

NUOVE COMPETENZE PROFESSIONALI NELL' AMBITO
DEL COMPARTO ZOOTECNICO ⁽¹⁾
IL CASO DELLA FILIERA BOVINA DA CARNE TOSCANA

VOCATIONAL TRAINING IN THE CATTLE "FILIERA" IN TUSCANY

FRANCESCO DI IACOVO ⁽²⁾, ROBERTA MORUZZO ⁽²⁾

RIASSUNTO

I molteplici fattori di cambiamento in atto nel settore agro-alimentare, quali: l'allargamento a nuove funzioni e tipologie di attività e prodotti, le rapide evoluzioni nei mercati alimentate dall'evoluzione delle tecnologie, dai processi di competizione e dalla rapida e continua evoluzione degli stili di consumo e dei modelli di vita della società, richiedono un forte investimento in formazione professionale nel settore primario.

Scopo del seguente lavoro è quello di analizzare la richiesta di formazione professionale all'interno della filiera bovina da carne toscana. Per rendere maggiormente visibili i risultati di questo lavoro e favorirne l'applicazione, sono state realizzate delle schede che comprendono, per ciascuna area problematica riscontrata a livello di filiera, le azioni formative da attuare e le figure professionali che dovranno fruire di tali azioni.

Parole chiave: carne, allevamento bovino, formazione professionale.

SUMMARY

The growth of the complexity of the Agro-alimentary system, the globalisation and the grown of new market's organisation models, ask for a strong investment in vocational training in primary system.

⁽¹⁾ Questo articolo è una sintesi di una ricerca realizzata nell'ambito del Programma di interesse regionale (PIR) 97, "Iniziativa formativa a sostegno del lavoro", promossa da Cipa-at (Centro istruzione professionale agricola e assistenza tecnica) e Iripa (Istituto regionale interventi promozionali in agricoltura) – volta ad individuare i fabbisogni formativi delle diverse figure professionali che operano lungo alcune filiere agro-alimentari di interesse per il territorio toscano e nell'ambito dell'agriturismo e dei percorsi formativi da attivare per soddisfare tali fabbisogni. Per una analisi più approfondita e dettagliata della ricerca si rimanda al report finale "Matrice delle competenze, professionalità e fabbisogni formativi nelle principali filiere dell'agro-alimentare toscano e nella produzione di servizi agrituristici, Agritec s.r.l. Collana AgricolturaLavoroInnovazione. Il lavoro è stato cofinanziato con il contributo di Fondi di Ateneo. Il lavoro è il frutto di una ampia collaborazione del gruppo di ricerca ed, in particolare, le schede relative ai fabbisogni formativi sono state realizzate dalla Dott.ssa Veronica Ceccarelli. Francesco Di Iacovo ha provveduto alla stesura del paragrafo su Risultati e Discussione e la Conclusione, mentre Roberta Moruzzo ha predisposto l'Introduzione ed il paragrafo relativo alla Metodologia.

⁽²⁾ Dipartimento di Produzioni Animali, Università di Pisa, Italia - Direttore Prof. Dario Cianci.

Aim of the paper is to analyse the demand of vocational training in the cattle “*filiera*” in Tuscany. This paper included some detailed schemes, compatible with each problematical area of the cattle “*filiera*”, concerning the implementation of specific kind of vocational training and the identification of specific subjects, which will use this vocational training.

Key words: meat, cattle breeding, vocational training.

INTRODUZIONE

Le aziende che operano nella filiera della carne bovina stanno affrontando una profonda ristrutturazione, in risposta alle evoluzioni in atto – per l’allargamento dell’attività agricola a nuove funzioni e tipologie di attività e prodotti, per la ridefinizione degli strumenti di intervento in ambito europeo, per l’evoluzione delle tecnologie, per la presenza di nuovi stili di consumo e modelli di vita della società – e con l’obiettivo di ottenere vantaggi competitivi e raggiungere “standard” qualitativi e produttivi sempre più elevati. In un contesto caratterizzato da un elevato dinamismo diventano fondamentali le capacità imprenditoriali, sia nella *gestione del cambiamento* sia, per quanto possibile, nella capacità di operare in modo pro-attivo, *anticipandolo*.

La profonda innovazione culturale, organizzativa e gestionale che consegue a questo stato di cose stimola la nascita di nuove competenze e/o la creazione di nuove figure professionali, anche nel caso della filiera bovina da carne. Allo stesso tempo, richiama la necessità di definire con attenzione: tanto i *fabbisogni formativi esistenti*, quanto i sistemi e le modalità utili per favorire il processo di *aggiornamento* e di *formazione continua*.

Obiettivo specifico di questo lavoro è dunque quello di:

- predisporre uno strumento conoscitivo della situazione della filiera bovina da carne, limitatamente alla situazione toscana, di tipo qualitativo, evidenziando i punti di forza e di debolezza, i vincoli e le opportunità che influenzano la domanda di professionalità;
- indicare le principali aree problematiche che condizionano l’evoluzione della filiera e la cui soluzione determina l’esigenza di interventi formativi mirati ad integrare/aggiornare competenze professionali già esistenti o ad acquisirne delle nuove;
- individuare le tipologie formative alle quali è opportuno dare

- risposta al fine di affrontare le aree problematiche che condizionano l'espansione e la riqualificazione della filiera bovina da carne;
- definire le figure professionali che dovranno fruire delle diverse tipologie di intervento formativo individuate.

METODOLOGIA

Lo sviluppo e l'approfondimento di un tema complesso quale l'analisi dei fabbisogni professionali, ha richiesto la definizione di una metodologia di lavoro specifica.

A tal fine è stata utilizzato lo strumento metodologico dei gruppi di lavoro (Lazzari, 1998). È stato dunque costituito un gruppo di analisi della filiera composto da soggetti che operano a diversi livelli della filiera della carne bovina in Toscana, con competenze tali da potere integrare le professionalità disponibili. Tale gruppo è stato composto con: un soggetto del mondo della produzione, uno del mondo della commercializzazione, due soggetti che lavorano nell'ambito dell'assistenza tecnica e, infine, due rappresentanti del mondo della ricerca.

Nel gruppo è stato individuato un esperto di filiera cui è stato assegnato il compito di redigere un report che mettesse in luce le principali caratteristiche della bovinicoltura da carne toscana in grado di condizionarne lo sviluppo e la richiesta di professionalità. In particolare, la stesura di tale report doveva consentire di: uniformare le conoscenze sulla filiera tra i diversi componenti costituenti il gruppo; mettere in evidenza gli elementi che caratterizzano tale filiera; creare i presupposti per poter, successivamente, svolgere le restanti fasi di lavoro.

Gli elementi esaminati dall'esperto di filiera sono stati: lo scenario nazionale e comunitario di riferimento; la struttura e le caratteristiche della filiera bovina da carne toscana; i rapporti di import-export di tale filiera; il contesto normativo; lo scenario evolutivo atteso.

Terminata la stesura del report, tutti i soggetti del gruppo, compreso l'esperto di filiera, sono stati coinvolti nella realizzazione di un "focus group", in cui si è lavorato per:

- individuare i *punti di forza*, i *punti di debolezza* che caratterizzano la filiera e le *opportunità* e le *minacce* che questa potrà essere chiamata in futuro a sfruttare/affrontare;

- definire le richieste di *professionalità* alle quali dare risposta per fronteggiare i mutamenti attesi.

In questa fase della ricerca, si è fatto in modo che le persone inserite all'interno del gruppo potessero lavorare assieme, contemporaneamente e nello stesso luogo fisico, incrementando in questo modo i comportamenti di cooperazione e di sostegno.

In base alle informazioni emerse, in fase di discussione, nel corso del focus, si sono infine individuate le aree problematiche (Isfol, 1991, Di Francesco G., 1997) rilevanti per la progettazione delle azioni formative da attivare. In particolare, per ciascuna area problematica:

- sono stati definiti *interventi formativi* per le figure professionali tradizionalmente operanti nella filiera;
- è stata valutata la possibilità di prevedere l'introduzione di interventi formativi specifici per la creazione di *figure professionali innovative*.

Tale modo di procedere ha portato alla predisposizione di uno schema che è stato successivamente sottoposto alla lettura e alla discussione critica dei diversi soggetti del gruppo di lavoro. In particolare, nel realizzare tale schema sono stati indicati:

- *per ciascuna area problematica e per le figure tradizionali* (imprenditore, operatore, tecnico-consulente, centri di servizi):
- i *tipi di intervento* formativo richiesti;
- il *risultato atteso* da ogni specifica tipologia di intervento formativo;
- il *tipo di attività* che la figura interessata all'intervento formativo sarà chiamata a svolgere;
- le *competenze*, che dovranno essere acquisite, in termini di (Isfol, 1992): *conoscenze*: distinte in: di base o trasversali; tecnico-professionali; *capacità di fare*: inteso come saper fare operativo; *attitudini*: attitudini comportamentali necessarie ad un corretto svolgimento dei compiti.
- *per ciascuna area problematica e per le figure innovative* (ove necessarie):
- i *compiti*: che quella specifica figura sarà chiamata a svolgere relativamente al proprio ambito professionale;
- le *competenze*: come in precedenza definite.

Nel lavoro svolto gli interventi formativi sono stati ricondotti a tre tipologie diverse:

- di *riqualificazione* (interventi formativi mirati a integrare/potenziare competenze già esistenti);
- di *aggiornamento/perfezionamento* (interventi formativi mirati ad aggiornare competenze già esistenti);
- di *specializzazione* (interventi formativi mirati ad acquisire nuove competenze).

In dettaglio, gli interventi formativi sopra indicati, sono stati identificati come di seguito descritto:

- *di riqualificazione (competenze di tipo trasversale): Risultato atteso:* ottenere un miglioramento delle capacità personali e professionali di ciascuna figura, al fine di adeguarsi alle evoluzioni della filiera. *Attività:* capacità di ricoprire in modo adeguato il proprio ruolo strategico nella filiera e quindi: di assicurare i ruoli di indirizzo e di supervisione dell'impresa, di gestione dei processi, di trasferimento delle competenze e di organizzazione-coordinamento. *Competenze:* essere in grado di: valutare in un'ottica di lungo periodo i vantaggi/svantaggi relativi all'attività condotta, sviluppare capacità di progettazione e pianificazione, raccogliere ed analizzare le informazioni relative all'andamento del mercato ed alle prestazioni aziendali, razionalizzare/ottimizzare i metodi, le procedure e le tecnologie di lavoro, confrontarsi con gli altri operatori della filiera;
- *di aggiornamento/perfezionamento (competenze di tipo tecnico): Risultato atteso:* ottenere un miglioramento dei risultati della gestione in termini di efficacia ed efficienza. *Attività:* operare tecnicamente all'interno del processo di produzione o di servizio erogato. *Competenze:* essere in grado di: realizzare il prodotto, archiviare le informazioni relative alle operazioni svolte all'interno del processo produttivo, trasmettere informazioni agli altri operatori, stabilire rapporti dialogici con il proprio "cliente", commercializzare il proprio prodotto, promuovere il proprio prodotto;
- *di specializzazione (competenze di tipo tecnico): Risultato atteso:* acquisire informazioni e tecnologie innovative al fine di confrontarsi in modo competitivo con le mutate richieste del mercato. *Attività:* inserirsi attivamente all'interno della filiera con lo scopo

di sviluppare nuovi prodotti/servizi/metodologie/risorse. *Competenze*: essere in grado di promuovere l'uso di nuovi prodotti/servizi/metodologie/risorse, integrare le modalità di lavoro tradizionalmente utilizzate con quelle innovative, comunicare con gli altri operatori della filiera, trasferire le novità relative ai sistemi culturali, alle normative e alle prospettive di mercato.

RISULTATI E DISCUSSIONE

IL QUADRO CONOSCITIVO DELLA FILIERA

Prima di evidenziare i fabbisogni formativi della filiera bovina da carne toscana, è forse utile mettere in risalto quanto emerso dalla discussione fra i partecipanti al “*focus group*”, relativamente ai punti di forza e di debolezza di tale filiera e alle minacce ed opportunità che ne limitano o potenziano lo sviluppo. La ricchezza delle informazioni ottenute da parte dei diversi operatori del gruppo rappresenta un segnale della vitalità e del fermento che attraversa il settore della bovinocoltura da carne nelle sue diverse componenti ma, allo stesso tempo, delle forti richieste di rinnovamento che si levano in risposta alle sollecitazioni delle dinamiche del consumo e dell'evoluzione delle tecnologie e dei mercati.

In effetti la filiera bovina da carne toscana, che in passato ha vissuto grazie a legami con mercati locali tradizionali, oggi si trova spesso in crisi e alla ricerca di nuove identità, al fine di poter affrontare le nuove situazioni economiche, sociali, strutturali imposte dal mercato (Pagni, 2001). Se è vero che il progresso tecnologico e la disponibilità di mezzi di produzione a costi più bassi hanno stimolato l'aumento della produzione zootecnica, oggi è altrettanto vero che l'azienda zootecnica toscana è chiamata a confrontarsi con una domanda nuova. In particolare, essa deve:

- fornire risposta alle richieste di maggior chiarezza da parte degli altri operatori della filiera;
- prevedere la costruzione di percorsi di valorizzazione dei propri prodotti, coniugando la qualità del prodotto a precise condizioni di garanzia e tracciabilità in ogni fase del processo produttivo e commerciale;
- assicurare la produzione in termini di: sicurezza igienica, qualità

nutrizionale e qualità organolettica; rispondenza alle esigenze delle trasformazioni tecnologiche; rispetto dei vincoli imposti dalla politica comunitaria (in termini di eco-compatibilità e di benessere animale).

Le richieste emergenti impongono all'azienda zootecnica di sviluppare e/o potenziare il proprio livello di imprenditorialità e, insieme, di coniugare la funzione prettamente produttiva a quella commerciale e relazionale, generando forme di organizzazione flessibile che puntino sul coordinamento e sull'integrazione tra singole funzioni. Oltre a ciò, si riscontra la necessità di attivare percorsi finalizzati ad una progressiva modifica della funzione commerciale. Questa funzione, inizialmente orientata al prodotto, sta evolvendo, incentrandosi sulla vendita, cioè su un prodotto capace di rispondere alle richieste del sistema distributivo. Tale cambiamento trova spiegazione nella presenza di un sistema distributivo ancor più forte, che si va sostituendo al consumatore come cliente del produttore, e che sviluppa capacità di orientare la produzione secondo le proprie necessità e logiche di convenienza.

Passando ad esaminare i passaggi più importanti della discussione svolta all'interno del "*focus group*", è possibile distinguere: i principali *punti di forza e di debolezza* che nell'immediato futuro potranno condizionare, positivamente o negativamente, la capacità competitiva della filiera bovina da carne toscana; le *opportunità* che gli operatori con le loro scelte dovranno essere in grado di cogliere, ma anche i vincoli che indirizzeranno/condizioneranno l'evoluzione della stessa filiera. Nell'effettuare questo tipo di analisi una particolare attenzione viene prestata a quegli aspetti che richiedono l'attivazione di interventi formativi che, pur direttamente indirizzati alla fase produttiva, avranno sicuri effetti sull'intera filiera, accrescendone la capacità competitiva.

PUNTI DI FORZA

Senza riflessi sull'attività formativa

Presenza in Toscana di allevamenti di tipo estensivo e razze tipiche

Tra i punti di forza della filiera è da segnalare la presenza di allevamenti estensivi orientati verso il mantenimento e lo sviluppo di razze tipiche che rivestono un'importanza fondamentale nella salva-

guardia del germoplasma animale e del territorio. Tali allevamenti riescono a convivere facilmente in equilibrio con l'ambiente e l'ecosistema, contribuendo alla salvaguardia dei territori sia da un punto di vista ecologico che sociale.

Con riflessi sull'attività formativa

Possibilità di utilizzare le aree marginali

Le aree marginali sono chiamate attivamente a partecipare allo sviluppo della filiera zootecnica su due diversi fronti: la filiera produttiva, da un lato, e la filiera ambientale, dall'altro. L'allevatore acquisisce ruolo non solo per la produzione di merci ma, anche, per mantenere integro l'ambiente e il paesaggio, per lo sviluppo del turismo e per la qualità della vita dei residenti nelle stesse aree marginali. La filiera ambientale può contribuire in modo sostanziale all'economia locale e alla disponibilità di capitali e lavoro, specie per aziende di medio-piccole dimensioni.

Interesse per tecnologie di allevamento alternative

Attualmente il settore zootecnico si sta orientando verso lo sviluppo di tecniche di produzione integrate e biologiche; la filiera bovina da carne toscana, tuttavia, richiede uno sforzo ancora rilevante per: la limitata diffusione di *competenze tecniche* presso gli operatori e i tecnici; la carenza di operatori capaci di *certificare* le fasi a valle; la necessità di trovare veterinari che adottino *pratiche terapeutiche consentite*; la necessità di sviluppare la presenza sul territorio di aziende agricole interessate alla produzione di foraggi biologici.

Diversificazione dei canali di vendita

Per quanto concerne la vendita, è opportuno favorire un accorciamento dei circuiti anche per garantire la tracciabilità. La strategia distributiva è quindi indirizzata a far diminuire sempre di più il peso del grossista a favore del concessionario esclusivista e dei centri di distribuzione diretta. Il canale tradizionale continua a rappresentare un canale di sbocco importante per la carne bovina, i cui punti di forza sono ormai diventati la competenza merceologica, la gamma dei prodotti offerti, l'immagine qualificata e il rapporto diretto con il cliente finale. Il canale con maggiori prospettive di sviluppo, sia in termini di volume trattato che di potenziale di crescita, è tuttavia quello della distribuzione moderna, che consente anche una crescita del prodotto

confezionato sia porzionato che elaborato. Ciò implica un'organizzazione efficiente all'interno delle aziende che gestiscono rapporti con la distribuzione: occorrono, infatti, elevati volumi per realizzare una massa critica sufficiente, efficienza organizzativa e logistica e adeguata capacità di gestione.

PUNTI DI DEBOLEZZA

Senza riflessi sull'attività formativa

Limiti strutturali e, conseguenti, elevati costi di produzione

Il sistema produttivo della carne bovina ha conosciuto negli ultimi anni una profonda crisi strutturale, in parte quale conseguenza del perdurare del calo dei consumi, in parte quale risultato dell'applicazione dell'OCM e, solo di recente, quale conseguenza di problematiche di tipo igienico-sanitario (vedi BSE). In un contesto caratterizzato da unità produttive spesso condizionate da vincoli strutturali, mancanti di una efficace attività di coordinamento e di integrazione e distanti dal consumo finale, si è assistito non solo ad una progressiva diminuzione del patrimonio zootecnico ma anche ad una costante riduzione numerica delle aziende di piccole-medie dimensioni. Per contro, la ridotta dimensione degli allevamenti rende impari il confronto con un mercato ampio quale quello attuale; infine, i vincoli in materia di benessere animale, inquinamento, alimentazione, uso di farmaci e trasporto contribuiscono ad incrementare i costi di produzione. In effetti la bovinicoltura da carne toscana presenta costi di produzione difficilmente comprimibili e tali da renderla fortemente dipendente, ai fini della formazione del reddito, dall'integrazione comunitaria.

Con riflessi sull'attività formativa

Mancanza di coordinamento tra le varie componenti la filiera

Il tessuto imprenditoriale è caratterizzato da una struttura aziendale polverizzata: le aziende sono infatti numerose ma con una dimensione media assai contenuta. In tale contesto scarseggiano forme di associazionismo e di moderna imprenditorialità, capaci di creare un rapporto organico tra domanda e offerta. Allo stesso modo, risulta difficile gestire forme di integrazione fra soggetti che operano lungo la filiera e, in particolare, tra produzione e distribuzione.

Questi elementi, collegati a un'insufficiente coordinamento tra gli operatori della filiera rischiano di avere riflessi negativi sul piano della competitività delle imprese.

Richiesta di una maggiore imprenditorialità

La struttura produttiva oltre a mostrarsi frammentata conosce anche un processo di invecchiamento delle figure coinvolte. La senilizzazione degli operatori determina una erosione degli stimoli e delle capacità imprenditoriali necessarie a gestire il cambiamento in atto. Per tale motivo, a livello di produzione si impone oggi, più che in passato, un intervento formativo capace di ridefinire una matrice di competenze che consenta di sviluppare e/o potenziare il livello di imprenditorialità mancante.

OPPORTUNITÀ

Con riflessi sull'attività formativa

Sviluppo della tracciabilità

Nella filiera zootecnica la garanzia del prodotto offerto attraverso la tracciabilità è divenuto un elemento ineludibile che può essere utilizzato a sostegno e a valorizzazione della sicurezza e della qualità. La tracciabilità consente di conoscere l'intero percorso produttivo, ottenendo informazioni che hanno finalità utili: per una migliore gestione del rischio, particolarmente forte in ambito alimentare; per assicurare trasparenza al consumatore. Ad oggi alcuni produttori sono riusciti ad organizzarsi e a mettere in piedi sistemi di etichettatura che fanno della tracciabilità un elemento di forza. L'introduzione di una normativa specifica rappresenta una fase positiva, che può trovare ulteriori approfondimenti e caratterizzazioni. Solo lavorando in questa direzione sarà possibile garantire la rintracciabilità e l'origine del prodotto lungo tutte le fasi della filiera, anche in relazione alle materie prime impiegate ed alla loro provenienza.

Richiesta di strumenti di valorizzazione delle produzioni

La carne bovina è un prodotto alimentare che, prima di arrivare alla tavola del consumatore, segue un percorso assai tortuoso, che coniuga operatori e mercati diversi. L'informazione qualitativa sul prodotto, tradizionalmente trasferita al consumatore dal macellaio dettagliante, negli ultimi anni si è frammentata disperdendosi lungo la filiera.

Ciò ha portato con sé nuovi e più complessi problemi concernenti sia l'identificazione della qualità del prodotto che il trasferimento dell'informazione sulla qualità fino al consumatore. In presenza di tali

fenomeni si sono sviluppati alcuni strumenti di valorizzazione della qualità (marchi collettivi, certificazioni d'origine, certificazioni di prodotto e sistema) per il prodotto carne. Creazione di un marchio forte, altamente garantista, comprensibile e visibile. Perché tali strumenti possano svilupparsi in modo adeguato è tuttavia necessario investire in nuove competenze, sia di tipo tecnico che normativo e gestionale, indirizzate ai diversi attori della filiera, utili per un comparto la cui competitività è destinata a basarsi sempre meno sul prezzo e sempre più sulla qualità.

Cambia il rapporto produttore-distributore

Attualmente il settore zootecnico non riesce ancora a rispondere a tutte le esigenze della Grande Distribuzione quali: la continuità di fornitura; la standardizzazione del prodotto offerto; il livello quantitativo coerente con le esigenze della domanda.

Tali richieste trovano ancora un grande ostacolo nella polverizzazione dell'offerta, nella mancanza di una vera e propria integrazione fra gli operatori della filiera, nella difficoltà di risposta alle continue normative che regolamentano il settore, nella presenza di un approccio ancora molto individualistico al mercato. Per tutte queste motivazioni diventa necessario per la filiera investire sia nei servizi logistici e di supporto.

Necessità di fare formazione verso il consumatore

I consumatori sono spesso vittime di un'informazione insufficiente, specie nel caso di un prodotto divenuto sempre più complesso (per prezzi, caratteristiche della carne, aspetto, caratteristiche di processo, ecc.). Al fine di stimolare i consumatori verso un acquisto consapevole è necessario investire in formazione, assicurando una corretta consapevolezza circa i requisiti rilevanti per rispondere alle esigenze di sicurezza alimentare, tutela dell'ambiente e rispetto dell'animale.

MINACCE

Senza riflessi sull'attività formativa

Di tipo normativo

L'analisi dei vincoli mostra, oltre a una eccessiva concorrenza di settore, anche una normativa assai stringente e riconosciuta tale dalla maggior parte delle strutture. Si tratta di una normativa che si ripre-

cuote sulla evoluzione della totalità delle fasi della filiera. Il costo degli investimenti necessari per adeguare le strutture produttive alla normativa vigente, è spesso eccessivo ed arriva ad interessare aspetti diversi che vanno dall'ammodernamento ed ampliamento degli impianti, a mutamenti nelle tecnologie di lavoro fino ad arrivare a modifiche organizzativo-gestionali. Maggiori difficoltà esistono nel sopportare i costi relativi alla normativa sul benessere animale, inquinamento, alimentazione, uso di farmaci, trasporto e tracciabilità delle carni. In generale poi, di recente si è assistito a una riduzione del numero di impianti di macellazione e lavorazione delle carni, che ha interessato prevalentemente gli stabilimenti di ridotte dimensioni, con ricadute negative sul funzionamento delle filiere locali.

LA RICHIESTA DI PROFESSIONALITÀ CHE EMERGE DALLA FILIERA

Sulla base di quanto visto, è possibile definire le principali aree problematiche sulle quali si fonda la necessità di attivare interventi formativi. In particolare sono state individuate quattro aree problematiche collegate al:

- potenziamento dei servizi di assistenza tecnica e gestionale;
- la creazione di una maggiore imprenditorialità;
- la creazione di un maggiore coordinamento fra le fasi della filiera, specie tra produzione e distribuzione;
- la valorizzazione commerciale del prodotto.

Sulla base di quanto emerso nel corso del “*focus group*” si è giunti alla conclusione che la risoluzione di ciascuna area problematica non comporta l'esigenza di introdurre figure di tipo innovativo. In effetti tale risoluzione:

- interessa le *figure tradizionali* già presenti nella filiera (distinte, nel corso del lavoro, in *imprenditore, operatore* – figure di produzione o di trasformazione – in *tecnico-consulente* e in *centro di servizio*);
- attiva momenti formativi specifici (di *riqualificazione*, di *aggiornamento formazione professionale*, di *specializzazione*);
- richiede lo sviluppo di *competenze* adeguate ai compiti specifici che ciascuna figura è chiamata a svolgere (gestionali organizzative, operative, di assistenza, di coordinamento di attività di servizio).

Di seguito esamineremo ciascuna area problematica, specificando

sia le figure tradizionali coinvolte nell'azione formativa, che la tipologia degli interventi formativi che rientrano in tale azione. Una volta individuata l'azione formativa, sarà evidenziato il risultato collegato a tale azione, il tipo di attività che chi entra nell'azione formativa sarà chiamato a svolgere ed, infine, le competenze (in termini di conoscenze, capacità di fare e attitudini) da acquisire.

Area problematica 1: Potenziamento dei servizi di assistenza tecnica e di quelli di gestione

Una delle problematiche legate alla filiera bovina da carne toscana è rappresentata da una limitata presenza di servizi di assistenza tecnica e di gestione. La figura che entra in questo percorso formativo deve quindi sapere organizzare, coordinare, assistere e gestire l'intero processo produttivo. In particolare, per gli imprenditori e per gli operatori della filiera si fa sentire la necessità di fornire strumenti per la gestione dei processi produttivi, per i tecnici-consulenti e per i centri di servizio occorrerà assicurare competenze in grado di garantire assistenza tecnica lungo le fasi della filiera.

L'azione formativa comprende interventi di:

- *riqualificazione*: che vedono coinvolti la figura dell'imprenditore, del tecnico-consulente e del centro di servizio, per quanto concerne l'analisi della struttura e della performance delle tipologie produttive;
- *aggiornamento/perfezionamento*: che vedono coinvolte tutte le figure tradizionali della filiera e che interessano sia gli aspetti normativi e di politica delle produzioni che gli aspetti operativi della gestione delle produzioni;
- *specializzazione*: che vedono coinvolti la figura dell'imprenditore, del tecnico-consulente e del centro di servizio, per quanto concerne i modelli organizzativi e gestionali nell'erogazione delle produzioni.

L'azione formativa, in termini di risultato atteso, tipo di attività e competenze, prevede quanto riportato in Tabella I.

Area Problematica 2: Creazione di maggiore imprenditorialità

La frammentarietà della struttura produttiva e il processo di invecchiamento in atto fanno sentire l'esigenza di figure professionali in grado di gestire i cambiamenti di mercato. Si impone dunque, a livel-

Tab. I. L'azione formativa collegata al potenziamento dei servizi di assistenza tecnica e di quelli di gestione. (Continua)

Risultato atteso

La figura che entra in questo percorso formativo deve sapere organizzare, coordinare, assistere e gestire il processo produttivo, in risposta all'evoluzione della domanda.

Per imprenditore: *prevalgono gli aspetti relativi alla organizzazione e alla gestione:* deve decidere la tipologia produttiva verso la quale orientare la propria azienda e deve organizzare, pianificare, programmare le proprie risorse, materiali ed immateriali, al fine di realizzare tale tipo di produzione.

Per operatore: *prevalgono gli aspetti relativi alla gestione:* una volta individuate il tipo di processo produttivo da attivare, deve saperlo gestire in maniera efficace ed efficiente.

Per tecnico-consulente: *prevalgono gli aspetti relativi al coordinamento e all'assistenza:* deve assistere imprenditori e/o operatori nella scelta e implementazione del processo produttivo e deve formare gli stessi imprenditori e/o operatori sulle modalità di organizzazione/gestione/erogazione di tale processo.

Per centri di servizio: *prevalgono gli aspetti relativi all'assistenza:* fornire assistenza sulla gestione/erogazione del processo produttivo.

Tipo di attività

Essere in grado di offrire nuovi prodotti e di realizzare nuovi processi produttivi per rispondere alla domanda: di salubrità alimentare, di salvaguardia dell'ecosistema, di maggiore contenuto di servizio, di sicurezza alimentare.

Competenze in termini di:

conoscenze di base, trasversali
(comuni a tutte le figure)

- tecniche di analisi e valutazione dei mercati;
- conoscenze relative agli aspetti normativi che regolamentano l'implementazione e gestione del processo produttivo;
- conoscenze di politica legate alla diffusione e al sostegno dell'implementazione e gestione del processo produttivo;
- tecniche di comunicazione;
- aspetti tecnici legati alle tipologie produttive;
- conoscenze informatiche.

Tab. I. L'azione formativa collegata al potenziamento dei servizi di assistenza tecnica e di quelli di gestione. (Segue)

<p>conoscenze tecnico professionali (specifiche per le singole figure)</p> <ul style="list-style-type: none">• imprenditore: aspetti legati a: pianificazione, programmazione, organizzazione e gestione e monitoraggio del processo produttivo;• operatore: aspetti legati a: metodiche di produzione, trasformazione e conservazione di specifici prodotti;• tecnico-consulente: aspetti legati a: individuazione e diffusione di itinerari tecnici e tecnologici coerenti con i sistemi produttivi di riferimento; risoluzione di problematiche di contesto relative alla gestione del processo produttivo; organizzazione di attività tra imprese legate alla diffusione di conoscenze;• centri di servizio: aspetti legati a: attività di consulenza e di assistenza nei confronti sia di imprenditori che di operatori.
<p>capacità di fare (specifiche per le singole figure)</p> <ul style="list-style-type: none">• imprenditore: sapere: analizzare processi, utilizzare strumenti di raccolta di dati ed informazioni, implementare modelli tecnico-tecnologici, scegliere la tipologia produttiva idonea al proprio con testo aziendale ed interpretarne i risultati, ricercare e consultare fonti legislative, fornire indicazioni di lavoro agli operatori;• operatore: sapere: interpretare gli eventi climatici ed ambientali, raccogliere e registrare le informazioni utili per analisi di tipo tecnico ed economico;• tecnico-consulente: sapere: utilizzare strumenti di diagnosi per analizzare i mercati, analizzare i processi, comunicare con gli altri operatori della filiera, sapere predisporre modelli progettuali, gestire strumenti di monitoraggio e controllo;• centri di servizio: sapere: utilizzare strumenti di diagnosi per analizzare i mercati, analizzare i processi, comunicare con gli altri operatori della filiera, sapere svolgere attività di consulenza-assistenza.
<p>attitudini</p> <ul style="list-style-type: none">• disponibilità al cambiamento;• cultura all'innovazione.

Fonte: nostra elaborazione

lo di produzione un intervento formativo capace di ridefinire una matrice di competenze tale da sviluppare e/o potenziare i livelli di imprenditorialità.

L'obiettivo diventa dunque quello di formare figure professionali che siano in grado di gestire, coordinare ed assistere, garantendo la rispondenza tra obiettivi stabiliti e risultati aziendali raggiunti.

L'azione formativa comprende interventi di:

- *riqualificazione*: che vedono coinvolti la figura dell'imprenditore, con riferimento ad interventi formativi di management aziendale, del tecnico-consulente e del centro di servizio, per quanto concerne la gestione della comunicazione;
- *aggiornamento/perfezionamento*: che vedono coinvolte tutte le figure tradizionali della filiera e che interessano sia gli strumenti di supporto alla gestione di azienda che gli aspetti normativi, fiscali e giuridici della gestione.

L'azione formativa in termini di risultato atteso, tipo di attività e competenze prevede quanto riportato in Tabella II.

Area problematica 3: Coordinamento tra le varie componenti la filiera, in particolare tra mondo della produzione e mondo della commercializzazione

L'approccio individualistico dei produttori con il mercato, crea difficoltà nell'assicurare un adeguato rapporto tra domanda e offerta, ciò rischia di avere riflessi negativi sul piano della sopravvivenza sul mercato e sulla competitività.

È avvertita l'esigenza di creare figure professionali capaci di gestire la rete di vendita dei prodotti, identificando la tecnica di vendita più adatta al prodotto trattato e in base alle richieste e in base al livello di competitività del mercato; sviluppare azioni di promozione e valorizzazione adatte alla rete di vendita prescelta.

L'azione formativa comprende interventi di:

- *aggiornamento/perfezionamento*: che coinvolgono tutte le figure tradizionali della filiera e che interessano: le tecniche di vendita, tradizionali ed innovative, dei prodotti agro-alimentari; gli aspetti normativi della commercializzazione; la gestione dei rapporti tra operatori e distributori (ad eccezione degli operatori);
- *specializzazione*: che vedono coinvolti la figura di imprenditore, di tecnico-consulente e di centro di servizi, relativamente al marketing dei prodotti agro-alimentari.

Tab. II. L'azione formativa collegata alla creazione di maggiore imprenditorialità. (Continua)

Risultato atteso

La figura che entra in questo percorso formativo deve saper organizzare, gestire, coordinare ed assistere, garantendo la rispondenza tra obiettivi stabiliti e risultati aziendali raggiunti.

Per imprenditore: *prevalgono gli aspetti relativi alla organizzazione e alla gestione: apprendere metodiche di analisi che consentano in modo critico e mirato di definire scelte strategiche, di lungo periodo, e scelte tattiche, di breve periodo e di stabilire le responsabilità dei singoli soggetti che contribuiscono, all'interno dell'organizzazione, al raggiungimento di tali obiettivi strategici e tattici.*

Per operatore: *prevalgono gli aspetti relativi alla gestione: acquisire maggiore dimestichezza nell'utilizzo degli strumenti di supporto alla gestione di azienda per ottenere una migliore impostazione tecnica ed economica dell'attività aziendale.*

Per tecnico-consulente: *prevalgono gli aspetti del coordinamento e dell'assistenza: assistere imprenditori e/o operatori nella definizione di strategie e tattiche e sviluppare abilità necessarie per comunicare, con gli altri operatori della filiera, in modo chiaro ed efficace.*

Per centri di servizio: *prevalgono gli aspetti del coordinamento e dell'assistenza: assistere imprenditori e/o operatori nella definizione di strategie e tattiche e sviluppare abilità necessarie per comunicare, con gli altri operatori della filiera, in modo chiaro ed efficace.*

Tipo di attività

Essere in grado di migliorare l'impostazione strategica, organizzativa e gestionale dell'attività aziendale al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse aziendali, e potenziare il risultato della gestione non solo in termini di efficacia e di efficienza ma anche in termini qualitativi, secondo l'approccio della qualità totale.

Competenze in termini di:

Conoscenze di base, trasversali
(comuni a tutte le figure)

- metodi di raccolta ed analisi delle informazioni;
- metodiche di controllo;
- strumenti per la verifica periodica dei risultati raggiunti;
- le rilevazioni contabili;
- il bilancio di esercizio come modello di decisione;
- l'analisi finanziaria;
- gli indici di bilancio;
- aspetti normativi legati alla gestione;

Tab. II. L'azione formativa collegata alla creazione di maggiore imprenditorialità. (Segue)

	<ul style="list-style-type: none"> • aspetti fiscali legati alla gestione; • l'organizzazione informatica; • aspetti giuridici della gestione.
conoscenze tecnico professionali (specifiche per le singole figure)	<ul style="list-style-type: none"> • imprenditore: aspetti legati a: strategie e tattiche; tecniche di pianificazione e programmazione; analisi dell'organizzazione e dei processi aziendali; strumenti di analisi preventiva e consuntiva delle scelte; • operatore: aspetti legati a: gestione ed archiviazione delle fonti di informazione; • tecnico-consulente: aspetti legati a: progettazione-esecuzione di attività di consulenza e di assistenza; • centri di servizio: aspetti legati a: progettazione-esecuzione di attività di consulenza e di assistenza.
capacità di fare (specifiche per le singole figure)	<ul style="list-style-type: none"> • imprenditore: sapere: rappresentare in maniera analitica i diversi processi produttivi; utilizzare gli strumenti di controllo e di monitoraggio; elaborare ed analizzare indicatori di efficacia e di efficienza; rilevare le informazioni necessarie ad analizzare la situazione di contesto; rilevare ed analizzare le informazioni necessarie alla tenuta dei diversi strumenti gestionali; ricercare e sapere consultare le fonti informative e legislative; • operatore: sapere: raccogliere e registrare informazioni attraverso le quali andare ad utilizzare gli strumenti di supporto alla gestione aziendale; • tecnico-consulente: sapere: utilizzare strumenti di diagnosi di contesto; interpretare i risultati della gestione; individuare i punti critici dei processi produttivi sui quali andare ad operare un'attività di controllo; predisporre modelli progettuali; gestire strumenti di informazione e comunicazione; elaborare ed analizzare indicatori di efficacia e di efficienza; trovare, leggere ed interpretare disposizioni di legge; dialogare con altri attori della filiera; • centri di servizio: sapere: utilizzare strumenti di diagnosi di contesto; interpretare i risultati della gestione; individuare i punti critici dei processi produttivi sui quali andare ad operare un'attività di controllo; predisporre modelli progettuali; testare e verificare strumenti per il controllo ed il monitoraggio; trovare, leggere ed interpretare una disposizione di legge; dialogare con gli altri attori della filiera.
attitudini	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilità al cambiamento e alla flessibilità; • comportamento pro-attivo rispetto ai cambiamenti di mercato; • disponibilità a confrontarsi con gli altri interlocutori.

Fonte: nostra elaborazione

Tab. III. L'azione formativa legata al coordinamento tra le componenti della filiera. (Continua)

Risultato atteso

La figura che entra in questo percorso formativo deve sapere gestire la rete di vendita dei prodotti agro-alimentari, identificando la tecnica di vendita più adatta al prodotto trattato, in base alle richieste e in base al livello di competitività del mercato, deve sapere sviluppare azioni di promozione e valorizzazione adatte alla rete di vendita prescelta.

Per imprenditore: *prevalgono gli aspetti organizzativi e gestionali:* deve decidere le tipologie di vendita sulle quali orientare la propria azienda, deve organizzare le tipologie individuate al fine di migliorare la commercializzazione dei propri prodotti, deve decidere le azioni di promozione e valorizzazione che andranno ad accompagnare il prodotto sul mercato.

Per operatore: *prevalgono gli aspetti gestionali:* una volta individuate le tipologie di vendita e di promozione e valorizzazione da attivare, deve saperle gestire in maniera efficace ed efficiente.

Per tecnico-consulente: *prevalgono gli aspetti di assistenza e di coordinamento:* deve assistere imprenditori e/o operatori nella scelta e implementazione di nuove tipologie di vendita e di promozione e valorizzazione e deve formare gli stessi imprenditori e/o operatori sulle modalità di erogazione di tali tipologie di vendita e di marketing.

Per centri di servizio: *prevalgono gli aspetti di assistenza:* deve promuovere e fornire assistenza sulla gestione delle nuove tipologie di vendita e sulla realizzazione della politica di marketing.

Tipo di attività

Essere in grado di migliorare l'organizzazione della rete di vendita impiegando tecniche di vendita e di marketing adeguate al mercato di riferimento sul quale andare a collocare il prodotto offerto.

Competenze in termini di:

conoscenze di base, trasversali
(comuni a tutte le figure)

- analisi delle tecniche di vendita;
- conoscenze di micro e macro economia;
- analisi delle forme di commercializzazione tradizionali ed innovative esistenti;
- strumenti di integrazione verticale ed orizzontale;
- conoscenze informatiche;
- conoscenze linguistiche;
- conoscenze di comunicazione;
- aspetti giuridici collegati alle diverse forme di commercializzazione;
- aspetti normativi collegati alle diverse forme di commercializzazione.

Tab. III. L'azione formativa legata al coordinamento tra le componenti della filiera. (Segue)

<p>conoscenze tecnico professionali (specifiche per le singole figure)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • imprenditore: aspetti legati a: analisi della filiera di riferimento (da un punto di vista della creazione del prezzo, valore aggiunto, margine operativo), tecniche di pianificazione, programmazione ed organizzazione della rete di vendita, tecniche di marketing: aziendale, territoriale e informativo, strumenti di analisi: centri di costo, bilanci, ecc.; • operatore: aspetti legati a: tecniche legate alla gestione dei magazzini, gestione della logistica in entrata ed in uscita, rapporto con i clienti, tecniche di accoglienza e di presentazione della merce; • tecnico-consulente: aspetti legati a: analisi della filiera di riferimento, metodiche per la progettazione, realizzazione o riqualificazione delle strutture di vendite, strumenti di supporto alla gestione delle tecniche di vendita; • centri di servizio: aspetti legati a: analisi della filiera di riferimento, metodiche per la progettazione, realizzazione o riqualificazione delle strutture di vendite, strumenti di supporto alla gestione delle tecniche di vendita.
---	--

capacità di fare

<p>(specifiche per le singole figure)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • imprenditore: sapere: rilevare, elaborare e interpretare dati aziendali, scegliere la tecnica di vendita idonea al proprio contesto aziendale ed interpretarne i risultati, saper trovare, consultare ed interpretare le disposizioni giuridiche e normative, saper utilizzare strumenti informatici, saper impostare un piano di marketing, mantenere contatti con altri operatori; • operatore: sapere: gestire gli strumenti a supporto della rete di vendita prescelta, raccogliere ed archiviare informazioni, rapportarsi con gli altri attori della filiera; • tecnico-consulente: sapere: dialogare con gli operatori, predisporre modelli progettuali per l'organizzazione della rete di vendita e per la realizzazione di un piano di marketing, sapere gestire gli strumenti di informazione e di comunicazione, sapere leggere i risultati aziendali, consultare ed interpretare le disposizioni giuridiche e normative; • centri di servizio: sapere: predisporre modelli progettuali per l'organizzazione della rete di vendita e per la realizzazione di un piano di marketing, sapere gestire gli strumenti di informazione e di comunicazione, sapere leggere i risultati aziendali, consultare ed interpretare le disposizioni giuridiche e normative.
---	---

attitudini

- disponibilità al cambiamento;
- atteggiamento pro-attivo nei confronti del mercato;
- apertura al confronto con i consumatori.

Fonte: nostra elaborazione

L'azione formativa in termini di risultato atteso, tipo di attività e competenze prevede quanto riportato in Tabella III.

Area problematica 4: Valorizzazione commerciale del prodotto

La necessità di identificare la qualità del prodotto, legata al trasferimento dell'informazione sulla qualità fino al consumatore, fa sentire l'esigenza di applicare gli strumenti di valorizzazione attualmente esistenti anche alla carne bovina. Perché tali strumenti possano svilupparsi in modo adeguato è necessario investire in nuove competenze, puntando su figure professionali che sappiano coordinare, assistere, organizzare e gestire le condizioni utili per la caratterizzazione qualitativa delle produzioni e per collocare tali produzioni su circuiti, tradizionali e non, di vendita.

L'azione formativa comprende interventi di:

- *riqualificazione*: che vedono coinvolti la figura di imprenditore, per quanto riguarda il management aziendale, di tecnico-consulente e di centro di servizi, relativamente alla gestione della comunicazione;
- *aggiornamento/perfezionamento*: che vedono coinvolte tutte le figure tradizionali della filiera e che interessano: gli strumenti di supporto alla gestione di azienda; gli aspetti normativi, fiscali e giuridici della gestione; le tecniche di vendita tradizionali ed innovative dei prodotti agro-alimentari; il marketing dei prodotti agro-alimentari; gli aspetti normativi legati alla commercializzazione dei prodotti agro-alimentari; la gestione dei rapporti di rete fra operatori ed istituzioni e di progettualità di contesto (ad eccezione degli operatori);
- *specializzazione*: che vedono coinvolte tutte le figure, relativamente agli strumenti per la valorizzazione delle produzioni e alle metodiche di autocontrollo.

L'azione formativa in termini di risultato atteso, tipo di attività e competenze prevede quanto riportato in Tabella IV.

CONCLUSIONI

Da quanto emerso nel corso della ricerca, è evidente che la filiera bovina da carne toscana appare percorsa da un profondo vento di cambiamento che ne modificherà l'assetto nel prossimo futuro. Le forme assunte dal processo di evoluzione saranno da mettere in relazione alle *competenze* (in termini di *conoscenze, capacità di fare ed attitudini*)

Tab. IV. L'azione formativa collegata alla valorizzazione commerciale del prodotto. (Continua)**Risultato atteso**

La figura che entra in questo percorso formativo deve sapere coordinare, assistere, organizzare e gestire le condizioni utili per la caratterizzazione qualitativa delle produzioni e per la collocazione di tali produzioni su circuiti, tradizionali e non, di vendita.

Per imprenditore: *prevalgono gli aspetti relativi alla gestione economico-amministrativa e alla organizzazione:* attivare iniziative imprenditoriali, in forma associata e coordinata, al fine di garantire qualitativamente la propria offerta e di collocarla sui circuiti di vendita in base alle richieste provenienti dagli operatori che a diverso titolo si collocano lungo la filiera;

Per operatore: *prevalgono gli aspetti relativi alla gestione tecnica:* fornire competenze tecniche che consentano di avviare la produzione verso un percorso di qualificazione;

Per tecnico-consulente: *prevalgono gli aspetti di coordinamento, di assistenza:* fornire attività di supporto e di consulenza per la formazione-diffusione di competenze e di indicazioni normative relative alla qualificazione, valorizzazione delle produzioni e alla definizione di potenziali canali di vendita;

Per centri di servizio: *prevalgono gli aspetti di coordinamento, di assistenza e di promozione:* fornire attività di supporto e di consulenza per la formazione-diffusione di competenze e di indicazioni normative relative alla qualificazione, valorizzazione e promozione delle produzioni e alla definizione di potenziali canali di vendita.

Tipo di attività

Essere in grado di: assicurare integrazione tra attività/attori diversi presenti lungo la filiera; realizzare e promuovere produzioni qualitativamente rispondenti ai mercati; identificare circuiti di commercializzazione adatti alle produzioni realizzate.

Competenze in termini di:

conoscenze di base, trasversali
(comuni a tutte le figure)

- gestione degli strumenti di valorizzazione;
- conoscenze di micro e macro economia e conoscenze sui vari strumenti della gestione;
- analisi delle forme di commercializzazione tradizionali ed innovative esistenti e delle tecniche di vendita collegate;
- strumenti di integrazione verticale ed orizzontale;
- conoscenze informatiche;
- aspetti normativi e giuridici collegati alla gestione di produzioni di qualità.

Tab. IV. L'azione formativa collegata alla valorizzazione commerciale del prodotto. (*Segue*)

<p>conoscenze tecnico professionali (specifiche per le singole figure)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • imprenditore: aspetti legati a: analisi della filiera di riferimento, scelta della tipologia di prodotto di qualità da realizzare, tecniche per la pianificazione e la programmazione del prodotto individuato e per l'organizzazione della rete di vendita attraverso la quale commercializzare il prodotto, tecniche di marketing: aziendale, territoriale e informatico; • operatore: aspetti legati a: realizzazione tecnica del prodotto, gestione della vendita, rapporto con i clienti, tecniche di accoglienza e di presentazione della merce; • tecnico-consulente: aspetti legati a: analisi della filiera di riferimento, metodiche per la progettazione, realizzazione o riqualificazione delle strutture di vendita, metodiche per l'implementazione di strumenti di valorizzazione delle produzioni, strumenti di supporto alla gestione delle tecniche di vendita; • centri di servizio: aspetti legati a: analisi della filiera di riferimento, metodiche per la progettazione, realizzazione o riqualificazione delle strutture di vendita, metodiche per l'implementazione di strumenti di valorizzazione delle produzioni, strumenti di supporto alla gestione delle tecniche di vendita.
<p>capacità di fare (specifiche per le singole figure)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • imprenditore: sapere: analizzare contesti produttivi e di area, predisporre un disciplinare tecnico o un manuale della qualità, raccogliere informazioni, sapere individuare ed organizzare la rete di vendita più idonea al prodotto realizzato e al mercato di riferimento prescelto; • operatore: sapere: leggere ed utilizzare il disciplinare tecnico o il manuale della qualità, sapere rapportarsi agli altri operatori della filiera, sapere raccogliere informazioni e saperle archiviare; • tecnico-consulente: sapere: assistere alla progettazione tecnica di un disciplinare o di un manuale della qualità, supportare l'imprenditore nella scelta e nella gestione del canale di vendita, sapere realizzare modelli progettuali a livello aziendale o territoriale, sapere individuare strumenti di monitoraggio e leggere i risultati aziendali; • centri di servizio: sapere: assistere alla progettazione tecnica di un disciplinare o di un manuale della qualità, supportare l'imprenditore nella scelta e nella gestione del canale di vendita, sapere realizzare modelli progettuali a livello aziendale o territoriale, sapere individuare strumenti di monitoraggio e leggere i risultati aziendali, promuovere i prodotti realizzati.
<p>attitudini</p>	<ul style="list-style-type: none"> • disponibilità alla flessibilità professionale; • fiducia nell'integrazione con gli altri operatori; • adattabilità ai cambiamenti organizzativi di filiera.

Fonte: nostra elaborazione

di cui disporranno i diversi attori della filiera. L'investimento su una *formazione accurata, fortemente integrata con le progettualità di sviluppo*, potrà rappresentare quindi una leva per la gestione pro-attiva ed anticipatoria del cambiamento, secondo una linea evolutiva capace di generare opportunità per il sistema Toscana.

È da sottolineare il fatto che, nel corso della ricerca, non è mai emersa l'esigenza di introdurre *figure di tipo innovativo*; al contrario, è emersa l'esigenza di espandere a nuove competenze il bagaglio formativo delle figure tradizionali, sia di quelle che gestiscono/realizzano il processo produttivo (imprenditore e operatore) sia di coloro che forniscono supporti all'attività primaria (tecnico-consulente e centro di servizio). Si tratta di competenze che riguardano:

- *la riqualificazione e l'aggiornamento professionale sui temi della gestione aziendale*, intesa come capacità di assicurare agli operatori una visione ampia delle problematiche e di comprendere per tempo i segnali di cambiamento dei mercati e, allo stesso tempo, di saper riportare all'interno dell'azienda la gestione del cambiamento e, nel confronto con altre aziende, la costruzione di progettualità complesse. Tale esigenza di professionalità è emersa con forza nel corso del "focus group" e sottolinea una domanda di formazione non esclusivamente di tipo tecnico ma di tipo gestionale e ad ampio raggio, che avrebbe proprio il compito di favorire una gestione tempestiva del cambiamento, in modo coerente con la dinamicità dei mercati;
- *la gestione dell'innovazione di prodotto e di processo*: in questo caso le competenze riguardano, da una parte, l'attivazione di specifiche azioni di aggiornamento e specializzazione su *tecniche* in continua evoluzione; d'altra parte, lo sviluppo di una diversa *attitudine alla gestione del cambiamento* e dallo sforzo verso l'adeguamento continuo. Dal punto di vista del prodotto, poi, anche in questo caso si tratta in primo luogo di sviluppare competenze tali da *generare e diffondere, oltre che recepire, innovazione* e fare fronte all'evoluzione dei mercati. Conoscenze indispensabili per caratterizzare la produzione di carne toscana e contribuire a rafforzare l'immagine di unicità sui mercati;
- *la gestione della normativa*: questo aspetto sta assumendo un ruolo sempre più determinante nella gestione della filiera bovina da carne. La normativa si traduce in vincoli ma anche in opportunità per le

imprese, le quali devono acquisire gli elementi informativi utili per definire strategie di comportamento capaci di valorizzare per tempo l'emanazione di nuove norme e tradurle in vantaggi operativi sui mercati.

- *l'adozione di strumenti valorizzazione delle produzioni*: anche questo aspetto segue la necessità di stabilire rapporti più fecondi con mercati ormai saturi e competitivi. L'introduzione di marchi e di strumenti di certificazione tende a modificare i rapporti lungo la filiera accentuando i rapporti di cooperazione tra imprese. Dal punto di vista delle competenze questo elemento si traduce nella crescita delle conoscenze degli operatori rispetto alla gamma delle possibilità esistenti, ma anche delle attitudini e delle capacità di fare per organizzare le produzioni aziendali in funzione di processi dotati di maggiore standardizzazione, e per attivare rapporti fecondi con le imprese partner.
- *l'organizzazione e la progettazione complessa*: è stato individuato come punto di debolezza la frammentazione della struttura e l'individualismo dei sentieri di evoluzione. La gestione di mercati complessi – quali sono anche quelli della qualità – è in grado di offrire delle opportunità ad operatori che riescono a superare una soglia critica nel posizionamento su tali mercati. Ne consegue che dal punto di vista dell'organizzazione è necessario stimolare conoscenze, attitudini e capacità di fare, tali da ridurre quello che si presenta spesso come un ostacolo di accesso a nuovi mercati. Gli aspetti relativi all'organizzazione si riflettono anche all'interno dei sistemi locali nella capacità di costruzione di reti di relazioni più fitte ed utili per la riorganizzazione di circuiti brevi di vendita, come nel caso delle produzioni tipiche.
- *la gestione della logistica e dell'integrazione sui mercati*: l'affermarsi di nuovi mercati e tipologie di vendita implicano un diverso modo di affrontare i nodi della logistica di approvvigionamento e vendita. Questo aspetto riguarda tanto l'affermarsi della *distribuzione organizzata* ed il suo crescente interessamento verso le produzioni locali, quanto l'emergere di nuove forme di vendita legate al *commercio elettronico* (business to business, o direttamente, business to consumer), quanto, infine, la riattivazione di *circuiti brevi di vendita* legati al turismo rurale. Le competenze, in questo caso, affiancano quelle relative all'organizzazione e si arricchisco-

no di elementi tecnici di rilievo, sia dal punto di vista della conoscenza dei mercati, che per quanto riguarda le tecnologie informatiche e della gestione di una logistica resa specifica e dinamica da forme di vendita più vicine al just in time.

RINGRAZIAMENTI

Gli autori ringraziano i partecipanti al gruppo di lavoro per la disponibilità e collaborazione prestata nella fase sperimentale della ricerca.

BIBLIOGRAFIA

- DI FRANCESCO G. (1997). Unità capitalizzabili e crediti formativi. Metodologie e strumenti di lavoro, Isfol - Strumenti e Ricerche - Franco Angeli, Milano, pag. 248.
- ISFOL (1992). Glossario di didattica della formazione, a cura di A. D'Arcangelo, G. Ghiotto, C. Montedoro, pag. 112.
- ISFOL (1991). Repertorio delle professioni, a cura di C. Tagliaferro, M. Gatti, M. Cevoli, P. Taronna, pag. 296.
- LAZZARI L. (1998). Il manuale del Teambuilder, Franco Angeli, Milano.
- PAGNI R. (a cura di) (2001). Terzo rapporto sull'agricoltura toscana. IRPET, Supplemento Agrisole, Maggio.