

Potenzialità e criticità della logistica distrettuale: il caso del distretto florovivaistico del ponente ligure[°]

di Corrado Cerruti, Albino Dicerto, Sonia Ruggiero*

1. Introduzione

La questione della competitività si pone sempre con maggiore forza negli studi sui distretti italiani, sollecitata da sfide la globalizzazione, la crescente competizione internazionale, l'innovazione tecnologica, l'aumento del costo del lavoro e la riduzione dei costi di trasporto (Rullani, 1995). Questi sono solo alcuni degli elementi che hanno elevato e mutato il livello di competitività del sistema e che rischiano di escludere dall'arena competi-

[°] Il presente lavoro nasce da un progetto di ricerca sul settore della distribuzione dei prodotti floricoli nel distretto florovivaistico del Ponente Ligure finanziato e supportato operativamente dall'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Imperia – Riviera dei Fiori. “L'indagine sul settore della distribuzione dei prodotti floricoli” è stata realizzata dal DITEA – Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende dell'Università di Genova sotto il coordinamento scientifico del Prof. Roberto Cafferata.

* Pur essendo questo lavoro frutto di una comune attività di ricerca e di riflessioni svolte congiuntamente, i paragrafi 2 e 5 possono essere attribuiti ad Albino Dicerto, il paragrafo 4 a Corrado Cerruti, i paragrafi 6 e 7 a Sonia Ruggiero e i paragrafi 1 e 3 ai tre autori congiuntamente.

Economia e diritto del terziario n. 3, 2009

tiva i distretti non in grado di vincere la resistenza al cambiamento e all'adattamento alle mutate condizioni ambientali. Il rilancio dell'economia distrettuale presupporrebbe che la tradizionale eccellenza produttiva su cui i distretti italiani hanno basato la propria crescita, sia supportata dall'utilizzo di nuove leve per lo sviluppo che, a seconda dei casi concreti, possono essere la ricerca, il marketing e la logistica.

In particolare la gestione coordinata dei flussi logistici nelle realtà distrettuali, che fino ad oggi è rimasta ai margini delle priorità strategiche delle imprese distrettuali, ha di recente assunto un ruolo centrale nella letteratura del settore e diversi sono gli studi ad essa dedicati (Cerruti, Musso, 2004; D'Agostino, 2001, Civiero, D'Agostino, 2003). La vicinanza fisica fra le imprese distrettuali ha rappresentato per molto tempo un enorme vantaggio competitivo anche dal punto di vista logistico ma, allo stesso tempo, ha fatto sì che gli operatori del distretto non si preoccupassero mai di elaborare una vera e propria strategia logistica cadendo, da quel punto di vista, in una sorta di "letargo strategico". Il processo di cambiamento che le imprese distrettuali devono intraprendere, con particolare riferimento alla gestione dei flussi logistici, incontra forti difficoltà e resistenze (Cafferata, 2005). Queste difficoltà risulterebbero ancora maggiori nelle realtà distrettuali "polverizzate", all'interno delle quali non esiste un leader in grado di determinare le strategie e indirizzare il sistema (Bologna, 1998). Nei distretti pulverizzati, in effetti, uno dei principali ostacoli al cambiamento è riscontrabile nella mancanza di un'istituzione o di un'impresa guida in grado di indirizzare consapevolmente l'evoluzione del sistema. Anche dal punto di vista logistico, viste le nuove condizioni competitive, i distretti pulverizzati richiederebbero una guida consapevole e lungimirante in grado di percepire le problematiche logistiche e condurre le imprese del distretto verso una razionalizzazione sistematica e orientata della logistica inter/intra distrettuale.

È inoltre da tenere presente il livello di complessità e di responsabilità che l'organizzazione leader (che sia un'impresa del distretto o un'istituzione pubblica) dovrebbe assumere. Infatti, la performance del distretto è la performance di un'entità unica ed inscindibile ed ottimizzare la gestione logistica di un singolo operatore della catena senza considerare gli effetti delle scelte logistiche del singolo sulla supply chain complessiva, significherebbe non centrare gli obiettivi di efficienza ed efficacia che la logistica distrettuale si propone (Porter, 2000). Va inoltre evidenziato come ogni settore o area abbia caratteristiche proprie, che impattano in maniera differenziata sulla rilevanza e criticità della logistica nei diversi contesti distrettuali.

Questo lavoro si concentra sul ruolo che la logistica, ed in particolare la logistica distributiva, ha sulle prospettive di sviluppo del distretto floro-vaiistico del Ponente Ligure. Dai dati raccolti in un'indagine sul campo, si evidenzia infatti come molti operatori commerciali del distretto ritengano che l'ottimizzazione dei flussi logistici possa costituire una leva fonamen-

tale per il rilancio dell'economia distrettuale e che, al contrario, il mancato raggiungimento di questa razionalizzazione possa arrivare a pregiudicare la sopravvivenza stessa del distretto.

Il distretto florovivaistico si presenta in un momento di svolta in cui deve decidere se presidiare in maniera attiva e condivisa tra pubblico e privato la complessiva attività distributivo-commerciale oppure se assecondare una sua progressiva esternalizzazione ad operatori logistici specializzati esterni al distretto (in particolare ad imprese olandesi). Questa scelta sembra incidere in maniera molto rilevante sul futuro del distretto.

Nel paragrafo che segue si farà un breve accenno alle caratteristiche del distretto florovivaistico ligure evidenziandone le origini e il percorso di sviluppo.

Quindi, dopo aver spiegato la metodologia seguita ed il campione di imprese utilizzato si metterà a fuoco la situazione del distretto così come percepito dalle imprese che vi appartengono. Il quarto paragrafo sarà dedicato all'analisi dell'attuale approccio logistico e alla comprensione delle potenziali carenze e punti di forza ritenuti tali dalle imprese commerciali del distretto. Con il successivo paragrafo si tenterà di individuare la percezione dei commercianti relativamente alla loro attività, alle relazioni tra gli operatori e i prodotti commercializzati e di cogliere la loro visione sul futuro del distretto.

Il paragrafo conclusivo sarà improntato a determinare, con riferimento al possibile ruolo di un "metamanager", le potenzialità di sviluppo della performance logistica da parte del distretto.

2. Il distretto florovivaistico del Ponente Ligure

La Liguria, relativamente a fiori e fronde recise, piante da vaso e materiale vivaistico da ricoltivare, riveste un ruolo importante in termini di numero di imprese florovivaistiche, superficie dedicata, capacità di innovazione e presenza sul mercato.

Facendo leva su questa tradizione e questa presenza, nel novembre 2001 con la Legge Regionale n. 42 è stato costituito il *Distretto florovivaistico del Ponente Ligure* che si estende sul territorio delle provincie di Imperia e Savona. Tale zona si caratterizza per "...una significativa porzione di superficie agraria dedicata al florovivaismo, una significativa presenza di imprese agricole, commerciali ed artigiane impegnati nella filiera florovivaistica, l'esistenza di centri e strutture per la ricerca, dimostrazione, assistenza tecnica, formazione professionale di supporto agli addetti della filiera, la presenza di attività locali a sostegno del processo d'innovazione tecnologica e organizzativa delle imprese e una radicata presenza di realtà organizzative tra operatori della filiera definiscono in modo inequivocabile l'esistenza del distretto come "entità storica e territoriale omogenea".

Dal lato della produzione le imprese del distretto rientrano in grande prevalenza nella categoria della micro-impresa (mediamente 1,5 Ha coltivati per impresa con un numero di addetti medio pari a 2,35) e assumono la fisionomia tipica delle piccole aziende familiari strettamente dimensionate sulla consistenza della famiglia dell'imprenditore (Delbufalo, 2006; Scafarto, 2006). Il distretto florovivaistico si presenta quindi come un distretto polverizzato (Civiero, D'Agostino, 2003). Dati recenti mostrano come il distretto abbia mantenuto questa caratteristica nel tempo essendo a tutt'oggi caratterizzato da una moltitudine di imprese di piccolissima dimensione disperse su tutto il territorio distrettuale. La tabella che segue (Tab. 1) mostra l'articolazione territoriale delle imprese del distretto divisa per comune e per settore di appartenenza (la classificazione usata è quella introdotta con ATECORI 2002).

L'intero settore florovivaistico italiano è stato colpito nell'ultimo ventennio da una crisi generalizzata che ha riguardato la coltivazione e, di conseguenza, la commercializzazione di prodotti del distretto ligure (Del Bufalo, 2006). Fra le cause della crisi nel settore vi è l'aumento della concorrenza nel settore, ascrivibile alle mutate condizioni del mercato sia dal lato dell'offerta che dalla domanda.

Dal lato dell'offerta, infatti, la sempre maggiore presenza di prodotti a basso costo provenienti da paesi emergenti e il contemporaneo aumento di prodotti provenienti da produttori tecnologicamente innovativi hanno determinato un forte aumento della pressione competitiva. Dal lato della domanda, si evidenzia come essa sia sempre più influenzata dall'importanza crescente dei servizi incorporati al prodotto e dalla ricerca di valori simbolico-edonistici che ne evidenziano la valenza sociale e culturale (Delbufalo, 2006). È inoltre possibile interpretare la recente distrettualizzazione come una risposta al cambiamento ambientale e alla pressione competitiva. Tale decisione appare, in effetti, come un tentativo di riconvertire l'industria floricola regionale allo status di produzione tradizionale e di superare la debolezza insita in un sistema locale caratterizzato da una spiccata frammentazione organizzativa, sfruttando gli elementi di flessibilità che nel tempo il sistema stesso ha sviluppato (Delbufalo, 2006).

Il prodotto floricolo ligure ha raggiunto un'ampia copertura di mercato (a livello italiano, europeo e, selettivamente, su aree extra-europee) e l'attività di commercializzazione, nata e sviluppatasi contemporaneamente ed in piena sinergia con la produzione, è diventata oggi un'importante leva competitiva per lo sviluppo e la sopravvivenza del distretto. Il distretto, vede una continua evoluzione delle relazioni tra i diversi attori pubblici e privati che vi prendono parte. In effetti, la recente formazione di cooperative e consorzi tra produttori e commercianti o il rinnovo dell'idea e delle funzioni del Mercato dei Fiori come punto di incontro tra di essi sono alcune delle soluzioni su cui il distretto ha cercato di puntare per reagire alla concorrenza sempre più forte sia interna che estera.

Tab. 1 – Articolazione per comune e settore di attività delle imprese del distretto (comuni con più di 50 imprese attive)

I SEMESTRE 2008	Coltivazioni di ortaggi, specialità orticole, fiori e prodotti di vivai	Coltivazione di ortaggi in piena aria	Coltivazione di ortaggi in serra	Coltivazione floricole e di piante ornamentali in piena aria	Coltivazione floricole e di piante ornamentali in serra	Ortocolture specializzate vivaistiche e sementiere in piena aria	Coltivazioni miste di ortaggi, fiori e prodotti di vivai in piena aria	TOTALE
	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	Attive	
Bordighera	24	3	0	267	3	1	0	298
Camporosso	15	5	1	152	0	0	2	175
Castellaro	4	1	0	66	0	0	0	71
Ceriana	6	3	0	49	0	0	0	58
Cipressa	6	3	0	46	0	0	0	55
Dolceacqua	6	0	1	78	0	0	2	87
Imperia	14	10	0	69	2	1	0	96
Ospedaletti	9	0	1	76	3	0	0	89
Perinaldo	7	0	0	56	0	0	0	63
Riva Ligure	11	1	0	148	1	0	1	162
San Biagio della Cima	11	0	2	91	0	0	0	104
Sanremo	98	16	0	759	11	0	2	886
Santo Stefano al Mare	8	1	0	76	2	0	0	87
Soldano	4	1	0	49	1	0	0	55
Taggia	61	5	0	392	3	1	4	466
Vallebona	9	0	0	119	0	0	1	129
Vallecrosia	8	2	1	151	2	0	1	165
Ventimiglia	15	17	0	294	4	1	2	333
Altri comuni del Distretto	80	75	2	392	3	3	17	572
TOTALE	396	143	8	3,330	35	7	32	3,951

Fonte: ns. elaborazione su banca dati 2007 dell'Azienda Speciale "Riviera dei Fiori" (CCIAA di Imperia).

3. Metodologia

L'indagine sulla distribuzione dei prodotti floricoli qui riportata si è stata condotta attraverso due approcci: un'analisi di tipo quantitativo mirata a fotografare le peculiarità liguri del settore e un'analisi di tipo qualitativo mirata ad approfondire le tematiche già sviluppate a livello quantitativo attraverso colloqui guidati con gli attori più rilevanti nel distretto.

L'analisi di tipo quantitativo ha portato alla raccolta di 61 questionari di imprese tra quelle selezionate. Il campione, individuato attraverso i database in possesso della Camera di Commercio di Imperia, riguarda l'intero universo delle imprese che, in base al codice ATECO 2002, svolgono l'attività di "commerciante" o di "esportatore".

La maggior parte delle imprese rispondenti svolge la commercializzazione dei prodotti floricoli come unica attività (l'80% dei casi). Il 13% delle imprese rispondenti, invece, svolge anche attività di produzione, e il 5% è impegnato anche in attività di trasporto in conto terzi (Tab. 2).

Tutte le imprese rispondenti, con un'unica eccezione, hanno la sede principale di attività in provincia di Imperia. La localizzazione delle imprese rispondenti copre bene i diversi comuni dell'Imperiese, con un addensamento nei due comuni trainanti: Sanremo (il 38% dei rispondenti) e Taggia (il 26% dei rispondenti). Il campione di imprese rispondenti bene riflette le caratteristiche di frammentazione proprie dei contesti distrettuali:

- il 61% delle imprese rispondenti fattura meno di 1 milione di euro, con una parte significativa che fattura meno di 500.000 euro (26 imprese pari a quasi il 43%) (Tab. 3);
- il 52% delle imprese rispondenti ha meno di 5 dipendenti, con una parte significativa che è incentrata sul solo titolare (pari a quasi il 22%) (Tab. 4);
- solo il 38% si è organizzato con strutture societarie evolutive (la S.r.l. o la società cooperativa) e nessuna si è costituita come S.p.a. (Tab. 5).

Tab. 2 – Altre attività rilevanti

	Numero	Percentuale
Produzione	8	13,1%
Trasporto conto terzi	3	4,9%
Altro commercio	1	1,7%
Nessuna altra attività rilevante	49	80,3%

Fonte: ns. elaborazione su banca dati 2007 dell'Azienda Speciale "Riviera dei Fiori" (CCIAA di Imperia).

Tab. 3 – Fatturato annuo (in euro)

	<i>Numero</i>	<i>Percentuale</i>
Fino ad 1 milione	37	60,6%
Da 1 a 5 milioni	17	27,9%
Oltre 5 milioni	7	11,5%

Fonte: ns. elaborazione su banca dati 2007 dell'Azienda Speciale "Riviera dei Fiori" (CCIAA di Imperia).

Tab. 4 – Numero di occupati (incluso il titolare)

	<i>Numero</i>	<i>Percentuale</i>
1 addetto	13	21,7%
2-5 addetti	18	30,0%
6-10 addetti	10	16,6%
11-25 addetti	13	21,7%
26-50 addetti	4	6,7%
Oltre 50 addetti	2	3,3%

Fonte: ns. elaborazione su banca dati 2007 dell'Azienda Speciale "Riviera dei Fiori" (CCIAA di Imperia).

Tab. 5 – Forma giuridica

	<i>Numero</i>	<i>Percentuale</i>
Ditta individuale	23	37,7%
Sas	8	13,1%
Snc	7	11,5%
Cooperativa	4	6,6%
Srl	19	31,1%

Fonte: ns. elaborazione su banca dati 2007 dell'Azienda Speciale "Riviera dei Fiori" (CCIAA di Imperia).

L'analisi di tipo qualitativo si è incentrata su 12 interviste ai principali operatori distrettuali selezionate sulla base del volume di affari, con l'obiettivo di fornire un riferimento meno esteso, ma più approfondito, rispetto al quale valutare le risposte del campione delle imprese e lo stato generale del settore.

Il campione di imprese intervistate risulta così composto:

- il 41% delle imprese intervistate ha un fatturato annuo compreso fra i 5 ed i 10 milioni di euro; il 25% fattura annualmente oltre 10 milioni di euro, mentre sia per le imprese che fatturano fra 500 mila e 1 milione di euro sia per quelle che fatturano fra 1 e 5 milioni di euro la percentuale relativa è del 17% (Tab. 6);

- il 33 % delle imprese intervistate ha un numero di dipendenti compreso fra 11 e 25; il 25% ha fra 6 e 10 dipendenti; il 25% ha un numero di dipendenti compreso fra 26 e 50; mentre il rimanente 17% ha oltre 50 dipendenti (Tab. 7);
- il 75% delle imprese intervistate si è organizzato con strutture societarie evolute (la S.r.l. o la società cooperativa), ma nessuna si è costituita come S.p.A. Il 17% ha forma giuridica di ditta individuale e l'8% di S.a.s. (Tab. 8).

Le imprese intervistate sono maggiormente concentrate su dimensioni medio-grandi perché si è cercato di cogliere il punto di vista delle aziende che, presumibilmente, hanno una visione più ampia delle potenzialità e dei limiti del sistema e che, hanno maggiori opportunità di promuovere eventuali iniziative di innovazione commerciale e logistica.

Tab. 6 – Fatturato annuo (in euro)

	<i>Numero</i>	<i>Percentuale</i>
Da 500 mila a 1 milione	2	17%
Da 1 a 5 milioni	2	17%
Da 5 a 10 milioni	5	41%
Oltre i 10 milioni	3	25%

Fonte: ns. elaborazione su banca dati 2007 della banca dati Azienda Speciale “Riviera dei Fiori” (CCIAA di Imperia).

Tab. 7 – Numero di occupati (incluso il titolare)

	<i>Numero</i>	<i>Percentuale</i>
6-10 addetti	3	25%
11-25 addetti	4	33%
26-50 addetti	3	25%
Oltre 50 addetti	2	17%

Fonte: ns. elaborazione su banca dati 2007 della banca dati Azienda Speciale “Riviera dei Fiori” (CCIAA di Imperia).

Tab. 8 – Forma giuridica

	<i>Numero</i>	<i>Percentuale</i>
Ditta individuale	2	17%
Sas	1	8%
Cooperativa	1	8%
Srl	8	67%

Fonte: ns. elaborazione su banca dati 2007 della banca dati Azienda Speciale “Riviera dei Fiori” (CCIAA di Imperia).

Le evidenze raccolte sono state preliminarmente discusse in un focus group con istituzioni, associazioni ed operatori del distretto (1).

4. Situazione attuale e prospettive future: punti di forza e fattori di criticità

Come accennato nel paragrafo introduttivo, la situazione del distretto florovivaistico ligure risulta attualmente non facile.

Gli operatori, sia attraverso i questionari sia attraverso le interviste dirette, evidenziano la situazione di difficoltà che il settore del commercio florovivaistico ligure sta attraversando. Si tratta di una situazione di difficoltà che, pur investendo tutto il settore, si fa sentire in modo più profondo nelle piccole e piccolissime imprese e che pesa non solo sul fatturato e sulla merce commercializzata, ma anche e soprattutto sull'occupazione.

Dai questionari delle imprese rispondenti si evince che:

- le imprese che hanno visto contrarsi il proprio fatturato sono più numerose di quelle in crescita (il 30% contro il 28%);
- le imprese che il cui volume di merce commercializzata si è contratto sono più numerose di quelle che hanno riscontrato un aumento nelle vendite (il 32% contro il 23%);
- le imprese in cui l'occupazione si è ridotta sono molte di più di quelle che hanno registrato una crescita occupazionale (il 28% contro il 5%).

Un approfondimento dei trend rispetto alle classi dimensionali mette in evidenza come la situazione di crisi sia concentrata nelle imprese di più piccola dimensione. In particolare si riscontra come:

- la riduzione del fatturato concerne il 38% delle imprese con un fatturato sotto il milione di euro (contro il 14% delle imprese che fatturano oltre 5 milioni di euro);
- il calo dei volumi commercializzati riguarda il 44% delle imprese con un fatturato sotto il milione di euro (contro il 12% delle imprese che fatturano tra 1 e 5 milioni di euro);
- la contrazione dell'occupazione tocca il 36% delle imprese con un fatturato sotto il milione di euro (contro il 12% delle imprese che fatturano tra 1 e 5 milioni di euro).

In questo quadro, peraltro, spiccano casi di aziende che investono, anche pesantemente, per il proprio rafforzamento e sviluppo. A fronte di una

1. I 3 focus groups sono stati organizzati presso la Camera di Commercio di Imperia ai quali sono state invitate, oltre ai maggiori operatori dell'area, rappresentanze di tutte le forze pubbliche e private che agiscono nell'area. Tra questi, oltre ai dirigenti della Camera di Commercio, erano presenti i dirigenti del Mercato dei Fiori e del Distretto Florovivaistico Ligure.

metà circa di imprese rispondenti che ha investito poco o nulla nell'ultimo triennio, un quarto circa ha fatto investimenti importanti soprattutto per il rinnovamento dei mezzi di trasporto e la dotazione informatica. Le scelte di investimento per il prossimo triennio riguardano ancora principalmente il rinnovamento dei mezzi di trasporto e l'area della promozione e del marketing.

Le valutazioni qualitative sulle prospettive future sono più negative di quanto emerga dai trend (di fatturato, volumi venduti e occupazione) degli ultimi tre anni e dalle scelte di investimento effettuate. Solo il 19% degli intervistati, infatti si dichiara ottimista, mentre il 31% si dichiara pessimista.

Peraltro, un'analisi qualitativa delle argomentazioni illustrate da molti "incerti" mette in evidenza come la maggior parte di questi rispondenti abbia una visione più orientata al pessimismo. Da tali analisi risulta anche che gli ottimisti in genere basano la loro visione su fattori interni all'azienda, mentre i pessimisti fanno in prevalenza riferimento a fattori esterni.

L'analisi delle risposte per classi di fatturato evidenzia, come era lecito attendersi, una situazione in cui sono le imprese di minori dimensioni ad esprimersi con i toni più preoccupati. In particolare:

- è ottimista solamente il 14% delle imprese con un fatturato al sotto del milione di euro (contro un valore del 26% nel caso delle imprese con oltre 1 milione di fatturato);
- è pessimista ben il 37% delle imprese con un fatturato al sotto del milione di euro (contro un valore del 22% nel caso delle imprese con oltre 1 milione di fatturato).

Mentre gli operatori più grandi e strutturati dichiarano di avere le risorse e le capacità per mantenere i contatti consolidati e, talvolta, per entrare in nuovi mercati, le imprese di minori dimensioni, meno dotate delle risorse e delle competenze necessarie, si trovano in maggiore difficoltà.

I fattori di criticità che caratterizzano la realtà attuale del distretto sono in maniera prevalente riconducibili alle dinamiche proprie del settore ed in particolare ad una crescente concorrenza nazionale ed estera. Questi problemi risultano amplificati dalle problematiche logistiche (in particolare la mancanza di infrastrutture viarie ed i conseguenti rilevanti costi del trasporto) e dalle problematiche produttive del distretto (in particolare i limiti di disponibilità e gli elevati costi del prodotto).

I fattori di eccellenza del distretto sono relativi alla qualità e alla specificità dei prodotti locali (incluso un riferimento alla certificazione dei prodotti e all'identificazione della zona di produzione – DOP), nonché alla conoscenza del mercato tradizionalmente sviluppata nel distretto e alla capacità di offrire efficaci servizi logistici (ivi inclusa un servizio capillare ai dettaglianti di alcune aree).

I punti di forza delle imprese sono principalmente ricollegati a fattori "soft" di serietà e competenza, seguono quelli relativi alla qualità del prodotto e del servizio di distribuzione, evidenziando nuovamente l'importanza

che il legame con la produzione e le scelte logistiche rivestono per il settore del commercio.

Il maggior punto di debolezza evidenziato dalle imprese di distribuzione è relativo alla difficoltà di mantenersi competitive rispetto all'andamento del mercato (in particolare con riferimento alle problematiche di aumento dei prezzi). Oltre alle problematiche legate alla ridotta produzione e alla logistica, emergono in maniera ricorrente problemi finanziari, anche dovuti alla scarsa redditività.

Il futuro del distretto letto attraverso la lente degli operatori appare tutt'altro che roseo anche se dalle interviste emergono, in effetti, differenti reazioni al *trend* negativo di domanda e alla forte pressione competitiva che il settore sta attraversando.

Ad un estremo, infatti, si collocano gli operatori che ritengono la situazione irrimediabilmente compromessa e, nella prospettiva di cessazione dell'attività, si dedicano già ad attività alternative. All'estremo opposto, invece, ci sono operatori che traggono dalla situazione di crisi lo stimolo per il rilancio della propria attività: è questo il caso di un'impresa intervistata, che ha avviato da tempo e con successo un processo di diversificazione dei mercati di sbocco partendo da una situazione di sensibile calo della domanda riscontrato su quello che in passato era praticamente l'unico mercato servito. Fra le due posizioni estreme si colloca una serie di visioni intermedie (proprie della maggior parte degli intervistati) che, tendenzialmente, sono piuttosto ottimiste in merito al futuro della propria impresa. In molti casi, però, tale ottimismo si basa più sulla certezza della stabilità della posizione acquisita sui mercati tradizionalmente serviti (ottenuta grazie alla qualità del prodotto e all'affidabilità dell'impresa) che su concrete previsioni di sviluppo.

Generale è, invece, la tendenza al pessimismo in merito alle possibilità di sviluppo del sistema alle condizioni attuali, anche se alcune imprese intervistate ritengono che esistano ancora possibilità per un rilancio del florovivaismo ligure e vogliono esserne parte attiva avanzando proposte costruttive.

5. La rilevanza delle attività logistiche: valutazione e scenari futuri

La logistica in generale, e il trasporto in particolare, condizionano profondamente la competitività dell'offerta, sia per aspetti legati alla qualità del prodotto sia per la rilevanza dei costi coinvolti.

L'analisi delle modalità di trasporto ha una notevole rilevanza, anche perché il rinnovo dei mezzi di trasporto rappresenta la voce di investimento più ricorrente.

La dotazione di mezzi di trasporti, abbinata alle modalità scelte per il trasporto, permette di distinguere tra due tipologie di imprenditore commerciale:

- l'imprenditore commerciale che integra anche un'attività di distribuzione fisica (imprenditore integrato);
- l'imprenditore commerciale che si concentra strettamente sul suo core business appoggiandosi ad altre imprese per la distribuzione fisica (imprenditore focalizzato).

Le imprese rispondenti si dividono tra le due categorie sopra ricordate come segue:

- circa il 50% sono imprese commerciali "integrate" che distribuiscono il prodotto completamente o prevalentemente (oltre il 75% dei volumi) con la propria flotta aziendale;
- circa il 34% sono imprese commerciali "focalizzate" che si appoggiano in maniera completa o prevalente (oltre il 75% dei volumi) ad autotrasportatori terzi (autotrasportatori puri o trasportatori in c/terzi).

A queste due categorie si aggiunge un 16% circa con un profilo misto, cioè dotate di una flotta aziendale che copre solo parte delle attività di distribuzione.

L'analisi per classi di fatturato mette in evidenza come le imprese commerciali "integrate" si trovino concentrate ai due estremi: nelle imprese più piccole e nelle imprese più grandi.

Nel caso delle imprese più piccole, la forte presenza di imprese che distribuiscono il prodotto con la propria flotta aziendale (il 77% delle imprese rispondenti) può essere espressione di un completamento di attività che il padrone-commerciante realizza, un modo per acquisire al tempo stesso più flessibilità e più margine.

Nel caso delle imprese più grandi, tutte e due le imprese con oltre 10 milioni di fatturato hanno una propria flotta aziendale con cui distribuiscono in maniera completa o prevalentemente la merce commercializzata. Anche se è doveroso evidenziare come la presenza di due sole imprese in questa categoria non permetta di ragionare in termini di significatività statistica del risultato, questo dato può essere interpretato come la ricerca di una posizione di autonomia rispetto ad un'area critica dell'attività, con la piena consapevolezza che la gestione della logistica permette loro un maggior controllo sul rispetto dei tempi di consegna e una maggiore garanzia sulla qualità del prodotto.

Sul tema della logistica, ed in particolare sull'opportunità di pervenire ad una razionalizzazione della logistica del distretto, i pareri espressi dalle imprese intervistate sono apparsi discordanti. Una parte degli operatori non si è mai posta il problema. Una parte si è dichiarata nettamente contraria e questo, o perché ritiene che le criticità più urgenti siano altre, o perché ritiene che allo stato attuale non vi siano le condizioni oggettive (insufficienza dei volumi trattati, scarsa propensione alla collaborazione fra gli operatori) per poterla attuare o semplicemente perché ritiene che il gap con l'Olanda sia ormai incolmabile. Non mancano tuttavia gli operatori che hanno

una visione più ottimistica e che considerano la logistica come leva competitiva fondamentale e ne auspicano la razionalizzazione.

Le politiche e le performance logistiche d'impresa sono fortemente condizionate dalle situazioni di mercato e dalla struttura del sistema distrettuale. Per esempio, in passato la logistica del distretto era caratterizzata dalla massiccia presenza di vettori locali e di commercianti che svolgevano anche attività di trasporto per conto terzi. Oggi, il numero di imprese di trasporti su cui il settore florovivaistico ligure può contare è in calo e alcuni operatori commerciali che realizzavano anche il trasporto hanno esternalizzato questa attività.

Nel focus group è emerso come questa dinamica trovi origine nel fatto che, in passato, i volumi tendevano ad essere concentrati per gamma e quantità su certe tratte e, dunque, il prodotto trasportato nel singolo viaggio era tendenzialmente di una stessa tipologia e veniva talora integrato da piccole quantità di prodotti di altro tipo. Oggi, al contrario, la varietà di gamma è indispensabile per competere, soprattutto se i clienti sono i dettaglianti, che tendono ad esporre nei propri negozi numerose tipologie di prodotto e ad acquistare laddove tale gamma è disponibile su un'unica piazza (tendenzialmente in Olanda). Per poter trasportare il prodotto in autonomia, occorre raggiungere una soglia minima di acquisti da parte del cliente e tale soglia tende a non essere più raggiunta dai commercianti liguri presso i clienti (specie dettaglianti) che acquistano piccole quantità di prodotto di vario tipo anziché grandi quantità di un singolo prodotto.

La debolezza logistica delle imprese del distretto si manifesta soprattutto nella fase distributiva, ma risente di carenze di sistema che si collocano a monte quali il calo di produzione (forte è la mortalità delle imprese produttrici), la ristrettezza di gamma, la tipologia di prodotto realizzato (prodotti altamente standardizzati e soggetti a forte concorrenza già efficacemente distribuiti a basso costo dall'Olanda o prodotti di nicchia a basso valore aggiunto, che possono essere convenientemente trasportati solo se i viaggi sono a pieno carico).

Una volta definita la rilevanza delle attività logistiche nell'ambito del distretto è possibile passare ad una valutazione delle medesime. Dai questionari è emerso come le consegne in Europa avvengono, tendenzialmente, franco destino, su gomma, con mezzi di terzi refrigerati. In alcuni casi, imprese che possedevano mezzi propri hanno cessato l'attività di trasporto perché ritenuta non più conveniente. Una minoranza degli operatori intervistati, invece, trasporta ancora il prodotto in proprio e ricorre a vettori esterni solo per far fronte a punte di attività.

Nell'ultimo triennio, in nessun caso si sono verificate variazioni significative nelle tratte servite e nelle frequenze di consegna, normalmente plurisettimanali.

Gli operatori logistici cui ricorrono le imprese intervistate che esternalizzano almeno parzialmente il servizio di trasporto sono di varie tipologie. La maggior parte delle imprese intervistate ricorre ad autotrasportatori lo-

cali per il trasporto di almeno una parte dei carichi: questa scelta in alcuni casi è legata alla volontà di sostenere gli operatori trasportistici della zona, ritenuti una risorsa importante per il florovivaismo ligure. In altri casi, la scelta di ricorrere ad operatori locali dipende dal tipo di servizio offerto, più capillare rispetto a quello dei vettori esteri, dal momento che prevede fermate intermedie che gli operatori esteri non effettuano. Alcune imprese intervistate integrano il servizio degli autotrasportatori locali con quello offerto da vettori nazionali ed internazionali. Solo una delle imprese intervistate ha dichiarato di avvalersi dei servizi offerti da commercianti locali dotati di flotta. Alcune imprese, infine, fanno ricorso a corrieri: questa scelta, piuttosto costosa, è giustificata dalla necessità di conseguire precise finalità consistenti in alcuni casi nel far fronte a picchi di attività ed in altri casi nell'obiettivo di raggiungere località periferiche non servite dagli autotrasportatori.

Il prodotto destinato a Paesi extraeuropei, invece, viaggia sul mezzo aereo e parte dagli aeroporti di Milano o, più frequentemente, di Nizza. Al trasporto di fiori non sono dedicati mezzi aerei specifici, in quanto la scarsa produzione non rende conveniente la realizzazione di voli *cargo*.

Tutte le imprese intervistate dichiarano di effettuare servizi di rimanipolazione e personalizzazione del prodotto, quali attività di selezione, confezionamento, formazione di mazzi, pulizia dei gambi, controllo di qualità.

In un ristretto numero di casi, tali attività vengono considerate come una leva competitiva, un aspetto di "servizio" che accresce il valore del prodotto e che, come tale, viene apprezzato dal cliente. Secondo la maggior parte degli intervistati, però, le attività di rimanipolazione del prodotto rappresentano un costo inutile e la conseguenza delle inefficienze del sistema. In questa visione, attività quali l'adeguamento del prodotto agli *standard* internazionali ed il controllo di qualità dovrebbero essere svolte a livello centralizzato (più specificamente, dal Mercato dei Fiori) e non dai singoli operatori, dal momento che quest'ultima soluzione comporta un aggravio di costi che si riflette necessariamente sul prezzo finale del prodotto, che diviene così meno competitivo sul mercato.

Diverse sono le posizioni degli operatori intervistati in merito alle opportunità di razionalizzazione logistica del florovivaismo ligure. Una parte delle imprese, infatti, non ha mai riflettuto su questo tema e non ha saputo identificare con precisione eventuali azioni da intraprendere per migliorare la competitività del florovivaismo ligure dal punto di vista logistico. Un'altra parte di operatori, invece, è assolutamente prevenuto in merito all'opportunità che deriverebbe da una razionalizzazione logistica: questo scetticismo in alcuni casi è dettato dalla subalternità del problema logistico rispetto ad altre criticità ritenute più cogenti, in altri casi, invece, è motivato da condizioni oggettive che rendono difficile, allo stato attuale, un miglioramento logistico (insufficienza dei volumi, scarsa propensione alla collaborazione fra operatori, scelte sbagliate nel passato che hanno fatto sì che si creasse un *gap* ormai incolmabile con l'Olanda).

Altri operatori, invece, hanno una visione più ottimistica e, considerando la logistica come leva competitiva fondamentale, hanno idee chiare sulle auspicabili azioni di razionalizzazione logistica. In alcuni casi, poi, le imprese hanno già realizzato concretamente alcune iniziative volte a migliorare la propria *performance* logistica. Fra le iniziative segnalate come potenzialità logistiche per il sistema vi sono i servizi di navettaggio con l'Olanda, il *groupage* per il trasporto aereo al fine di acquisire maggiore potere contrattuale nei confronti dei vettori aerei, la realizzazione di *partnership* con operatori commerciali esteri finalizzata alla condivisione dei costi logistici, la realizzazione di piattaforme logistiche condivise in zone strategiche quali l'Europa dell'Est.

Le considerazioni più interessanti emerse dal focus group e dall'elaborazione dei questionari riguardano le valutazioni in merito a modalità di trasporto alternative rispetto alla gomma e agli effetti che le carenze trasportistiche possono provocare a livello commerciale. La necessità di considerare modalità di trasporto alternative al trasporto su strada è dettata dall'esigenza di raggiungere i mercati geograficamente più distanti. In tal senso, il ricorso al mezzo aereo si rende indispensabile ma molte sono ancora le problematiche legate all'utilizzo di questo mezzo di trasporto, inerenti soprattutto al costo e alla necessità di mezzi e strutture idonee al trasporto di prodotti delicati e deperibili quali i fiori. Da quest'ultimo punto di vista, alcune imprese intervistate pongono l'accento sulle potenzialità che potrebbero derivare dall'utilizzo dell'aeroporto di Albenga per il trasporto di fiori (con conseguente predisposizione di tutti quei servizi necessari per accelerare il trasporto, quali l'espletamento dei controlli fitosanitari e delle formalità doganali nei modi e nei tempi richiesti dalla specificità del prodotto), mentre altri ritengono oggi tale soluzione irrealizzabile, vista la scarsità dei volumi trattati. Per quanto riguarda, invece, gli effetti che le carenze trasportistiche possono provocare a livello commerciale, particolarmente significativa è la segnalazione della tendenza di alcuni clienti ad acquistare il prodotto ligure in Olanda anziché richiederne la consegna a destinazione. In questo modo, il compratore razionalizza i propri costi logistici acquisendo tutto il prodotto necessario (non solo ligure) su un'unica piazza e saturando il camion, allungando però i tempi di viaggio a scapito della freschezza del prodotto una volta giunto a destinazione, con ovvie ripercussioni negative sulla qualità del prodotto e sull'immagine del fiore di Sanremo all'estero.

6. L'attività commerciale: valutazione e scenari futuri

L'offerta commerciale delle imprese intervistate si effettua attraverso listini cartacei aggiornati frequentemente (si va dall'aggiornamento quotidiano a quello settimanale). Il ricorso a listini elettronici è, invece, meno frequente. Inoltre, le imprese che possiedono un sito Internet considerano questo strumento più una vetrina dell'attività svolta che un vero e proprio vei-

colo di contatti commerciali. Essenziale, per quasi tutte le imprese intervistate, è il contatto diretto con il cliente, vero e proprio canale preferenziale di vendita.

Le azioni di promozione e vendita, sia individuali sia collettive, vengono tendenzialmente considerate con scetticismo: in tal senso, si lamentano sia la ridotta efficacia delle azioni promozionali realizzate in passato, sia la scarsa informazione in merito alle opportunità promozionali in corso. Chi decide di partecipare a fiere o pubblicare depliant promozionali tende comunque a farlo a livello individuale.

Nella totalità dei casi, il prodotto giunge sul mercato senza marchio, anche se spesso la ragione sociale dell'impresa commerciale compare sul materiale di imballaggio.

La principale criticità del settore floricolo è, secondo gli intervistati, la concorrenza. La produzione floricola ligure e la commercializzazione del prodotto locale, infatti, sono attualmente minacciati dalla produzione a basso costo di alcuni Paesi africani e Sudamericani, nonché dalla superiorità logistica e commerciale olandese. La risposta di molti operatori alla pressione competitiva è consistita nella focalizzazione del proprio *business* sul commercio di verde ornamentale, prodotto a basso valore aggiunto che i Paesi emergenti non hanno convenienza a produrre (il trasporto aereo inciderebbe troppo sul costo del prodotto) e che i concorrenti olandesi, *leader* nel commercio dei fiori, non sono particolarmente interessati a trattare.

Un'altra criticità del florovivaismo ligure consiste nel *trend* di contrazione della produzione locale che comporta, a livello commerciale, una situazione di ristrettezza di gamma e l'impossibilità di garantire alla clientela continuità di fornitura durante l'anno.

Per gli operatori intervistati, fra le condizioni strategicamente rilevanti per l'attività svolta assume un ruolo di primaria importanza la penetrazione sui mercati attualmente serviti e la difesa della clientela acquisita dalla concorrenza. In merito alle opportunità derivanti dall'ingresso su nuovi mercati, esistono visioni discordanti: alcuni operatori sono scettici, temono soprattutto i rischi finanziari che l'ingresso su mercati poco conosciuti può comportare e dichiarano di non possedere tutte le risorse e competenze necessarie (alcuni lamentano le carenze nella formazione scolastica delle risorse umane) per poter accedere a nuovi mercati. Altri operatori, invece, ritengono che la diversificazione dei mercati di sbocco rappresenti una condizione fondamentale per la sopravvivenza e, dunque, si sono mossi in tal senso incominciando una fase di esplorazione dei mercati ritenuti più promettenti (principalmente quelli dell'Europa dell'Est).

Fra le imprese intervistate esistono visioni discordanti in merito alla possibilità di riorganizzare il sistema commerciale floricolo ligure e di rilanciare il commercio dei fiori attraverso la regia di un soggetto istituzionale, quale potrebbe essere il Distretto Florovivaistico del Ponente Ligure o il Mercato dei Fiori di Sanremo. Alcuni operatori, infatti, sono scettici in tal senso, adducendo come motivazioni alcune deludenti esperienze del passa-

to che hanno combinato la scarsa efficacia delle azioni intraprese con la scarsa volontà di collaborare degli operatori, orientati ad un forte individualismo. Altre imprese intervistate, invece, sebbene convengano che esistono difficoltà nella cooperazione, pensano che la sopravvivenza ed il rilancio del florovivaismo ligure dipendano proprio dalla capacità di fare sistema che gli operatori locali sapranno dimostrare. Un discorso a parte va fatto per le cooperative che, raggruppando un insieme di piccoli operatori, sembrano essere in grado di convogliare gli interessi dei singoli associati verso forme di collaborazione funzionanti. Anch'esse però si dichiarano non interessate o poco fiduciose nella collaborazione con operatori esterni del distretto.

Forti, poi, sono le richieste di servizi centralizzati a supporto dell'attività commerciale: fra essi, si annoverano attività di selezione del prodotto, manipolazione dello stesso al fine di adeguarlo agli *standard* commerciali internazionali, studio sui *trend* della domanda e diffusione delle relative informazioni, controllo sulla solvibilità dei clienti (specie ai fini dell'ingresso su nuovi mercati) nonché l'istituzione di corsi di formazione e aggiornamento per il personale di vendita.

L'indagine qualitativa basata sulle interviste dirette ha permesso di approfondire aspetti ulteriori rispetto a quelli di massima contenuti nel questionario attraverso cui è stata condotta l'analisi quantitativa.

Mettendo a sistema quanto emerso dalle interviste e provando a raggruppare le considerazioni emerse sulla base delle tematiche affrontate, i contributi più significativi hanno riguardato:

- a) le relazioni fra operatori produttivi e commerciali;
 - b) i prodotti commercializzati;
 - c) la cooperazione fra commercianti;
 - d) il ruolo del Mercato.
- a) In molte interviste, l'attuale momento di crisi del commercio del prodotto florovivaistico ligure è stato posto in una relazione di causa-effetto con i *trend* osservabili nella produzione locale. Molti problemi stanno affliggendo la produzione florovivaistica ligure. Si sta, infatti, assistendo ad un progressivo invecchiamento degli agricoltori e ad un mancato ricambio generazionale, ad un costante accorciamento delle stagioni, ad una crescente influenza del fattore moda nel consumo che comporta la necessità di adeguarsi alle varie, variabili e spesso sconosciute esigenze della clientela. Questa situazione, in prima battuta, ha comportato una situazione di crisi fra i produttori che, inevitabilmente, ha avuto un impatto negativo sull'attività dei commercianti sia dal punto di vista commerciale (soprattutto in termini di difficoltà nel soddisfare in modo continuativo la domanda) sia dal punto di vista logistico (la scarsità di prodotto provoca numerosi viaggi a mezzo carico, con conseguente incremento dei costi logistici). Il rapporto fra produzione e commercio del prodotto floricolo in Liguria, poi, è stato in alcune interviste confrontato

con quello olandese. Dal confronto è emerso che, mentre in Liguria l'attività di produzione floricola ha mantenuto, un po' per necessità e un po' per cultura, un carattere prettamente agricolo, in Olanda la floricoltura è considerata come una vera e propria attività imprenditoriale, che comporta investimenti su larga scala e la necessità di interagire in modo proficuo con gli operatori della distribuzione;

- b) alcune interviste hanno messo in evidenza come la crisi del commercio florovivaistico ligure dipenda anche dalla tipologia di prodotti trattati. La vera forza dell'esportazione ligure è costituita dal verde ornamentale, prodotto a basso valore aggiunto. Il resto delle esportazioni riguarda soprattutto prodotti quali rose, ranuncoli e garofani, caratterizzati da un forte calo di domanda o soggetti ad una forte concorrenza estera. Al contrario, non esistono iniziative a sostegno dei prodotti su cui la Liguria potrebbe vantare una sorta di monopolio (è questo il caso della ginestra);
- c) se, da un lato, la scarsa propensione a collaborare fra operatori commerciali liguri è indicata da tutti gli intervistati come una realtà tangibile, dall'altro il superamento di questa situazione viene in molti casi segnalato come via per il superamento della crisi. Anche su questo tema, si rende necessario un confronto fra la situazione ligure e quella olandese. La forza commerciale degli operatori commerciali olandesi, infatti, si riscontra già nella fase della fornitura: i prodotti realizzati a basso costo in Africa o in Sud America vengono trasportati in Olanda a spese dei produttori che trovano comunque un vantaggio nell'effettuare la consegna su un'unica piazza che garantisce loro l'offerta del prodotto sul mercato globale. L'acquisto di prodotto estero per ovviare alla limitatezza di gamma della produzione locale sarebbe, invece, alquanto difficoltoso per il singolo operatore ligure, comportando oneri legati alla ricerca e gestione dei contatti, alla selezione dei prodotti e dei fornitori, al trasporto (le piccole quantità ordinabili dal singolo operatore e la frammentazione dei punti di consegna, infatti, indurrebbero i produttori ad effettuare la fornitura a patto di addossare ai commercianti gli oneri di trasporto). L'acquisizione di prodotto estero, quindi, deve necessariamente avvenire a livello centralizzato, superando le barriere attualmente esistenti fra operatori commerciali locali;
- d) ricorrente, nelle interviste, è il riferimento al ruolo del Mercato nella sua duplice funzione di luogo di incontro fra domanda e offerta (e, dunque, di formazione del prezzo) e di erogatore di servizi a supporto degli operatori commerciali. Dal primo punto di vista, il Mercato di Sanremo ha perso gran parte della sua funzionalità: il prodotto che viene collocato attraverso il Mercato, infatti, è poco rispetto al totale e questo fa sì che i prezzi che si formano non siano affatto significativi, le contrattazioni non siano sufficienti a delineare i *trend* di domanda e non si verifichi quell'effetto di concorrenza fra i produttori che un mercato funzionante genera, collocando in via prioritaria e a prezzi superiori i prodotti quali-

tativamente migliori. Il mercato come erogatore di servizi viene attualmente avvertito come carente ma, allo stesso tempo, molte sono le richieste che gli operatori commerciali avanzano verso il Mercato in termini di servizi giudicati utili per la loro attività (servizi che vanno, come visto in precedenza, dal controllo di qualità del prodotto al suo adeguamento agli *standard* internazionali, dalle verifiche di solvibilità dei clienti esteri ai corsi di formazione per il personale).

7. Considerazioni conclusive

Il quadro che complessivamente emerge dall'analisi svolta sulla distribuzione dei prodotti floricoli evidenzia come la gestione degli aspetti logistici, fatta eccezione per le imprese di maggiori dimensioni, tenda ad essere sempre meno presidiata dalle imprese del distretto, con un numero crescente di operatori che si indirizza verso l'esternalizzazione del servizio logistico ed il suo affidamento ad operatori specializzati olandesi.

Questa, però, è una logica di convenienza per la singola impresa che si potrebbe tradurre, nel lungo termine, in conseguenze negative sul sistema che sta via via perdendo risorse e competenze logistiche. Per questo motivo alcuni commercianti hanno dichiarato di preferire operatori locali, anche se spesso più costosi, perché ritengono che sia centale mantenere una capacità logistica e di trasporto radicata nel distretto.

Le considerazioni sopra riportate mettono in evidenza la necessità di riflettere a livello distrettuale su possibili scenari futuri del settore commerciale:

- una contrazione gestita delle aree coperte in autonomia con un crescente affidamento sulla logistica olandese per la distribuzione fisica del prodotto e sulle aste olandesi per le dinamiche commerciali;
- un rafforzamento del settore commerciale che, facendo leva sul tessuto produttivo e logistico del distretto e sul rilancio del Mercato dei Fiori, riesce a mantenersi autonomo e competitivo nella copertura di mercati importanti del Nord Italia e del blocco dell'Europa Centrale (Svizzera, Sud della Germania e Austria) nonché a sviluppare iniziative mirate su altri mercati.

Il primo approccio asseconda un trend di esternalizzazione delle attività logistiche, affidate ad operatori esteri per sfruttarne il know-how specifico e le economie di scala. Questa posizione parte dall'assunto che la debolezza logistica del florovivaismo ligure è ormai un dato di fatto, un trend irreversibile e chi la sostiene, come è emerso nel focus group, reputa che il futuro consista nello sfruttare la superiorità logistica olandese, anche organizzando piattaforme logistiche in Olanda dove raccogliere il prodotto ligure da distribuire nel mondo attraverso l'attività di operatori logistici olandesi. Si

tratta di una soluzione che porta ad enfatizzare le capacità produttive che il distretto ha sviluppato nel tempo e a considerare la logistica come servizio non core. La sostenibilità di lungo periodo di questo approccio dovrebbe incentrarsi sull'innovazione di prodotto e sulla conoscenza dei trend di mercato, portando il distretto a concentrarsi sulla realizzazione di prodotti a maggiore valore aggiunto e caratterizzati da una domanda sostenuta.

La seconda opzione, invece, prevede il mantenimento nel distretto, nella massima misura possibile, delle attività logistiche. Questa alternativa presuppone un focus sull'attività commerciale e distributiva del distretto e considera il presidio delle attività logistiche come vera e propria leva competitiva per il sistema. Per poter proporre il distretto come polo commerciale e distributivo occorre, innanzitutto, che le imprese commerciali integrino la gamma del prodotto locale con produzioni provenienti da fuori distretto e che, a livello di sistema, si organizzino centri di raccolta del prodotto e si realizzino (su iniziativa imprenditoriale, anche aggregata, e/o su iniziativa istituzionale) infrastrutture e servizi di supporto allo sviluppo commerciale, distributivo e logistico, come già sta avvenendo nel Nord Italia e nell'Est Europa. Questa opzione, infine, implica la necessità di gestire il distretto come vero e proprio sistema, attraverso la cooperazione ed il coordinamento fra le imprese dell'intera filiera e fra esse ed i soggetti istituzionali, nonché l'individuazione di un soggetto con adeguate capacità imprenditoriali e di regia per la crescita del distretto e per il suo adeguamento al mutato contesto competitivo.

Il primo scenario tende a delinarsi come una strategia di progressiva perdita dell'autonomia che, in mancanza di una precisa strategia di focalizzazione, può avere conseguenze molto negative sul futuro del distretto. Peraltro, escludere la logistica dalle possibili leve di sviluppo del distretto comporta il rischio di dover subire l'imposizione di sistemi e standard logistici esterni e di ridurre il distretto a mera piattaforma produttiva, svuotando di contenuto quelle competenze commerciali e distributive che tradizionalmente hanno contribuito al successo del distretto.

Il secondo scenario offre chiaramente maggiori opportunità per le imprese che operano nel distretto ma è fortemente condizionato dalla capacità degli operatori (e delle istituzioni a supporto) di accorpate le risorse e di sviluppare progetti, massimizzando le sinergie tipiche dei contesti distrettuali, arrivando a delineare un "metamanager" distrettuale in grado di sviluppare azioni coordinate. Rispetto al primo scenario, questo richiede, oltre ad investimenti logistici, anche e soprattutto forti capacità di gestione.

Alla luce delle analisi svolte, il distretto florovivaistico del Ponente Ligure si caratterizza quindi come una realtà dove, per la tipologia di prodotto e per le dinamiche di settore, le problematiche logistiche stanno avendo un'importanza sempre crescente. In questo contesto emerge anche con chiarezza come il profilo e le capacità di un "metamanager" distrettuale in grado di supportare un'ottimizzazione complessiva dei flussi logistici giocheranno un ruolo centrale nel determinare il futuro del distretto.

Riferimenti bibliografici

- Becattini, G., *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico*, in «Stato e Mercato», 25, 1989.
- Bologna, S., *Trasporti e logistica come fattori di competitività di una regione*, in Perulli P. (a cura di), *Neoregionalismo. L'economia-arcipelago*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998.
- Cafferata, R., *Direzione e Organizzazione Aziendale*, Roma, Texmat, 2005.
- Cerruti, C., Musso, F., *La logistica nei distretti industriali. Scenari di evoluzione per l'integrazione delle filiere*, in «Finanza, Produzione e Marketing», 4, 2004.
- Civiero, M., D'Agostino, Z., *Reti distrettuali e reti logistiche: schemi di analisi e proposte di intervento*, Venezia, Università Ca' Foscari, www.isfort.it, 2003.
- Creazza, A., Dallari, F., *La strada dei fiori*, Speciale, parte prima, in *Logistica*, maggio 2006.
- Creazza, A., Dallari, F., *La strada dei fiori*, Speciale, parte seconda, in *Logistica*, giugno 2006.
- D'Agostino, Z., *Guidelines di Supply Chain Management per le PMI distrettuali*, in «Quaderni della Mobilità», Regione Marche, 2001.
- Delbufalo, E., *Potenzialità e limiti della forma distrettuale nell'agroindustria. Il caso del Distretto Florovivaistico del Ponente ligure*, in «Esperienze d'impresa», 1, 2006.
- Porter, M.E., *Local Cluster in Global Economy*, in «Economic Development Quarterly», v. 14, 1, 2000, pp. 15-34.
- Rullani, E., *Distretti industriali ed economia globale*, in «Economia e Società Regionale», 50, 1995.
- Scafarto, F., «La logistica nel florovivaismo», in *Sviluppo integrato e risorse del territorio. Un caso di studio nel Piceno*, a cura di F. Adornato, Milano, FrancoAngeli, 2006.
- Varaldo, R., *Il distretto industriale oltre la fabbrica*, in *I Distretti industriali italiani dal locale al globale*, a cura di Quintieri B., Soveria Mannelli, Rubbettino Editore, 2006.