

# **SVILUPPO INTEGRATO E RISORSE DEL TERRITORIO**

**Un caso di studio  
nel Piceno**

**a cura di  
Francesco Adornato**

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a: "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

**FrancoAngeli**

Volume pubblicato nell'ambito del progetto di ricerca finanziato dalla Regione Marche "Le esigenze di innovazione nell'agroalimentare regionale" (a valere sulla delibera Cipe n. 17/2003), coordinato dai proff.ri Francesco Adornato e Michele Corsi, dell'Università di Macerata e Alberto Cresci, dell'Università di Camerino.

*Francesco Adornato*, è professore ordinario di Diritto agrario comunitario nella Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Macerata, dove dirige il Laboratorio di politiche agricole alimentari e ambientali "G. Valenti" e la rivista informatica "Politiche agricole on line". Si è occupato di intervento pubblico, amministrazione e rappresentanza degli interessi in agricoltura e, più recentemente di contrattazione programmata. Per i nostri tipi ha curato *Sviluppo locale e contrattazione programmata*, Milano, 2005 e dirige la rivista *Agricoltura, Istituzioni, Mercati*.

Copyright © 2006 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa  
0 1 2 3 4 5 6 7

Anno  
2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017

È vietata la riproduzione, anche parziale, effettuata a qualsiasi titolo, eccetto quella ad uso personale. Quest'ultima è consentita nel limite massimo del 15% delle pagine dell'opera, anche se effettuata in più volte, e alla condizione che vengano pagati i compensi stabiliti dall'art. 2 della legge vigente. Ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecita ed è severamente punita. Chiunque fotocopie un libro, chi mette a disposizione i mezzi per farlo, chi comunque favorisce questa pratica commette un reato e opera ai danni della cultura.

Stampa: Tipomozza, via Merano 18, Milano.

## Indice

Lo sviluppo territoriale integrato come modello di sviluppo?, <i>Francesco Adornato</i>	pag. 7
<b>Parte prima – Il sistema agroalimentare tra specificità territoriale e competizione internazionale</b>	
Un'analisi delle caratteristiche strutturali e delle tendenze delle imprese agroalimentari del Piceno, <i>Margherita Scoppola, Andrea Schiavoni, Corrado Cerruti, Ernesto Tavoletti</i>	» 25
<b>Parte seconda – Trasmettere sapere per creare valore. Dall'agricoltura al turismo attraverso il "mito"</b>	
La costruzione del sistema turistico "Terre della Sibilla & Vini dei Piceni", <i>Carlo Cambi</i>	» 85
Linguaggi e tecniche dell'accoglienza: linee guida di un progetto di formazione, <i>Ilaria Riccioni</i>	» 128
Mito e folklore come strumenti di valorizzazione del territorio: il caso dell'Ascolano, <i>Maria Cristina Tofoni</i>	» 139
Ricostruzione dei processi formativi intergenerazionali: trasmissione dei saperi e delle esperienze, <i>Sara Tripone</i>	» 158
<b>Parte terza – Lo sviluppo locale, tra competizione, qualità e regole</b>	
Il territorio nell'etichetta: dall'indicazione dell'origine all'indicazione del territorio, <i>Pamela Lattanzi</i>	» 171
La rintracciabilità tra obblighi di legge e promozione del territorio Ascolano, <i>Ilaria Trapè</i>	» 184

Prodotti tipici e territorio: teoria e prassi sul territorio Ascolano, <i>Monica Sabbatini</i>	pag. 197
Il marchio collettivo territoriale come strumento di politica economica, <i>Paolo Cerioni</i>	» 217
Attività agricole, multifunzionalità, produzione di agro-energia, <i>Agnieszka Szymecka</i>	» 227
I distretti di pesca transnazionali. Una proposta per lo sviluppo del territorio costiero del Piceno, <i>Francesco Bruno</i>	» 238
La contrattazione programmata e le opportunità di sviluppo nel Piceno, <i>Giorgio Biscontin</i>	» 252
Effetto salutistico dei polifenoli contenuti nei vini del Piceno: saggi della loro attività, <i>Raffaella Tosi, Cinzia Cecchini, Stefania Silvi, Carla Orpianesi, Alberto Cresci</i>	» 268
<b>Parte quarta – Il contributo della logistica allo sviluppo del territorio</b>	
La logistica distrettuale come leva di sviluppo, <i>Corrado Cerruti</i>	» 279
La logistica dei trasporti nella provincia di Ascoli Piceno: un quadro macroeconomico, <i>Claudio Socci</i>	» 283
La logistica nelle produzioni ortofrutticole ed ittiche, <i>Francesco Scafarto</i>	» 289
La logistica nel florovivaismo, <i>Emanuela Delbufalo, Francesco Scafarto</i>	» 308
La logistica delle imprese nel distretto agroalimentare Piceno, <i>Ernesto Tavoletti</i>	» 319
<b>Parte quinta – Territorio e regole urbanistiche</b>	
Riferimenti strutturali per la pianificazione urbanistica e territoriale nell'area del Piceno, <i>Massimo Sargolini</i>	» 329
<b>Parte sesta – Lo sviluppo e le sue reti</b>	
Vino e reti di sviluppo, <i>Emmanuele Pavolini, Andrea Alessandrelli</i>	» 361
Formulazione di un modello a reti neurali per il sistema delle imprese presenti nel distretto agroalimentare del Piceno, <i>Francesco Capocasa</i>	» 375
<b>Appendice</b>	
Piattaforma informatica di supporto del progetto: "Un modello di sviluppo territoriale integrato a sostegno delle Pmi del settore agroalimentare", <i>a cura di Asteria Srl Abruzzo</i>	» 383

## *Lo sviluppo territoriale integrato come modello di sviluppo?*

Francesco Adornato\*

### **1. Premessa. Le ragioni di una domanda**

La domanda posta a titolo di questa nota introduttiva non vuole esprimere, da un lato, modalità retoriche, né, dall'altro, presupporre una risposta risolutiva, semmai porre i confini di un percorso ricostruttivo, il cui significato e la cui validazione sono dati proprio dal rapporto dialettico tra ipotesi iniziale e verifiche operative.

L'idea originaria, infatti, è stata quella di verificare la fattibilità di un modello di sviluppo territoriale integrato nell'area picena (spazio geo-socio-economico significativo della provincia di Ascoli Piceno) che, partendo da una (come vedremo) riaffermata centralità del settore agroalimentare e, in particolar modo, di quello vitivinicolo, potesse coinvolgere in una logica di sistema le altre risorse del territorio, sia materiali che immateriali, al fine di valorizzare l'insieme del territorio medesimo, come fattore fondamentale nella competizione globale.

Puntare, insomma, all'idea di costruzione di *un nuovo modello di sviluppo agricolo e rurale*, adeguato alle esigenze, alle risorse ed alla più complessiva realtà del territorio (Piceno, in questo caso).

Modello, appunto, che, pur fortemente radicato nella realtà locale, fosse, tuttavia, dotato di un impianto metodologico e di contenuto scientifico tali da consentirgli di assumere sia un orizzonte prospettico oltre la dimensione spaziale specifica, che, allo stesso tempo, carattere prototipale.

Non a caso, al fine di condurre a sintesi questa duplice dimensione, l'approccio al modello è imperniato, innanzitutto, dal punto di vista metodologico, su uno schema multidisciplinare, convinti come siamo, che dalla contamina-

\* Università degli Studi di Macerata, Facoltà di Scienze Politiche.

## Riferimenti bibliografici

- Aiph (2004), *International Statistics Flowers and Plants*, Statistical Yearbook.
- Amignini A., Carabelli A., Cavallini S., Oliva F., Rabbogliatti I., Rabellotti R. (2004), *Il distretto floricolo del Lago Maggiore*, Università degli Studi del Piemonte orientale, Dipartimento di Scienze Economiche e Metodi Quantitativi, Quaderno n. 90.
- Cafferata R., Cerruti C. (2005), *Distretti industriali e agroalimentari. Esperienze a confronto*, Aracne, Roma.
- Coldiretti (2000), *I problemi della Floricoltura e del Vivaismo e le proposte Col diretti*, Rapporto di ricerca.
- Ditea (2005), *Programma triennale del Distretto Florovivaistico del Ponente Ligure*, documentazione interna, Genova.
- Ismea (2003), "La distribuzione, il consumo e il posizionamento delle piante da interno e da esterno sui mercati esteri", *Quaderno di Filiera*, 6, Roma.
- Ismea (2004), *Filiera fiori e piante*, Roma.
- Istat (2000), *V Censimento dell'agricoltura*, Roma.
- Miflor (1993), *Trasporto e movimentazione di fiori e piante*, Pubblicazioni Floritecnica, Milano.
- Modderman S. (1991), *Agricultural and Horticultural Cooperatives in Netherlands*, NCR, Rijswijk.
- Regione Marche, Svim (2004), Quaderno di lavoro del Workshop "Ruralità ed Agricoltura. Associazionismo e cooperazione: strumenti di futuro", svoltosi ad Ancona il 29 ottobre 2004.
- Regione Marche, Inea (2005a), "Il fabbisogno di credito e strumenti finanziari delle imprese agricole marchigiane", rapporto di ricerca.
- Regione Marche, Inea (2005b), "Strumenti e metodi per l'identificazione dei Distretti rurali nelle Marche", rapporto di ricerca.
- Ridolfi G. (1986), *La Floricoltura in Italia: problemi e prospettive della distribuzione e della commercializzazione*, Genova.

## La logistica delle imprese nel distretto agroalimentare Piceno

Ernesto Tavoletti\*

### Introduzione

La logistica delle imprese nel distretto Piceno è qui analizzata in un'ottica microeconomica e dal punto di vista dei singoli operatori, a differenza dei contributi prevalentemente macroeconomici dei capitoli precedenti.

Il metodo di indagine principale utilizzato è il *survey*, condotto su un campione rappresentativo di produttori e operatori logistici distrettuali, integrato, ove necessario, dall'analisi dei singoli bilanci.

Per quanto concerne i produttori l'analisi si è avvalsa dei dati raccolti attraverso il questionario generale della presente ricerca, con specifico riferimento alla sezione dedicata alla logistica. Nel corso di 32 interviste interamente strutturate, sono stati compilati altrettanti questionari: 11 nel settore vitivinicolo, 9 nell'ittico, 7 nell'ortofrutta, 4 nelle paste alimentari e 1 nei pastellati.

Per quanto concerne gli operatori logistici, sono state condotte 5 interviste semi strutturate.

Nelle pagine che seguono vengono illustrati i risultati dell'indagine campionaria.

### 1. Imprese produttive distrettuali e logistica

Si analizziamo di seguito le risposte alle singole domande.

*All'interno dell'azienda chi si occupa delle attività logistiche?* – 11 aziende riferiscono che le attività logistiche sono seguite da "titolare/soci", 16 dichiarano che sono seguite, con competenza esclusiva, da un "apposito uff-

\* Università degli Studi di Macerata, Facoltà di Scienze Politiche.

cio di logistica”, 2 attribuiscono la competenza sia ai soci sia ad un apposito ufficio di logistica, 1 attribuisce la competenza all’ufficio commerciale, 2 si dichiarano prive di detta funzione. Si potrebbe concludere, quindi, che la funzione logistica trova una sua propria strutturazione organizzativa, con un ufficio dedicato, nella maggior parte del campione intervistato. I dati sulla forza lavoro delle 18 aziende che dichiarano di possedere un “apposito ufficio di logistica” non appaiono, tuttavia, sempre compatibili con una simile strutturazione. Considerando, infatti, i soli dirigenti, quadri e impiegati, esclusi quindi operai, stagionali, interinali e apprendisti, delle citate 18 aziende, una dichiara avere 22 dipendenti, una 12 dipendenti, una 8 dipendenti, due 5 dipendenti, due 4 dipendenti, cinque 2 dipendenti, una 1 dipendente e due, addirittura, 0 dipendenti. Queste due ultime imprese, prive di dirigenti, quadri e impiegati e con in forza solo operai non possono credibilmente disporre di un “apposito ufficio di logistica” ed anche negli altri casi, data la penuria del personale impiegatizio, si può concludere che l’“apposito ufficio di logistica” tende spesso a coincidere con l’ufficio amministrativo e manca di una propria specificità funzionale. Questo solo aspetto (unitamente alla constatazione che nel restante 40% dei casi la funzione logistica o è gestita direttamente dal titolare e dai soci o è pressoché assente) è sufficiente a concludere che nel distretto agro-alimentare Piceno la “funzione logistica” interna alle imprese è quasi sempre in uno stato evolutivo pre-industriale.

*L’azienda ha affidato a terzi alcune attività logistiche?* – 27 aziende dichiarano di avere affidato a terzi le attività di trasporto e solo 6 hanno esternalizzato il magazzino dei prodotti finiti. Si osserva: 1) che l’affidamento a terzi delle attività di trasporto non appare una scelta strategicamente consapevole di esternalizzazione ma una necessità indotta dal “nanismo aziendale”; 2) che cinque delle sei aziende che esternalizzano il magazzino appartengono al settore ittico, nel quale le specifiche necessità tecniche di refrigerazione appaiono l’elemento determinante.

*Quali sono le criticità logistiche che l’azienda deve affrontare?* – il tema dei costi di trasporto e dei costi in generale risulta ricorrente e si manifesta come una delle criticità maggiormente segnalate nei settori ittico, ortofrutta e pasta. L’analisi dei bilanci, invece, non fa emergere come una criticità significativa il costo del lavoro, la cui incidenza segnala al contrario una lieve tendenza verso il basso. Nei settori ittico, ortofrutta e pasta, nessuna azienda intervistata segnala come una criticità logistica l’assenza di personale qualificato e le sole imprese coinvolte nella catena del freddo segnalano la penuria di magazzini frigoriferi. Emerge dalle risposte un quadro di imprese orientate alla difesa delle proprie posizioni e poco impegnate nella crescita commerciale. Si differenzia il settore vitivinicolo dove alcuni produttori segnalano ostacoli alla loro crescita

per mancanza di spazi, di canali distributivi, di celeri trasportatori specializzati, confermando la presenza di imprese vitivinicole orientate allo sviluppo commerciale ma frenate dalla debolezza delle infrastrutture logistiche.

*La creazione di una piattaforma logistica distrettuale, come nell’esperienza del Centro agroalimentare Piceno, può essere una soluzione valida per migliorare la gestione dei processi logistici dell’azienda?* – 2 non rispondono, 2 rispondono di non conoscere l’esperienza del Centro agroalimentare Piceno, 6 rispondono “non so”, 9 negano esplicitamente detta validità e 13 rispondono “sì”, così che meno del 50% degli intervistati si esprime in senso favorevole alla presenza di una piattaforma distrettuale e quasi il 60% o nega esplicitamente la presenza di una simile infrastruttura o mostra indifferenza. Il 6% delle imprese distrettuali intervistate dichiara di non conoscere il Centro agroalimentare Piceno, evidenziando un problema di visibilità locale della struttura. Coloro che non ritengono valida l’esperienza del Centro agroalimentare Piceno (5 di questi nove provengono dal settore vitivinicolo) si limitano a dichiarare che esso non è necessario o che rappresenta “un passaggio in più” mentre coloro che si esprimono in suo favore motivano detto orientamento in ragione di una riduzione attesa dei costi. Un solo intervistato esprime aspettative in relazione a servizi aggiuntivi che il Centro potrebbe offrire, confermando, anche in questo caso, uno scarso orientamento alla crescita e all’innovazione.

*Che cosa potrebbe essere migliorato in riferimento alla gestione del Centro agroalimentare?* – si citano l’“organizzazione” del Centro, tanti “non so” e in un caso “la gestione della catena del freddo per ridurre i costi all’interno delle aziende”. Emerge, pertanto, una scarsa progettualità rispetto alla gestione delle piattaforme logistiche di distretto, anche tra coloro che sono ad esse favorevoli. L’atteggiamento verso iniziative logistiche di distretto appare sostanzialmente passivo e di attesa.

*L’azienda ha sviluppato o sta sviluppando forme di collaborazione con alcuni operatori logistici?* – 18 imprese rispondono di “no” e 14 rispondono “sì”, citando in un caso il Centro agroalimentare Piceno ed in quattro casi noti operatori logistici locali. In due casi si citano tra le forme di collaborazione con operatori logistici lo “studio esterno per la contabilità” e l’“affitto locale per magazzino”. Ne risulta che in oltre il 62% dei casi i produttori non sono impegnati in forme di collaborazione con gli operatori logistici e la metà del rimanente 32%, che risponde affermativamente, non fornisce indicazioni relativamente al tipo di collaborazione o all’operatore.

*Qual è l’impatto dei costi logistici sui costi complessivi dell’azienda* – 10 aziende rispondono che l’impatto è forte, 21 che è moderato ed una, del settore vitivinicolo, risponde che è scarso. Le imprese intervistate, chiamate a precisare l’incidenza dei costi di trasporto sul fatturato, in termini percentuali, rife-

risono valori che vanno da un minimo dell'1% ad un massimo del 15%, con un valore medio del 6%. L'incidenza sul fatturato dei costi logistici complessivi va, invece, da un minimo del 5% ad un massimo del 25%, con un valore medio del 13%. Il costo di trasporto, secondo la valutazione media delle aziende, risulterebbe quindi incidere per il 46% sul costo complessivo della logistica.

*I costi logistici dell'azienda sono allineati con quelli delle altre imprese del distretto?* – 23 aziende rispondono che sono “allineati”, 6 rispondono che sono “superiori” (attribuendo in due casi il problema alla grande distribuzione, in un caso ad una presunta concorrenza fiscale sleale da parte di altri operatori, in un caso alla tipologia merceologica) ed una non fornisce alcuna risposta. Nessuna impresa dichiara che i propri costi logistici sono inferiori a quelli della concorrenza. I costi della logistica non sono, infatti, visti come una variabile controllabile da parte dell'azienda, su cui investire per costruire un vantaggio competitivo. Al contrario, essi sono assunti passivamente come un dato dell'ambiente. In questo senso la cultura logistica delle imprese intervistate appare minima e priva di ogni consapevolezza circa le opportunità di innovazione in questo settore.

*Quali aspetti del servizio logistico sono considerati più richiesti dai clienti dell'azienda?* – Le risposte non consentono di trarre conclusioni univoche, se non il fatto che la domanda di servizi da parte dei clienti è ampia e legata sia alla tipologia merceologica sia alle esigenze specifiche della clientela.

*Negli ultimi tre anni l'azienda ha avviato progetti per migliorare la logistica?* – 21 rispondono di “sì” e 11 rispondono di “no”. I progetti citati sono: magazzino con codici a barre, trasportatori certificati con sistema Gps, ampliamento celle frigo, nuovi vettori, rintracciabilità dei prodotti, gestione del magazzino, innovazione nella gestione del magazzino, sistema informatico per la gestione del magazzino, codifica del prodotto, codici di produzione, ampliamento su territorio nazionale con magazzini propri, ampliamento e ricerca di corrieri più affidabili, carico e scarico merci, convenzione per la tenuta esterna della contabilità, accordi con autotrasportatori, nuovi automezzi. Molti dei progetti logistici citati dagli intervistati appaiono spesso, tuttavia, privi di consistenza significativa: nessuno di questi progetti risulta avere prodotto, infatti, a detta dei medesimi intervistati, un vantaggio sia pur minimo di costi rispetto ai concorrenti.

*Esiste in azienda un ciclo del freddo?* – (la domanda non è stata posta alle 11 aziende vitivinicole) 18 aziende rispondono di “sì” e 3 rispondono di “no”. Il “ciclo del freddo” appare, quindi, come un aspetto di primario interesse per il distretto e per il settore ittico in particolare.

*Qual è il tempo medio di giacenza delle scorte?* – (la domanda non è stata posta alle 11 aziende vitivinicole) vengono date risposte molto diversificate.

Per quanto riguarda le materie prime, si oscilla tra i 2 giorni di un'azienda di prodotti ittici a un anno di un'azienda ortofrutticola, con una giacenza media tra le varie aziende di circa 90 giorni. Anche per quanto riguarda i prodotti finiti, i margini di oscillazione sono simili, da 1 giorno di un'azienda di prodotti ittici a un anno di un'azienda ortofrutticola, con una giacenza media tra le varie aziende di circa 90 giorni. Le differenze sono da attribuire al diverso grado di impiego del ciclo del freddo sull'intero volume di produzione e dallo stesso tipo di ciclo del freddo impiegato, secondo i suoi diversi gradi di intensità (celle di surgelazione, celle frigo e celle di refrigerazione). Le risposte fornite dagli intervistati in relazione alla giacenza media, pur nella loro soggettività, ove incrociate con la riscontrata presenza di un “ciclo del freddo” nell'86% delle aziende non vitivinicole, segnalano che i tempi di giacenza non sono legati al particolare settore merceologico ma al diverso impiego del “ciclo del freddo” nell'attività produttiva.

## 2. Gli operatori logistici del distretto

Sono state condotte 5 interviste semistrutturate a cinque operatori locali che, per le loro caratteristiche, risultano rappresentativi della realtà distrettuale: Bollettini s.p.a., Gruppo Marconi, Svat s.r.l., Eurocot s.p.a., Gruppo Sabelli. Si riportano di seguito gli aspetti più significativi emersi nel corso delle interviste.

La Bollettini s.p.a. si caratterizza per essere produttrice e commerciante di prodotti ortofrutticoli ma svolge anche una funzione rilevante nel mettere in comunicazione i piccoli produttori distrettuali con i mercati di sbocco: è da considerarsi, pertanto, un operatore logistico. È un'azienda storica nel distretto e si occupa sia della produzione che dell'esportazione per conto terzi di prodotti ortofrutticoli.

L'utilizzo del treno come principale mezzo di trasporto, sino ai primi anni Ottanta, giustifica la localizzazione dell'azienda lungo la linea ferroviaria adriatica, a 2 km dalla stazione di Porto d'Ascoli. Dagli anni Ottanta, invece, la quasi totalità del trasporto ortofrutticolo è passato su gomma. La ragione del mutamento è lo spostamento degli acquirenti dai mercati ortofrutticoli interni alle città, tradizionalmente serviti dal sistema ferroviario, verso la grande distribuzione delle periferie.

La Bollettini s.p.a. non si avvale delle infrastrutture del Centro agroalimentare Piceno, perché la visione strategica di vicinanza al produttore, che era alla base dell'ideazione del Centro, è stata spiazzata dalla forza attrattiva della grande distribuzione. I principali mercati di esportazione della Bollettini s.p.a. sono Germania e Danimarca, dove i “distributori esteri” raccolgono la merce e “mixano” il prodotto per i supermercati. I prodotti esportati hanno origine loca-

le, soprattutto Abruzzo e Puglia. Nell'ambito della catena distributiva la ditta Bollettini consente ai produttori di raggiungere direttamente i distributori esteri, saltando le organizzazioni dei produttori (OP) e relative associazioni (Aop).

La logistica, secondo la Bollettini s.p.a., è importante nel settore ortofrutticolo soprattutto per la riduzione dei costi (attraverso una centrale di distretto capace di garantire qualità, quantità ed assortimento del prodotto, riorganizzando e razionalizzando i flussi) ma non è prioritaria nel posizionamento competitivo complessivo delle aziende distrettuali.

Il Gruppo Marconi è il maggiore operatore logistico del distretto, leader della catena del freddo. Esso opera, in particolare, nel *physical distribution management*, espressione che indica il processo di organizzazione e gestione del flusso di merci, compresi tutti i servizi accessori. Marconi e gli operatori logistici del distretto lavorano al 60% per il Centro Italia. Tra le principali innovazioni del gruppo Marconi vi è la "radio frequenza" – RF – adottata da circa 3 anni con grandi benefici.

Il gruppo dispone di una grande piattaforma logistica nel bacino del Tronto, non utilizzata nel pieno della sua capacità, in relazione alla quale ha aspettative di espansione, giustificate dalla sua collocazione strategica lungo il "corridoio Adriatico".

Il gruppo Marconi sta realizzando a Fidenza, in provincia di Parma, una nuova piattaforma logistica "fredda" per lo stoccaggio, deposito e distribuzione di prodotti alimentari, sia in regime di freddo sia a temperatura ambiente. Una volta ultimato tale progetto, Marconi sarà il primo operatore europeo per cubatura di volumi frigoriferi.

La Svat s.r.l., costituita nel 1996, fa parte di un gruppo, a base sociale familiare, con sede a Padova, operante da oltre cinquant'anni. Inizialmente dedita al solo trasporto primario si occupa ora di logistica nel settore del freddo (*pickeringgio*, deposito e stoccaggio), con particolare riferimento agli alimenti freschi e surgelati.

I clienti sono circa 600 distribuiti su tutto il territorio nazionale e il fatturato si origina al 50% da clienti locali. A livello di gruppo, l'80% dei clienti sono produttori alimentari e il 20% è costituito da aziende di distribuzione.

Temperatura e tempi di consegna sono le due criticità principali. Alcuni ricettori, infatti, non sono ben organizzati per le basse temperature, soprattutto al Sud, e ciò crea non pochi problemi in fase di scarico. Le consegne debbono essere fatte quasi sempre entro la mattinata, in località spesso distanti il che implica lunghi viaggi notturni per sfruttare a pieno il tempo di consegna. Questo aspetto e la maggiore flessibilità operativa consigliano l'uso di trasportatori indipendenti. La merce è comunque sempre consegnata entro 48 ore, con la sola eccezione della Sardegna.

La caratteristica principale della ditta, che non ha concorrenti in loco, è quella di garantire l'accesso al mercato del piccolo produttore locale, riunendo diversi prodotti in un medesimo automezzo. Grossi produttori locali si rivolgono, infatti, alla Svat solo per la distribuzione di piccoli lotti, fino a 15 pallets. Secondo la Svat la logistica non costituisce un ostacolo allo sviluppo delle aziende locali. L'ostacolo principale sono i costi di trasporto in relazione al basso valore unitario e alla dimensione di alcune tipologie merceologiche. Svat utilizza la radio frequenza con codici a barre ed ha da poco tempo un software personalizzato realizzato internamente. Il software precedente era fornito da una ditta esterna al distretto.

Il Gruppo Sabelli è costituito da due aziende principali, la "Sabelli Distribuzione s.p.a." e la "Sabelli s.p.a.". La "Sabelli Distribuzione s.p.a." si occupa prevalentemente della logistica del "fresco" e "freschissimo", soprattutto salumi, latticini e preparati vegetali. La "Sabelli s.p.a." si occupa, invece, sia della produzione sia, in misura minore, della distribuzione. I principali magazzini del Gruppo Sabelli sono a Bologna, Forlì, Pesaro, Ancona, San Benedetto del Tronto, Chieti e Roma.

La distribuzione è sia per conto terzi (clienti principali: Granarolo, Yougurt Yomo, Latterie Monelli) sia per conto proprio e gli automezzi sono circa 120. All'interno del Gruppo Sabelli vi sono circa 70 dipendenti (più 120 agenti). Quaranta di questi (più 30 agenti) sono dipendenti della "Sabelli Distribuzione s.p.a.". La tipicità logistica del settore è la completa assenza di stoccaggio.

Il Gruppo Sabelli ha accordi duraturi e relazioni stabili con fornitori e grande distribuzione (ad esempio con Granarolo che si avvale del Gruppo Sabelli per la distribuzione del fresco a Conad). Veri e propri progetti di partnership sono, invece, in essere solo con i piccoli produttori.

Tutto il trasporto del fresco avviene su strada e, per questo motivo, la "Sabelli Distribuzione s.p.a." dispone di una propria struttura all'interno del Centro agroalimentare e registra nel carburante una delle voci di costo più significative. I concorrenti principali sono Tre Valli Cooperlat di Jesi, Combiservi e Tortiglia. I progetti di riorganizzazione dell'azienda prevedono un Cedi a San Benedetto del Tronto e due transit point mentre il magazzino di Ascoli Piceno è solo un magazzino prodotti finiti.

Per quanto concerne il distretto, il gruppo Sabelli ritiene che la logistica rappresenti un collo di bottiglia per formaggi e salumi e la "Sabelli Distribuzione s.p.a." potrebbe certamente candidarsi a divenire un operatore logistico per i produttori locali dell'entroterra (quali Salpi, Sano, Mazzaluna, etc.).

La "Eurocot s.p.a." è un'azienda di trasporti vari. L'ortofrutta rappresenta soltanto il 10% del loro fatturato ed è in costante contrazione per la diminuzione della produzione locale. Il 60% dei mezzi utilizzati sono di proprietà. I clien-

ti sono piccoli e numerosi, con pochi clienti principali. "Eurocot s.p.a." descrive uno scenario negativo per il settore ortofrutticolo locale, in costante contrazione per la progressiva diminuzione di significative superfici coltivabili.

## Conclusioni

L'indagine campionaria condotta evidenzia una forte debolezza della logistica d'impresa distrettuale. Le imprese sono di dimensioni molto ridotte e mancano di un organico qualificato per organizzare un ufficio di logistica dedicato. Quando un ufficio di logistica è presente, esso non è mai dedicato alla sola funzione logistica e si occupa generalmente anche della funzione amministrativa.

La percentuale di personale laureato in azienda si attesta su livelli molto bassi (Cerruti, Tavoletti, 2006), soprattutto nelle imprese di maggiori dimensioni che risultano sovente delocalizzazioni produttive acefale di aziende non distrettuali. L'assenza di personale qualificato in azienda è di ostacolo all'innovazione logistica, sempre più legata alle innovazioni tecniche e scientifiche e necessitante di una formazione accademica scientifica e formalizzata.

Anche in ragione dell'assenza di capitale umano interno capace di cogliere le opportunità e suggerire innovazioni, le imprese guardano alla logistica come a un centro di costo fuori dal controllo dell'impresa, condizionato dai mercati dell'energia e del lavoro, sicché l'approccio risulta passivo e tendenzialmente di attesa verso l'intervento pubblico esterno. Nessuna impresa produttiva distrettuale guarda concretamente alla logistica come ad una opportunità di vantaggio competitivo sulla concorrenza.

Il quadro è migliore per quanto concerne gli operatori logistici di distretto, ove si registrano alcune imprese di medie dimensioni che dispongono delle risorse umane e finanziarie per introdurre significative innovazioni. Detti operatori maggiori gestiscono anche flussi di merci in entrata, non prodotte nel distretto, e flussi di merci in transito, prodotte in altri distretti. Alcuni investimenti infrastrutturali privati, effettuati nel distretto, appaiono, infatti, sovradimensionati rispetto alle capacità produttive distrettuali che, in molti casi, come nel settore vitivinicolo e ortofrutticolo, trovano dei limiti territoriali alla crescita difficilmente superabili. Il futuro della logistica nel distretto agroalimentare Piceno appare, pertanto, in via crescente legata alla capacità degli operatori logistici distrettuali di affrancarsi dalla sola produzione locale, trasformando il basso Piceno, in forza della sua posizione baricentrica lungo il "corridoio adriatico", in un punto di snodo della logistica agroalimentare italiana.

Anche l'industria di trasformazione dei prodotti ittici e ortofrutticoli, stretta dai vincoli ambientali e spaziali di un contesto territoriale sempre più denso

di uomini e cose, dovrà trovare al di fuori del distretto la propria fonte di materie prime ed i propri mercati di sbocco, aiutata in questo da un mercato di operatori logistici sufficientemente dinamici e specializzati nei settori del freddo e del fresco. Tuttavia, come illustrato in sede di analisi dei bilanci in altra sezione della presente ricerca, la poca redditività delle imprese e soprattutto la poca solidità finanziaria non rappresentano una buona premessa per la crescita al di fuori del distretto. È ragionevole, comunque, assumere, data la natura spesso a base familiare delle imprese, che il capitale investito non trovi pienamente espressione nei bilanci, ove non si tenga conto delle garanzie prestate dai soci, e che la remunerazione del capitale non si esprima soltanto nella forma del reddito ma anche attraverso altre modalità (remunerazione di familiari dipendenti dell'impresa, compensi ad amministratori, fitti passivi).

È tuttavia evidente che le imprese produttive del distretto stanno attraversando una situazione economica difficile e che non manifestano con chiarezza, né dai bilanci ufficiali né dalle informazioni raccolte tramite interviste, forze finanziarie, economiche ed organizzative adeguate alle sfide che caratterizzano il settore agroalimentare italiano. Come abbiamo già evidenziato in altra sede (Cerruti, Tavoletti, 2006), ogni tentativo di rafforzamento delle imprese distrettuali, a cominciare dalla funzione logistica, richiederà, quale premessa necessaria, un ripensamento della qualificazione e della formazione delle risorse umane in azienda. È onere delle istituzioni universitarie indurre e soddisfare una domanda di competenze tecnico scientifiche adeguate alla realtà produttiva di riferimento.

## Riferimenti bibliografici

- Cafferata R., Cerruti C. (2005), *Distretti industriali ed agroalimentari. Esperienze a confronto*, Aracne Editrice, Roma.
- Cerruti C., Tavoletti E. (2006), *Il ruolo dell'Università nello sviluppo dei sistemi rurali*, in Ciappei C. (a cura di), *La produzione e la fruizione delle tipicità rurali*, Firenze University Press, Firenze.