit hautement identitaire, et le goût (indicateur technique/agronome).

De même, les plus grandes opportunités concernent la possibilité de segmenter le marché (indicateur économique), valorisant fortement le territoire (indicateur social), permettant éventuellement de créer une dénomination géographique (indicateur technico-agronome) étant donné qu'il possède déjà la marque du produit toscane traditionnelle.

En revanche, parmi les risques majeurs pour la production et la transformation du citron de Massese sont représentés par la concurrence du produit commun (indicateur économique) et une forte variabilité de la demande (indicateur économique) liée aux moments de promotion et de valorisation. Les règles de production et d'hygiène et les techniques requises pour la distribution en grande distribution (indicateur technique/agronome) constituent un autre facteur limitant.

Enfin, les faiblesses concernent principalement les coûts de production élevés (indicateur économique) liés

à l'insuffisance de la structure de production avec une offre faible et très fragmentée.

Le bilan final est positif et cette analyse justifie la nécessité d'investir dans cet agrume et sa filière. L'analyse SWOT a mis en évidence les aspects positifs, mais aussi les négatifs sur lesquels il est nécessaire d'intervenir pour en atténuer les effets.

Corse (Chambre de commerce et d'industrie ; d'elle Corse)

La Chambre de Commerce et d'Industrie de Corse exerce une intense activité dans le domaine des actions en faveur du développement de l'économie dans son domaine de compétence. Ces dernières années, il a participé à de nombreux projets européens, mis en place des actions collectives, conclu des accords et organisé des réunions de formation et de sensibilisation, des séminaires, des cours, des ateliers et des conférences. Le développement du tourisme durable revêt une importance particulière, avec des interventions dans divers domaines, y compris, pour le projet, le développement de la production agricole et de la chaîne de commercialisation et de transformation, avec une attention particulière à la traçabilité des produits et à l'innovation de ceux-ci, tant en ce qui concerne le secteur alimentaire et celui des usages non alimentaires (cosmétiques notamment).

L'aire agrumicole de Corse comprend des espèces et variétés très importantes, qui marquent, tant du point de vue productif qu'agricole, un moteur de développement important. En particulier, l'enquête a porté sur *Citrus clementina* (Comune et Caffin, Clémentine), *Citrus paradisi* (Star Ruby, Pomelo) et *Citrus medica* (Cédrat de Corse, Cédrat).

Chacun de ces agrumes est profondément enraciné dans les traditions et l'histoire de l'agriculture de ce territoire, au point de devenir de véritables ambassadeurs du territoire, au point d'être valorisé de manière spécifique et d'avoir obtenu l'Indication Géographique Protégée en 2007.

La Clémentine de Corse se caractérise par une très fine peau d'orange et est proposée sur le marché pour une consommation fraîche obligatoirement accompagnée (à régler) d'une ou deux feuilles vertes. La clémentine de Corse est sans pépins et caractérisée par un goût aigre agréable, capable, avec d'autres caractéristiques, de la distinguer des variétés provenant d'autres régions méditerranéennes. Aujourd'hui la clémentine de Corse est la seule clémentine française. Contrairement aux autres, la clémentine de Corse ne subit aucun traitement après avoir été cueillie à la main, une fois arrivée à maturité : les feuilles vertes autour du pétiole sont signe de fraîcheur ; il doit être consommé rapidement et conservé à température ambiante, car, comme tous les agrumes et les oranges, il perd son parfum au réfrigérateur.

Le pomelo de Corse, né de l'hybridation naturelle d'un pamplemousse et d'une orange, est le seul agrume non originaire d'Asie, mais des Antilles. Pour les vergers européens, le pomelo est un jeune agrume : en Corse il a été introduit dans les années 1990 dans la variété à chair rouge Star Ruby. Cependant, la culture des agrumes en Corse est très ancienne, favorisée par le soleil et les hivers doux de la plaine orientale.

Le pomelo corse est un fruit sans pépins, à la peau jaune, pouvant présenter des taches rouge orangé sur le dessus. La peau est lisse et fine, la pulpe a une couleur allant du rose au rouge pourpre. Le pomelo corse est un fruit très juteux, au goût aromatique et sucré, avec quelques pointes d'acidité, mais n'a pas de notes amères. Cueilli sur l'arbre à maturité et commercialisé immédiatement après la récolte, sans subir aucun traitement, le pomelo corse est disponible de mars à juin. Ses qualités organoleptiques et son mode de fabrication ont valu au pomelo une reconnaissance de l'Institut national de l'œil et de la qualité (INAO, organisme qui reconnaît les certifications). En 2014, elle a obtenu l'IGP (Indication Géographique Protégée, "Indication Géographique Protégée"), gage d'excellence et de soin dans la production.

Le cèdre de Corse peut apparaître, comme beaucoup de cèdres, un fruit principalement ornemental, car l'écorce, très parfumée, cache un albédo épais et en dessous une pulpe généralement acide. Une variété de cèdre qui se démarque de cette clôture est le cèdre de Corse. La pulpe du cèdre de Corse se distingue de celle des autres agrumes, et notamment des autres cèdres, par sa douceur naturelle. Cette douceur est probablement le résultat d'une mutation qui a eu lieu en Corse et qui s'est maintenue ici.

La plante ne se distingue pas par sa culture des autres cèdres ; quant à la consommation du fruit, ce dernier est réputé pour 2 usages principaux ; la première est la production de cèdre, la seconde est la production de confiserie. Ces deux usages agroalimentaires traditionnels disparaissent : cultivés avec du cèdre, en Corse, il ne reste que 10 hectares.

Étant donné que ces trois agrumes représentent une caractéristique unique du paysage des agrumes de l'ours C et que la politique du territoire est de promouvoir les trois agrumes ensemble, l'analyse SWOT est présentée comme une analyse unique, qui compense et partage les forces, les opportunités, les faiblesses et les risques des trois produits.

Forces

1. Compétence scientifique et technique

La foire aux agrumes de Corse bénéficie de la présence de la station de recherche agronomique (S RA) INRA-CIRAD à San Giuliano. La S RA accompagne la filière agrumes de Corse depuis la fin des années 1950 sur les aspects scientifiques et techniques.

Par ailleurs, la S.RA gère un centre de ressources biologiques, le CRB Agrumes INRA-CIRAD, avec plus de 1000 variétés d'agrumes conservées, décrites et étudiées, qui permet d'accéder à du matériel végétal de variétés rares et classiques, toutes indemnes de maladies inconnues. .

Depuis 2009, tous les acteurs de la recherche et du développement (, Areflec , InterBio Corse, CRVI, Chambre d' Agriculture de la Haute-Corse, Cirad , Odarc) se sont fédérés en une structure unique dénommée « Corsic'Agropôle » afin de mettre en synergie et donner des perspectives aux activités de service pour la supply chain, associant les acteurs économiques entre eux dans la construction d'un objectif collectif.

Enfin, la spécialisation relative « Clémentine » de la production d'agrumes en Corse a généré des compétences spécifiques qui permettent aujourd'hui de disposer d'un savoir-faire et d'un avantage technique reconnus mondialement.

2. Terroir

Le territoire de la Corse est particulièrement propice à la culture de la clémentine grâce à ses hivers frais, ses sources humides et ses sols acides. Seule région de France où l'on peut cultiver les agrumes, la Corse bénéficie de l'avantage commercial « origine France » très recherché par le consommateur français, cet avantage s'étend aux autres agrumes cultivés en Corse dont le cèdre.

3. Histoire, tradition et « savoir-faire »

Les agrumes sont cultivés en Corse depuis l'Antiquité, avec le cèdre. La présence de vergers d'agrumes en Corse est attestée à partir du XVIIe siècle ; les plus anciennes vergers d'agrumes de Corse ont été plantés en 1686 à Aregno . Les premières plantations de clémentines ont été réalisées à Figareto en 1925.

La Corse était le premier producteur de cèdres au monde à la fin du 19ème siècle, les fruits étaient exportés en saumure dans des conteneurs de 200 litres d'eau de mer vers l'Italie et notamment vers le port de Livourne, où ils étaient stockés avant transformation en fruits confits et destinés à la fabrication de panettone italien et de stollen allemand, ainsi que de gâteaux anglais.

La Corse est la première à avoir développé la vente de clémentines à feuilles dont elle avait le monopole jusqu'à la fin des années 90. Aujourd'hui la feuille est devenue un signe tangible de reconnaissance, de

qualité et de fraîcheur pour tous les clients.

Grâce au travail en partenariat ou entre la SRA Inra-Cirad et la filière, une variété de pomelo adaptée au territoire de la Corse a été sélectionnée dans les années 1980, ce qui fait de la Corse le seul territoire en France à pouvoir développer ce type. de culture.

La filière agrumes corse a su se fédérer et s'organiser depuis les dernières décennies afin de développer des stratégies communes et concertées qui lui permettent de répondre aux besoins de la grande distribution, tout en respectant les caractéristiques de la production. Ce fait permet de garantir des prix élevés et de gagner une concurrence basée uniquement sur les prix. Cette stratégie commune est principalement portée par l' Aprodec (association pour la promotion et la défense de la clémentine de Corse) et par les organisations de producteurs (OP).

4. Qualité et certification

Face à la concurrence internationale, le professionnalisme des opérateurs de la filière a notamment travaillé sur la qualité finale du produit. Ce choix a permis à la seule Clémentine de France, récoltée manuellement, à maturité, selon une méthode traditionnelle, d'obtenir une reconnaissance officielle de qualité et d'origine en 2007 : la « Clémentine de Corse » IGP. Cette certification est complétée par l'obtention du « Label Rouge » en 2014.

Le pomelo corse a bénéficié du savoir-faire "Clementina" et a également obtenu le GP "Pomelo di Corsica" en 2014.

Occasion

1. Marché des produits transformés à construire

La porte reste ouverte pour le traitement des déchets et pour la différenciation des productions de Clementina et Pomelo. Ce fait est d'autant plus vrai pour le cèdre, qui est exclusivement transformé, mais pour lequel les techniques de production sont mieux réalisées.

Différentes applications sont possibles dans le domaine agroalimentaire, comme les cosmétiques ou les produits pharmaceutiques. Des études sont en cours concernant les propriétés pharmaceutiques du pommeau, du cèdre et des oranges produits en Corse.

L'innovation de la filière et la transformation des agrumes en Corse est une opportunité de développement importante pour la filière et pour sa pérennité économique.

2. La demande de produits « sains » et « éco-responsables » est en croissance

Les agrumes sont « à la mode » sur le marché français, ce qui est une opportunité pour le développement de la filière agrumes en Corse. Les agrumes sont considérés comme des aliments sains, riches en vitamines et antioxydants. Par ailleurs, l'image de la Clémentine de Corse est associée à un environnement sain et préservé. L'indication géographique protégée "Clementina di Corsica" et "Pomelo di Corsica" interdit tout traitement post-récolte, différenciant ainsi ce produit de la concurrence. La Corse a l'image d'un territoire naturel et sauvage qui se retrouve associé aux productions locales.

La grande distribution recherche désormais des produits « originaires de France » et les agrumes de Corse répondent à cette question.

3. Croissance possible des productions

Bien que l'accès à la terre soit difficile en Corse, il reste encore beaucoup d'espaces disponibles pour la culture d'agrumes. La zone de production maximale d'agrumes en Corse n'est pas encore pleinement exploitée. En fonction des opportunités du marché, il est encore possible d'augmenter l'espace de production. La zone de production possible d'agrumes en Corse se situe entre 50 et 300 mètres d'altitude, sur toute l'île, ce qui représente plus de 10 000 hectares.

4. Impact sur le changement climatique

Depuis la fin des années 1950, l'Inra-Cirad SRA de San-Giuliano a observé un changement climatique important qui a eu un impact sur la production locale d'agrumes. Une diversification de la production est donc possible avec de nouvelles variétés moins adaptées au milieu corse il y a 60 ans, comme les clémentines tardives ou d'autres variétés de Pomelo

Points de faiblesse

1. Insularité

L'insularité de la Corse entraîne des coûts de transport importants, tant pour l'importation d'entrées de machines agricoles, que pour l'exportation et la commercialisation de fruits frais et produits transformés. Cette situation a naturellement un impact important sur les coûts de production et le prix final pour le consommateur.

2. Coûts de fabrication

La production corse est affectée négativement par des coûts de production plus élevés que ses concurrents. Ce contexte place les agrumes corses dans une situation de forte concurrence face à la production de masse de pays aux capacités de production bien plus importantes que la Corse.

Ainsi, la Corse est confrontée à une importante "concurrence par les prix" qu'elle a réussi à contourner dans le cas de la clémentine, grâce à la stratégie et au "terroir". Cette situation est encore subie aujourd'hui pour Pomelo et Cedro .

3. Productions limitées

La faible production relative de clémentine est désormais considérée comme un point fort, par rapport au pomelo corse qui n'arrive pas à répondre à la demande.

Le cèdre de Corse n'a pas une bonne capacité à pénétrer le marché, la demande et la production sont encore trop faibles pour mieux faire connaître ce fruit. La transformation et la consommation de ce fruit sont principalement concentrées sur le marché local

4. Faible transformation

Comme nous l'avons souligné dans les opportunités, la Clémentine et le Pomelo de Corse sont principalement produits pour le marché des fruits frais, alors que la transformation est très limitée. Une grande partie des déchets de traitement est maintenant détruite en raison du manque d'infrastructures de traitement locales.

En raison de la production saisonnière (hiver), qui ne correspond pas à la saison touristique (été), le marché local est trop limité pour absorber la production de fruits frais. Il est donc essentiel de trouver des débouchés continentaux pour ces produits, ce qui ne serait pas le cas des produits transformés, qui peuvent également être vendus pendant la saison touristique.

En revanche, le cèdre se distingue par sa transformation, rendue obligatoire car il n'est pas consommé comme fruit frais. Cependant, comme la production est faible, les produits transformés se font rares sur les marchés.

Des risques

1. Compétition Nationale et Internationale

Bien que protégés par les IGP, les produits locaux peuvent subir la concurrence de produits (imitations) d'autres zones de production (ex : Clémentine d'Espagne à feuilles, Cedro Diamante d'Italie, transformée en Corse).

Le changement climatique pousse certains acteurs à planter des Clémentines en France métropolitaine, ce qui risque de concurrencer la seule Clémentine « Origine France » actuellement sur le marché. L'appellation « Cédrot de Corse » n'est pas protégée, c'est pourquoi certains producteurs de France métropolitaine produisent la variété « Corse » sous régime protégé, approvisionnant une partie du marché national.

2. Risques phytosanitaires

Jusqu'à présent la Corse était un territoire protégé avec très peu de menaces phytosanitaires sur les agrumes. Désormais les menaces sont aux portes de la Méditerranée : *Xylella fastidiosa*, HLB,...

Ces maladies, transmises et propagées par des insectes vecteurs, pourraient compromettre l'image saine des agrumes de Corse, du fait des traitements insecticides obligatoires associés à ces maladies. L'arrivée éventuelle de ces maladies en Corse pourrait remettre en cause l'exportation de fruits à feuilles pour éviter la propagation de pathogènes et de vecteurs et donc fragiliser toute la filière agrume de Corse.

3. Faible pénétration du marché du cèdre de Corse

Le faible niveau de production primaire, et par conséquent de produits transformés, rend difficile le développement de ce marché de niche et l'ouverture de nouveaux marchés.

à. Analyse des indicateurs

Strengths (Punti di forza)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Filiera strutturata	5	Economico	Economico	13	87	Prodotto competitivo
2 Valore aggiunto	4	Economico				
3 Aggregazione	4	Economico				
4 Novità	3	Sociale	Sociale	25	83	Prodotto competitivo
5 Identità	5	Sociale				
6 Storia	5	Sociale				
7 Visibilità	5	Sociale				
8 Interesse	5	Sociale				
9 Produttori giovani	2	Sociale	Tecnico/agronomico	17	85	Prodotto competitivo
10 Gusto	4	Tecnico/agronomico				
11 Marchio	4	Tecnico/agronomico				
12 Germoplasma si	5	Tecnico/agronomico				
13 Accessibilità si	4	Tecnico/agronomico				
Totale	55					
Valore massimo	65					
Indice (0-100)	85	prodotto competitivo				

0=poca forza 5= molta forza

Weakness (punti di debolezza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera non strutturata	0	Economico	Economico	6	40	Prodotto strutturalmente forte
2	Frammentazione offerta	2	Economico				
3	Costi di produzione	4	Economico				
4	Visibilità scarsa	1	Sociale	Sociale	10	33	Prodotto strutturalmente molto forte
5	Inconsapevolezza	1	Sociale				
6	Volontariato	2	Sociale				
7	Identità scarsa	0	Sociale				
8	Produttori vecchi	4	Sociale				
9	Individualismo	2	Sociale	Tecnico/agronomico	4	20	Prodotto strutturalmente molto forte
10	Standard qualitativi	2	Tecnico/agronomico				
11	Germoplasma no	0	Tecnico/agronomico				
12	Accessibilità no	1	Tecnico/agronomico				
13	Certificabilità difficile	1	Tecnico/agronomico				
Totale		20					
Valore massimo		65					
Indice (0-100)		31	Prodotto strutturalmente molto forte				

Opportunities (Opportunità)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Segmentazione mercato	4	Economico	Economico	11	73	Buone opportunità di successo
2	Reddito	4	Economico				
3	Accesso contributi	3	Economico				
4	Valorizzazione territorio	4	Sociale	Sociale	11	73	Buone opportunità di successo
5	Codificazione ricette	3	Sociale				
6	Riconoscibilità	4	Sociale				
7	Processabilità	3	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	23	77	Buone opportunità di successo
8	Produzione biologica	3	Tecnico/agronomico				
9	Denominazione geografica	5	Tecnico/agronomico				
10	Profilo chimico/nutrizionale	5	Tecnico/agronomico				
11	Disciplinare di produzione	5	Tecnico/agronomico				
12	Recupero suolo	2	Tecnico/agronomico				
Totale		45					
Valore massimo		60					
Indice (0-100)		75	Buone opportunità di successo				

Treats (Rischi)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Concorrenza prodotto comune	3	Economico	Economico	5	33	Rischi estremamente bassi
2	Imitazione – frode	2	Economico				
3	Domanda erratica	0	Economico				
4	Scarsa percezione qualità	0	Sociale	Sociale	6	24	Rischi estremamente bassi
5	Perdita identità	1	Sociale				
6	Scarso appeal	1	Sociale				
7	Conflittualità produttori	2	Sociale				
8	Effetto mungitura reputazione	2	Sociale	Tecnico/agronomico	6	30	Rischi estremamente bassi
9	Disciplinare limitante	1	Tecnico/agronomico				
10	Rischio (fito)sanitario	3	Tecnico/agronomico				
11	Regole GDO limitanti	1	Tecnico/agronomico				
12	Definizione qualità non condivisa	1	Tecnico/agronomico				
Totale		17					
Valore massimo		60					
Indice (0-100)		28	rischi estremamente bassi				

0= poco significativa come minaccia 5= molto significativa come minaccia

b. Résumé des indicateurs

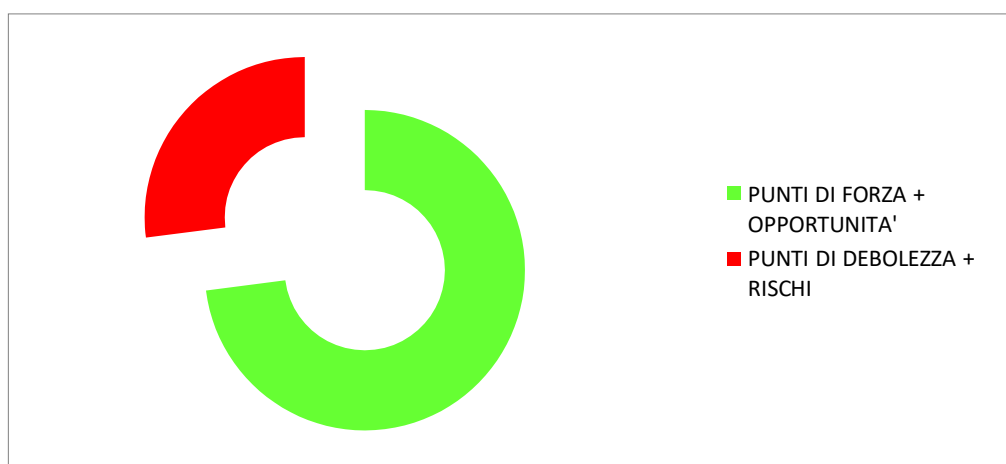
BUDGET SWOT	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
80	30

BUDGET SWOT - ÉCONOMIQUE	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
80	37

BUDGET SWOT - SOCIAL	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
78	29

BUDGET SWOT - TECHNIQUE-AGRONOMIQUE	
FORCES + OPPORTUNITÉS	FAIBLESSES + RISQUES
81	25

c. visualisation graphique de l'équilibre entre les indicateurs de réussite (forces et opportunités) et ceux de fragilité (faiblesses et risques)



CONCLUSIONS DE L'ANALYSE SWOT RELATIVE AUX COURS D'AGRUMES

Cette analyse SWOT sur les agrumes en Corse met en évidence plusieurs points de z in et de faiblesses, selon les espèces analysées. L'ensemble des agrumes présentés bénéficie de la forte structuration de la filière « Clémentine de Corse », qui permet d'accompagner le développement d'essences moins connues comme le cèdre et le pomelo.

Les principaux atouts de la supply chain résident dans l'appui scientifique et technique fort, dans l'enracinement historique des productions, dans la forte structuration des acteurs, et dans l'historicité des savoir-faire locaux, reconnus et facilement identifiables.

Les agrumes de Corse bénéficient de l'évolution des intérêts du marché vers l'identité, la santé et la responsabilité envers l'environnement.

Cependant, la réussite économique des agrumes de Corse est fragile, du fait des coûts de production élevés et des coûts de l'insularité. De plus, le faible taux de transformation des agrumes prive les entreprises d'une part importante de valeur ajoutée (industrie alimentaire, cosmétique ou pharmaceutique).

Il semble, à travers cette analyse, que la filière agrumes devrait bénéficier d'un soutien à son développement, qui est à ce jour très faible. On pourrait comparer cette situation à celle de Chinotto di Savona : deux productions de niche qui n'ont ni DOP ni IGP.

RÉSUMÉ DE L'ANALYSE SWOT D ET DES PRODUITS

L'analyse SWOT réalisée a mis en évidence une série d'aspects critiques concernant à la fois les secteurs de la production primaire et de la transformation, ainsi que le secteur du tourisme. En ce qui concerne ces derniers, il apparaît essentiel, également au regard des témoignages des opérateurs de la filière, de définir le type de programme expérientiel à proposer au point touristique en particulier, les agrumes peuvent être un bon argument pour proposer des itinéraires et expériences tant sur le littoral des territoires du projet, que dans les zones les plus reculées. Dans ce cas, on pourrait satisfaire la demande du touriste de suggestions d'expériences et de programmes de visites qui peuvent trouver dans les agrumes un fil rouge qui relie les aspects naturalistes et agricoles aux aspects historiques et culturels. Du point de vue de la transformation, les circuits traditionnels et les offres traditionnelles de produits agroalimentaires doivent nécessairement s'enrichir d'offres liées à la transformation non alimentaire des agrumes. En exploitant donc leur multifonctionnalité, il est possible de proposer des pistes de développement et des produits pour les cosmétiques, les nutraceutiques, pour atteindre le secteur des produits à action phytosanitaire. Du point de vue de la production primaire, il est nécessaire d'engager du temps et des ressources pour favoriser à la fois l'expansion des cultures et la récupération des plantes préexistantes et, enfin, développer des méthodes de propagation et de culture adaptées aux normes de production et de culture actuelles. Enfin, toutes les options de valorisation et de réutilisation des déchets de production primaire doivent être soigneusement évaluées, afin de garantir une pleine durabilité de la production dans une logique d'agriculture et d'économie circulaire.

Tous les secteurs interrogés dans l'étude, de la culture primaire à la transformation, pour atteindre le secteur du tourisme, ont souligné la nécessité de pouvoir bénéficier d'un soutien professionnel pour la mise en œuvre d'idées et de propositions commerciales. Ainsi, l' *appel à idées* envisagé doit être capable d'appréhender les besoins et les demandes d'amélioration des conditions de fonctionnement des différentes filières, en apportant un support et des indications hautement professionnalisantes, capables de rendre les propositions d'innovation réellement compétitives.

Devant partir de la production d'agrumes pour identifier des opportunités de développement, l'analyse SWOT a mis en évidence quelques risques d'échec possibles, du moins en ce qui concerne les paramètres purement économiques liés à certaines productions d'agrumes de niche. A l'inverse, d'autres produits, comme les agrumes de Corse, sont clairement susceptibles d'être valorisés davantage, ayant déjà une force motrice très évidente liée à l'historicité et à l'expérience de ces produits sur le marché. Même pour le chinotto di Savona, ce qui vient d'être exprimé peut être considéré comme vrai. Au contraire, les activités de valorisation et de promotion des agrumes de Toscane - en particulier du citron de Massese - et du pompia de Sardaigne doivent être soigneusement calibrées en tenant compte de la dimension culturelle limitée des deux agrumes. Pour eux, en effet, cela pourrait valoir la peine de viser des initiatives très spécifiques de valorisation touristique (itinéraires de musées historiques en Toscane) ou à la collecte de propositions innovantes dans le domaine de la transformation agroalimentaire et nutraceutique, à la fois pour le citron virgule de Massese et, surtout, pour le pompia sarde. Dans ce cas, la présence de partenaires qualifiés dans toutes les disciplines identifiées ci-dessus permettra d'offrir un large choix d'appuis technico-scientifiques à ceux qui seront sélectionnés à l'issue de l' *appel à idées*.

Des risques possibles peuvent être en outre observés pour le pompia sarde et le citron de Massese, principalement en raison de la chaîne d'approvisionnement mal structurée et de la fragmentation de l'offre qui leur est liée. De plus, il est possible d'exploiter les bons résultats déjà introduits avec le projet « Mer d'agrumes », dont j'ai accepté la réalisation pour faire prendre davantage conscience aux opérateurs locaux des caractéristiques de ces produits. Dès lors, une opportunité de développement s'ouvre pour eux

notamment dans le domaine de la transformation alimentaire, comme certains aliments fonctionnels, super jus et autres transformations à usage alimentaire.

Du point de vue des valeurs sociales mises en place par les agrumes présents sur le territoire du projet CITRUS, une image résolument favorable est mise en évidence car les éléments historiques, l'identité du produit et la visibilité du territoire permettent sa valorisation et sa reconnaissance. indépendamment ou presque de la taille de la production elle-même. L'analyse sociale des agrumes de Corse est particulièrement intéressante, pour laquelle le fait d'avoir engagé depuis quelque temps une démarche de valorisation et de valorisation a payé les efforts consentis et pose une base solide pour les appels d'offres dits produits de valorisation du territoire. De la même manière, bien qu'à une échelle beaucoup plus petite, il est possible de détecter la même situation également en ce qui concerne le chinotto de Savone.

Compte tenu des lacunes transversales identifiées dans chaque territoire, la complémentarité des connaissances offertes par les différents partenaires et la dimension organisationnelle de ceux-ci (chambres de commerce, agences de développement, consortiums de développement) est d'une importance considérable, ce qui contribuera au mieux aux objectifs spécifiques du projet CITRUS.

En particulier, leur action sera précieuse pour l'implication des entreprises, la promotion et l'information économique et la recherche d'informations. La connaissance des partenaires est donc transversale à différents domaines, mais l'implication de professionnels externes spécialisés, identifiés en fonction des besoins des territoires et des start-up innovantes impliquées dans le projet, est toujours considérée comme utile.

Les partenaires du projet s'accordent à dire que les plus grandes opportunités de développement « intégré » des offres agro-alimentaires, agro-artisanales et agro-touristiques du territoire proviennent de l'éco-conception de produits ou de services et de la création de procédés permettant un développement du territoire.

Le principal obstacle pourrait être représenté, dans certains territoires, par la dimension productive précitée du secteur primaire - et donc par sa reconnaissance et son identification effective sur le territoire - et dans d'autres par le dynamisme de jeunes entreprises, au lendemain du Covid-19 pandémie, qui aurait pu miner non pas tant les capacités proactives que les capacités économique-financières.

L'autre problème majeur identifié est d'ordre culturel, et concerne la méconnaissance et la prise de conscience, de la part des consommateurs, des opportunités offertes par la filière agrumes transfrontalière, « bombardée » comme cela arrive souvent par des offres de produits généralistes ou, pire encore, à partir d'offres de produits qui ont opéré une "réputation de traite" au détriment des produits d'origine de ces territoires. Cela peut refléter le RSI sur la réticence des entrepreneurs, en particulier les MPME, à investir dans les produits - allant de la nourriture aux circuits touristiques - offerts par la région. Dans ce cas, une action de communication forte pourrait être opérée par le volet « Communication » du projet CITRUS lui-même.

Le modèle économique du projet CITRUS

Le modèle de développement auquel se réfère le projet CITRUS est essentiellement lié à l'intégration de la production agricole - qui permet la création, la conservation et le développement d'un environnement rural ordonné et durable - avec l'innovation de produits transformés pouvant être obtenus à partir de la production agricole. et avec une offre touristique capable de mettre en valeur, d'offrir et de vendre un produit, ou plusieurs produits, attractifs pour les touristes en particulier, ce qui attire et stimule de plus en plus le touriste et offre des expériences bien articulées et diversifiées qui complètent le simple concept de vacances. Pour cette raison, l'intégration doit reposer sur l'offre de produits agroalimentaires ou cosmétiques capables d'intercepter les vacances idéales à toutes les saisons de l'année et notamment celle liée aux différents cycles végétatifs des agrumes : de la floraison, à la fructification, au développement de la masse foliaire verte. Toutes ces phases correspondent à autant d'opportunités de production de produits transformés et à autant d'opportunités de tourisme expérientiel.

Par conséquent, les modèles de développement qui iront dans la direction indiquée ci-dessus seront analysés et promus, offrant des expériences intégrées et recherchant des innovations en matière de produits et de processus de production au sein de la chaîne d'approvisionnement des agrumes.

Parmi les business models innovants, on peut citer :

- Conception innovante:
 - construction d'usines d'agrumes à faible impact environnemental,
 - construction d'usines d'agrumes dans des zones historiquement appropriées,
 - conception d'accords entre particuliers et entre public et privé qui permettent l'utilisation de terres incultes, en les transformant en usines de production .
- Différenciation de produit:
 - Conception et fabrication d'aliments fonctionnels,
 - conception et construction de nouveaux produits non alimentaires et déchets d'agrumes,
 - développement d'accords intersectoriels pour la croissance du tourisme expérientiel,
 - développement de nouveaux produits dédiés au tourisme expérientiel.
- Communication relative aux contenus innovants :
 - Diffusion et exploitation des bonnes pratiques de traçabilité ,
 - diffusion et exploitation des bonnes pratiques de communication de la qualité et de la typicité des territoires.

réaliser, les activités communes et les contributions réciproques et financières nécessaires à la réalisation des activités, ainsi que les exigences réglementaires .

Jalons de référence pour le business model du projet CITRUS

- **La vision et la mission du projet**

La Vision d'une entreprise identifie l'idée de l'entrepreneur , son rêve et ce que l'entreprise veut devenir dans le futur .

La Mission représente l'énoncé de mission d'une entreprise, c'est-à-dire qu'elle décrit comment les objectifs quotidiens doivent être atteints.

Les deux concepts sont liés, mais le premier a trait à la dimension du rêve et des objectifs à long terme d'une entreprise, tandis que le second se concentre sur le présent et les aspects plus pratiques de l'entreprise.

Comment définir la vision de l'entreprise

Puisque la vision doit englober les objectifs à long terme, imaginer le scénario futur et exprimer les valeurs et les idéaux de l'entreprise, elle doit être bien définie, explicite et partagée avec tous les niveaux de l'organisation. En particulier, la vision doit préciser :

- la zone dans laquelle l'entreprise exerce ses activités ;
- Les objectifs futurs réalistes ;
- un laps de temps dans lequel pour atteindre les objectifs;
- les valeurs de l'entreprise ;
- l'idée du scénario futur imaginaire.

En général, pour obtenir une vision d'entreprise efficace il faut qu'elle soit réaliste mais qui vise à rêver grand, c'est-à-dire qu'elle soit capable d'identifier l'objectif que l'on souhaite idéalement atteindre.

Comment définir la mission de l'entreprise

Le processus de rédaction de la mission est à toutes fins utiles une prise de conscience de ce que vous faites, comment vous le faites et pour qui vous le faites. Pour définir une mission efficace, on peut partir de l'histoire de l'entreprise et de la raison de son existence et définir la cible et les valeurs qui guident les activités de l'entreprise. Les questions dont un entrepreneur peut donc s'inspirer pour définir sa mission d'entreprise sont :

- Pour cette raison, l'entreprise est sur le marché?
- Qui sont les clients ?
- Quelles sont les particularités de l'entreprise ?
- Quelle est la « personnalité » de l'entreprise ?
- Quels sont les objectifs concrets de l'entreprise à court terme ?

En conclusion, définir la vision et la mission de l'entreprise de manière claire et explicite peut jouer un rôle directeur pour l'activité de l'entreprise. De cette façon, il sera plus facile pour l'entrepreneur et les employés de garder en tête les objectifs à court et à long terme et de travailler ensemble pour les atteindre, dans une atmosphère de partage des valeurs de l'entreprise.

La définition analytique du business plan

- **Aperçu des activités agrumes**

L'analyse SWOT a mis en évidence les produits d'agrumes de référence pour la zone du projet. De ceux-ci, il est nécessaire de commencer.

Immédiatement après l'identification du **produit agrume de référence**, il est nécessaire de procéder au choix de **la méthode de production et de transformation**, en portant une attention particulière au contexte dans lequel l'activité doit être insérée :

- agriculture intégrée,
- l'agriculture biologique,
- l'arboriculture fruitière extensive, avec association d'autres cultures,
- l'arboriculture fruitière extensive, selon le modèle traditionnel (ex : plants en rangs le long des allées interpodérales),
- la culture fruitière intensive,
- production destinée à la transformation alimentaire,
- production destinée à la transformation non alimentaire,
- production intégrée des deux précédentes,
- gestion et exploitation des ressources (eau, limiteurs naturels de parasites, ...)

• **Identification de services innovants (lien avec les aspects touristiques)**

A titre d'exemple, on peut citer les différentes formes d'intégration entre agriculture et hospitalité rurale, parmi lesquelles on peut citer :

- La promotion de l'hospitalité simple,
- La promotion de l'hospitalité expérientielle (par exemple, participation à des activités corporatives, visites guidées)

• **Recherche de fournisseurs**

La phase de recherche des fournisseurs est fondamentale, car de nombreuses exigences de qualité sont liées au type de matières premières / facteurs de production utilisés pour la réalisation de la production / transformation finale. Pour cette raison, les exigences de qualité et de traçabilité doivent également être étendues aux fournisseurs corporatifs.

• **Taille et structure de l'entreprise attendues**

Le business model doit prendre en compte cet aspect fondamental, directement lié à la vision générale du projet. Définir la taille et la structure à conférer à l'entreprise à court et moyen-long terme contribue de manière fondamentale aux décisions à prendre sur tous les aspects de l'organisation de l'entreprise.

• **Rôles et responsabilités des employés**

L'attribution aux opérateurs de l'entreprise des rôles et des responsabilités liés au type d'activité exercée est directement dépendante de la planification structurelle de l'entreprise. Une organisation hiérarchique et fonctionnelle soignée au sein de l'entreprise permet de mieux

organiser les activités et de garantir des niveaux et une qualité adéquats dans les opérations appliquées.

- **Rédaction du business plan :**

- suivi et analyse des tendances du marché
- identification du marché de référence
- identification et structuration des "plus" sur lesquels fonder l'avantage concurrentiel
- définition d'un business plan dédié aux stratégies de vente des produits
 - identification des produits à proposer à la vente,
 - identification analytique de tous les outils et facteurs nécessaires à la production,
 - définition des objectifs et modalités conséquentes de traçabilité des produits (société transparente),
 - identification des processus stratégiques de certification des produits
 - attribution de valeur au produit à mettre en vente (valeur que le consommateur attribue au produit),
 - définition d'une stratégie de prix de vente (basée sur le type de produit, la période d'hésitation sur le marché, le pouvoir d'achat du client final)
 - gestion des produits frais,
 - transformation fraîche de produits périssables ou non stockables
 - mise en réseau avec d'autres opérateurs des secteurs amont (fournisseurs) et aval (clients)
 - stratégies de publicité de produits d'entreprise
 - stratégies de participation à des foires commerciales et à des événements promotionnels
 - stratégies de marketing, y compris le marketing direct
 - analyse de marché et projections futures,
 - politique de paiement (espèces, virement bancaire, divers moyens de paiement électronique).

- **définition d'un business plan dédié à la génération/recherche de financement**

- à partir de ressources personnelles,
- du cofinancement bancaire,
- du cofinancement des Plans de Développement Rural

- provenant d'autres sources (par exemple, crowdfunding)

- **définition d'une stratégie de croissance**

- croissance relative au mode de production (innovations de procédés)
 - processus écologiquement et socialement durables,
 - des processus dédiés à l'efficacité des méthodes de production,
 - suivi de la qualité des produits sur le marché
 - suivi des innovations introduites par les principaux concurrents,
 - formation des chefs d'entreprise
- croissance liée au produit :
 - catalogue de produits et son renouvellement périodique
 - différenciation de produit
 - catalogue partagé avec d'autres entreprises (élargissement / diversification de l'offre),
 - suivi des innovations introduites dans les catalogues des principaux concurrents.

- **Application des modèles d'affaires dans le tourisme**

A faible, donc, de la référence du produit agrume et de ses transformés, la phase suivante est celle relative au choix du **type de dédié à offrir l'hospitalité** .

Des recherches récentes ont mis en lumière les meilleures pratiques aux niveaux national et international et l'évolution des modèles commerciaux à succès , impliquant les plus grands exposants italiens du tourisme. Enfin, des lignes directrices capables de donner des indications précises et pratiques sur les évolutions du tourisme ont été présentées aux managers et entrepreneurs du secteur.

Les orientations proposées ci-dessous pour le développement personnalisé d'un **modèle économique** concernent le rôle du client-touriste à impliquer de plus en plus au sein de l'entreprise, et le rôle du réseau entre les entreprises à l'intérieur et à l'extérieur de la chaîne d'approvisionnement touristique.

Des entreprises ouvertes, sans hiérarchies et fluides

Dans ce secteur dominé par une formalité réduite et une forte relationnalité, de nouveaux modèles économiques apparaissent qui reflètent des tendances de plus en plus évidentes, telles que l'absence de frontière entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise (aspect lié notamment aux nouveaux médias sociaux), un anti- approche hiérarchique et les contaminations de plus en plus fréquentes qui dominent aujourd'hui la scène touristique avec un fort impact par rapport à d'autres contextes.

C'est le client qui décide

Le mode de communication et de connectivité change, de plus en plus omniprésent, la volonté du client de

participer au processus de création, d'innovation et d'évolution du produit touristique et, enfin, la nécessité de considérer les intérêts, les "passions", les cultures de sujets « potentiellement » touristiques, souvent insuffisamment évaluées mais capables d'enrichir le produit touristique et de rendre la « destination » attractive.

Réseaux sans frontières

Un changement de perspective s'impose de plus en plus par rapport à ce que l'on a défini comme les moteurs du changement : d'un réseau d'entreprises à un réseau sans frontières, capable de développer des relations informelles et d'intégrer le consommateur dans le réseau ; de l'utilisation des technologies pour soutenir son entreprise à la nécessité de « respirer le numérique » pour surmonter son temps, automatiser les processus à moindre valeur ajoutée et élargir les possibilités, les moments et les méthodes pour connaître le client à travers de nouveaux canaux ; de la gestion des relations public-privé à la création de partenariats entre les secteurs public et privé fondés sur l'échange de savoir - faire et de compétences.

Les macro-thèmes qui sont ressortis de l'enquête

L'hybridation, la *conception flexible des réseaux*, la *co- création de consommateurs*, les nouvelles figures comme le *prosommateur* et, enfin, le rôle du consultant-producteur, sont les enjeux humains et techniques du présent et sont les aspects sur lesquels il faut porter attention. Pour vraiment innover et exceller dans le secteur du tourisme.

Hybridations de secteurs, de produits et d'équipes

Une attention particulière doit être accordée au concept d'hybridation, défini comme « Combinaison d'éléments du tourisme avec des aspects distinctifs d'autres secteurs, comme s'il était le fruit d'une fusion. C'est l'une des innovations les plus importantes sur lesquelles l'industrie bâtit ses activités. Le terme d'hybridation signifie non seulement celui de produit, mais aussi celui de compétences : la création, en effet, d'équipes hybrides favorise la naissance d'un produit hautement qualifié, original et attractif pour des cibles multiples ».

Chevauchement entre producteur et client

Parmi les différents thèmes, une note d'attention est accordée au « *prosommateur* », nouvelle figure de la scène touristique : c'est la rencontre entre producteur et client, issue de l'imbrication des deux. Le partage de valeurs et de passions entre la cible et l'entrepreneur permet tout d'abord une connaissance approfondie de la communauté de référence et il arrive souvent que dans ces chiffres il y ait un chevauchement entre les sphères professionnelle et personnelle et de loisirs.

Changer de point de vue

Des entretiens réalisés, il ressort que les déterminants du changement, donc la co- évolution, une approche peu hiérarchisée et des réseaux relationnels, commencent à avoir des impacts significatifs sur le secteur. La flexibilité et l'hybridation, appréhendées en termes de connaissances et de compétences organisationnelles et individuelles, deviendront des jalons sur lesquels structurer son modèle d'affaires.

Pour pouvoir évoluer, le tourisme nécessite un changement de perspective qui modifie la fermeture et l'autoréférentialité dominante des entreprises, qui facilite la transition générationnelle et qui favorise la diffusion de compétences actualisées, typiques des business models de pointe.

Compétences transversales pour les managers

Les aspects de sensibilité interculturelle, d'orientation à long terme, d'autogestion et d'innovation sont actuellement les compétences transversales nécessaires pour un gestionnaire opérant dans le secteur du

tourisme.

La satisfaction d'une clientèle globale, comprise non plus seulement comme la capacité de comprendre les attentes du client et d'agir pour le satisfaire, mais avec un sens plus riche, découlant du besoin d'anticiper et de satisfaire les problèmes d'une clientèle multiculturelle et multireligieuse, est aujourd'hui déterminant pour un manager en tourisme, mais l'adoption d'une réflexion stratégique qui amène le manager à définir une mission et une stratégie pour l'organisation favorise l'abandon et le dépassement d'une logique de court terme pour déplacer l'attention sur un moyen-long terme logique, stratégique pour l'entreprise.

Stratégie, management et marketing : des compétences clés

C'est en effet la compréhension des attentes du client et l'activation face à sa satisfaction, la compréhension des particularités des clients et l'adaptation de leurs produits/services aux spécificités culturelles qui distinguent l'excellence touristique.

Ce sont les compétences stratégiques, marketing et managériales pour exceller au regard des compétences techniques requises d'un manager.

La capacité de savoir comment positionner et vendre son produit ou son service sur le marché est perçue comme la compétence technique la plus importante. On y retrouve toutes les analyses de nouvelles perspectives commerciales, les capacités de communication de son produit et la connaissance des marchés internationaux ».

La stratégie de co-développement

Le modèle de développement, auquel se réfère le projet CITRUS, est lié au partage et à la co-participation de partenaires et de territoires pour atteindre l'objectif commun d'atteindre une croissance homogène et coordonnée autour de la thématique des agrumes.

La **composante T1** est en charge de la stratégie de co-développement, qui prévoit l'élaboration d'une stratégie de développement visant la mise en œuvre et la fourniture de **services qualifiés aux PME**.

La stratégie a été conçue et sera élaborée sous la forme du « **modèle d'affaires transfrontalier** » dans le but de définir les priorités et le fonctionnement des services innovants pour les entreprises. L'élaboration d'un « plan de **co-développement** » est donc envisagée, visant à rendre complémentaires les différents services qui seront rendus.

Tout en tenant compte des particularités de chaque territoire et des partenaires du projet, tout sera mis en œuvre pour assurer un partage maximal des objectifs et des services offerts. Voici les domaines d'activité dominants, bien conscients du fait que de nombreuses demandes seront personnalisées et liées aux particularités des territoires individuels et qui, par conséquent, nécessiteront des réponses tout aussi spécifiques et personnalisées de ceux qui connaissent le mieux ce territoire.

La stratégie de co-développement portera sur :

- Culture et production. Dans ce cas, le **partenaire Corso** traitera et proposera des solutions et contributions technico-scientifiques relatives aux techniques de culture et de production, allant de la phase de pépinière au démarrage de la production, jusqu'aux pratiques de récolte et post-récolte.
- Transformation et commercialisation des produits dans la chaîne d'approvisionnement. L'expérience et la multifonctionnalité du **partenaire sarde** permettront d'offrir aux entreprises des outils cognitifs et opérationnels dédiés à la transformation et à la valorisation des produits transformés,

54

selon les indications du business plan exposé ci-dessus.

- Promotion touristique des agrumes. L'expérience du **partenaire ligure**, également acquise à travers la gestion du GAL Valli Savonesi qui a parmi ses activités celles de stimuler et de développer le tourisme expérientiel, permettra d'offrir des références, des modèles et des approches innovants conformes aux objectifs du projet.
- Valorisation créative des agrumes et valorisation des déchets de production. Les compétences du **partenaire toscane** sont à même de permettre des compétences aussi bien dans le domaine de la transformation (ex : aliments fonctionnels), que dans celui de la valorisation et de la réutilisation des déchets (ex : valorisation de substances autres que les graines d'agrumes).

Chaque **partenaire** responsable de son domaine préparera son propre **catalogue de services** à fournir aux PME, le partagera avec les autres partenaires pour la validation et l'évaluation de l'exhaustivité de l'offre.

Chaque **coordinateur** sélectionnera et nommera **des experts externes** (via des appels d'offres publics ou des collaborations avec des universités) pour assister les PME qui en font la demande.

Le partenaire **Innolabs** activera le **dépistage** à travers un « **Appel à idées** » pour la sélection des PME qui ont des propositions innovantes dans les domaines opérationnels du projet et qui, par conséquent, ont besoin d'un support technique « qualifié ».

Un **comité d'évaluation de l'U na**, composé d'un représentant désigné par chaque partenaire, évaluera la **cohérence** des idées avec le business plan " AGRUMES ", leur **faisabilité** au regard des opportunités dans le secteur des agrumes et la **correspondance** entre les besoins d'innovation identifiés dans les idées et les services qui peuvent être fournis par les experts.

La **MPME** sélectionnée sera accompagnée par des **services « individuels »** ou « **intégrés** », c'est-à-dire avec l'implication d'experts de différents domaines, et appartenant aux différents partenaires du projet. Le caractère pluridisciplinaire du projet CITRUS et l'interdépendance entre les secteurs agricole, alimentaire et touristique sont une force d'innovation qui permettra d'offrir le soutien nécessaire aux PME, dans le sillage de la logique d' *élevage* évoquée plus haut qui pourrait constituer un motif de succès et de soutenir les idées commerciales innovantes.

Une fois achevée la phase de « **matching** » entre les entreprises sélectionnées et les experts, elles seront mises en œuvre qui se déroulera sur une période d'environ 16 mois.

En **conclusion**, le projet CITRUS, mettant en valeur les résultats du précédent projet MARE DI AGRUMI, vise à parfaire le développement du secteur de la production primaire, celui de la transformation et de l'offre touristique-expérientielle, en promouvant de manière concrète et efficace l'intégration développement des filières économiques précitées gravitant autour d'un élément fondamental du paysage agraire des territoires de la haute Méditerranée, à savoir les agrumes.

COMPONENTE T1

ATTIVITÀ T1.1 “PIANIFICAZIONE STRATEGICA”

PRODOTTO T1.1.1

Business model CITRUS

Strategia di co-sviluppo per la complementarietà e la sinergia dei servizi erogati e l'identificazione dei partner coordinatori delle differenti attività

Partner responsabile: CeRSAA

INTRODUZIONE	3
SINTESI DELLE ANALISI TERRITORIALI	4
LA VALORIZZAZIONE DELLA TIPICITÀ - ANALISI SWOT	4
SVILUPPO DELL'ANALISI SWOT	4
ANALISI SWOT - FASE 1	5
ANALISI SWOT - FASE 2	7
SARDEGNA (AGENZIA REGIONALE LAORE SARDEGNA)	12
LIGURIA (CENTRO DI SPERIMENTAZIONE E ASSISTENZA AGRICOLA)	23
TOSCANA (POLO MAGONA)	30
CORSICA (CAMERA DI COMMERCIO E DELL'INDUSTRIA DELLA CORSICA)	36
IL BUSINESS MODEL DEL PROGETTO CITRUS	47
MILESTONES DI RIFERIMENTO PER IL BUSINESS MODEL DEL PROGETTO CITRUS	47
LA STRATEGIA DI CO-SVILUPPO	52

Introduzione

Il Piano è stato predisposto a partire dalle analisi locali che ogni partner ha realizzato, sfruttando anche i risultati del precedente progetto Interreg Marittimo "MARE DI AGRUMI", da cui "CITRUS" prende le mosse.

In questo report vengono, pertanto, individuati gli obiettivi locali e le competenze e professionalità da coinvolgere per l'attuazione dei business model e l'erogazione dei servizi connessi.

I **servizi** che supporteranno il business model si focalizzeranno sui seguenti ambiti tematici:

- Strategie di coltivazione e produzione agrumicola;
- Trasformazione e commercializzazione dei prodotti della filiera;
- Valorizzazione turistica degli agrumi;
- Valorizzazione creativa degli agrumi e reimpiego degli scarti di produzione.

L'insieme dei business model e delle professionalità che verranno individuate per l'erogazione dei servizi saranno al servizio delle proposte e delle idee di innovazione delle MPMI.

Sintesi delle analisi territoriali

La valorizzazione della tipicità - Analisi SWOT

È necessario adottare strumento per la valutazione del livello di “integrità/struttura/robustezza” dei prodotti che potrebbero essere utilizzati come riferimento per le politiche di sviluppo del territorio, necessario per stabilirne a priori le potenzialità e i limiti e il suo contesto di riferimento, dal quale trarre spunti, indicazioni, idee da inserire nella strategia di sviluppo del progetto CITRUS.

L’analisi delle opportunità di mercato dei diversi territori di progetto – e pertanto delle MPMI in esso presenti – non può prescindere da una approfondita **analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza** del comparto, dedicati a ciascun territorio dell’area transfrontaliera coinvolta nel progetto stesso.

Si è, pertanto, scelto di sviluppare una **analisi SWOT** (o matrice SWOT) su almeno due livelli – uno generale ed uno più specifico – quale strumento di pianificazione strategica, al fine di mettere a fuoco i **punti di forza** (Strengths), i **punti di debolezza** (Weaknesses), le **opportunità** (Opportunities) e le **minacce** (Threats) del settore nel suo insieme e del conseguente sviluppo d’impresa necessario/possibile. L’analisi riguarda l’ambiente interno (analisi dei punti di forza e dei debolezza del prodotto) ed esterno dell’organizzazione che si vuol dare al comparto stesso (analisi delle minacce e delle opportunità).

Lo schema che è stato scelto è il seguente:

	Caratteristiche positive Qualità utili al conseguimento degli obiettivi	Caratteristiche negative Qualità dannose al conseguimento degli obiettivi
Fattori interni	PUNTI DI FORZA Fattori interni al contesto da valorizzare	PUNTI DI DEBOLEZZA Limiti da considerare
Fattori esterni	OPPORTUNITÀ Possibilità che vengono offerte dal contesto e possono offrire occasioni di sviluppo	MINACCE Rischi da valutare e da affrontare, perchè potrebbero peggiorare e rendere critica una situazione

Sviluppo dell’analisi SWOT

FASE 1. Prima valutazione dei fattori di rischio/di successo basata sui dati di mercato o su dati consolidati di conoscenza del territorio, maturata dal partenariato o dai soggetti contattati dal partenariato per lo sviluppo dell’analisi.

FASE 2. Approfondimento della matrice SWOT, finalizzata a determinare ed esaminare nel dettaglio i fattori tecnico-agronomici, economici, sociali, ... capaci di determinare/interferire con lo sviluppo del settore e con lo sviluppo delle attività di progetto.

Analisi swot - fase 1

Punti di forza	Opportunità
1. competenze scientifiche e tecniche 2. clima e territorio 3. storia, tradizione, saper fare 4. qualità elevata e certificabile	1. mercato nazionale e internazionale 2. nuovi canali di vendita 3. nuovi prodotti, anche personalizzati 4. nuovi packages
Punti di debolezza	Rischi
1. management e cultura d'impresa 2. limitata quantità di produzione 3. difficoltà di reperimento delle selezioni autoctone 4. brand identity e consapevolezza	1. incremento di competizione 2. alea meteorologica sui prodotti 3. utilizzo prodotti non del territorio 4. scarsa penetrazione sui mercati

Punti di forza

1. competenze scientifiche e tecniche. Il territorio del progetto CITRUS esprime risorse tecniche e scientifiche preziose e altamente professionalizzate e dedicate al settore orto-floro-frutticolo. Esse sono state in parte coinvolte nel Progetto, di cui sono partner; altre vengono coinvolte in attività specifiche, come collaboratori o soggetti di importanza strategica per il territorio. Molti prodotti del territorio (prodotti turistici e agro-turistici) possono disporre delle conoscenze e dell'esperienza di tecnici e di strutture di assistenza, consulenza e di progettazione altamente specializzate e conoscitrici del territorio.

2. clima e territorio. Le peculiari caratteristiche climatiche e territoriali dell'area di progetto CITRUS consentono di offrire alle imprese e al consumatore finale una vasta gamma di offerte e opportunità. La combinazione tra clima, territorio e ambiente sociale appare particolarmente funzionale allo sviluppo sia delle produzioni di qualità e tradizionali del territorio, sia di una offerta turistica di rilievo.

3. Storia, tradizione, saper fare. La lunga storia di produzione e di trasformazione di molte produzioni agrumicole e prodotti agroalimentari da esse ottenuti è garanzia di un retaggio storico di informazioni, competenze ed esperienze formatosi nel tempo, tale da costituire una consapevolezza di "terroir", prima ancora che economico, unico nel panorama mediterraneo e specifico per ciascun tipo di prodotto.

4. Qualità elevata, costante e certificabile. Già ora il territorio di progetto CITRUS, grazie anche alle attività e alle esperienze maturate con il progetto MARE DI AGRUMI, esprime offerte interessanti sotto il profilo della qualità. Occorre ulteriormente potenziare e sviluppare questo punto di forza, rendendo detta qualità, oltre che certificata, anche facilmente spendibile sul mercato.

Opportunità

1. mercato nazionale e internazionale. Le più recenti tendenze espansive del mercato dei prodotti trasformati sia a livello nazionale che mediterraneo vanno seguite e potenziate, rappresentando una opportunità notevole.

2. nuovi canali di vendita. La dinamicità dei settori alimentare, cosmetico e nutraceutico, nonché di quello

turistico, devono favorire l'accesso a nuovi canali di vendita, oltre che di mercati. I prodotti di trasformazione alimentare hanno una flessibilità, molteplicità d'uso e caratteristiche che possono favorire il loro accesso a mercati e canali di vendita (mercato elettronico, ...) nuovi o innovativi.

3. nuovi prodotti, anche personalizzati. Mutuando le esperienze ormai consolidate e maturate in altri settori produttivi, il settore della produzione dei trasformati può muoversi verso la costruzione di nuovi prodotti sempre più personalizzati; si tratta di uno sforzo tecnico e strategico importante, che si adatta a questa tipologia di prodotti. Anche i prodotti turistici devono restare al passo con l'offerta territoriale, al fine di rappresentare al meglio proprio le opportunità del territorio che si intende valorizzare.

4. nuovi packages. Lo sviluppo di nuovi packages è strettamente legato allo sviluppo del punto precedente (nuovi prodotti, anche personalizzati).

Punti di debolezza

1. Management e cultura d'impresa. La modesta dimensione delle aziende produttrici del prodotto primario, di quelle di trasformazione e di quelle che si occupano di animazione e promozione del territorio conduce ad una scarsa capacità di programmazione, se questa ricade sulle spalle della singola impresa. Aggregazione e strategia di filiera sono fondamentali per lo sviluppo del settore.

2. limitata quantità di produzione. relativamente ai prodotti primari e a quelli legati alla loro trasformazione, la frammentazione delle superfici aziendali, la loro scarsa dimensione e la limitata "robustezza economica" delle imprese sono punti di debolezza che occorre mitigare, al fine di favorire l'incremento delle produzioni e consentire l'occupazione e il presidio delle nicchie di mercato consolidate o nuove.

3. difficoltà di reperimento delle selezioni autoctone. La difficoltà di reperimento delle selezioni locali è un punto di debolezza, in quanto rende rigida la programmazione delle produzioni e lento l'adeguamento dei volumi di prodotti e di trasformati all'evoluzione del mercato.

4. Brand identity e consapevolezza. Occorre proseguire nella organizzazione, sviluppo, promozione e comunicazione dell'identità di prodotto – avviata con il progetto MARE DI AGRUMI – avvicinandolo sempre più al concetto di territorio, di saper-fare degli imprenditori e ad altri temi-chiave che possano far crescere nel consumatore l'immagine della territorialità del prodotto e nel produttore la consapevolezza di realizzare prodotti in un'ottica di artigianalità, cultura e riconoscibilità degli stessi, perché legati al loro territorio, alla loro storia e alla loro gente.

Rischi

1. incremento di competizione. È sempre più intensa la concorrenza di prodotti (agricoli, agroalimentari, nutraceutici, cosmetici, turistici) generalisti, ovvero di prodotti che, trasportati nei luoghi ove vi sono produzioni tipiche, vengono spacciati come sviluppati e disegnati appositamente per promuovere l'identità e le caratteristiche locali. Appare, pertanto, necessario accelerare tutti i processi di sviluppo, competenza e consapevolezza, al fine di evitare il rischio di superamento da parte delle altre realtà emergenti.

2. alea meteorologica sui prodotti. Per questo aspetto, il rischio d'impresa appare non trascurabile e da tenere in conto, anche in relazione ai mutamenti climatici con cui siamo ormai obblighati a relazionarci.

3. utilizzo di prodotti non del territorio. Come conseguenza dell'espansione del mercato dei prodotti legati ai territori di progetto, si osservano comunemente sia fenomeni di "mungitura della reputazione", sia di utilizzo

di prodotti simili, ma non provenienti dall'area tradizionale di produzione, per produrre/tagliare prodotti e ottenere, così, un "sounding" utile alla sola commercializzazione.

4. scarsa penetrazione sui mercati. La dimensione limitata della produzione primaria e, conseguentemente, di quella dei trasformati (alimentari o non alimentari) rende problematico il presidio delle nicchie di mercato su cui i prodotti tradizionali sono presenti e l'apertura di nuove/innovative collocazioni di mercato. Collegati a questo aspetto sono anche i prodotti turistici, che conseguentemente soffrono di scarsa riconoscibilità e limitato *appeal* rispetto ad altri presenti sul mercato.

Analisi swot - fase 2

Questa seconda fase è stata ripresa, integrata e aggiornata partendo da quella già realizzata con il progetto MARE DI AGRUMI, approfondendo ed aggiornando le valutazioni della SWOT per i prodotti dei diversi territori, andndo a determinare e aggiornare i fattori tecnico-agronomici, economici, sociali, culturali, ... capaci di determinare/interferire con lo sviluppo di ciascun settore produttivo e con lo sviluppo delle attività di progetto.

All'interno della matrice SWOT vengono considerati i seguenti indicatori:

- a. Economici;
- b. Sociali;
- c. Tecnico/agronomici.

Altri fattori possono essere introdotti, purché giustificati.

Ciascun indicatore viene "pesato", attribuendo ad esso un valore (indice) compreso tra 0 e 5. Detto valore (indice) viene rapportato alla posizione dell'indicatore all'interno della matrice ed in particolare:

Punti di forza	Opportunità
0=poca forza 5= molta forza	0= poco significativo per le opportunità 5= molto significativo per le opportunità
Punti di debolezza	Rischi
0= poco significativo per la debolezza 5= molto significativo per la debolezza	0= poco significativa come minaccia 5= molto significativa come minaccia

Tenuto conto dei diversi prodotti individuati, intesi sia come produzione primaria che come trasformati, si applica la seguente matrice SWOT di dettaglio:

Strenghts (Punti di forza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore
1	Filiera strutturata		Economico
2	Valore aggiunto		Economico
3	Aggregazione		Economico
4	Novità		Sociale
5	Identità		Sociale
6	Storia		Sociale
7	Visibilità		Sociale
8	Interesse		Sociale
9	Produttori giovani		Sociale

10	Gusto		Tecnico/agronomico
11	Marchio		Tecnico/agronomico
12	Germoplasma sì		Tecnico/agronomico
13	Accessibilità sì		Tecnico/agronomico

Weakness (punti di debolezza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore
1	Filiera non strutturata		Economico
2	Frammentazione offerta		Economico
3	Costi di produzione		Economico
4	Visibilità scarsa		Sociale
5	Inconsapevolezza		Sociale
6	Volontariato		Sociale
7	Identità scarsa		Sociale
8	Produttori vecchi		Sociale
9	Individualismo		Sociale
10	Standard qualitativi		Tecnico/agronomico
11	Germoplasma no		Tecnico/agronomico
12	Accessibilità no		Tecnico/agronomico
13	Certificabilità difficile		Tecnico/agronomico

Opportunities (Opportunità)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore
1	Segmentazione mercato		Economico
2	Reddito		Economico
3	Accesso contributi		Economico
4	Valorizzazione territorio		Sociale
5	Codificazione ricette		Sociale
6	Riconoscibilità		Sociale
7	Processabilità		Tecnico/agronomico
8	Produzione biologica		Tecnico/agronomico
9	Denominazione geografica		Tecnico/agronomico
10	Profilo chimico/nutrizionale		Tecnico/agronomico
11	Disciplinare di produzione		Tecnico/agronomico
12	Recupero suolo		Tecnico/agronomico

Treats (Rischi)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore
1	Concorrenza prodotto comune		Economico
2	Imitazione – frode		Economico
3	Domanda erratica		Economico
4	Scarsa percezione qualità		Sociale
5	Perdita identità		Sociale
6	Scarso appeal		Sociale
7	Conflittualità produttori		Sociale
8	Effetto mungitura reputazione		Sociale
9	Disciplinare limitante		Tecnico/agronomico
10	Rischio (fito)sanitario		Tecnico/agronomico
11	Regole GDO limitanti		Tecnico/agronomico
12	Definizione qualità non condivisa		Tecnico/agronomico

Tenuto conto dei valori massimi e minimi attribuibili, dei rapporti tra le diverse aree della matrice SWOT, nonché dei possibili errori soggettivi di valutazione, il totale derivante dalla sommatoria dei valori viene indicizzato a 100 ed il valore così ottenuto viene categorizzato in "forcelle" numeriche a cui viene associato un valore descrittivo, personalizzato in relazione alla posizione sulla matrice SWOT.

Di seguito si dettaglia il risultato matriciale:

VALORI DI VOTO - FORCELLE DI GIUDIZIO TRA 0 E 100		Punti di forza	Opportunità	Punti di debolezza	Rischi
0-39	gravemente insufficiente	Nessuna forza del prodotto	No opportunità di successo	Prodotto strutturalmente molto debole	Rischi estremamente bassi
40-59	insufficiente	Prodotto non competitivo	Scarse opportunità di successo	Prodotto strutturalmente molto debole	Rischi molto bassi
60-69	sufficiente	Prodotto poco competitivo	Limitate opportunità di successo	Prodotto relativamente debole	Rischi bassi
70-89	buono	Prodotto competitivo	Buone opportunità di successo	Prodotto strutturalmente forte	Rischi medi
90-100	ottimo	Prodotto molto competitivo	Ottime opportunità di successo	Prodotto strutturalmente molto forte	Rischi alti

Con lo stesso principio di calcolo e di valutazione, viene dato un giudizio di dettaglio segmentando gli indicatori precedentemente indicati (Economici, Sociali, Tecnico/agronomici), pesandoli singolarmente e attribuendo a ciascuno di essi un giudizio di merito, come di seguito illustrato.

Giudizio di merito delle singole tipologie di indicatore

Strengths (Punti di forza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera strutturata		Economico	Economico			
2	Valore aggiunto		Economico				
3	Aggregazione		Economico				
4	Novità		Sociale	Sociale			
5	Identità		Sociale				
6	Storia		Sociale				
7	Visibilità		Sociale				
8	Interesse		Sociale				
9	Produttori giovani		Sociale	Tecnico/agronomico			
10	Gusto		Tecnico/agronomico				
11	Marchio		Tecnico/agronomico				
12	Germoplasma sì		Tecnico/agronomico				
13	Accessibilità sì		Tecnico/agronomico				

Weakness (punti di debolezza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera non strutturata		Economico	Economico			
2	Frammentazione offerta		Economico				
3	Costi di produzione		Economico				
4	Visibilità scarsa		Sociale	Sociale			
5	Inconsapevolezza		Sociale				
6	Volontariato		Sociale				
7	Identità scarsa		Sociale				

8	Produttori vecchi		Sociale				
9	Individualismo		Sociale				
10	Standard qualitativi		Tecnico/agronomico	Tecnico/ agronomico			
11	Germoplasma no		Tecnico/agronomico				
12	Accessibilità no		Tecnico/agronomico				
13	Certificabilità difficile		Tecnico/agronomico				

Opportunities (Opportunità)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Segmentazione mercato		Economico	Economico			
2	Reddito		Economico				
3	Accesso contributi		Economico				
4	Valorizzazione territorio		Sociale	Sociale			
5	Codificazione ricette		Sociale				
6	Riconoscibilità		Sociale				
7	Processabilità		Tecnico/agronomico	Tecnico/ agronomico			
8	Produzione biologica		Tecnico/agronomico				
9	Denominazione geografica		Tecnico/agronomico				
10	Profilo chimico/nutrizionale		Tecnico/agronomico				
11	Disciplinare di produzione		Tecnico/agronomico				
12	Recupero suolo		Tecnico/agronomico				

Treats (Rischi)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Concorrenza prodotto comune		Economico	Economico			
2	Imitazione – frode		Economico				
3	Domanda erratica		Economico				
4	Scarsa percezione qualità		Sociale	Sociale			
5	Perdita identità		Sociale				
6	Scarso appeal		Sociale				
7	Conflittualità produttori		Sociale				
8	Effetto mungitura reputazione		Sociale	Tecnico/ agronomico			
9	Disciplinare limitante		Tecnico/agronomico				
10	Rischio (fito)sanitario		Tecnico/agronomico				
11	Regole GDO limitanti		Tecnico/agronomico				
12	Definizione qualità non condivisa		Tecnico/agronomico				

Al termine della valutazione matriciale, viene effettuato un bilancio dell'analisi SWOT che confronta le aree "positive" della matrice con quelle "critiche", anche questa volta prendendo in considerazione tutti gli indicatori insieme e, poi, separatamente:

BILANCIO SWOT	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI

BILANCIO SWOT - ECONOMICO	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI

BILANCIO SWOT - SOCIALE	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI

BILANCIO SWOT - TECNICO-AGRONOMICO	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI

I prodotti agroalimentari di qualità e tradizionali del territorio oggetto del progetto CITRUS e in parte provenienti dai risultati di MARE DI AGRUMI sono numerosissimi, a testimonianza delle caratteristiche del nostro territorio transfrontaliero. Di nostro interesse sono gli agrumi, diversi per specie, selezione varietale, ambiente e tecniche di produzione di trasformazione e di valorizzazione.

La trasformazione e la valorizzazione spaziano dagli usi alimentari a quelli non alimentari, a quelli turistici, per i quali CITRUS, come struttura di progetto, offrirà specifiche opportunità.

Poiché in questo progetto non è possibile interessare tutti i prodotti legati alla cultura agrumicola dell'area, è stato necessario procedere ad una selezione e applicare sui prodotti selezionati uno strumento il più possibile "oggettivo", capace di analizzare e valutare l'effettivo interesse/propensione/suscettibilità alla valorizzazione dei diversi prodotti.

La scelta è stata condivisa con il partenariato ed è stata operata tenendo conto della rappresentatività dei prodotti nei diversi campi (agricolo, alimentare, turistico) e della relativa disponibilità delle imprese a collaborare con i partner di Progetto nella realizzazione dell'analisi stessa.

Sardegna (AGENZIA REGIONALE LAORE SARDEGNA)

Agenzia per l'attuazione dei programmi in campo agricolo e per lo sviluppo rurale. Promuove lo sviluppo integrato dei territori, la compatibilità ambientale, le produzioni di qualità, la multifunzionalità e la competitività delle imprese. Supportiamo le imprese agricole e della pesca con l'assistenza tecnica, per favorire lo sviluppo dei territori, la multifunzionalità, l'agrobiodiversità e per promuovere i prodotti agroalimentari sardi.

Potenziali campi di applicazione relativi alle iniziative di sviluppo della filiera agrumicola.

Relativamente ai prodotti agricoli, agroalimentari e non alimentari oggetto dell'indagine, si concentra l'attenzione sul territorio di riferimento (la Sardegna) e sul prodotto agricolo di riferimento: La Pompia (*Citrus mostruosa*).

Nello specifico, si evidenziano le peculiarità di questo agrume, le limitazioni attuali all'interno del settore agrumicolo regionale e nel panorama nazionale, le valenze socio-economiche reali e potenziali della produzione, della trasformazione e della commercializzazione di questo frutto endemico della Sardegna.

Nei paragrafi successivi vengono riportati gli indicatori economici, sociali ed agro-tecnologici utili per un'analisi SWOT, indicati attraverso una abbreviazione che li identifica come punti di forza (F), debolezza (D), opportunità (O), rischi o minacce (R).

Punti di forza

1 Clima e territorio

Le aree agrumicole della Sardegna sono caratterizzate da numerose specificità geografiche, geologiche, climatiche, vegetazionali e storico-culturali. Tale complessità costituisce un'importante risorsa che consente sia coltivazioni estensive, sia produzioni agrumicole peculiari e di nicchia tradizionali e/o di origine remota caratterizzate da un'elevatissima qualità. Fra queste ultime, la Pompia, agrume endemico della Sardegna, coltivato nelle campagne di Siniscola, è un frutto con elevata attitudine alla trasformazione grazie alle sue caratteristiche fisico-chimiche e all'elevata qualità organolettica. Il clima sub-tropicale della zona, la vicinanza al mare, la presenza di un fiume che scorre intorno al paese e di un massiccio calcareo che protegge l'area dai venti di nord ovest costituiscono delle condizioni climatiche vocate per le colture quali gli agrumi, tra cui la Pompia, che non tollerano il freddo e le gelate.

2 Competenze scientifiche e tecniche

La Sardegna esprime una ampia e coordinata attività di ricerca e sperimentazione che coinvolge diversi attori (Università, CNR, Agenzie regionali di ricerca e divulgazione, società pubblico private di ricerca (Sardegna ricerche) e spin off. In primo luogo, supporta il settore agrumicolo l'unica Facoltà regionale di Agraria, (oggi Dipartimento di Agraria) con sede a Sassari, che ha una lunga tradizione di ricerca sugli agrumi, avviata già negli anni '60 dello scorso secolo soprattutto nelle proprie aziende sperimentali (Oristano-Fenosu), in cui è anche conservata una ampia collezione di specie, varietà e cloni di agrumi. I ricercatori del Dipartimento di Agraria, coinvolti dal Comune in questo progetto, sono in raccordo con i ricercatori del Dipartimento di Scienze Biomediche dell'Università di Sassari, che hanno dimostrato che dalla scorza del frutto è possibile estrarre un olio essenziale ricco di principi attivi con importante valenza farmacologica antinfiammatoria, antibatterica, antivirale e antimicotica e hanno avviato una attività industriale e commerciale innovativa. Anche il raccordo con l'agenzia regionale di divulgazione agricola (LAORE) è stabile e può portare ad una valida disseminazione dei risultati della ricerca anche nel territorio della Baronia di Siniscola. Un importante ruolo può svolgere anche l'Istituto di Istruzione Superiore Michelangelo Piras, di Siniscola, che nella sua azienda

agraria ha già impiantato un pompieto sperimentale di circa tre ettari, e possiede un laboratorio di trasformazione agro-industriale che simula una vera e propria impresa agro-alimentare. Pertanto, costituiscono importanti punti di forza sia la presenza di laboratori dedicati alla trasformazione della pompia, sia di impianti produttivi di pompia gestiti del comune di Siniscola, dall'Istituto M. Piras e dalle aziende, sia la possibilità, presente nel progetto Mare di Agrumi, di realizzare un nuovo impianto clonale, utile alla ricerca e alla formazione.

3. Storia, tradizione, saper fare

La tradizione di produzione e di trasformazione della Pompia in Sardegna è citata da storici, botanici e scrittori (Manca dell'Arca, 1780; Moris, 1837; Deledda, 1930), ma è in Baronia e a Siniscola che si registra la maggior coltivazione e la capacità di creazione di valore aggiunto.

L'identificazione dei sinisolesi con il frutto e i suoi prodotti è elevatissima ed oggi è in crescita lo sviluppo di aziende dedite alla trasformazione, alla promozione, marketing e vendita, che risulta anche favorita dalla notevole attitudine turistica della Sardegna.

4. Qualità elevata, costante e certificabile

Utilizzata tradizionalmente nella preparazione di marmellate, canditi - "Sa pompia intrea" e altri dolci sardi quali s'aranzata, la Pompia ha rivelato ampia valenza culinaria nelle più diverse preparazioni alimentari di matrice dolce oppure salata, e si presta a molteplici abbinamenti con carne, pesci, formaggi e vini, grazie alle sue caratteristiche aromatiche uniche. Il crescente interesse pubblico e privato sulla possibilità che questo agrume possa fungere da volano per un implemento dello sviluppo del territorio è rafforzato dalla presenza di un preesistente presidio di tutela del prodotto promosso da Slow food.

Opportunità

1. Mercato nazionale e internazionale

La valorizzazione agricola, culturale, gastronomica, turistica e occupazionale di questa specie di agrume richiede un insieme di azioni articolate e concertate tra i diversi enti pubblici, preposti allo sviluppo e alla pianificazione territoriale, alla ricerca, alla consulenza e al sostegno all'impresa, e tra i produttori privati, in particolare microimprese e piccole e medie imprese (PMI). Sono quindi possibili numerose azioni volte comunicare la specificità e promuoverne il consumo in ambito extracomunale e regionale.

2. Nuovi canali di vendita

Le aziende esistenti possono meglio raccordarsi con gli altri enti pubblici e privati che operano nella filiera della pompia e rafforzare il rapporto con la ricerca e la comunità scolastica. La sede del già citato Istituto di istruzione superiore, che già vende on-line i propri prodotti a base di pompia, può costituire una struttura di riferimento per l'attuazione di molteplici progetti didattici di ricerca, formazione e divulgazione, e guida alla creazione di impresa. Infine, la definizione di una solida ed efficace strategia di marketing e commercializzazione deve condurre alla creazione di un marchio eco-turistico transfrontaliero capace di agevolare il marketing, assistere la comunicazione e promuovere la visibilità e commercializzazione dei prodotti e derivati di pompia di Siniscola e di conseguenza sostenere l'accrescimento del mercato.

3 Miglioramento dei prodotti esistenti e la creazione di nuovi prodotti, anche personalizzati

Il miglioramento dei prodotti esistenti e la creazione di nuovi prodotti evidenzia l'opportunità di poter agire in tutte le fasi della filiera a partire dal miglioramento delle coltivazioni, alla diffusione dell'innovazione e al trasferimento tecnico e tecnologico. Risulta fondamentale in primo luogo l'acquisizione di informazioni dettagliate e aggiornate sulla consistenza delle aree coltivate, sulle condizioni di produzione (edafoclimatiche, fitosanitarie, paesaggistiche e culturali) al fine di identificare ulteriori territori potenziali per la

coltivazione e l'identificazione di biotipi con caratteristiche produttive e qualitative superiori, condurre un'azione di riduzione dell'erosione genetica e avviare un processo selettivo finalizzato alle diverse utilizzazioni industriali, definite in concertazione con le imprese.

L'acquisto e/o l'utilizzo consorziato di macchine più performanti contribuirebbero in modo sostanziale alla riduzione dei costi e all'aumento dell'efficienza e sicurezza della produzione dei dolci e altri prodotti gastronomici. Le azioni volte ad ottenere e migliorare i prodotti derivati da Pompia consentono lo sviluppo di ulteriori opportunità di supporto alla pianificazione dell'impresa, stimolo al ricambio generazionale, anche tramite aumento del livello d'istruzione dei capozienti e di diffusione ed applicazione delle buone pratiche che garantiscono la sicurezza alimentare.

4. Nuovi packages. Lo sviluppo di nuovi packages è strettamente legato allo sviluppo del punto precedente (nuovi prodotti, anche personalizzati).

Punti di debolezza

1. Management e cultura d'impresa

Nonostante la forte tradizione nella piantagione e trasformazione della pompia nella sub-regione della Baronia di Siniscola, non esiste al momento attuale una vera e propria filiera di produzione, conservazione, trasformazione e distribuzione strutturata. I costi e i tempi della lavorazione artigianale familiare della pompia non consentono spesso un adeguato reddito nella produzione e commercializzazione dei dolci e marmellate a base di pompia. I fenomeni di esodo rurale e abbandono scolastico e l'avanzata età media dei produttori, insieme al basso livello di specializzazione determinano una importante carenza di competenze tecniche agro-industriali specifiche dei capoazienda.

2. Limitata area e quantità di produzione

Nel panorama nazionale, la produzione agrumicola sarda, esprime un'area di coltivazione pari al 3.05% del totale. Inoltre, la produttività media è bassa, pari al 71.7% della media nazionale. Nonostante l'elevata potenzialità di creazione di valore aggiunto, dovuta al frutto trasformato, l'area di produzione di pompia occupa meno del 1% del totale di agrumi della sub-regione della Baronia. Di questa ridotta superficie, soltanto sei ettari sono condotti in modo specializzato, mentre prevale la coltura promiscua con 1777 piante, localizzate nei comuni di Siniscola, Posada e Orosei. La produzione reale, circa 140 quintali, è molto inferiore rispetto a quella potenziale (800 quintali).

3. Ridotta produttività e competitività tecnica agronomica

La ridotta produttività nella coltivazione di questo agrume tradizionale dipende in grande misura dall'attuale contesto di coltivazione. In particolare dalla dispersione geografica delle piante, dall'elevata età media delle piante e dalla prevalenza della coltura consociata. In effetti, le principali problematiche tecniche agronomiche derivano sia da una mancanza di rinnovamento della coltivazione, compresa la vetustà delle piante, delle varietà e dei portainnesti negli agrumeti e nei vivai, ma anche dalla carenza di competenze tecniche specializzate e dall'insufficiente trasferimento di conoscenze sulla gestione agronomica (adeguata potatura, nutrizione minerale ed idrica, difesa fitosanitaria), sulla raccolta e conservazione del frutto, sugli studi territoriali volti a definire gli ambienti vocati e sulla biodiversità.

4. Brand identity e consapevolezza

La stagionalità degli afflussi turistici origina, inevitabilmente, grandi variazioni nell'attività commerciale e nel fatturato delle PMI. In questo senso è fondamentale la condivisione di tutti gli attori della filiera, e in primo luogo tra le imprese, delle strategie volte a tutelare e promuovere le varie tipologie di prodotti, anche incrementandone l'attuale ridotto numero. Altresì, risulta strategico sia favorire la creazione di nuove aziende, promuovendo l'ampliamento dei numeri e della dimensione delle imprese trasformatrici, sia esplorare la possibilità di estendere la lavorazione del frutto (attualmente stagionale) durante tutti i mesi dell'anno.

Rischi

1. Erosione genetica, necessità di recupero e valorizzazione della biodiversità

La bassa competitività tecnico-agronomica, l'esiguo rinnovamento di piante (varietà, selezioni e portainnesti), la conseguente bassa produttività ed invecchiamento degli impianti conducono a fenomeni di abbandono degli agrumeti senescenti sempre più frequenti, comportando un rischio crescente di erosione genetica. È perciò di importanza cruciale intraprendere azioni di recupero, conservazione e valorizzazione della biodiversità di pompia presente nel territorio, espressa prevalentemente nelle piante vecchie (originarie da mutazioni naturali o da seme) che rischia di scomparire a causa dell'abbandono e/o estirpazione delle piante.

Inoltre, l'ampia e comprovata valenza di applicazioni di questo agrume, in particolare le sue proprietà terapeutiche e potenzialità fito-farmacologiche giustificano ulteriormente l'impegno nella salvaguardia del frutto e della sua biodiversità.

2. Ricambio generazionale e incoraggiamento alla creazione d'impresa

Un ulteriore minaccia per lo sviluppo del comparto è collegata ai crescenti fenomeni di esodo rurale, di abbandono scolastico e di disoccupazione. È importante favorire tra i giovani la diffusione di una cultura imprenditoriale, incoraggiando la creazione di spin off, e discutere con i responsabili aziendali sulle resistenze all'introduzione di innovazioni nella trasformazione motivate dal rispetto della tradizione. Per la buona riuscita di questa scelta strategica di promozione dello sviluppo territoriale, possono contribuire efficacemente le azioni che verranno intraprese dai diversi Enti pubblici e privati (Regione, Comuni, Agenzie regionali, Università, Scuola e Imprese) e quelle volte a raggiungere un attivo e stabile raccordo fra gli attori della filiera e a ridurre i rischi dovuti alla mancanza di una diffusa cultura di impresa alimentare e alle difficoltà insite nell'insediamento delle nuove aziende.

3. Rischio di frode e indebolimento della filiera

Le caratteristiche organolettiche e sensoriali peculiari della pompia, insieme alle variate proprietà farmacologiche, costituiscono importantissimi punti di forza, ma possono determinare un notevole rischio di frode e imitazioni di prodotto, capace di condurre a un indebolimento complessivo di una filiera ancora non strutturata e tutelata. Questo rischio deve essere contrastato con la creazione di un marchio esclusivo che garantisca la certificazione della provenienza geografica, delle tecniche di coltivazione e trasformazione e dei profili chimico-nutrizionali dei prodotti a base di pompia di Siniscola.

4. Scarsa penetrazione sui mercati

Le limitate dimensioni dell'offerta, dipendente anche da una stagionalità nella lavorazione e condizionata da un mancato stoccaggio e conservazione del prodotto fresco, possono compromettere la presenza stabile anche nel mercato di nicchia e l'ingresso del prodotto nella distribuzione organizzata. Fondamentale risulta l'aggregazione dei produttori/trasformatori per promuovere ulteriori azioni di potenziamento della filiera e di marketing territoriale.

a. Analisi degli indicatori

Strengths (Punti di forza)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Filiera strutturata	1	Economico	Economico	7	47	forza insufficiente
2 Valore aggiunto	4	Economico				
3 Aggregazione	2	Economico				
4 Novità	4	Sociale	Sociale	22	73	forza sufficiente
5 Identità	5	Sociale				
6 Storia	5	Sociale				
7 Visibilità	2	Sociale				
8 Interesse	4	Sociale				
9 Produttori giovani	2	Sociale				
10 Gusto	4	Tecnico/agronomico	Tecnico/agr	14	70	forza discreta
11 Marchio	3	Tecnico/agronomico				
12 Germoplasma si	4	Tecnico/agronomico				
13 Accessibilità si	3	Tecnico/agronomico				
Totale	43					
Valore massimo	65					
Indice (0-100)	66	forza sufficiente				
0=poca forza 5= molta forza						

Weakness (punti di debolezza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera non strutturata	4	Economico	Economico	13	87	debolezze discrete
2	Frammentazione offerta	5	Economico				
3	Costi di produzione	4	Economico				
4	Visibilità scarsa	4	Sociale	Sociale	15	50	debolezze discrete
5	Inconsapevolezza	3	Sociale				
6	Volontariato	1	Sociale				
7	Identità scarsa	0	Sociale				
8	Produttori vecchi	3	Sociale				
9	Individualismo	4	Sociale	Tecnico/agronomico	9	45	poche debolezze
10	Standard qualitativi	4	Tecnico/agronomico				
11	Germoplasma no	1	Tecnico/agronomico				
12	Accessibilità no	2	Tecnico/agronomico				
13	Certificabilità difficile	2	Tecnico/agronomico				
Totale		37					
Valore massimo		65					
Indice (0-100)		57	debolezza evidente				

0= poco significativo per la debolezza 5= molto significativo per la debolezza

Opportunities (Opportunità)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Segmentazione mercato	5	Economico	Economico	12	80	opportunità sufficienti
2	Reddito	3	Economico				
3	Accesso contributi	4	Economico				
4	Valorizzazione territorio	4	Sociale	Sociale	12	80	opportunità buone
5	Codificazione ricette	4	Sociale				
6	Riconoscibilità	4	Sociale				
7	Processabilità	4	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	44	147	opportunità sufficienti
8	Produzione biologica	5	Tecnico/agronomico				
9	Denominazione geografica	5	Tecnico/agronomico				
10	Profilo chimico/nutrizionale	5	Tecnico/agronomico				
11	Disciplinare di produzione	5	Tecnico/agronomico				
12	Zonazione agrumicola	4	Tecnico/agronomico				
13	Nuove selezioni	4	Tecnico/agronomico				
14	Uso consociato di laboratori	4	Economico				
15	Ricambio generazionale	4	Sociale				
15	Coinvoglimento studenti	4	Sociale				
Totale		68					
Valore massimo		60					
Indice (0-100)		113	opportunità sufficienti				

0= poco significativo per le opportunità 5= molto significativo per le opportunità

Treats (Rischi)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Concorrenza prodotto comune	4	Economico	Economico	13	87	rischio alto
2 Imitazione – frode	4	Economico				
3 Domanda erratica	5	Economico				
4 Scarsa percezione qualità	2	Sociale	Sociale	12	48	rischio medio
5 Perdita identità	3	Sociale				
6 Scarso appeal	3	Sociale				
7 Conflittualità produttori	2	Sociale				
8 Effetto mungitura reputazione	2	Sociale				
9 Disciplinare limitante	2	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	11	55	rischio discreto
10 Rischio (fito)sanitario	2	Tecnico/agronomico				
11 Regole GDO limitanti	3	Tecnico/agronomico				
12 Definizione qualità non condivisa	4	Tecnico/agronomico				
Totale	36					
Valore massimo	60					
Indice (0-100)	60	rischi discreti				
0= poco significativa come minaccia 5= molto significativa come minaccia						

b. Sintesi degli indicatori

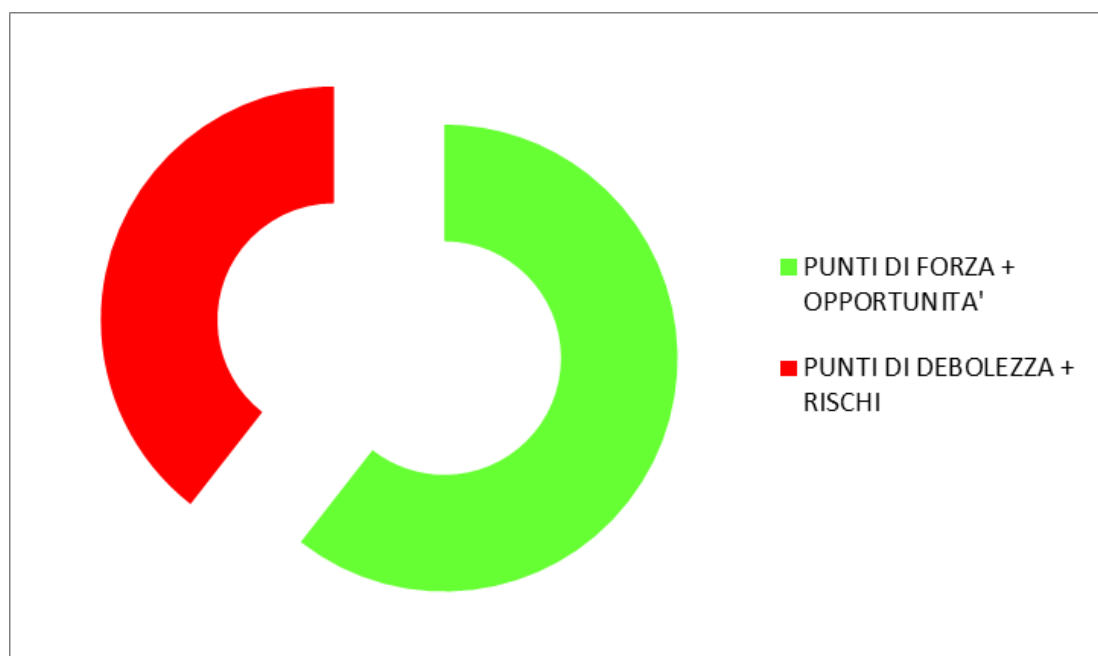
BILANCIO SWOT	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
90	58

BILANCIO SWOT - ECONOMICO	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
63	37

BILANCIO SWOT - SOCIALE	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
77	49

BILANCIO SWOT - TECNICO-AGRONOMICO	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
108	50

c. visualizzazione grafica del bilancio tra indicatori di successo (punti di forza e opportunità) e quelli di fragilità (punti di debolezza e rischi)



Conclusioni dell'analisi SWOT relativa alla Pompia

La produzione di agrumi in Sardegna rappresenta circa l'1.8% della produzione nazionale. Come nel resto dell'Italia, la superficie agrumicola sarda ha subito una forte contrazione **(D)**, e i dati dell'ultimo censimento ISTAT (2010) indicano un numero totale di aziende pari a 5000, dislocate complessivamente un'area di 4000 ha, concentrata nelle pianure del Campidano di Oristano e Cagliari (comuni di Milis e Villacidro), nella sub-regione sud-orientale del Sarrabus (comune di Muravera) e nelle sub-regioni centro e nord-orientali dell'Ogliastra e della Baronia (Comune di Siniscola). Nel panorama nazionale, la produzione agrumicola sarda, con circa 686.000 quintali, esprime un'area di coltivazione pari al 3.05% del totale nazionale. Inoltre, la produttività media è bassa, circa 170 ql/ha, cioè il 71.7% della media nazionale. Le principali problematiche tecniche derivano sia da una mancanza di rinnovamento della coltivazione **(D)**, compresa la vetustà delle piante, delle varietà e dei portainnesti negli agrumeti e nei vivai, sia dalla carenza di competenze tecniche specializzate **(D)** e dall'insufficiente trasferimento di conoscenze **(D)** sulla gestione agronomica (adeguata potatura, nutrizione minerale ed idrica, difesa fitosanitaria), sulla raccolta e conservazione del frutto, sugli studi territoriali volti a definire gli ambienti vocati e sulla biodiversità.

Le aree agrumicole della Sardegna sono caratterizzate da numerose specificità geografiche, geologiche, climatiche, vegetazionali e storico-culturali **(F)**. Tale complessità costituisce un'importante risorsa che consente sia coltivazioni estensive **(F)**, sia produzioni agrumicole peculiari e di nicchia **(F)**, tradizionali e/o di origine remota **(F)**, caratterizzate da un'elevatissima qualità **(F)**. Fra queste ultime, la *Pompia (Citrus mostruosa)*, agrume endemico della Sardegna, coltivato nelle campagne di Siniscola, è un frutto con elevata attitudine alla trasformazione **(F)**, grazie alle sue caratteristiche fisico-chimiche e all'elevata qualità organolettica. Utilizzata tradizionalmente nella preparazione di marmellate, canditi - "Sa pompia intrea" e altri dolci sardi quali s'aranzata **(F)**, la *Pompia* ha rivelato ampia valenza culinaria nelle più diverse preparazioni alimentari **(F)**, di matrice dolce oppure salata, e si presta a molteplici abbinamenti con carne, pesci, formaggi e vini, grazie alle sue caratteristiche aromatiche uniche.

Nonostante l'elevata potenzialità di creazione di valore aggiunto **(F)** dovuta al frutto trasformato, l'area di produzione di *pompia* occupa meno del 1% del totale di agrumi nella sub-regione della Baronia **(D)**. Di questa ridotta superficie, soltanto sei ettari sono condotti in modo specializzato, mentre prevale la coltura promiscua con 1777 piante, localizzate nei comuni di Siniscola, Posada e Orosei **(D)**. La produzione reale, circa 140 quintali, è molto bassa rispetto a quella potenziale (800 quintali) **(D)**. Nonostante la forte tradizione nella piantagione e trasformazione di questo agrume **(F)**, non esiste al momento attuale una vera e propria filiera di produzione, trasformazione e distribuzione strutturata **(D)**.

La valorizzazione agricola, culturale, gastronomica, turistica e occupazionale **(O)** di questa specie di agrume richiede un insieme di azioni articolate e concertate tra i diversi enti pubblici, preposti allo sviluppo e alla pianificazione territoriale, alla ricerca, alla consulenza e al sostegno all'impresa, e tra i produttori privati, in particolare microimprese e piccole e medie imprese (PMI) **(O)**.

Da una prospettiva agro-industriale, sono prioritari gli interventi mirati al miglioramento delle coltivazioni **(O)**, alla diffusione dell'innovazione e al trasferimento tecnico e tecnologico **(O)**. Infatti, la presenza di numerosi punti di debolezza, come la dispersione geografica delle piante **(D)**, la prevalenza della coltura consociata **(D)**, l'elevata età media delle piante **(D)**, i frequenti fenomeni di abbandono degli agrumeti senescenti e di erosione genetica **(D)**, determina la necessità di un censimento delle aree coltivate e delle condizioni di produzione (edafo-climatiche, fitosanitarie, paesaggistiche e colturali) **(O)**. Questo censimento risulta propedeutico per la localizzazione geografica delle singole piante **(O)** e delle aree attualmente coltivate e dei territori potenziali per la coltivazione **(O)**, per l'identificazione di biotipi con caratteristiche produttive e qualitative superiori **(O)**, per la successiva raccolta di materiale vegetale con differenti matrici fenotipiche **(O)** e per una conseguente caratterizzazione morfogenetica **(O)**. Nello stesso tempo sarà possibile intraprendere

preliminari azioni di recupero, conservazione e valorizzazione della biodiversità di pompia presente nel territorio, espressa prevalentemente nelle piante vecchie (originate da mutazioni naturali o da seme) **(O)**, che rischia di scomparire a causa dell'abbandono e/o estirpazione delle piante **(R)**. Di seguito sarà avviato un processo selettivo che può portare alla propagazione di un gruppo di biotipi con caratteristiche agronomiche, fisiologiche **(O)** e tecnologiche (proprietà fisico-chimiche e organolettiche idonee alla lavorazione agro-industriale) **(O)**, superiori alla media della popolazione. Tali informazioni potranno consentire, non soltanto la mappatura integrata degli attuali fattori di produzione **(O)**, ma una più mirata definizione e divulgazione tra gli agrumicoltori delle linee guide per la gestione degli impianti esistenti, a partire dalla diffusione delle buone pratiche per la coltivazione e difesa fitosanitaria **(O)**.

Oltre al potenziale miglioramento delle performance produttive agro-alimentari della pompia, studi recenti del Dipartimento di Scienze Biomediche dell'Università di Sassari hanno dimostrato che dalla scorza del frutto è possibile estrarre un olio essenziale ricco di principi attivi con importante valenza farmacologica **(O)**: antinfiammatoria, antibatterica, antivirale e antimicotica. I risultati positivi di questi studi hanno dunque motivato e stimolato un'applicazione industriale e commerciale innovativa di "sa pompia" di Siniscola, sfruttandone un sottoprodotto prima considerato di scarto **(F)**. Le proprietà terapeutiche e l'utilizzo fitofarmacologico della pompia rappresentano oggi un punto di forza della produzione di questo agrume e giustificano sia l'opportunità e l'impegno nella salvaguardia del frutto e della sua biodiversità **(R)**, sia ulteriori studi sulle sue proprietà e potenzialità industriali e commerciali **(O)**.

Rafforzare la produzione ortofrutticola della pompia nel comprensorio agrumicolo della Baronia, a partire dal miglioramento genetico e delle tecniche culturali e agro-industriali, costituisce dunque una priorità strategica di sviluppo rurale di importanza ampiamente giustificata. Un'ulteriore motivazione per promuovere tale possibilità di sviluppo risiede nella necessità di contrastare i crescenti fenomeni di esodo rurale, di abbandono scolastico e di disoccupazione **(D)**, gravi problematiche che in questi anni di recessione economica si sono aggravate **(R)**, in modo evidente nelle aree di maggiore vocazione agricola, come quella della Baronia di Siniscola. Per la buona riuscita di questa scelta strategica di promozione dello sviluppo territoriale, possono contribuire efficacemente le azioni che verranno intraprese dai diversi Enti pubblici e privati (Regione, Comuni, Agenzie regionali, Università, Scuola e Imprese) e quelle volte a stabilire un attivo e stabile raccordo fra gli attori della filiera **(O)**, e a ridurre i rischi dovuti alla mancanza di una diffusa cultura di impresa alimentare **(R)** e alle difficoltà insite nell'insediamento delle nuove aziende **(R)**.

Su questo piano, un importante ruolo può svolgere anche l'Istituto di Istruzione Superiore Michelangelo Piras di Siniscola, che nella sua azienda agraria ha già impiantato un pompieto sperimentale di circa tre, ha, la cui produzione è in parte utilizzata a livello locale e da una azienda regionale che si dedica alla ricerca, allo sviluppo e alla commercializzazione di prodotti fitoterapici naturali innovativi. L'impegno dedicato alla produzione e trasformazione della pompia ha consentito all'Istituto M. Piras di ottenere dei finanziamenti pubblici e privati con cui sono state acquistate moderne infrastrutture tecnologiche ed è stato realizzato un laboratorio di trasformazione agro-industriale **(F)**, che simula una vera e propria impresa agro-alimentare e stimola l'attività di professore e studenti nella preparazione di nuovi prodotti tradizionali e innovativi a base di pompia, caratterizzati da elevati standard di qualità (es. marmellate, sale e olio di oliva aromatizzati con pompia) **(F)**.

In un futuro prossimo, i risultati di questa recente esperienza dell'Istituto, possono e devono essere ampliati oltre i confini della comunità scolastica **(O)**, in raccordo con gli altri enti pubblici e privati che operano nella filiera della pompia. In effetti, la sede dell'Istituto può costituire una struttura di riferimento per l'attuazione di molteplici progetti didattici di ricerca, formazione e divulgazione, e guida alla creazione di impresa **(O)**. L'esperienza maturata, ha consentito all'Istituto di ottenere miglioramenti tecnologici significativi nella

trasformazione della pompia. Ad esempio, la nuova attrezzatura industriale dei laboratori dell'Istituto consente un'elevata produttività e una completa tracciabilità delle condizioni industriali di produzione, preservandone le proprietà organolettiche e aromatiche del frutto **(F)**.

I costi e i tempi della lavorazione artigianale familiare della pompia **(D)** non consentono spesso un adeguato reddito nella produzione e commercializzazione dei dolci e marmellate a base di pompia **(D)**. Perciò, l'acquisto e/o l'utilizzo consorziato di macchine più performanti **(O)**, contribuirebbero in modo sostanziale alla riduzione dei costi e all'aumento dell'efficienza e sicurezza della produzione dei dolci e altri prodotti gastronomici **(O)**.

Inoltre, sia i campi di pompia pubblici e privati esistenti, gestiti del comune di Siniscola e dell'Istituto M. Piras e dalle aziende, sia la possibilità presente nel progetto Mare di Agrumi di realizzare un nuovo impianto clonale, utile alla ricerca e alla formazione, unito alla presenza di laboratori dedicati alla trasformazione della pompia **(F)** costituiscono importanti punti di forza per incentivare la riconversione trasversale nella filiera agro-industriale dell'agrume **(O)**, per migliorare il supporto alla pianificazione dell'impresa **(O)**, per stimolare il ricambio generazionale e l'aumento del livello d'istruzione dei capoazienda **(O)** e per diffondere e applicare di buone pratiche che garantiscono la sicurezza alimentare **(O)**.

Infine, la definizione di una solida ed efficace strategia di marketing e commercializzazione si prefigge come un ulteriore obiettivo prioritario, fondamentale, della valorizzazione **(O)**. La naturale attitudine turistica della Sardegna è in sé un punto a favore della buona riuscita di azioni di promozione, marketing e vendita **(F)**, che rafforza la presenza di un preesistente presidio di tutela del prodotto promosso da Slow food **(F)**. Tuttavia, la stagionalità degli afflussi turistici origina, inevitabilmente, grandi variazioni nell'attività commerciale e nel fatturato delle PMI **(D)**. Inoltre, rischi di frode e imitazioni di prodotto possono condurre a un indebolimento complessivo della filiera **(R)**, contrastabile però con la creazione di un marchio esclusivo che garantisca la certificazione della provenienza geografica, delle tecniche di coltivazione e trasformazione e dei profili chimico-nutrizionali dei prodotti a base di pompia di Siniscola **(O)**. In questo senso è fondamentale la condivisione di tutti gli attori della filiera, e in primo luogo tra le imprese, delle strategie volte a tutelare e promuovere le varie tipologie di prodotti, anche incrementandone l'attuale ridotto numero **(D)**. Altresì, risulta strategico sia favorire la creazione di nuove aziende, promuovendo l'ampliamento dei numeri e della dimensione delle imprese trasformatrici **(D)**, sia esplorare la possibilità di estendere la lavorazione del frutto (attualmente stagionale) **(D)** durante tutti i mesi dell'anno. Inoltre è importante favorire tra i giovani la diffusione di una cultura imprenditoriale, incoraggiando la creazione di spin off, e discutere con i responsabili aziendali sulle resistenze all'introduzione di innovazioni nella trasformazione motivate dal rispetto della tradizione **(R)**.

In conclusione, l'insieme di azione e iniziative concertate fra i soggetti operanti nella filiera della pompia che consentano e conducano alla creazione di un marchio eco-turistico transfrontaliero **(O)**, può agevolare il marketing, assistere la comunicazione e promuovere la visibilità e commercializzazione dei prodotti e derivati di pompia di Siniscola **(O)** e di conseguenza sostenere l'accrescimento del mercato **(O)**.

Liguria (Centro di Sperimentazione e Assistenza Agricola)

Il CeRSAA ha sviluppato numerosi progetti riconducibili o apertamente dedicati allo sviluppo territoriale e relativi ad alcune delle filiere prioritarie del PO Marittimo, ricoprendo anche il ruolo di capofila nell'ambito di progetti di ricerca, programmi europei, programmi di cooperazione interregionali, programmi di informazione e consulenze. Nell'ultimo decennio il CeRSAA ha presentato ed ottenuto il finanziamento di oltre 80 progetti a valere su fondi regionali, nazionali, europei e internazionali, collaborando alla creazione di prodotti, strategie di produzione, trasformazione e sviluppo economico, culminate con la costituzione del Gruppo di Azione Locale (GAL) delle "Valli savonesi", il cui compito specifico è stato proprio lo stimolo verso la creazione di impresa, lo sviluppo territoriale e la mitigazione dei rischi connessi con lo spopolamento e lo scivolamento a valle delle attività imprenditoriali. Il CeRSAA partecipa inoltre a poli tecnologici ed è socio del consorzio TICASS (Tecnologie Innovative per il Controllo Ambientale e lo Sviluppo Sostenibile). I settori di intervento del CeRSAA affini alle filiere prioritarie del PO sono economia verde, turismo sostenibile, energie rinnovabili, biotecnologie verdi, in particolare negli ambiti dell'agricoltura e del florovivaismo. Il CeRSAA possiede gli strumenti, le competenze professionali, i partner e l'esperienza per supportare le imprese nella messa a punto di nuovi modelli di business nei settori e comparti agroambientale (riuso di materia organica mediante il compostaggio; produzione di substrati, ammendanti e fertilizzanti; avvio dei processi di certificazione e iscrizione nel registro nazionale; introduzione di materiali biodegradabili o compostabili nel florovivaismo; impiego di energie rinnovabili nel settore agricolo), agroalimentare (riuso di sottoprodotti di agrumi per l'estrazione di sostanze nutraceutiche/cosmetiche; collaborazione allo sviluppo dell'ICT, del Machine Learning e dell'Agricoltura 4.0 finalizzati alla riduzione degli impatti ambientali e dell'eventuale uso delle materie prime-seconde), agrofarmaceutico (estrazione da piante di biocidi da utilizzare come prodotti fitosanitari), agrokimico (coltivazione ed estrazione da piante tintoree di colorazioni sostenibili).

Relativamente ai prodotti agricoli, agroalimentari e non alimentari oggetto dell'indagine, si concentra l'attenzione sul territorio di riferimento (la Liguria) e sul prodotto agricolo di riferimento – capostipite di una ampia generazione di prodotti, da quelli alimentari a quelli nutraceutici a quelli cosmetici: il Chinotto di Savona.

Punti di forza

1. competenze scientifiche e tecniche. Il territorio ligure esprime risorse tecniche e scientifiche preziose e altamente professionalizzate e dedicate al settore orto-floro-frutticolo. Esempi sono le strutture nazionali (CREA-OF di Sanremo) e regionali (Laboratorio di analisi chimiche di Sarzana, CAAR di Sarzana, Servizio Fitosanitario Regionale, Istituto Regionale per la Floricoltura di Sanremo, Centro Servizi per la Floricoltura di Sanremo, CeRSAA di Albenga). Pertanto, anche il settore agricolo può disporre delle conoscenze e dell'esperienza di tecnici e di strutture di assistenza, consulenza e di progettazione altamente specializzate e conoscitrici del territorio.
2. clima e territorio. Le peculiari caratteristiche climatiche e territoriali della costa ligure consentono di coltivare tutte le specie di agrumi, compreso il chinotto "di Savona", che, essendo geneticamente molto vicino al mandarino, risulta essere particolarmente sensibile alle basse temperature (inferiori ai 2-5°C), al vento (superiore a 10-15 m/s) e alla bassa insolazione (inferiore a 300-500 W/m²). Il territorio costiero ligure, pertanto, appare particolarmente vocato dal punto di vista pedoclimatico alla coltivazione degli agrumi e del chinotto "di Savona" in particolare.
3. Storia, tradizione, saper fare. La lunga storia di produzione e di trasformazione del chinotto "di Savona",

iniziata nella seconda metà del XIX sec., è garanzia di un retaggio storico di informazioni, competenze ed esperienze formatosi nel tempo tale da costituire una consapevolezza di "terroir", prima ancora che economico, unico nel panorama frutticolo nazionale e dell'alto Mediterraneo.

4. Qualità elevata, costante e certificabile. Già ora il territorio del ponente ligure esprime produzioni agrumicole – e di chinotto "di Savona" in particolare – interessanti sotto il profilo della qualità. Occorre ulteriormente potenziare e sviluppare questo punto di forza, rendendo detta qualità certificabile.

Opportunità

1. mercato nazionale e internazionale. Le più recenti tendenze espansive del mercato dei prodotti trasformati a base di chinotto "di Savona" sia a livello nazionale che europeo vanno seguite e potenziate, rappresentando una opportunità notevole, in cui la Liguria deve essere presente.

2. nuovi canali di vendita. La dinamicità dei settori alimentare, cosmetico e nutraceutico devono favorire l'accesso a nuovi canali di vendita, oltre che di mercati. I prodotti di trasformazione del chinotto "di Savona" hanno una flessibilità, molteplicità d'uso e caratteristiche che possono favorire il loro accesso a mercati e canali di vendita (mercato elettronico, ...) nuovi o innovativi.

3. nuovi prodotti, anche personalizzati. Mutuando le esperienze ormai consolidate e maturate in altri settori produttivi, il settore della produzione dei trasformati da chinotto "di Savona" può muoversi verso la costruzione di nuovi prodotti sempre più personalizzati; si tratta di uno sforzo tecnico e strategico importante, che si adatta a questa tipologia di prodotti.

4. nuovi packages. Lo sviluppo di nuovi packages è strettamente legato allo sviluppo del punto precedente (nuovi prodotti, anche personalizzati).

Punti di debolezza

1. Management e cultura d'impresa. La modesta dimensione delle aziende produttrici del prodotto primario (l'agrume) e di quelle di trasformazione conduce ad una scarsa capacità di programmazione, se questa ricade sulle spalle della singola impresa. Aggregazione e strategia di filiera sono strategici per lo sviluppo del settore.

2. limitata quantità di produzione. La frammentazione delle superfici aziendali, la loro scarsa dimensione e la limitata "robustezza economica" delle imprese sono punti di debolezza che occorre mitigare, al fine di favorire l'incremento delle produzioni e consentire l'occupazione e il presidio delle nicchie di mercato consolidate o nuove.

3. lento accrescimento delle piante. Il lento accrescimento e sviluppo delle piante è un punto di debolezza, in quanto rende rigida la programmazione delle produzioni e lento l'adeguamento dei volumi di prodotti e di trasformati all'evoluzione del mercato.

4. Brand identity e consapevolezza. Occorre affrontare il problema dell'identità di prodotto, avvicinandolo al concetto di territorio, di saper-fare degli imprenditori e ad altri temi-chiave che possano far crescere nel consumatore l'immagine della territorialità del prodotto e nel produttore la consapevolezza di realizzare prodotti in un'ottica di artigianalità, cultura e riconoscibilità del prodotto, perché legato al suo territorio, alla sua storia e alla sua gente.

Rischi

- incremento di competizione. È sempre più intensa la concorrenza di prodotti a base di agrumi – e di chinotto in particolare. Il Chinotto, declinato come aromatizzante di bevande e come profumo, sta conoscendo una fase di espansione che ha attratto l'interesse di altre aree agrumicole nazionali ed europee e di aziende di trasformazione. Appare, pertanto, necessario accelerare tutti i processi di sviluppo del prodotto, al fine di evitare il rischio di superamento da parte delle altre realtà produttive emergenti, ovvero di prodotti ottenuti con materie prime di qualità inferiore a quella del chinotto "di Savona", o di provenienza al di fuori del territorio originario di questo agrume.
- alea meteorologica sulle colture. Come si è detto, il chinotto "di Savona" è particolarmente sensibile alle temperature basse, ai venti e alle conduzioni di suolo inidonee. Pertanto, il rischio d'impresa appare non trascurabile e da tenere in conto assieme alla lentezza di accrescimento delle piante.
- utilizzo chinotti non certificati "di Savona". Come conseguenza dell'espansione del mercato del chinotto "di Savona" e dei suoi trasformati, si osservano sia fenomeni di "mungitura della reputazione", sia di utilizzo di chinotti non "di Savona" per produrre/tagliare prodotti alimentari e non caratterizzati dal "chinotto di savona sounding", ovvero per produzione di trasformati che nulla hanno a che vedere con il chinotto "di savona", ma che ne utilizzano impropriamente la sua nicchia di mercato.
- scarsa penetrazione sui mercati. La dimensione limitata della produzione primaria e, conseguentemente, di quella dei trasformati rende problematico il presidio delle nicchie di mercato su cui il chinotto "di Savona" è presente e l'apertura di nuove/innovative collocazioni di mercato.

a. Analisi degli indicatori

Strengths (Punti di forza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera strutturata	3	Economico	Economico	10	67	forza sufficiente
2	Valore aggiunto	4	Economico				
3	Aggregazione	3	Economico				
4	Novità	4	Sociale	Sociale	23	77	forza buona
5	Identità	4	Sociale				
6	Storia	5	Sociale				
7	Visibilità	3	Sociale				
8	Interesse	4	Sociale				
9	Produttori giovani	3	Sociale	Tecnico/agr	14	70	forza buona
10	Gusto	4	Tecnico/agronomico				
11	Marchio	3	Tecnico/agronomico				
12	Germoplasma si	4	Tecnico/agronomico				
13	Accessibilità si	3	Tecnico/agronomico				
Totale		47					
Valore massimo		65					
Indice (0-100)		72	Forza buona				
0=poca forza 5= molta forza							

Weakness (punti di debolezza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera non strutturata	2	Economico	Economico	9	60	relativamente forte
2	Frammentazione offerta	3	Economico				
3	Costi di produzione	4	Economico				
4	Visibilità scarsa	3	Sociale	Sociale	18	60	relativamente forte
5	Inconsapevolezza	3	Sociale				
6	Volontariato	2	Sociale				
7	Identità scarsa	2	Sociale				
8	Produttori vecchi	3	Sociale				
9	Individualismo	5	Sociale	Tecnico/agronomico	7	35	molto forte
10	Standard qualitativi	1	Tecnico/agronomico				
11	Germoplasma no	2	Tecnico/agronomico				
12	Accessibilità no	2	Tecnico/agronomico				
13	Certificabilità difficile	2	Tecnico/agronomico				
Totale		34					
Valore massimo		65					
Indice (0-100)		52	relativamente forte				
0= poco significativo per la debolezza 5= molto significativo per la debolezza							

Opportunities (Opportunità)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Segmentazione mercato	5	Economico	Economico	12	80	opportunità buone
2	Reddito	3	Economico				
3	Accesso contributi	4	Economico				
4	Valorizzazione territorio	4	Sociale	Sociale	12	80	opportunità buone
5	Codificazione ricette	4	Sociale				
6	Riconoscibilità	4	Sociale				
7	Processabilità	4	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	28	93	opportunità molto buone
8	Produzione biologica	4	Tecnico/agronomico				
9	Denominazione geografica	5	Tecnico/agronomico				
10	Profilo chimico/nutrizionale	5	Tecnico/agronomico				
11	Disciplinare di produzione	5	Tecnico/agronomico				
12	Recupero suolo	5	Tecnico/agronomico				
Totale		52					
Valore massimo		60					
Indice (0-100)		87	opportunità buone				
0= poco significativo per le opportunità 5= molto significativo per le opportunità							

Treats (Rischi)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Concorrenza prodotto comune	5	Economico	Economico	11	73	rischio alto
2	Imitazione - frode	4	Economico				
3	Domanda erratica	2	Economico				
4	Scarsa percezione qualità	4	Sociale	Sociale	16	64	rischio medio
5	Perdita identità	3	Sociale				
6	Scarso appeal	1	Sociale				
7	Conflittualità produttori	4	Sociale				
8	Effetto mungitura reputazione	4	Sociale				
9	Disciplinare limitante	1	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	8	40	rischio basso
10	Rischio (fito) sanitario	2	Tecnico/agronomico				
11	Regole GDO limitanti	2	Tecnico/agronomico				
12	Definizione qualità non condivisa	3	Tecnico/agronomico				
Totale		35					
Valore massimo		60					
Indice (0-100)		58	rischi medi				
0= poco significativa come minaccia 5= molto significativa come minaccia							

b. Sintesi degli indicatori

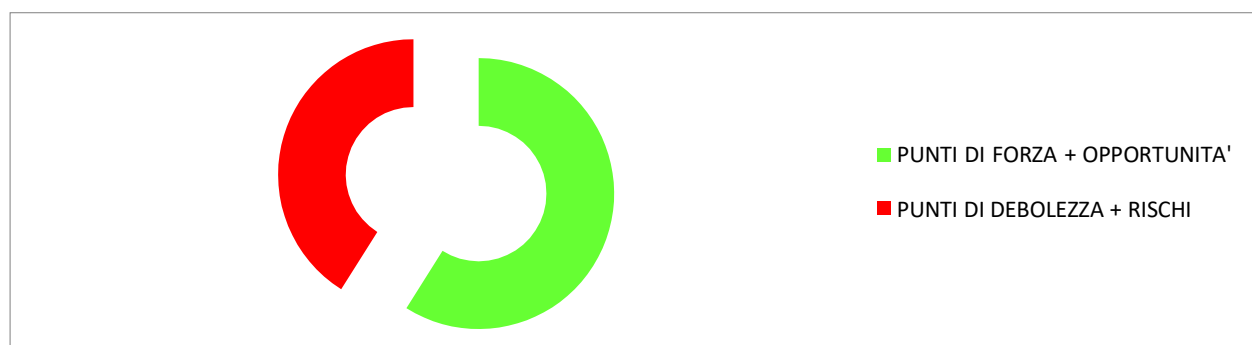
BILANCIO SWOT	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
79	55

BILANCIO SWOT - ECONOMICO	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
73	67

BILANCIO SWOT - SOCIALE	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
78	62

BILANCIO SWOT - TECNICO-AGRONOMICO	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
82	38

c. visualizzazione grafica del bilancio tra indicatori di successo (punti di forza e opportunità) e quelli di fragilità (punti di debolezza e rischi)



Conclusioni dell'analisi swot relativa al territorio ligure

Tra gli agrumi liguri, il chinotto "di Savona" sembra poter avere buone performances sul mercato, grazie, in particolare, alle opportunità di tipo tecnico-agronomico e ai riflessi sociali che la sua coltivazione e trasformazione possono avere. Anche gli indicatori economici sono positivi, anche se la concorrenza di altri prodotti simili (Chinotto "di Savona" sounding) possono avere.

Nel dettaglio, tra i punti di forza spiccano il valore aggiunto della produzione (indicatore economico), la forza della sua storia (indicatore sociale) che ne fa un prodotto altamente identitario ed il gusto (indicatore tecnico/agronomico).

Parimenti, le opportunità maggiori riguardano la possibilità di segmentare il mercato (indicatore economico), valorizzando fortemente il territorio (indicatore sociale), rendendo altamente possibile la creazione di una denominazione geografica (indicatore tecnico-agronomico).

Per contro, tra i rischi maggiori della produzione del chinotto e dei suoi trasformati alimentari e non alimentari spiccano la concorrenza del prodotto comune (indicatore economico) e la conflittualità che si registra tra i produttori interni alla filiera (indicatore sociale).

Infine, i punti di debolezza riguardano prevalentemente gli elevati costi di produzione (indicatore economico) e l'individualismo strisciante tra alcuni attori della filiera (indicatore sociale).

Il bilancio finale è positivo e questa analisi giustifica la necessità di investire su questo agrume e sulla sua filiera.

L'analisi SWOT ha messo in evidenza gli aspetti positivi, ma anche quelli negativi su cui è necessario intervenire per mitigarne gli effetti.

Toscana (POLO MAGONA)

Il Consorzio Polo Tecnologico Magona (CPTM) è stato fondato nel 1997, nell'ambito di un'operazione di recupero dell'area industriale della Magona di Cecina (LI) per la realizzazione un centro di ricerca d'eccellenza. Gli edifici e la strumentazione scientifica sono stati messi a disposizione dai comuni di Cecina e Rosignano Marittimo, dalla Provincia di Livorno e dall'Università di Pisa. Sin dalla fondazione, insieme a questi enti, sono entrati a far parte del Consorzio anche otto aziende private.

Il numero dei consorziati è poi cresciuto nel corso degli anni, di pari passo con lo sviluppo di CPTM, fino ad arrivare alla quota odierna di venti aziende private che si affiancano ai quattro fondatori pubblici.

CPTM è punto di raccordo tra aziende che cercano nuove soluzioni e la ricerca applicata, realizzata in modo sinergico dalle competenze maturate da università, società d'ingegneria e società costruttrici. Le applicazioni vanno dall'ingegneria chimica e dei materiali, alla protezione ambientale e alla sicurezza industriale, fino all'industria dell'energia, le energie rinnovabili e la chimica verde.

Nel 2002 CPTM ha ottenuto la certificazione di qualità ISO-9001 ed è entrato a far parte dei laboratori di ricerca d'eccellenza riconosciuti dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca. La politica della qualità ad oggi adottata da CPTM è disponibile a questo link.

Nel 2013 CPTM ha inoltre ottenuto la certificazione RINA per i test di laboratorio su materiali.

Presso la sede di CPTM è attiva anche una sede distaccata della segreteria studenti dell'Università di Pisa.

Relativamente ai prodotti agricoli, agroalimentari e non alimentari oggetto dell'indagine, si concentra l'attenzione sul territorio di riferimento (l'area costiera della Toscana) e sui prodotti agricoli – tra cui prevale il limone massese – agroalimentari e nutraceutici capaci di alimentare una ampia generazione di prodotti, da quelli agroalimentari a quelli turistici.

Punti di forza

1. lunga tradizione, in quanto la coltura è attestata dal '300: la coltura degli agrumi a Massa è attestata fino dalla prima metà del Trecento, probabilmente le specie più diffuse erano i cedri, seguiti dagli aranci e dai limoni. Nel Cinquecento l'agrumicoltura si afferma, ma è nel Seicento che trova il suo massimo sviluppo. La lunga storia di produzione degli agrumi massesi è fonte di preziose informazioni, conoscenze e competenze;
2. il frutto viene prodotto tutto l'anno: la cultivar massese dà frutti tutto l'anno garantendo continuità produttiva.
3. clima e territorio conferiscono al frutto una spiccata dolcezza e una buccia fine, meno amara: il limone massese deve la sua tradizionalità alla particolarità della cultivar che, per l'influenza del clima collinare e della vicinanza al mare, dà limoni molto dolci e con una buccia molto fine e poco amara, tanto che si prestano ad essere consumati anche freschi, mentre la buccia viene utilizzata anche per fare liquori. Si conserva più a lungo degli altri limoni, non marcisce. Il signor Carmelo Agnetta, siciliano di Massa, nel 1866 scriveva "il limone di Massa per la durata, per il profumo e la bellezza delle forme, è il migliore in Italia".
4. inserito nei prodotti tradizionali toscani: è inserito nell'elenco dei prodotti tradizionali toscani. Nella provincia di Massa i produttori principali sono circa quindici. Da 15 anni la prima settimana di luglio si svolge la festa del limone per la sua valorizzazione
5. promozione del prodotto a fini turistici da parte dell'Associazione Umbertina Tongiani di Castagneto: l'associazione si occupa di varie attività di valorizzazione, fra le quali la festa locale suddetta, e di promuovere

i frutti e i vari prodotti alimentari e non ottenibili con il limone massese.

Opportunità

1. nuove possibilità di valorizzazione attraverso prodotti anche personalizzabili: la collaborazione con le vicine competenze scientifiche dell'Università di Pisa e, in particolare, con i Dipartimenti di Farmacia e di Agraria, nonché con il Centro Interdipartimentale di Nutraceutica, potrebbe portare alla realizzazione di nuovi prodotti, anche personalizzabili, a base di limone massese da introdurre sui mercati della omeopatia, della cosmaceutica e nutraceutica, ecc.. Si tratta di uno sforzo tecnico e strategico importante, che si adatta a questa tipologia di prodotti.
2. nuovi canali di vendita: la realizzazione di nuovi prodotti a maggior valore aggiunto, quali quelli ottenibili con le collaborazioni sopra descritte favorire l'accesso a nuovi canali di vendita, oltre che di mercati. Tali prodotti potrebbero essere diffusi anche attraverso il mercato elettronico con sistemi o nuovi e innovativi.
3. nuovi prodotti, anche personalizzati. Mutuando le esperienze ormai consolidate e maturate in altri settori produttivi, il settore della produzione dei trasformati può muoversi verso la costruzione di nuovi prodotti sempre più personalizzati; si tratta di uno sforzo tecnico e strategico importante, che si adatta a questa tipologia di prodotti.
4. nuovi packages: lo sviluppo di nuovi packages è strettamente legato allo sviluppo di nuovi prodotti e alla possibilità di accedere a nuovi mercati e canali di vendita.

Punti di debolezza

1. limitata quantità di produzione, soprattutto per autoconsumo: i principali produttori di limone sono circa 15, con al massimo 60 piante ciascuno. Ciò determina una limitata capacità produttiva che viene destinata in maggior misura all'autoconsumo. L'accesso a nuovi mercati potrebbe richiedere un maggior sforzo produttivo, che comunque verrebbe compensato dal maggior valore aggiunto. Nuove attività produttive e di trasformazione del limone massese potrebbero essere anche occasione di migliorare i livelli di autoimpiego e di autoimprenditorialità del territorio, che da anni vive in una profonda crisi economica e occupazionale.
2. mancanza di un approccio imprenditoriale alla produzione e gestione: la dimensione delle aziende produttrici e di trasformazione del limone massese è più che modesta, attestandosi per lo più sul familiare. Questo porta ad una scarsa capacità di programmazione e pianificazione anche delle attività di valorizzazione. Nuove collaborazioni con enti di ricerca, l'aggregazione e strategia di filiera sono fondamentali per lo sviluppo del settore.
3. progressivo abbandono della coltivazione: il progressivo abbandono della coltivazione degli agrumeti a Massa è avvenuta a causa di alcuni eventi climatici sfavorevoli che hanno falciato le piante, della forte concorrenza degli agrumi provenienti dall'Italia Meridionale dopo l'Unità, nonché dalle condizioni particolari dell'agricoltura massese relative al frazionamento della proprietà e alla mancanza di capitali da investire nei fondi. Prodotti e mercati innovativi potrebbero dare nuovo slancio alla produzione dei limoni nel massese, contribuendo anche al miglioramento dell'economia del territorio.

Rischi

1. forte competizione: una delle principali cause di abbandono della coltivazione dei limoni nel massese è stata proprio la forte competizione da parte di altri territori di origine, dove le quantità ottenute sono nettamente superiori. Pertanto, è necessario individuare modalità innovative di diversificazione e differenziazione dei trasformati e delle tecniche di produzione per dare nuove opportunità di sviluppo alla coltivazione del limone massese e renderlo competitivo sul mercato nazionale e internazionale.

2. alea meteorologica sulle colture: un'altra principale causa del progressivo abbandono della produzione del limone massese sono stati alcuni eventi climatici avversi che hanno falciato le piante su tutto il territorio provinciale. Pertanto, tale fattore determina un elevato rischio d'impresa che può essere affrontato anche individuando modalità, tecniche e tecnologie innovative di coltivazione.

4. scarsa penetrazione sui mercati: la dimensione limitata dei produttori e della produzione primaria e, conseguentemente, di quella dei trasformati rende problematico il presidio delle eventuali nicchie di mercato su cui i prodotti, tradizionali e innovativi, a base di limone massese potrebbero posizionarsi.

ANALISI SWOT – FASE 2

a. Analisi degli indicatori

Strengths (Punti di forza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera strutturata	1	Economico	Economico	4	27	forza buona
2	Valore aggiunto	1	Economico				
3	Aggregazione	2	Economico				
4	Novità	1	Sociale	Sociale	16	53	forza buona
5	Identità	4	Sociale				
6	Storia	5	Sociale				
7	Visibilità	2	Sociale				
8	Interesse	3	Sociale				
9	Produttori giovani	1	Sociale	Tecnico/agronomico	15	75	forza discreta
10	Gusto	5	Tecnico/agronomico				
11	Marchio	4	Tecnico/agronomico				
12	Germoplasma sì	5	Tecnico/agronomico				
13	Accessibilità sì	1	Tecnico/agronomico				
Totale		35					
Valore massimo		65					
Indice (0-100)		54	forza buona				

0=poca forza 5= molta forza

Weakness (punti di debolezza)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Filiera non strutturata	4	Economico	Economico	12	80	poche debolezze
2	Frammentazione offerta	4	Economico				
3	Costi di produzione	4	Economico				
4	Visibilità scarsa	1	Sociale	Sociale	9	30	poche debolezze
5	Inconsapevolezza	1	Sociale				
6	Volontariato	1	Sociale				
7	Identità scarsa	1	Sociale				
8	Produttori vecchi	3	Sociale				
9	Individualismo	2	Sociale	Tecnico/agronomico	3	15	poche debolezze
10	Standard qualitativi	0	Tecnico/agronomico				
11	Germoplasma no	0	Tecnico/agronomico				
12	Accessibilità no	3	Tecnico/agronomico				
13	Certificabilità difficile	0	Tecnico/agronomico				
Totale		24					
Valore massimo		65					
Indice (0-100)		37	debolezza limitata				

0= poco significativo per la debolezza 5= molto significativo per la debolezza

Opportunities (Opportunità)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Segmentazione mercato	4	Economico	Economico	9	60	opportunità buone
2	Reddito	2	Economico				
3	Accesso contributi	3	Economico				
4	Valorizzazione territorio	5	Sociale	Sociale	13	87	opportunità buone
5	Codificazione ricette	4	Sociale				
6	Riconoscibilità	4	Sociale				
7	Processabilità	3	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	22	73	opportunità buone
8	Produzione biologica	4	Tecnico/agronomico				
9	Denominazione geografica	4	Tecnico/agronomico				
10	Profilo chimico/nutrizionale	4	Tecnico/agronomico				
11	Disciplinare di produzione	3	Tecnico/agronomico				
12	Recupero suolo	4	Tecnico/agronomico				
Totale		44					
Valore massimo		60					
Indice (0-100)		73	opportunità buone				

0= poco significativo per le opportunità 5= molto significativo per le opportunità

Treats (Rischi)		Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1	Concorrenza prodotto comune	3	Economico	Economico	7	47	rischio alto
2	Imitazione – frode	1	Economico				
3	Domanda erratica	3	Economico				
4	Scarsa percezione qualità	1	Sociale	Sociale	8	32	rischio discreto
5	Perdita identità	1	Sociale				
6	Scarso appeal	2	Sociale				
7	Conflittualità produttori	3	Sociale				
8	Effetto mungitura reputazione	1	Sociale	Tecnico/agronomico	6	30	rischio discreto
9	Disciplinare limitante	1	Tecnico/agronomico				
10	Rischio (fito)sanitario	1	Tecnico/agronomico				
11	Regole GDO limitanti	3	Tecnico/agronomico				
12	Definizione qualità non condivisa	1	Tecnico/agronomico				
Totale		21					
Valore massimo		60					
Indice (0-100)		35	rischi discreti				

0= poco significativa come minaccia 5= molto significativa come minaccia

b. Sintesi degli indicatori

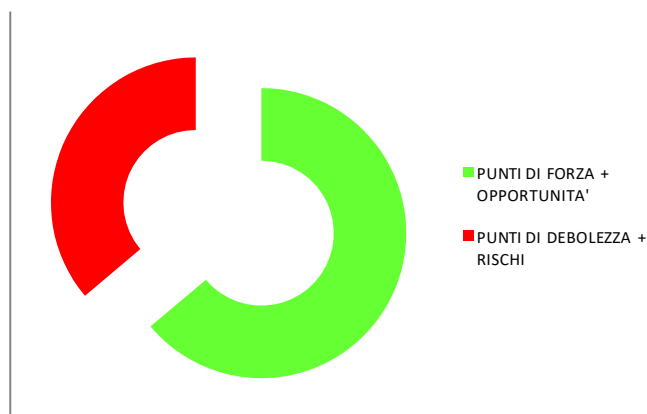
BILANCIO SWOT	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
64	36

BILANCIO SWOT - ECONOMICO	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
43	63

BILANCIO SWOT - SOCIALE	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
70	31

BILANCIO SWOT - TECNICO-AGRONOMICO	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
74	23

c. visualizzazione grafica del bilancio tra indicatori di successo (punti di forza e opportunità) e quelli di fragilità (punti di debolezza e rischi)



CONCLUSIONI DELL'ANALISI SWOT RELATIVA AL TERRITORIO COSTIERO TOSCANO, CON RIFERIMENTO

AL LIMONE MASSESE

Il limone massese potrebbe avere buone performances sul mercato, grazie, in particolare, alle opportunità di tipo agronomico, se adeguatamente valorizzate attraverso metodi e tecniche innovative di produzione e di trasformazione, e ai riflessi sociali che la sua coltivazione può avere sul territorio in considerazione delle opportunità di lavoro che si aprirebbero. Gli indicatori economici sono negativi poiché fortemente influenzati dall'esiguità della produzione complessiva e dall'attuale numero ridotto di produttori che, stante una buona collaborazione per la valorizzazione a livello locale e il mantenimento delle tradizioni, non riesce ancora a programmare un'estensione delle coltivazioni e a far sinergia con attori che potrebbero supportarli a tal fine.

Nel dettaglio, tra i punti di forza spiccano la forza della storia e della tradizione del limone massese (indicatore sociale), che ne fanno un prodotto altamente identitario, ed il gusto (indicatore tecnico/agronomico).

Parimenti, le opportunità maggiori riguardano la possibilità di segmentare il mercato (indicatore economico), valorizzando fortemente il territorio (indicatore sociale), rendendo eventualmente possibile la creazione di una denominazione geografica (indicatore tecnico-agronomico) visto che è già vanta il marchio di prodotto tradizionale toscano.

Per contro, tra i rischi maggiori per la produzione e trasformazione del limone massese sono rappresentati dalla concorrenza del prodotto comune (indicatore economico) ed una forte variabilità della domanda (indicatore economico) legata ai momenti di promozione e valorizzazione. Le regole e i tecnicismi produttivi e di igiene richiesti per la distribuzione in GDO (indicatore tecnico/agronomico) costituiscono un altro fattore limitante .

Infine, i punti di debolezza riguardano prevalentemente gli elevati costi di produzione (indicatore economico) legati all'inadeguatezza della struttura produttiva con un'offerta bassa e fortemente frammentata .

Il bilancio finale è positivo e questa analisi giustifica la necessità di investire su questo agrume e sulla sua filiera. L'analisi SWOT ha messo in evidenza gli aspetti positivi, ma anche quelli negativi su cui è necessario intervenire per mitigarne gli effetti.

Corsica (Camera di Commercio e dell'Industria della Corsica)

La Camera di Commercio e dell'Industria della Corsica svolge un'intensa attività nel campo delle azioni a favore dello sviluppo dell'economia nel proprio territorio di competenza. Negli ultimi anni ha partecipato a numerosi progetti europei, istituito azioni collettive, stipulato convenzioni e organizzato incontri di formazione e sensibilizzazione, seminari, corsi, workshop e conferenze. Particolare importanza assume lo sviluppo del turismo sostenibile, con interventi in diversi campo, tra cui, per il progetto, assume importanza lo sviluppo della produzione agricola e della filiera della commercializzazione e della trasformazione, con particolare attenzione alla tracciabilità dei prodotti a all'innovazione degli stessi, sia per quanto riguarda il settore alimentare, che quello degli usi non alimentari (cosmesi, in particolare).

L'areale agrumicolo della Corsica comprende alcune specie e varietà molto importanti, che segnano, dal punto di vista sia produttivo che del panorama agrario, un importante motore di sviluppo. In particolare, l'indagine si è concentrata su *Citrus clementina* (Comune et Caffin, Clémentine), *Citrus paradisi* (Star Ruby, Pomelo) e *Citrus medica* (Cédrat de Corse, Cédrat).

Ciascuno di questi agrumi ha radici profonde nelle tradizioni e nella storia dell'agricoltura di questo territorio, fino a diventare veri e propri ambasciatori del territorio, al punto di essere valorizzati in maniera specifica ed aver ottenuto l'Indicazione Geografica Protetta nel 2007.

La Clementina corsa è caratterizzata da una buccia sottilissima di color arancio e viene proposta sul mercato per il consumo fresco accompagnata necessariamente (da disciplinare) con una o due foglie verdi. La Clementina corsa è priva di semi e caratterizzata da un gradevole gusto acidulo, capace, assieme ad altre caratteristiche, di distinguerla dalle varietà provenienti dalle altre regioni mediterranee. Oggi la clementina della Corsica è l'unica clementina francese. A differenza delle altre, la clementina della Corsica non subisce nessun trattamento dopo essere stata colta a mano, una volta giunta a maturazione: le foglie verdi intorno al picciolo sono segno di freschezza; essa deve essere consumata rapidamente e conservata a temperatura ambiente, visto che, come tutti gli agrumi e le arance, nel frigorifero perde il proprio profumo.

Il Pomelo della Corsica, nato dall'ibridazione naturale fra un pompelmo e un arancio, è l'unico agrume non originario dell'Asia, ma delle Antille. Per i frutteti europei, il pomelo è un agrume giovane: in Corsica è stato introdotto negli anni Novanta nella varietà a polpa rossa Star Ruby. La coltivazione degli agrumi in Corsica è però molto antica, favorita dall'insolazione e dalla dolcezza degli inverni nella pianura orientale.

Il pomelo di Corsica è un frutto senza semi, dalla buccia gialla, che può essere presentare macchie di un colore rosso arancio nella parte superiore. La buccia è liscia e sottile, la polpa ha un colore che va dal rosa al rosso porpora. Il pomelo di Corsica è un frutto molto succoso, dal gusto aromatico e dolce, con qualche punta di acidità, ma non presenta note di amaro. Colto sull'albero quando è maturo e messo in commercio subito dopo la raccolta, senza subire alcun trattamento, il pomelo di Corsica è disponibile da marzo a giugno. Le sue qualità organolettiche e la modalità di produzione sono valse al pomelo un riconoscimento presso l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO, l'organismo che riconosce le certificazioni). Ha ottenuto nel 2014, l'IGP (Indication Géographique Protégée, "Indicazione Geografica Protetta"), a garanzia dell'eccellenza e della cura nella produzione.

Il Cedro della Corsica può apparire, come molti cedri, un frutto principalmente ornamentale, perché la scorza, profumatissima, nascondere un albedo spesso e sotto di questo una polpa generalmente acida. Una varietà di cedro che si distingue da questo schermo è il cedro di Corsica. La polpa del cedro di Corsica si distingue da quella degli altri agrumi, e in particolare dagli altri cedri, per la naturale dolcezza. Questa dolcezza è probabilmente frutto di una mutazione avvenuta in Corsica e qui mantenuta.

La pianta non si distingue, per la sua coltura, da altri cedri; per quanto riguarda il consumo del frutto, quest'ultimo è famoso per 2 utilizzi principali; il primo è la produzione di cedrata, il secondo è la produzione di dolci. Entrambi questi usi agroalimentari tradizionali stanno scomparendo: coltivati a cedro, in Corsica, restano solo 10 ettari.

Poiché questi tre agrumi rappresentano un unicum caratteristico del panorama agrumicolo Corso e poiché la politica del territorio è quella di promuovere tutti e tre gli agrumi assieme, l'analisi SWOT viene presentata come una analisi unica, che compensa e condivide i punti di forza, le opportunità, i punti di debolezza e i rischi di tutti e tre i prodotti.

Punti di forza

1. Competenza scientifica e tecnica

La fiera degli agrumi di Corsica beneficia della presenza della stazione di ricerca agronomica (S R.A.) INRA-CIRAD di San Giuliano. L'S R.A. accompagna alla filiera agrumi di Corsica dalla fine degli anni '50 del secolo scorso relativamente agli aspetti scientifici e tecnici.

Inoltre, l'S.R.A. gestisce un centro di risorse biologiche, il C.R. B. Citrus INRA-CIRAD, con oltre 1000 varietà di agrumi conservati, descritti e studiati, che permette di avere accesso al materiale vegetale di varietà rare e a varietà classiche, tutte indenni da malattie sconosciute.

Dal 2009, l'insieme degli attori di ricerca e di sviluppo (Areflec, InterBio Corse, CRVI, Chambre d'Agriculture de la Haute-Corse, Cirad, Odarc) si sono federati in un'unica struttura chiamata "Corsic'Agropôle" al fine di mettere in sinergia e dare prospettive alle attività di servizio per la filiera, associando insieme gli attori economici in una costruzione di un obiettivo collettivo.

Infine, la relativa specializzazione "Clementina" della produzione di agrumi in Corsica ha generato competenze specifiche che permettono oggi di disporre di un saper fare e di un vantaggio tecnico riconosciuto a livello mondiale.

2. Terroir

Il territorio della Corsica è particolarmente adatto alla coltivazione della Clementina grazie ai suoi inverni freschi, alle primavere umide e ai suoli acidi. Unica zona di Francia dove si può coltivare gli agrumi, la Corsica beneficia del vantaggio commerciale "origine Francia" Molto ricercata dal consumatore francese questo vantaggio si estende agli altri agrumi coltivati in Corsica tra cui il pomello il cedro.

3. Storia, tradizione e "saper fare"

Gli agrumi sono coltivati in Corsica dall'antichità, con il cedro. La presenza di agrumeti in Corsica è attestata a partire dal 17° secolo; i più vecchi agrumeti di Corsica sono stati piantati nel 1686 ad Aregno. I primi impianti di clementine sono stati effettuati a Figareto nel 1925.

La Corsica è stata il primo produttore di cedri al mondo alla fine del 19° secolo, i frutti erano esportati in salamoia all'interno di contenitori di 200 l di acqua di mare verso l'Italia ed in particolare verso il porto di Livorno, dove venivano stoccati prima della trasformazione in frutta candita e destinati alla produzione del panettone italiano e degli stollen tedeschi, nonché dei cakes inglesi.

La Corsica è la prima ad aver sviluppato la vendita di clementine con le foglie, caratteristica della quale aveva il monopolio fino alla fine degli anni 90. Oggi la foglia è diventata un segno tangibile di riconoscimento, di qualità e di freschezza per tutta la clientela.

Grazie al lavoro in partenariati o tra l' SRA Inra-Cirad e la filiera, una varietà di pomelo adatta al territorio della Corsica è stata selezionata negli anni 80 del secolo scorso, cosa che fa della Corsica l'unico territorio di Francia a potere sviluppare questo tipo di coltivazione.

La filiera degli agrumi di Corsica ha saputo federarsi e organizzarsi a partire già dai decenni passati al fine di sviluppare strategie comuni e concertate che permettono di far fronte alle esigenze della grande distribuzione organizzata, rispettando peraltro le caratteristiche della produzione. Questo fatto permette di garantire dei prezzi elevati e di vincere la concorrenza basata unicamente sul prezzo. Questa strategia comune è prevalentemente condotta dalla Aprodec (associazione di promozione e di difesa della Clementina di Corsica) e da parte delle organizzazioni dei produttori (OP).

4. Qualità e certificazione

In risposta alla concorrenza internazionale, la professionalità degli operatori del settore ha lavorato in particolare sulla qualità finale del prodotto. Questa scelta a permesso all'unica Clementina di Francia, raccolta manualmente, a maturità, secondo un metodo tradizionale, di ottenere un riconoscimento ufficiale di qualità e di origine nel 2007: l'IGP "Clementina di Corsica". Questa certificazione è completata dall'ottenimento della "Label Rouge" nel 2014.

Il pomelo di Corsica ha beneficiato del saper fare "Clementina" ed ha ugualmente ottenuto di GP "Pomelo di Corsica" nel 2014.

Opportunità

1. Mercato dei prodotti trasformati da costruire

La porta resta aperta per la trasformazione degli scarti e per la differenziazione delle produzioni di Clementina e Pomelo. Questo fatto è tanto più vero per il cedro, che viene esclusivamente trasformato, ma per il quale le tecniche di produzione sono meglio realizzate.

Differenti applicazioni sono possibili in campo agroalimentare, come cosmetici o prodotti farmaceutici. Alcuni studi sono in corso relativamente alle proprietà farmaceutiche del pomello, del cedro e degli aranci prodotto in Corsica.

L'innovazione dell'industria e la trasformazione degli agrumi in Corsica costituisce una opportunità di sviluppo importante per la filiera e per la sua durabilità economica..

2. Richiesta di prodotti "sani" e "ecoresponsabili" in crescita

Gli agrumi sono "di moda" sul mercato francese, fatto che costituisce una opportunità per lo sviluppo della filiera degli agrumi in Corsica. Gli agrumi sono considerati come alimenti sani, ricchi di vitamine e di antiossidanti. Inoltre, l'immagine della Clementina di Corsica è associata ad un ambiente sano e preservato. L'indicazione geografica protetta "Clementina di Corsica" e "Pomelo di Corsica" vieta ogni trattamento post raccolta, differenziando, quindi, questo prodotto dalla concorrenza. La Corsica ha una immagine di territorio naturale e selvaggio che lo si ritrova associato alle produzioni locali.

Il settore della grande distribuzione organizzata è oggi alla ricerca di prodotti "origine in Francia" e gli agrumi della Corsica rispondono a questa domanda.

3. Crescita possibile delle produzioni

Anche se l'accesso alla terra è difficile in Corsica, ci sono ancora molti spazi disponibili per la coltivazione di

Citrus. La massima superficie di produzione degli agrumi in Corsica non è ancora pienamente sfruttata. A

seconda delle opportunità di mercato, è ancora possibile aumentare lo spazio produttivo. L'eventuale zona di produzione di agrumi in Corsica è tra i 50 ei 300 metri sul livello del mare, in tutta l'isola, che rappresenta più di 10 000 ettari.

4. Impatto sul cambiamento climatico

A partire dalla fine degli anni '50, l'Inra-Cirad SRA di San-Giuliano ha osservato un significativo cambiamento climatico che ha avuto un impatto sulla produzione di agrumi locali. È quindi possibile una diversificazione della produzione con nuove varietà che erano meno adattate all'ambiente corso, 60 anni fa, come le clementine tardive o altre varietà di Pomelo

Punti di debolezza

1. Insularità

L'insularità della Corsica comporta costi significativi di trasporto, sia per le importazioni in ingresso o macchinari agricoli, sia per l'esportazione e la commercializzazione di frutta fresca e prodotti trasformati. Questa situazione naturalmente ha un impatto significativo sui costi di produzione e sul prezzo finale per il consumatore.

2. Costi di produzione

La produzione della Corsica è influenzata negativamente dai maggiori costi di produzione rispetto ai suoi concorrenti. Questo contesto pone gli agrumi della Corsica in una situazione di forte concorrenza di fronte alla produzione di massa da Paesi con capacità di produzione molto più grandi della Corsica.

Così, la Corsica deve affrontare un'importante "concorrenza sui prezzi" che è riuscita a bypassare nel caso della clementina, grazie alla strategia e al "terroir". Questa situazione è ancora oggi subita per Pomelo e Cedro.

3. Produzioni limitate

La bassa produzione relativa di Clementina è oggi considerata un punto forte, rispetto, invece, al Pomelo della Corsica che non riesce a soddisfare la domanda.

Il Cedro della Corsica non ha una buona capacità di penetrazione sul mercato, la domanda e la produzione sono ancora troppo bassi per meglio rendere noto questo frutto. La lavorazione e il consumo di questo frutto si concentrano principalmente sul mercato locale

4. Trasformazione debole

Come abbiamo evidenziato nelle opportunità, Clementine e Pomelo de Corsica sono prodotte principalmente per il mercato di frutta fresca, mentre la trasformazione è molto limitata. Molti degli scarti di lavorazione sono ora distrutti a causa della mancanza di infrastrutture locali di lavorazione.

A causa della produzione stagionale (inverno), che non corrisponde alla stagione turistica (estate), il mercato locale è troppo limitato per assorbire la produzione di frutta fresca. È quindi indispensabile trovare punti vendita continentali per questi prodotti, il che non sarebbe il caso dei prodotti trasformati, vendibili anche durante stagione turistica.

D'altra parte, il cedro è distinto per la sua trasformazione, resa obbligatoria perché non viene consumato come frutta fresca. Tuttavia, poiché la produzione è bassa, i prodotti trasformati sono scarsi nei mercati.

Rischi

1. Concorrenza nazionale e internazionale

Benché protetti dalle IGP, i prodotti locali possono subire la concorrenza di prodotti (imitazioni) provenienti da altre aree produttive (es. Clementina spagnola con foglie, Cedro Diamante dall'Italia, trasformato in Corsica).

Il cambiamento climatico sta spingendo alcuni attori a piantare Clementine nella Francia continentale, il che rischia di competere con l'unica Clementina "Origin France" attualmente sul mercato. Il nome "Cédrat de Corse" non è protetto, e pertanto alcuni produttori della Francia continentale stanno producendo sotto apprestamenti protetti la varietà "Corsica", rifornendo parte del mercato nazionale.

2. Rischi fitosanitari

Fino ad ora la Corsica era un territorio protetto con pochissime minacce fitosanitarie sugli agrumi. Ora le minacce sono alle porte del Mediterraneo: *Xylella fastidiosa*, HLB, ...

Queste malattie, trasmesse e propagate da vettori di insetti, potrebbero compromettere l'immagine sana degli agrumi della Corsica, a causa dei trattamenti insetticidi obbligatori associati a queste fitopatie. L'eventuale arrivo di queste malattie in Corsica potrebbe mettere in discussione l'esportazione di frutta con foglie per evitare la propagazione di patogeni e vettori e quindi indebolire l'intera industria agrumaria della Corsica.

3. Debole penetrazione di mercato per il Cedro della Corsica

Il basso livello di produzione primaria, e di conseguenza dei prodotti trasformati, rende difficile lo sviluppo di questo mercato di nicchia e l'apertura di nuovi mercati.

a. Analisi degli indicatori

Strengths (Punti di forza)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Filiera strutturata	5	Economico	Economico	13	87	Prodotto competitivo
2 Valore aggiunto	4	Economico				
3 Aggregazione	4	Economico				
4 Novità	3	Sociale	Sociale	25	83	Prodotto competitivo
5 Identità	5	Sociale				
6 Storia	5	Sociale				
7 Visibilità	5	Sociale				
8 Interesse	5	Sociale				
9 Produttori giovani	2	Sociale	Tecnico/agronomico	17	85	Prodotto competitivo
10 Gusto	4	Tecnico/agronomico				
11 Marchio	4	Tecnico/agronomico				
12 Germoplasma si	5	Tecnico/agronomico				
13 Accessibilità si	4	Tecnico/agronomico				
Totale	55					
Valore massimo	65					
Indice (0-100)	85	prodotto competitivo				

0=poca forza 5= molta forza

Weakness (punti di debolezza)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Filiera non strutturata	0	Economico	Economico	6	40	Prodotto strutturalmente forte
2 Frammentazione offerta	2	Economico				
3 Costi di produzione	4	Economico				
4 Visibilità scarsa	1	Sociale	Sociale	10	33	Prodotto strutturalmente molto forte
5 Inconsapevolezza	1	Sociale				
6 Volontariato	2	Sociale				
7 Identità scarsa	0	Sociale				
8 Produttori vecchi	4	Sociale				
9 Individualismo	2	Sociale	Tecnico/agronomico	4	20	Prodotto strutturalmente molto forte
10 Standard qualitativi	2	Tecnico/agronomico				
11 Germoplasma no	0	Tecnico/agronomico				
12 Accessibilità no	1	Tecnico/agronomico				
13 Certificabilità difficile	1	Tecnico/agronomico				
Totale	20					
Valore massimo	65					
Indice (0-100)	31	Prodotto strutturalmente molto forte				

Opportunities (Opportunità)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Segmentazione mercato	4	Economico	Economico	11	73	Buone opportunità di successo
2 Reddito	4	Economico				
3 Accesso contributi	3	Economico				
4 Valorizzazione territorio	4	Sociale	Sociale	11	73	Buone opportunità di successo
5 Codificazione ricette	3	Sociale				
6 Riconoscibilità	4	Sociale				
7 Processabilità	3	Tecnico/agronomico	Tecnico/agronomico	23	77	Buone opportunità di successo
8 Produzione biologica	3	Tecnico/agronomico				
9 Denominazione geografica	5	Tecnico/agronomico				
10 Profilo chimico/nutrizionale	5	Tecnico/agronomico				
11 Disciplinare di produzione	5	Tecnico/agronomico				
12 Recupero suolo	2	Tecnico/agronomico				
Totale	45					
Valore massimo	60					
Indice (0-100)	75	Buone opportunità di successo				

Treats (Rischi)	Valore (0-5)	Tipo di indicatore		SOMMA	INDICATORE (SU SCALA 100)	GIUDIZIO
1 Concorrenza prodotto comune	3	Economico	Economico	5	33	Rischi estremamente bassi
2 Imitazione - frode	2	Economico				
3 Domanda erratica	0	Economico				
4 Scarsa percezione qualità	0	Sociale	Sociale	6	24	Rischi estremamente bassi
5 Perdita identità	1	Sociale				
6 Scarso appeal	1	Sociale				
7 Conflittualità produttori	2	Sociale				
8 Effetto mungitura reputazione	2	Sociale	Tecnico/agr	6	30	Rischi estremamente bassi
9 Disciplinare limitante	1	Tecnico/agronomico				
10 Rischio (fito)sanitario	3	Tecnico/agronomico				
11 Regole GDO limitanti	1	Tecnico/agronomico				
12 Definizione qualità non condivisa	1	Tecnico/agronomico				
Totale	17					
Valore massimo	60					
Indice (0-100)	28	rischi estremamente bassi				

0= poco significativa come minaccia 5= molto significativa come minaccia

b. Sintesi degli indicatori

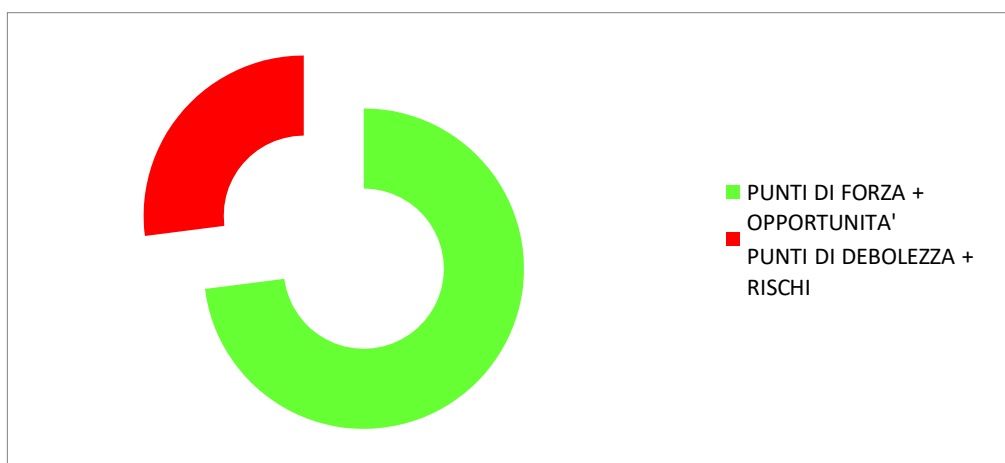
BILANCIO SWOT	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
80	30

BILANCIO SWOT - ECONOMICO	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
80	37

BILANCIO SWOT - SOCIALE	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
78	29

BILANCIO SWOT - TECNICO-AGRONOMICO	
PUNTI DI FORZA + OPPORTUNITA'	PUNTI DI DEBOLEZZA + RISCHI
81	25

c. visualizzazione grafica del bilancio tra indicatori di successo (punti di forza e opportunità) e quelli di fragilità (punti di debolezza e rischi)



CONCLUSIONI DELL'ANALISI SWOT RELATIVE AGLI AGRUMI CORSI

Questa analisi SWOT sugli agrumi in Corsica evidenzia diversi punti di forza e punti di debolezza, a seconda delle specie analizzate. L'insieme degli agrumi presentati beneficia dalla forte strutturazione del settore "Clémentine de Corse", che permette di sostenere lo sviluppo di specie meno conosciute come cedro e pomelo.

I principali punti di forza della filiera risiedono nel forte supporto scientifico e tecnico, nella radicazione storica delle produzioni, nella forte strutturazione degli attori, e nella storicità del know-how locale, riconosciuto e facilmente identificabile.

Gli agrumi della Corsica beneficiano dei mutevoli interessi di mercato verso l'identità, la sanità e la responsabilità nei confronti dell'ambiente.

Tuttavia, il successo economico di agrumi Corsica è fragile, a causa degli elevati costi di produzione e dei costi dell'insularità. Inoltre, il basso tasso di trasformazione degli agrumi priva le imprese di una parte significativa di valore aggiunto (industria alimentare, cosmetica o farmaceutica).

Sembra, attraverso questa analisi, che il settore agrumicolo debba beneficiare di un sostegno per il suo sviluppo, che è molto basso a tutt'oggi. Potremmo confrontare questa situazione con quella del Chinotto di Savona: due produzioni di nicchia che non dispongono di una DOP o IGP.

SINTESI DELL'ANALISI SWOT DEI PRODOTTI

L'analisi SWOT effettuata ha messo in evidenza una serie di aspetti critici che riguardano sia il settore della produzione primaria, sia quello della trasformazione, come pure quello turistico. Relativamente a quest'ultimo, appare fondamentale, anche in relazione alle testimonianze degli operatori del settore, definire il tipo di programma esperienziale da proporre al turista punto in particolare, gli agrumi possono essere un buon argomento per proporre itinerari ed esperienze sia sulla costa dei territori di progetto, che nelle aree più interne. In questo caso, si potrebbe soddisfare la richiesta del turista verso suggerimenti di esperienze e programmi di visita che possano trovare negli agrumi un filo rosso che colleghi gli aspetti naturalistici e agricoli con quelli storico - culturali. Dal punto di vista della trasformazione, i tradizionali canali e le tradizionali offerte di prodotti agroalimentari devono necessariamente essere arricchiti con offerte legate alla trasformazione non alimentare degli agrumi. Sfruttando, pertanto, la loro multifunzionalità, è possibile proporre percorsi di sviluppo e prodotti destinati alla cosmesi, alla nutraceutica, per giungere fino al settore dei prodotti ad azione fitosanitaria. Dal punto di vista della produzione primaria, occorre impegnare tempo e risorse per favorire sia l'ampliamento delle coltivazioni, sia il recupero di impianti preesistenti, sia, infine, per mettere a punto metodi di propagazione e coltivazione adeguati agli standard produttivi e culturali attuali. Da ultimo, vanno attentamente valutate tutte le opzioni di recupero e riuso degli scarti di produzione primaria, al fine di garantire, all'interno di una logica di agricoltura ed economia circolare, una piena sostenibilità delle produzioni.

Tutti i settori interpellati nello studio, da quello primario della coltivazione, a quello della trasformazione, per giungere al settore turistico, hanno messo in evidenza la necessità di poter usufruire di supporti professionali alla messa in campo delle idee e delle proposte di business. Pertanto, la prevista *call for ideas* dovrà essere in grado di cogliere le esigenze e le richieste di miglioramento delle condizioni operative dei diversi settori, fornendo supporto e indicazioni altamente professionalizzanti, capaci di rendere realmente competitive le proposte di innovazione.

Dovendo partire dalla produzione agrumicola per poter individuare le opportunità di sviluppo, l'analisi SWOT ha messo in evidenza alcuni possibili rischi di insuccesso, almeno per quanto riguarda i parametri meramente economici legati ad alcune produzioni agrumicole di nicchia. Al contrario, altri prodotti, come per esempio gli agrumi della Corsica, appaiono chiaramente suscettibili di una ulteriore valorizzazione, avendo già una forza propulsiva molto evidente legata alla storicità e alla esperienza sul mercato di tali prodotti. Anche per il chinotto di Savona, quanto appena espresso può essere considerato veritiero. Al contrario, le attività di valorizzazione e di promozione degli agrumi della Toscana- in particolare del limone massese-e della pompia della Sardegna devono essere attentamente calibrate tenendo conto della limitata dimensione colturale dei due agrumi. Per essi, infatti, potrebbe valere la pena mirare ad iniziative molto puntuali di valorizzazione turistica) percorsi storico- museali In Toscana) ovvero alla raccolta di proposte innovative nel campo della trasformazione agroalimentare e nutraceutica, sia per il limone massese virgola che, soprattutto, per la pompia sarda. In questo caso, la presenza di partner qualificati in tutte le discipline sopra individuate, consentirà di offrire un'ampia scelta di supporti tecnico - scientifici a coloro che verranno selezionati al termine delle *call for ideas*.

Possibili rischi possono essere ulteriormente osservati per la pompia sarda e il limone massese, a causa soprattutto della filiera poco strutturata e della frammentazione dell'offerta legata ad essi. È possibile, peraltro, sfruttare i buoni risultati già introdotti con il progetto "Mare di agrumi" la cui realizzazione acconsentito ti far acquisire agli operatori del territorio una maggiore consapevolezza delle caratteristiche dei tali prodotti. Si apre, pertanto, per essi un'opportunità di sviluppo soprattutto nel campo delle trasformazioni alimentari, quali alcuni alimenti funzionali, super succhi e altre trasformazioni ad uso alimentare.

Dal punto di vista dei valori sociali messi in campo dagli agrumi presenti nel territorio del progetto CITRUS, si evidenzia un quadro decisamente favorevole in quanto gli elementi storici, l'identità di prodotto e la visibilità del territorio ne consentono una valorizzazione ed una riconoscibilità indipendentemente o quasi dalla dimensione stessa della produzione. Particolarmente interessante appare l'analisi sociale per gli agrumi corsi, per i quali l'aver avviato da tempo un percorso di valorizzazione e promozione ha pagato gli sforzi fatti e pone basi solide per le gare detti prodotti alla promozione del territorio. Allo stesso modo, seppure in scala decisamente più ridotta, è possibile rilevare la stessa situazione anche per quanto riguarda il chinotto di Savona.

Considerate le carenze trasversali individuate in ciascun territorio, risulta di notevole importanza la complementarità delle conoscenze offerte dai diversi partner e dalla dimensione organizzativa degli stessi (Camere di Commercio, Agenzie di Sviluppo, Consorzi di sviluppo), che potranno contribuire al meglio agli specifici obiettivi del progetto CITRUS.

In particolare, la loro azione sarà preziosa per il coinvolgimento delle imprese, la promozione e l'informazione economica e il reperimento di informazioni. Le conoscenze dei partner risultano dunque trasversali a vari campi, ma si ritiene comunque utile il coinvolgimento di professionalità esterne specializzate, individuate in base alle necessità dei territori e delle start up innovative coinvolte nel progetto.

I partner del progetto concordano che le maggiori opportunità di sviluppo "integrato" delle offerte agro-alimentari, agro-artigianali e agro-turistiche del territorio provengano dall'eco-progettazione di prodotti o servizi e dalla creazione di processi che permettano uno sviluppo equilibrato del territorio.

Il principale ostacolo potrebbe essere rappresentato, in alcuni territori, dalla già citata dimensione produttiva del settore primario – e quindi dalla sua effettiva riconoscibilità e individuazione sul territorio – e in altri dalla vivacità delle giovani imprese, all'indomani della pandemia da Covid-19, che potrebbe averne minato non tanto le capacità propositive, quanto quelle economico-finanziarie.

L'altro grande problema rilevato è di natura culturale, e riguarda l'insufficienza di conoscenza e consapevolezza, da parte dei consumatori, delle opportunità offerte dal settore agrumicolo transfrontaliero, "bombardati" come spesso accade da offerte di prodotti generalisti o, ancora peggio, da offerte di prodotti che hanno operato una "mungitura della reputazione" a spese dei prodotti originali di quei territori. Tutto ciò potrebbe riflettersi sulla poca disponibilità da parte degli imprenditori, specialmente delle MPMI, a investire sui prodotti – da quelli alimentari a quelli turistici – offerti dal territorio. In questo caso, una forte azione di comunicazione potrebbe essere operata proprio dalla componente "Comunicazione" del progetto CITRUS stesso.

Il business model del progetto CITRUS

Il modello di sviluppo a cui il progetto CITRUS fa riferimento è essenzialmente legato all'integrazione della produzione agricola che consente di realizzare, conservare e sviluppare un ambiente rurale ordinato e sostenibile con l'innovazione dei prodotti trasformati che si possono ottenere da quella agricola e con una offerta turistica capace di mettere in evidenza, offrire e vendere un prodotto, o più prodotti, attrattivi per il turista in particolare, ciò che è sempre più attraente e stimola il turista e l'offerta di esperienze ben articolate e diversificate che completino il semplice concetto di vacanza. Per questa ragione, l'integrazione deve basarsi sull'offerta di prodotti agroalimentari o cosmetici capaci di intercettare l'ideale di vacanza in tutte le stagioni dell'anno ed in particolare quella legata ai diversi cicli vegetativi degli agrumi: dalla fioritura, alla fruttificazione, allo sviluppo della massa verde fogliare. Tutte queste fasi, corrispondono ad altrettante opportunità di produzione di trasformati e altrettante opportunità di fare turismo esperienziale.

Saranno, pertanto, analizzati e promossi quei modelli di sviluppo che andranno nella direzione sopra indicata, offrendo esperienze integrate e andando a ricercare innovazioni di prodotto e di processo produttivo all'interno della filiera agrumicola.

Tra i modelli di business innovativi, si possono citare:

- la progettazione innovativa:
 - realizzazione di impianti agrumicoli a basso impatto ambientale,
 - realizzazione di impianti agrumicoli in aree storicamente vocate,
 - progettazione di accordi tra privati e tra pubblico e privato che consentono l'utilizzazione di terreni incolti, convertendoli in impianti produttivi.
- La differenziazione dei prodotti:
 - Progettazione e realizzazione di alimenti funzionali,
 - progettazione e realizzazione di impieghi non alimentari dei prodotti e degli scarti dei prodotti agrumicoli,
 - sviluppo di accordi intersettoriali per la crescita del turismo esperienziale,
 - sviluppo di nuovi prodotti dedicati al turismo esperienziale.
- La comunicazione relativa ai contenuti innovativi:
 - Propagazione e sfruttamento delle buone pratiche di tracciabilità,
 - propagazione e sfruttamento delle buone pratiche di comunicazione della qualità e della tipicità dei territori.

realizzare, le attività comuni e i reciproci apporti e contributi finanziari necessari per la realizzazione delle attività, nonché i presupposti normativi.

Milestones di riferimento per il business model del progetto CITRUS

- **La Vision e la Mission del progetto**

La Vision di un'azienda identifica l'idea dell'imprenditore, il suo sogno e ciò che l'azienda vuole diventare in prospettiva futura.

La Mission rappresenta la dichiarazione di intenti di un'azienda, ovvero descrive in che modo devono essere realizzati gli obiettivi giorno per giorno.

I due concetti sono correlati, ma il primo ha a che fare con la dimensione del sogno e degli obiettivi a lungo termine di un'azienda, mentre il secondo si focalizza sul presente e sugli aspetti più pratici dell'attività aziendale.

Come definire la Vision aziendale

Poiché la vision deve racchiudere gli obiettivi di lungo periodo, immaginando lo scenario futuro ed esprimendo i valori e gli ideali dell'azienda, essa deve essere ben definita, esplicita e condivisa con tutti i livelli dell'organizzazione. In particolare, la vision deve specificare:

- l'ambito in cui l'azienda opera;
- gli obiettivi futuri realistici;
- un arco temporale entro cui realizzare gli obiettivi;
- i valori dell'azienda;
- l'idea dello scenario futuro immaginario.

In generale, per ottenere una vision aziendale efficace è necessario che questa sia realistica ma che punti a sognare in grande, ovvero che sia in grado di individuare la meta che si vuole idealmente raggiungere.

Come definire la Mission aziendale

Il processo di scrittura della mission è a tutti gli effetti una presa di coscienza di ciò che si sta facendo, in che modo lo si sta facendo e per chi lo si sta facendo. Per definire una mission efficace si può partire dalla storia dell'azienda e il motivo della sua esistenza e definire il target e i valori che guidano le attività dell'impresa. Le domande da cui un imprenditore può quindi prendere spunto per delineare la propria mission aziendale sono:

- Per quale motivo l'azienda è sul mercato?
- Chi sono i clienti?
- Quali sono le caratteristiche distintive dell'azienda?
- Qual è la "personalità" dell'azienda?
- Quali sono gli obiettivi concreti dell'azienda nel breve periodo?

In conclusione, definire la vision e la mission aziendale in modo chiaro ed esplicito può svolgere una funzione di guida per l'attività aziendale. In questo modo, per l'imprenditore e i dipendenti sarà più facile tenere a mente gli obiettivi di breve e lungo periodo e lavorare insieme per la loro realizzazione, in un clima di condivisione dei valori aziendali.

La definizione analitica del piano di business

- **Panoramica delle attività agrumicole**

L'analisi SWOT ha messo in evidenza quali siano i prodotti agrumicoli di riferimento per il territorio di progetto. Da questi occorre partire.

Immediatamente dopo l'individuazione del **prodotto agrumicolo di riferimento**, occorre procedere alla scelta del **metodo di produzione e di trasformazione**, con particolare attenzione al contesto in cui si intende inserire l'attività:

- agricoltura integrata,
 - agricoltura biologica,
 - frutticoltura estensiva, con consociazione di altre colture,
 - frutticoltura estensiva, secondo il modello tradizionale (es. impianti a filare lungo gli stradelli interpoderali),
 - frutticoltura intensiva,
 - produzione destinata alla trasformazione alimentare,
 - produzione destinata alla trasformazione non alimentare,
 - produzione integrata delle due precedenti,
 - gestione e sfruttamento delle risorse (acqua, limitatori naturali dei parassiti, ...)
- **Individuazione dei servizi innovativi (collegamento con gli aspetti turistici)**
 A titolo di esempio, si possono citare le varie forme di integrazione tra agricoltura e ospitalità rurale, tra cui si citano:
 - La promozione della semplice ospitalità,
 - La promozione dell'ospitalità esperienziale (es. partecipazione ad attività aziendali, visite guidate)
 - **Ricerca dei fornitori**
 La fase di ricerca dei fornitori è fondamentale, in quanto molti dei requisiti di qualità sono legati al tipo di materie prime/fattori di produzione utilizzati per la realizzazione della produzione/trasformato finale. Per tale ragione, i requisiti di qualità e di tracciabilità devono essere estesi anche ai fornitori aziendali.
 - **Dimensione e la struttura aziendale attesa**
 Il modello di business deve tenere conto di questo aspetto fondamentale, direttamente legato alla Vision generale del progetto. Definire la dimensione e la struttura da conferire all'azienda nel breve e nel medio-lungo periodo contribuisce in maniera fondamentale alle decisioni da assumere relativamente a tutti gli aspetti organizzativi aziendali.
 - **Ruoli e responsabilità degli addetti**
 Direttamente dipendente dalla pianificazione strutturale aziendale è l'attribuzione agli operatori aziendali dei ruoli e delle responsabilità relative al tipo di attività svolta. Una attenta organizzazione gerarchica e funzionale interna all'azienda consente di organizzare al meglio le attività e di garantire livelli adeguati che qualità nelle operazioni applicate.

- **Redazione del Piano aziendale:**
 - monitoraggio e analisi delle tendenze del mercato
 - individuazione del mercato di riferimento
 - individuazione e strutturazione dei "plus" su cui fondare il vantaggio competitivo
 - definizione di un piano aziendale dedicato alle strategie di vendita dei prodotti
 - individuazione dei prodotti da porre in vendita,
 - individuazione analitica di tutti gli strumenti e i fattori necessari alla produzione,
 - definizione degli obiettivi e dei conseguenti metodi di tracciabilità dei prodotti (azienda trasparente),
 - individuazione dei processi di certificazione strategici per i prodotti
 - attribuzione del valore al prodotto da porre in vendita (valore che il consumatore attribuisce al prodotto),
 - definizione di una strategia dei prezzi di vendita (in base al tipo di prodotto, al periodo di esitazione sul mercato, alla capacità di spesa del cliente finale)
 - gestione del prodotto fresco,
 - trasformazione dal fresco di prodotti deperibili o non diversamente conservabili
 - collegamento in rete in rete con altri operatori dei settori a monte (fornitori) e a valle (clienti)
 - strategie di pubblicizzazione dei prodotti aziendali
 - strategie di partecipazione a fiere ed eventi promozionali
 - strategie di marketing, anche diretto
 - analisi di mercato e proiezioni sul futuro,
 - politica dei pagamenti (contanti, bonifico bancario, varie forme di pagamento elettronico).

- **definizione di un piano aziendale dedicato alla generazione/ricerca dei finanziamenti**
 - da risorse personali,
 - da cofinanziamenti bancari,
 - da cofinanziamenti dei Piani di Sviluppo Rurale
 - da altre fonti (es. crowdfunding)

- **definizione di una Strategia di crescita**
 - crescita relativa al metodo di produzione (innovazioni di processo)
 - processi ambientalmente e socialmente sostenibili,
 - processi dedicati all'efficiamento dei metodi di produzione,
 - monitoraggio della qualità dei prodotti esitati sul mercato
 - monitoraggio delle innovazioni introdotte dai principali competitors,
 - formazione degli operatori aziendali
 - crescita relativa ai prodotti:
 - catalogo dei prodotti e suo periodico rinnovamento

- differenziazione dei prodotti
- catalogo condiviso con altre imprese (ampliamento/diversificazione dell'offerta),
- monitoraggio delle innovazioni introdotte nei cataloghi dei principali competitors.

- **Applicazione dei modelli di business nel turismo**

A partire, dunque, dal prodotto agrumicolo di riferimento e dai suoi trasformati, la fase successiva è quella relativa alla scelta del **tipo di offerta dedicata alla ospitalità**.

Recenti ricerche hanno posto sotto i riflettori le best practice a livello nazionale e internazionale e l'evoluzione dei modelli di business di successo, coinvolgendo i massimi esponenti italiani del turismo. Sono state infine presentate a manager e imprenditori del settore le linee guida in grado di dare indicazioni precise e pratiche sui cambiamenti nel turismo.

Le linee guida di seguito proposte per lo sviluppo personalizzato di un **modello di business** riguardano il ruolo del cliente-turista da coinvolgere sempre più all'interno dell'impresa, e il ruolo del network fra le aziende dentro e fuori la filiera turistica.

Aziende aperte, senza gerarchie e fluide

In questo settore, dominato da ridotta formalità e da forte relazionalità, si affacciano nuovi modelli di business che rispecchiano tendenze sempre più evidenti, quali l'assenza di un confine tra interno ed esterno dell'azienda (aspetto connesso in particolare ai nuovi social media), un approccio antigerarchico e le sempre più frequenti contaminazioni che oggi dominano la scena turistica con un forte impatto rispetto ad altri contesti.

È il cliente che decide

Cambiano la modalità di comunicazione e di connettività, sempre più ubiqua, la volontà del cliente di prendere parte al processo di creazione, innovazione ed evoluzione del prodotto turistico e, infine, la necessità di considerare gli interessi, le "passioni", le culture di soggetti "potenzialmente" turistici, spesso non adeguatamente valutate ma in grado di arricchire il prodotto turistico e di rendere appetibile la "destinazione".

Reti senza confini

Diviene sempre più necessario un cambio di prospettiva rispetto a quelli che sono stati definiti i driver del cambiamento: da rete d'impresa a rete senza confini, in grado di sviluppare rapporti informali e di rendere il consumatore parte integrante della rete; da un utilizzo delle tecnologie a supporto della propria attività alla necessità di "respirare digitale" per poter cavalcare i tempi, automatizzare i processi a minor valore aggiunto e ampliare le possibilità, i momenti e le modalità per conoscere il cliente attraverso nuovi canali; dalla gestione di rapporti pubblico-privati alla creazione di partnership tra settore pubblico e privato basate sullo scambio di knowhow e di competenze.

I macro temi emersi dall'indagine

Ibridazione, *flexible network design*, *consumer co-creation*, nuove figure quali il *prosumer* e, infine, il ruolo del consulente-produttore, sono le sfide umane e tecniche del presente e sono gli aspetti su cui è necessario focalizzare l'attenzione per poter realmente innovare ed eccellere nel settore turistico.

Ibridazioni di settori, prodotti e team

Un'attenzione particolare deve essere data proprio al concetto di ibridazione, definito come «Combinazione di elementi del turismo con aspetti distintivi di altri settori, come fosse il frutto nato da una fusione. È una delle innovazioni più significative su cui il settore sta costruendo i propri business. Con il termine ibridazione si intende non solo quella di prodotto, ma anche quella di competenze: la creazione, infatti, di team ibridi favorisce la nascita di un prodotto altamente qualificato, originale e appetibile da più target».

Sovrapposizione tra produttore e cliente

Tra i vari temi, una nota di attenzione viene conferita al "prosumer", nuova figura per la scena turistica: si tratta dell'incontro tra produttore e cliente, dalla sovrapposizione tra le due. La condivisione di valori e passioni tra il target e l'imprenditore consente in primis la conoscenza approfondita della comunità di riferimento e spesso accade che vi sia in queste figure una sovrapposizione tra la sfera lavorativa e quella personale e del tempo libero.

Cambiare prospettiva

Dalle interviste svolte emerge come le determinanti del cambiamento, quindi la co-evolution, un approccio poco gerarchico e i network relazionali, stanno iniziando ad avere impatti notevoli sul settore. La flessibilità e l'ibridazione, intese in termini di conoscenze e competenze organizzative e individuali, diverranno pietre miliari su cui strutturare il proprio business model.

Per potersi evolvere, il turismo richiede un cambio di prospettiva che modifichi la chiusura e l'autoreferenzialità dominante delle imprese, che agevoli il passaggio generazionale e che favorisca la diffusione di competenze aggiornate, proprie di modelli di business all'avanguardia.

Competenze trasversali per i manager

Gli aspetti di sensibilità interculturale, orientamento a lungo termine, gestione di sé e innovazione siano attualmente le competenze trasversali necessarie per un manager che opera entro il settore turistico.

La soddisfazione di una clientela globale, intesa non più solamente come capacità di comprendere le aspettative del cliente e di attivarsi alla sua soddisfazione, ma con un significato più ricco, derivante dalla necessità di anticipare e soddisfare le problematiche di una clientela multiculturale e multireligiosa, è oggi determinante per un manager nel turismo, ma l'adozione di un pensiero strategico che conduca il manager a definire una mission e una strategia per l'organizzazione favorisce l'abbandono e il superamento di una logica a breve termine per spostare l'attenzione su una logica di medio-lungo termine, strategica per l'azienda.

Strategia, gestione e marketing: competenze chiave

Sono infatti la comprensione delle aspettative del cliente e l'attivazione di fronte alla sua soddisfazione, la comprensione delle particolarità della clientela e l'adeguamento dei propri prodotti/servizi alle specificità culturali a distinguere l'eccellenza turistica.

Sono le competenze strategiche, di marketing e di gestione a primeggiare entro il panorama delle competenze tecniche richieste a un manager.

La capacità di saper posizionare e vendere il proprio prodotto o servizio sul mercato viene percepita come la competenza tecnica più importante. In questo è possibile leggere tutte le analisi di nuove prospettive di business, le capacità di comunicazione del proprio prodotto e la conoscenza dei mercati internazionali».

La strategia di co-sviluppo

Il modello di sviluppo, a cui il progetto CITRUS fa riferimento, è legato alla condivisione e alla compartecipazione dei partner e dei territori al raggiungimento del comune obiettivo di realizzare una crescita omogenea e coordinata attorno al tema degli agrumi.

Della strategia di co-sviluppo si occupa la **Componente T1**, che prevede la predisposizione di una strategia di sviluppo finalizzata all'attuazione ed all'erogazione dei **servizi qualificati alle MPMI**.

La strategia è stata pensata e verrà predisposta nella forma del "**Business model transfrontaliero**" con l'obiettivo di definire le priorità e l'operatività dei servizi innovativi per le imprese. E', quindi, prevista la predisposizione di un "**piano di co-sviluppo**" finalizzato a rendere complementari tra loro i differenti servizi che saranno erogati.

Pur tenendo conto delle peculiarità di ogni territorio e dei partner di progetto, ogni sforzo verrà fatto affinché sia realizzata la massima condivisione degli obiettivi e dei servizi offerti. Di seguito si riportano gli ambiti prevalenti di attività, ben consapevoli del fatto che molte richieste saranno personalizzate e legate alle peculiarità dei singoli territori e che, quindi, richiederanno altrettanto specifiche e personalizzate risposte da coloro che quel territorio conoscono meglio.

La strategia di co-sviluppo si focalizzerà su:

- Coltivazione e produzione. In questo caso, sarà il **partner Corso** ad occuparsi e offrire soluzioni e contributi tecnico-scientifici relativi alle tecniche di coltivazione e di produzione, spaziando dalla fase vivaistica a quella di avvio della produzione, fino alle pratiche di raccolta e di post-raccolta.
- Trasformazione e commercializzazione dei prodotti della filiera. L'esperienza e la multifunzionalità del **partner Sardo** consentirà di offrire alle imprese strumenti conoscitivi e operativi dedicati alla trasformazione e alla promozione dei prodotti trasformati, secondo le indicazioni del ,piano di business sopra tracciate.
- Valorizzazione turistica degli agrumi. L'esperienza del **partner ligure**, maturata anche attraverso la gestione del GAL Valli Savonesi che ha tra le sue attività quelle di stimolare e sviluppare il turismo esperienziale consentirà di offrire riferimenti, modelli e approcci innovativi e coerenti con le finalità del progetto.
- Valorizzazione creativa degli agrumi e reimpiego degli scarti di produzione. Le competenze del **partner toscano** sono in grado di abilitare competenze sia nel campo della trasformazione (es. alimenti funzionali), sia in quello del recupero e riuso degli scarti (es. recupero di sostanze diverse dai semi degli agrumilavorati).

Ogni partner responsabile della propria area predisporrà, quindi un proprio **catalogo dei servizi** da erogare alle MPMI, condividendolo con gli altri partner per la validazione e la valutazione della completezza dell'offerta.

Ciascun **coordinatore** selezionerà ed incaricherà degli **esperti esterni** (tramite procedure di evidenza pubblica o collaborazioni con Università) per assistere le MPMI che ne faranno richiesta.

Il partner **Innolabs** attiverà lo **scouting** attraverso una "**Call for ideas**" per la selezione delle MPMI che hanno proposte innovative negli ambiti operativi del progetto e che, conseguentemente, necessitano di un supporto tecnico "qualificato".

Una **commissione di valutazione**, composta da un rappresentante incaricato da ciascun partner, valuterà la **coerenza** delle idee proposte con il piano di business "CITRUS", la loro **fattibilità** in riferimento alla

opportunità del settore agrumicolo e la **corrispondenza** tra i bisogni d'innovazione rilevati nelle idee e i servizi erogabili attraverso gli esperti.

Le **MPMI** selezionate potranno essere supportate attraverso **servizi "singoli" o "integrati"**, ovvero con il coinvolgimento di esperti di ambiti differenti, e facenti capo ai diversi partner di progetto. La multidisciplinarietà del progetto CITRUS e l'interdipendenza tra i settori agricolo, alimentare e turistico sono un punto di forza innovativo che consentirà di offrire il supporto necessario alle MPMI, nel solco di quella logica di *breeding* sopra accennata che potrebbe rappresentare un motivo di successo e di sostegno alle idee innovative delle imprese.

Una volta terminata la fase di **"matching"** tra imprese selezionate ed esperti, si procederà alla loro realizzazione che avverrà in un arco temporale di circa 16 mesi.

In **conclusione**, il progetto CITRUS, mettendo a valore i risultati del precedente progetto MARE DI AGRUMI, mira a perfezionare lo sviluppo del comparto produttivo primario, di quello della trasformazione e dell'offerta turistico-esperienziale promuovendo in maniera concreta e fattiva lo sviluppo integrato dei sopraccitati settori economici orbitanti attorno ad una parte fondamentale del paesaggio agrario dei territori dell'alto Mediterraneo, ovvero gli agrumi.