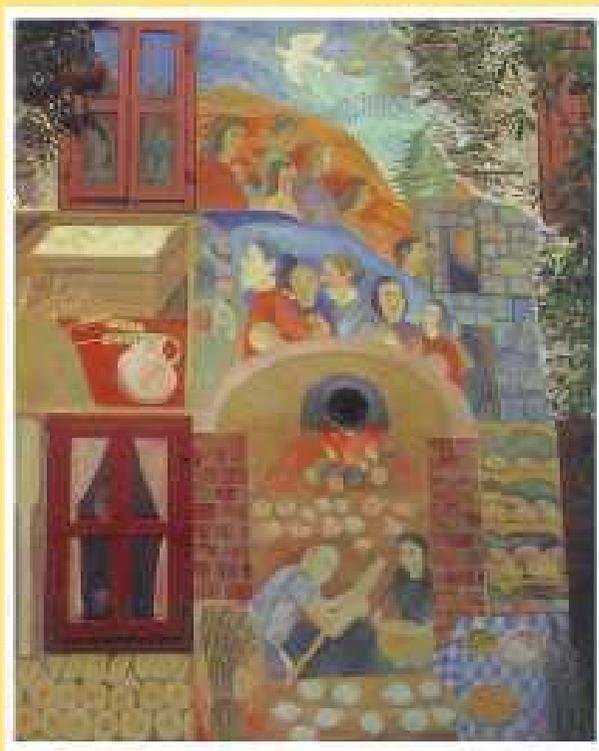




Università degli Studi di Padova

Bisogni di professionalità nel settore agro-alimentare veneto



Quaderno PHAROS n. 2/2002

Osservatorio
sul Mercato Locale del Lavoro



SERVIZIO STAGE E MONDO DEL LAVORO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA



Università degli Studi di Padova

Bisogni di professionalità nel settore agro–alimentare veneto

a cura di

**Luigi Fabbris
Margherita Del Favero
Gilda Rota**

**Osservatorio sul mercato locale del lavoro
dell'Università di Padova**

Progetto PHAROS

(Pursuing Home-market Accessibility and Raise of Occupational Standing)

Quaderno PHAROS n. 2/2002

In copertina:

I Murales "Al forno", Mario Tapia (Cile), Cibiana di Cadore (BL), 1992

Prefazione

Le produzioni agroalimentari assumono nel Veneto un ruolo economico rilevante che va oltre la dimensione del valore aggiunto, del numero delle imprese e degli occupati. L'influenza economica si estende, infatti, tanto a monte che a valle della specifica fase della produzione agro-alimentare interessando direttamente o indirettamente numerose altre attività produttive. Qualsiasi analisi su quest'area economica non può, pertanto, prescindere dal seguire un approccio sistemico che consideri sia gli elementi che concorrono a formare l'intera "catena del valore della produzione", sia le interrelazioni che si stabiliscono tra gli stessi.

Questa scelta è risultata obbligata nel caso della ricerca sul fabbisogno formativo con particolare riferimento alle figure professionali relative a qualifiche medio-alte nel campo agroalimentare. Per raggiungere questo obiettivo il gruppo di ricerca non si è limitato a considerare le informazioni settoriali desumibili dai dati ricavabili dalle fonti ufficiali, soprattutto quelle censuarie, ma ha proceduto ad integrare i dati relativi al sistema agro-alimentare Veneto, mediante un'indagine diretta presso un campione di imprese. L'indagine offre così un quadro completo della domanda formativa espressa dalle aziende nell'ottica più in generale dello sviluppo dell'intero sistema agro-alimentare regionale.

Ne emerge una fotografia che si connota per la presenza, accanto ad elementi molto positivi soprattutto per quanto riguarda le prospettive di sviluppo di alcuni comparti, vitivinicolo, ortofrutticolo, produzione da forno, altri aspetti meno favorevoli, quali ad esempio quelli relativi alla capacità competitiva delle imprese sui mercati internazionali. In linea generale, lo studio ha confermato il ruolo decisivo che assumono le piccole e medie imprese per molte produzioni, soprattutto per quelle maggiormente legate alle caratteristiche della produzione agricola. Altro aspetto che è stato evidenziato dalla ricerca riguarda i processi di sviluppo che ne hanno contraddistinto l'evoluzione negli ultimi decenni. Al riguardo, è emerso un'evoluzione delle strutture produttive che si caratterizza per l'elevato livello di dinamicità, con presenza di rilevanti processi di concentrazione in alcune aree dove le economie di scala offrono un netto vantaggio competitivo, come quelle dell'industria della lavorazione e trasformazione delle carni, dell'industria molitoria e mangimistica; in altri casi lo sviluppo delle imprese è stato finalizzato a sfruttare le economie di scopo proprie dei tessuti produttivi formati da piccole e medie imprese che operano su aree territoriali definite. Questa scelta ha interessato soprattutto i comparti dove, oltre alla qualità tecnologica risulta importante la tipicità del prodotto, reso possibile dal forte legame con il territorio.

L'esigenza formativa delle imprese, in un contesto produttivo così fortemente differenziato, è stata desunta considerando come elementi discriminanti, da un lato, gli assetti organizzativi delle imprese, in quanto espressione della struttura e delle esigenze delle professioni, dall'altro, l'ambito produttivo per tener conto delle differenti specificità operative proprie di ciascun comparto. Relativamente al primo aspetto si sono identificati quattro modelli organizzativi (gerarchico, gerarchico-familiare, gerarchico-funzionale, funzionale) che consentono di fornire un quadro completo e al tempo stesso articolato della realtà del mondo delle imprese agroalimentari del Veneto. La ricerca ha confermato l'importanza che riveste l'impresa familiare in queste realtà produttive, ma ha anche evidenziato il ruolo non secondario dei modelli organizzativi proprio di realtà economiche più avanzate, soprattutto delle imprese di maggiore dimensione ed in quelle che sono legate alla fase della distribuzione.

Gli ambiti produttivi considerati fanno riferimento a quelli definiti dalla classificazione ISTAT (industria lattiero-casearia, oli e grassi vegetali e animali, carni, industria delle bevande, granaglie, ortofrutticolo, prodotti alimentazione animale, lavorazione del pesce, altri prodotti). Dal punto di vista del fabbisogno formativo la ricerca si è posta l'obiettivo di rilevare soprattutto due aspetti: le figure professionali (operai, quadri, dirigenti) e gli ambiti di competenza (tecnico, amministrativo, contabile, finanziario, marketing, ecc.).

I risultati ottenuti hanno permesso di rilevare che nei prossimi anni il settore agro alimentare veneto potrà offrire nuovi spazi occupazionali non solo per le qualifiche professionali di livelli inferiori, ma anche di livelli intermedi e direttivi compresi i ruoli che prevedono assunzioni di responsabilità elevate.

Tra gli ambiti formativi preminente risulta il ruolo tecnico e quello amministrativo (contabilità e controllo di gestione); una certa rilevanza viene assunta anche dalle aree come quella del controllo della qualità e del marketing che sembrano offrire buone prospettive nei prossimi anni. Lo studio ha inoltre permesso di evidenziare la scarsa considerazione che rivestono i ruoli relativi alla interpretazione della normativa soprattutto comunitaria, che è spesso fondamentale per una efficace operatività delle imprese, come pure quelli legati alla ricerca e sviluppo e quelli finanziari, che sono considerati strategici dagli studi più recenti sulla competitività delle imprese soprattutto in una prospettiva economica di allargamento del mercato.

Nel complesso i risultati dello studio appaiono molto interessanti sia per le istituzioni universitarie e più in generale quella scolastica, ma anche per gli operatori pubblici e privati che potranno meglio concorrere nella scelta e messa a punto dei processi formativi.

Vasco Boatto

Indice

1.	<i>Figure professionali attese dalle aziende del settore agro-alimentare veneto</i> (Margherita del Favero, Gilda Rota)	“ 1
	1. Il settore agro–alimentare veneto	“ 1
	2. Mezzo secolo di storia dell’industria agro-alimentare veneta	“ 4
	2.1 Il settore della carne	“ 5
	2.2 Il settore ortofrutticolo	“ 6
	2.3 Il settore lattiero–caseario	“ 6
	2.4 Il settore della pasta e dei prodotti da forno	“ 6
	2.5 Il settore vitivinicolo	“ 6
	3. I bisogni di professionalità delle aziende secondo “Excelsior”	“ 7
	4. Struttura e dinamica delle aziende agro–alimentari venete	“ 7
	5. Le professioni del settore della carne	“ 14
	5.1 Area amministrativa	“ 15
	5.2 Area della produzione	“ 15
	5.3 Area commerciale	“ 16
	6. Le professioni del settore ortofrutticolo	“ 16
	6.1 Area amministrativa	“ 16
	6.2 Area della produzione	“ 17
	6.3 Area commerciale	“ 17
	7. Le professioni del settore lattiero–caseario	“ 18
	7.1 Area amministrativa	“ 18
	7.2 Area della produzione	“ 19
	7.3 Controllo della qualità	“ 20
	7.4 Area commerciale	“ 20
	8. Le professioni del settore pasta e prodotti da forno	“ 21
	8.1 Area amministrativa	“ 21
	8.2 Area della produzione	“ 22
	8.3 Area commerciale	“ 23
	9. Le professioni del settore vitivinicolo	“ 23
	9.1 Area amministrativa	“ 24
	9.2 Area della produzione	“ 25
	9.3 Area commerciale	“ 26
2.	<i>Figure professionali, assetti organizzativi e stili imprenditoriali nell’agro-alimentare veneto</i> (Raffaello Zonin, Andrea Pizzocaro)	“ 29
	1. Il contesto competitivo	“ 29
	2. Tipologie aziendali, assetti organizzativi e stili imprenditoriali in alcuni settori critici	“ 30
	2.1 Le tipologie aziendali	“ 32
	2.2 Variabili discriminatorie e tipologie aziendali	“ 33
	2.3 Le aziende gerarchico elementari	“ 36
	2.4 Le imprese tradizionali e statiche	“ 36
	2.5 Le imprese adhocratiche e dinamiche	“ 37
	2.6 Le imprese organizzate con modalità funzionali	“ 38
	2.7 Lo scenario in sintesi	“ 38
	3. Figure professionali e bisogni formativi	“ 39
	4. Considerazioni finali	“ 41

3	<i>Prospettive di occupazione e sviluppo della professionalità dei laureati dell'Università di Padova nel comparto agro-alimentare veneto</i>	“	45
	(Luigi Fabbris)		
	1. I laureati nelle aziende dell'agro-alimentare veneto	“	45
	2. Bisogni di professionalità superiore nell'agro-alimentare veneto	“	46
	3. Il confronto con le ricerche ISFOL	“	48
	4. Formazione di laureati eclettici e flessibili	“	50
	<i>Riferimenti bibliografici</i>	“	51

Figure professionali attese dalle aziende del settore agro–alimentare veneto

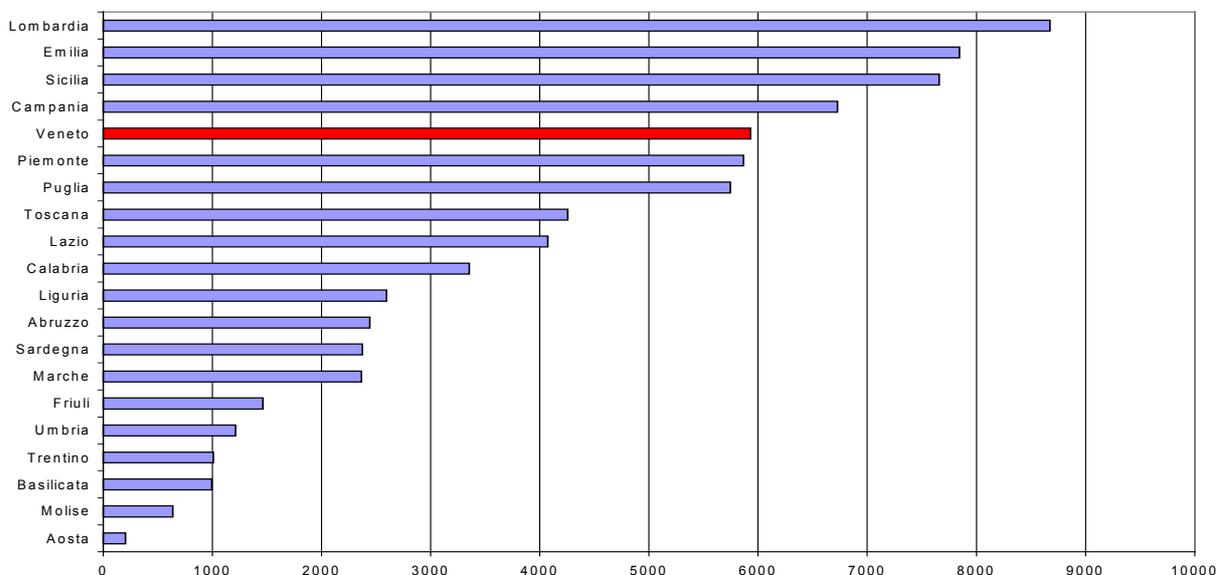
Margherita Del Favero, Gilda Rota¹

1. Il settore agro–alimentare veneto

Il comparto industriale agro–alimentare è convenzionalmente composto dalle industrie di trasformazione in alimenti e bevande di prodotti agricoli, degli allevamenti e della pesca. Le imprese che operano nel settore sono classificate in (ISTAT, 1991):

- 15.1 Produzione, lavorazione e conservazione di carne e di prodotti a base di carne
- 15.2 Lavorazione e conservazione di pesce e di prodotti a base di pesce
- 15.3 Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi
- 15.4 Fabbricazione di oli e grassi vegetali e animali
- 15.5 Industria lattiero – casearia
- 15.6 Lavorazione delle granaglie e di prodotti amidacei
- 15.7 Fabbricazione di prodotti per l'alimentazione degli animali
- 15.8 Fabbricazione di altri prodotti alimentari (fabbricazione di prodotti di panetteria e pasticceria fresca, fabbricazione di fette biscottate e biscotti; fabbricazione di prodotti di pasticceria conservati, fabbricazione di zucchero, fabbricazione di cacao, cioccolato, caramelle e confetterie, fabbricazione di paste alimentari, di cuscus e di prodotti farinacei simili, lavorazione del tè e del caffè, fabbricazione di condimenti e spezie, fabbricazione di preparati omogeneizzati e alimenti dietetici, fabbricazione di altri prodotti alimentari non altrove classificati)
- 15.9 Industria delle bevande.

Figura 1 Unità locali dell'industria agro-alimentare per regione. ISTAT, 1996



¹ Il presente lavoro è stato finanziato nell'ambito del progetto di sistema CampusOne "Creazione e gestione di un Osservatorio sul mercato locale del lavoro". Responsabile del progetto è il prof. Lorenzo Bernardi, coordinatore scientifico è il prof. Luigi Fabbris. La ricerca è stata impostata e realizzata congiuntamente dagli autori e dal prof. Fabbris. Le interviste dirette agli imprenditori del settore sono state condotte prevalentemente da M. Del Favero. Il testo è stato redatto da M. Del Favero per quanto attiene ai Paragrafi 1, 2, 3, 4, 7 e 9 e da G. Rota per i Paragrafi 5, 6 e 8. Si ringrazia il Dott. Raffaello Zonin per preziosi consigli nella fase di formazione del campione.

Al Censimento intermedio del 1996, sono attive nel Veneto² 5.931 unità locali del settore agro-alimentare. Queste costituiscono l'8,7% delle attività manifatturiere nel Veneto, percentuale nettamente inferiore all'analogo valore a livello nazionale (12,7%). In valore assoluto, il Veneto si colloca al quinto posto in Italia per diffusione di tali attività, preceduto da Lombardia, Emilia, Sicilia e Campania (Fig. 1).

Sempre al censimento del 1996, gli addetti occupati nel settore sono 43.381, con un'incidenza del 6,7% nell'ambito del settore manifatturiero, anche in questo caso inferiore all'analogo valore nazionale (8,9%).

All'interno del settore le unità locali della regione si suddividono in maniera eterogenea fra i nove gruppi ATECO, con una sostanziale uniformità con la situazione nazionale. La maggioranza delle imprese è, infatti, concentrata nella voce residuale "fabbricazione di altri prodotti alimentari" (64,6% sia in Italia sia in Veneto), seguita dall'industria lattiero-casearia, nella quale sono attive il 9,3% delle industrie nazionali e l'11,9% di quelle venete.

L'incidenza dei settori specifici presenta alcune peculiarità regionali. In particolare, nel Veneto assume maggior importanza l'industria delle bevande, che con un'incidenza del 7,7% si colloca al terzo posto, mentre a livello nazionale assumono maggior peso la produzione di oli e grassi vegetali e animali e la lavorazione della carne. Il Veneto, d'altronde, con le sue 456 unità, è la regione in cui è attivo il maggior numero di aziende in questo settore, seguito dal Piemonte (454), dalla Puglia (442) e dalla Sicilia (393). Seguono la lavorazione della carne, la lavorazione delle granaglie e la lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi (Tab. 1).

Tabella 1 Incidenza percentuale dei nove gruppi all'interno del comparto agro-alimentare in Italia e nel Veneto al censimento del 1996

Gruppi di attività ATECO	Italia	Veneto
Industria lattiero – casearia	9,3	11,9
Oli e grassi vegetali e animali	7,2	1,0
Carne	5,8	6,8
Industria delle bevande	5,1	7,7
Granaglie	3,3	4,0
Ortofrutticolo	2,9	1,8
Prodotti alimentazione animali	1,1	1,5
Lavorazione del pesce	0,7	0,7
Altri prodotti	64,6	64,6

Con riferimento alla distribuzione delle imprese sul territorio regionale (Tab. 2), si nota la marginalità delle province di Belluno e Rovigo, nelle quali sono attive, rispettivamente, il 4,1% e il 6% delle unità locali venete. Le rimanenti unità locali produttive si distribuiscono quasi uniformemente fra le altre cinque province, con una leggera prevalenza di quella di Treviso (20,2%).

Per quanto concerne la specializzazione territoriale, le aziende di lavorazione della carne si concentrano nella provincia di Padova, quelle della lavorazione di frutta e ortaggi sono più frequenti nel Veronese e nel Padovano. Sempre nel Veronese sono particolarmente presenti le aziende di fabbricazione di oli e grassi vegetali e animali, di lavorazione delle granaglie e di fabbricazione di prodotti per l'alimentazione degli animali. Nella provincia di Treviso è attivo il maggior numero di industrie lattiero-casearie e di produzione di bevande.

La forma giuridica più diffusa tra le industrie agro-alimentari è l'impresa individuale. Tuttavia, anche le forme societarie sono diffuse: le società di persone costituiscono il 30,3% delle aziende agro-alimentari italiane e il 37,4% di quelle venete e quelle di capitali sono il 10,4% in Italia e l'11,1% nel Veneto. Di una certa rilevanza è anche la presenza di cooperative (3,9% in Italia e 3,6% nel Veneto). Infatti, quantunque la proporzione di cooperative sia limitata, questo tipo di organizzazione è importante in relativo giacché più del 50% delle cooperative attive nell'industria manifatturiera riguarda il comparto agro-alimentare.

Nel settore della carne la forma giuridica più ricorrente è la società di persone (33,5%). Le società di capitali sono più frequenti nella fabbricazione di prodotti per l'alimentazione degli animali

² Per descrivere la situazione del comparto agro-alimentare si fa riferimento ai dati dei censimenti economici dell'ISTAT. L'ultima rilevazione utile di questo tipo risale al 1996.

(63,7%), nella lavorazione del pesce (55,6%), nell'industria delle bevande (39,3%), nella trasformazione ortofrutticola (37%) e nella fabbricazione di oli e grassi animali e vegetali (28,8%). I settori in cui le aziende sono gestite da società cooperative sono quello della fabbricazione di oli e grassi animali e vegetali, quello lattiero-caseario e quello della lavorazione di frutta e ortaggi (Tab. 3).

Tabella 2 Distribuzione delle imprese agro – alimentari venete nel 1996, per provincia

	Verona	Vicenza	Belluno	Treviso	Venezia	Padova	Rovigo	Veneto
Lavorazione carne	81	83	9	71	48	94	17	403
Lavorazione pesce	2	0	0	1	13	4	16	36
Lavorazione di frutta e ortaggi	34	10	0	13	9	29	13	108
Fabbric. oli grassi vegetali e animali	38	7	1	4	3	6	0	59
Industria lattiero-casearia	91	142	45	177	123	95	35	708
Lavor. Granaglie, prodotti amidacei	60	38	8	43	23	43	23	238
Fabbric. prodotti alimentaz. animali	26	21	1	14	9	17	3	91
Fabbric. altri prodotti alimentari	678	590	171	695	747	711	240	3832
Industria delle bevande	106	60	7	183	52	42	6	456
Totale agro - alimentare	1116	951	242	1201	1027	1041	353	5931

Tabella 3 Distribuzione delle imprese agro–alimentari venete nel 1996, per forma giuridica

	Impresa individ.	Società persone	Società capitali	Cooperativa	Altro	Totale
Lavorazione carne	130	135	113	23	2	403
Lavorazione pesce	3	9	20	4	0	36
Lavorazione di frutta e ortaggi	19	30	40	16	3	108
Fabbricazione oli, grassi vegetali e animali	16	6	17	13	7	59
Industria lattiero - casearia	290	250	54	111	3	708
Lavorazione granaglie e prodotti amidacei	95	92	47	4	0	238
Fabbricaz. prodotti per alimentaz. animali	6	19	58	6	2	91
Fabbricazione di altri prodotti alimentari	2056	1537	235	2	2	3832
Industria delle bevande	57	156	179	57	7	456
Totale agro–alimentare	2672	2234	763	236	26	5931

Nel seguito, si presenta uno studio che mira a stimare il bisogno di professionalità per il comparto industriale agro–alimentare del Veneto. Le professionalità sulle quali ci si sofferma sono quelle per le quali è fondamentale una formazione di tipo universitario. Si può semplificare questo obiettivo affermando che interessano le professioni “*da tecnico in su*”.

Lo studio si basa sull'analisi di dati ufficiali, di analoghe ricerche e di informazioni rilevate per intervista diretta di imprenditori e manager appartenenti ad un campione di aziende dell'industria agro–alimentare veneta:

- i dati ufficiali fanno riferimento ai censimenti dell'ISTAT dal 1951 al 1996 (Par. 2),
- le ricerche con analoghe finalità sono la rilevazione periodica che il Sistema informativo permanente “Excelsior” sui fabbisogni professionali delle aziende italiane, giunto nel 2001 alla quarta edizione (www.excelsior.unioncamere.it) (Par. 3) e quella dell'ISFOL sulle professioni dell'agro–alimentare (Minlavoro-ISFOL, s.d.);
- le informazioni raccolte *ad hoc* con intervista faccia-a-faccia dall'Università di Padova riguardano un campione di 40 titolari di aziende del comparto agro–alimentare veneto con almeno 15 addetti, suddivise in cinque strati (Par. 4).

I settori di attività sui quali è stata svolta la rilevazione diretta *ad hoc*, e sui quali si sofferma la nostra analisi, sono:

- *Produzione, lavorazione e conservazione di carne e di prodotti a base di carne* (settore “carne”, di cui si descrivono la storia nel Par. 2.1 e le professioni nel Par. 5)
- *Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi* (settore “ortofrutticolo”, di cui si descrivono la storia nel Par. 2.2 e le professioni nel Par. 6)

- *Industria lattiero-casearia* (settore “lattiero-caseario”, di cui si descrivono la storia nel Par. 2.3 e le professioni nel Par. 7)
- *Fabbricazione di altri prodotti alimentari*. In questo caso l’attenzione è posta sulle imprese che producono prodotti di panetteria e pasticceria fresca, fette biscottate, biscotti, prodotti di pasticceria conservati, fabbricazione di paste alimentari. Queste imprese rappresentano il 92,6% del gruppo, occupando l’85,3% degli addetti (settore “pasta e prodotti da forno”, di cui si descrivono la storia nel Par. 2.4 e le professioni nel Par. 8)
- *Industria delle bevande*. Anche in questo caso non si considera il gruppo nel suo complesso, e l’attenzione è posta sulle aziende vitivinicole (settore “vitivinicolo”, di cui si descrivono la storia nel Par. 2.5 e le professioni nel Par. 9)

2. Mezzo secolo di storia dell’industria agro-alimentare veneta

Nel seguito, si rappresenta lo sviluppo del settore agro-alimentare veneto dal 1951 al 1996 utilizzando i dati dei sei censimenti dell’industria e dei servizi effettuati in Italia dal 1951 al 1996³.

Tabella 4 *Unità locali attive in cinque settori del comparto agro-alimentare nel Veneto, per numero di addetti e anno di censimento*

Settore	Addetti ⁴	1951	1961	1971	1981	1991	1996
Carne	<10	174	144	223	346	307	292
	>=10	20	23	72	118	120	111
Ortofrutticolo	<10	22	33	48	92	74	77
	>=10	20	30	70	62	43	31
Lattiero-caseario	<10	284	247	586	434	394	634
	>=10	17	30	64	78	79	74
Pasta e prodotti da forno	<10	1009	667	954	1364	3013	3307
	>=10	77	70	86	207	182	211
Vitivinicolo	<10	80	99	114	197	243	231
	>=10	29	66	69	54	114	100
Totale agro-alimentare	<10	3720	2948	3397	3591	4650	5217
	>=10	416	474	622	670	729	714

Tabella 5 *Numero medio di addetti nelle unità locali attive in cinque settori del comparto agro-alimentare nel Veneto, per anno di censimento*

Settore	1951	1961	1971	1981	1991	1996
Carne	4,8	8,1	13,7	14,2	16,6	16
Ortofrutticolo	18,8	39,7	28,3	18,9	19,6	14,9
Lattiero - caseario	3,9	6,1	5,2	7,5	7,7	5,4
Pasta – prodotti da forno	5,2	7,2	6,3	6,6	5,8	5,1
Vitivinicolo	11,4	17,9	16,8	7,8	9,4	9,8
Totale agro – alimentare	6,3	9,6	8,8	9,5	8,4	7,3

³ ISTAT, Censimento dell’Industria e dei Servizi (1951, 1961, 1971, 1981, 1991), ISTAT, Censimento Intermedio dell’Industria e dei Servizi 1996.

⁴ Per i censimenti del 1951 e del 1961 la classe di addetti “<10” include anche le unità locali con 10 addetti, mentre per gli anni successivi queste ultime sono incluse nella classe “>=10”

L'incidenza delle imprese del comparto agro-alimentare nell'ambito delle industrie manifatturiere⁵ è in aumento a partire dal 1981, passando dal 6,4% di quell'anno all'8,5% del 1996, e la tendenza si conferma anche negli anni più recenti. Dai dati delle Camere di commercio si vede, infatti, che al 31/12/2001, delle 69.224 imprese iscritte nel registro delle imprese, l'8,7% era rappresentato dalle industrie alimentari e delle bevande⁶.

Figura 2 Unità locali attive al censimento nei 5 settori, Veneto

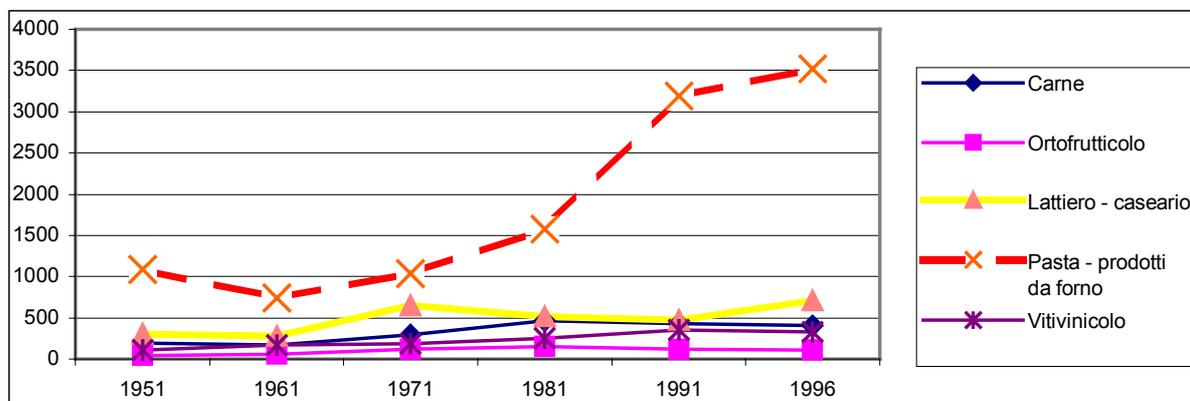
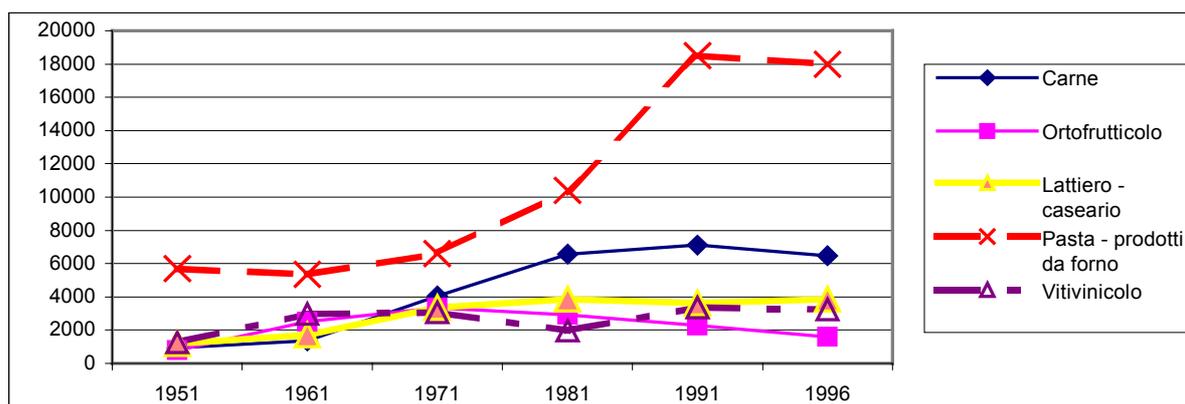


Figura 3 Addetti nelle unità locali attive al censimento nei 5 settori, Veneto



Gli addetti, in crescita fino al 1991, sono diminuiti del 3,8% nei 5 anni successivi. Il loro peso relativamente all'intero comparto manifatturiero, in calo fino al 1981, sembra essersi stabilizzato attorno al 6,6%.

Come è evidente dalle Tabelle 4 e 5 e dalle relative Figure 2 e 3 e, i cinque settori considerati nella ricerca si sono sviluppati in modo diverso, sia quantitativamente sia strutturalmente.

2.1 Il settore della carne

Nel Veneto, le unità locali di lavorazione della carne, in aumento fino agli anni '80, hanno subito una leggera diminuzione negli anni successivi, con una perdita complessiva di 61 unità. L'incidenza delle aziende nel comparto agro-alimentare veneto è del 6,8%, quasi lo stesso che al livello nazionale (5,8%).

Le unità locali con più di 10 addetti hanno un andamento relativamente migliore. Infatti, la percentuale di unità locali che occupano meno di 10 addetti è diminuito, passando dall'89,7% al 71,9% nell'arco di 40 anni. Le conseguenze di questi andamenti sono l'aumento del numero di addetti e della dimensione delle unità locali. Nel 1951, lavoravano in media 4,8 addetti per unità locale,

⁵ Nel computo non includono la produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua e le costruzioni.

⁶ Elaborazioni Ufficio Studi CCIAA di Padova su dati INFOCAMERE.

nel 1996 tale valore sale a 16, e colloca il settore della carne al primo posto per dimensione media delle imprese. Negli ultimi 15 anni, comunque l'ammontare di unità locali e addetti sembra essersi stabilizzato.

2.2 Il settore ortofrutticolo

Le unità locali attive nel settore ortofrutticolo veneto, in crescita fino al 1981, hanno subito negli anni successivi un ridimensionamento, riducendosi in 15 anni del 29,9%. Questo calo è determinato principalmente dall'andamento delle aziende con più di 10 addetti, che dal 1971 si sono ridotte di 39 unità, passando dal 59,3% al 28,7% delle unità locali del settore ortofrutticolo.

Il numero di addetti attivi nel settore è in progressivo calo dal 1971 e la dimensione media delle imprese, che fino al 1991 era la prevalente tra le aziende agro-alimentari, nel 1996, si colloca al secondo posto, dopo il settore della carne.

2.3 Il settore lattiero-caseario

Le unità locali dell'industria lattiero-casearia veneta sono 708 (il 10% del totale italiano). Gli ultimi cinque anni hanno visto, nel Veneto, una ripresa del settore, caratterizzato tra il 1971 e il 1991 da un calo complessivo del 27,2%. Da notare, tra l'altro, che questo settore è l'unico del comparto agro-alimentare che negli anni Settanta non ha incrementato il numero di unità locali, arrivando ad una diminuzione di stabilimenti del 21,2%.

Il 90% del settore lattiero-caseario veneto era composto, nel 1996, da aziende con meno di 10 addetti. Le unità locali con più di dieci addetti sono numericamente stabili nel tempo, e sono, quindi, quelle più piccole che determinano l'andamento complessivo del settore. Il numero di addetti risulta comunque sostanzialmente stabile, soprattutto negli ultimi 15 anni.

Le unità locali produttive, nelle quali operano in media 5,4 addetti, hanno una dimensione media tra le più piccole del sistema industriale agro-alimentare.

2.4 Il settore della pasta e dei prodotti da forno

Con 3518 unità locali e 18.000 addetti, il settore della pasta e dei prodotti da forno è il più sviluppato dell'agro-alimentare e continua a crescere dal 1961. Le unità locali sono più che quadruplicate da allora, gli addetti sono aumentati del 237%.

L'incidenza di questo settore all'interno del comparto agro-alimentare è passata dal 21% al 59,3% delle unità locali e dal 16,3% al 41,5% degli addetti. Questo andamento è dovuto alla costante crescita delle aziende con meno di 10 addetti, che costituiscono il 94% del settore. L'aumento del numero di unità locali che producono pasta e prodotti da forno ha consentito al settore agro-alimentare nel suo complesso di aumentare la propria incidenza all'interno dell'industria manifatturiera, compensando la riduzione di peso degli altri settori.

Con una media di 5,1 addetti per unità locale, le aziende che producono pasta e prodotti da forno si collocano all'ultimo posto per dimensione aziendale.

2.5 Il settore vitivinicolo

Le unità locali venete di questo settore, dopo essere aumentate per 40 anni, segnano una lieve flessione nella prima metà degli anni '90 (-7,3%). Non si notano grandi differenze fra l'andamento delle imprese più piccole e quello delle imprese con più addetti. Solamente negli anni '70, mentre le prime aumentano del 72%, le seconde subiscono una perdita del 21%.

Nel Veneto, gli addetti, in aumento numerico fino al 1971, hanno subito un calo del 36% nel decennio 1971-81 e si sono ripresi nel decennio successivo per poi stabilizzarsi attorno alle 3.300 unità.

3. I bisogni di professionalità delle aziende secondo “Excelsior”

Il Sistema Informativo Excelsior fornisce, tra le altre cose, previsioni di assunzione da parte delle imprese nelle quali opera almeno un dipendente. Per il settore agro–alimentare veneto, le analisi di Excelsior si riferiscono all’insieme delle industrie alimentari, delle bevande e del tabacco. Dall’indagine svolta nei mesi di novembre e dicembre 2000 (Unioncamere–Ministero del Lavoro, 2001) si possono trarre alcune indicazioni sulle uscite e sulle assunzioni previste dalle imprese per l’anno 2001.

Nel complesso, le imprese venete prevedevano 1.997 assunzioni per il 2001, corrispondenti ad un tasso d’entrata del 6% degli addetti in attività. Le uscite erano stimate in 657 unità, corrispondenti ad un tasso d’uscita del 2%. Il saldo previsto è di +1.340 addetti, pari al 4% del valore di partenza. Questo saldo positivo si compone di un aumento degli operai e del personale non qualificato (+1.153 addetti) e dei quadri, impiegati e tecnici (+191 addetti) e di una modesta diminuzione dei dirigenti (-4 addetti).

Il saldo positivo più alto si riscontra nelle imprese che hanno meno di 10 addetti (760 unità con un incremento degli addetti del 9,5%), ma è prevista un’espansione anche delle imprese con più di 250 addetti (238 addetti, pari al 2,6% sempre degli addetti in attività).

Il 61% delle assunzioni previste riguarda figure professionali per cui non è richiesto alcun titolo di studio. Per il 22% è richiesto un diploma di scuola superiore e per il 5% è richiesta una formazione a livello universitario.

Il 2% dei nuovi assunti, secondo Excelsior, andrebbe a ricoprire posizioni dirigenziali, o direttive, in generale posizioni di responsabilità, circa altrettanti sarebbero gli assunti in una delle professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione. Un altro 10% di assunzioni riguarda le professioni intermedie e i tecnici. Il personale non qualificato per attività manuali e di conduzione di impianti è il più ricercato (42% delle assunzioni previste), a cui va aggiunta un’altra importante quota di operai specializzati (29%).

4. Struttura e dinamica delle aziende agro–alimentari venete

I cinque settori esaminati comprendono l’86,3% del totale delle imprese agro–alimentari attive nel Veneto e il 78,8% degli addetti nel settore alla data del censimento del 1996.

Le imprese intervistate hanno in media 40 addetti. Le più grandi sono quelle attive nel settore della pasta e dei prodotti da forno, seguite dalle aziende di lavorazione della carne e da quelle ortofrutticole (Tab. 6).

Gli addetti che ricoprono posizioni dirigenziali, i quadri e i tecnici responsabili di settore sono mediamente il 14,5% del totale. La percentuale più alta (20%) si riscontra nelle aziende vitivinicole, mentre negli altri settori l’incidenza di tali posizioni si attesta intorno al 14%, ad esclusione del settore della carne, dove la percentuale scende all’11,5%.

Nell’anno precedente l’intervista, la metà delle aziende intervistate aveva assunto personale. La percentuale di assunzioni più alta si trova nel settore ortofrutticolo (l’89,7% ha assunto almeno una persona), nel vitivinicolo (86,9%) e nel lattiero–caseario (73,9%). In media, sono stati assunti 2,8 addetti per impresa.

Le aziende che avevano assunto almeno una persona con un diploma di scuola superiore, o con un diploma o una laurea universitari, sono il 38% del totale. I settori nei quali più frequentemente sono state assunte queste figure professionali sono quello vitivinicolo (63,8%), ortofrutticolo (52,5%) e lattiero–caseario (47,1%). Nelle aziende vitivinicole, più della metà delle assunzioni effettuate nell’ultimo anno riguardava soggetti con una formazione scolastica elevata.

Le tre maggiori aree in cui possono essere suddivise le imprese, ossia l’area amministrativa, l’area produttiva e l’area commerciale, nel 90% dei casi, sono identificate come aree indipendenti con a capo un dirigente. Il restante 10% è costituito da imprese in cui l’area commerciale manca (per esempio, nelle aziende terziste), oppure da imprese in cui le funzioni commerciali sono svolte dall’amministrazione. Questo succede, in modo particolare, nei settori lattiero–caseario e della carne (Tab. 7).

Tabella 6. Numero medio di addetti per azienda, percentuale di dirigenti, quadri e tecnici sul totale degli addetti, percentuale di imprese che hanno assunto personale nei 12 mesi precedenti l'intervista, percentuale di diplomati o laureati sul totale delle assunzioni effettuate dalle aziende intervistate, per settore

Settore	Addetti		Imprese che hanno assunto		% diplomati, laureati su totale dei neo-assunti
	Numero medio	% dirigenti, quadri, tecnici	%	% assunto diplomati, laureati	
Carne	40	11,5	29,0	18,3	17,6
Ortofrutticolo	38	14,7	89,7	52,5	13,9
Lattiero-caseario	34	14,1	73,9	47,1	30,0
Pasta e prodotti da forno	47	14,0	29,7	29,7	9,4
Vitivinicolo	30	20,0	86,9	63,8	57,1
Totale agro-alimentare	39,9	14,5	50,5	38,0	23,4

Tabella 7. Percentuale di imprese in cui l'area commerciale è distinta dall'amministrazione

Settore	Carne	Ortofrutticolo	Lattiero-caseario	Pasta, prodotti forno	Vitivinicolo	Agro-alimentare
%	72,8	100,0	67,7	100,0	100,0	90,4

Tabella 8. Distribuzione percentuale delle imprese per funzionalità attuale della gestione elettronica della contabilità e investimenti per lo sviluppo del sistema informativo aziendale, per settore

Settore	Carne	Ortofrutticolo	Lattiero-caseario	Pasta, prodotti forno	Vitivinicolo	Agro-alimentare
<i>Funzionalità attuale della gestione elettronica della contabilità</i>						
Scarsa	0,0	0,0	0,0	0,0	10,1	2,1
Appena sufficiente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Già buona	92,7	57,2	100,0	70,3	89,9	81,9
In miglioramento	7,3	42,8	0,0	29,7	0,0	16,0
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Investimenti per lo sviluppo del sistema informativo aziendale</i>						
Sta investendo	22,6	64	24,5	23,6	8,7	22,8
Intende investire	0,0	0,0	0,0	42,9	48,5	27,5
Non intende investire	77,4	36	75,5	33,5	42,8	49,7
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

L'utilizzo dell'informatica per la gestione dei sistemi informativi aziendali è considerato in tutti i settori già di buon livello, oppure in via di rapido miglioramento. Gli investimenti in questo ambito sono stati effettuati prevalentemente per aggiornare il *software*, soprattutto in relazione all'entrata in vigore della moneta europea (Tab. 8).

La rete Internet, invece, fatica ad entrare nella mentalità delle aziende agro-alimentari. Benché molte aziende abbiano creato un proprio sito Internet, lo utilizzano solamente come vetrina per la presentazione generale dell'azienda, mai per acquistare o vendere prodotti. Il motivo principale è che il prodotto alimentare poco si presta a scambi per via telematica: chi compra vuole vedere (tastare, annusare, assaggiare) il prodotto. Non ci sono segnali di ravvedimenti sull'*e-commerce*: ben l'80,3% delle aziende agro-alimentari non intende investire in questa direzione. In pochi casi, le aziende dichiarano di avere allo studio un eventuale sviluppo dell'*e-commerce*, soprattutto nel settore della pasta e dei prodotti da forno e nel vitivinicolo (Tab. 9 e Figure 4÷8).

Figura 4. *Situazione attuale delle principali caratteristiche delle aziende intervistate e prospettive di sviluppo nel settore della carne*

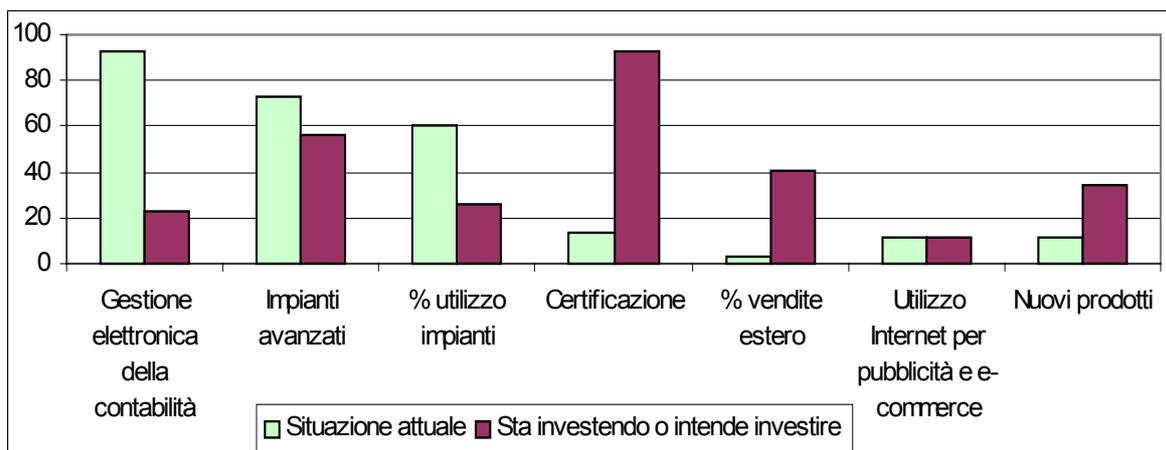


Figura 5. *Situazione attuale delle principali caratteristiche delle aziende intervistate e prospettive di sviluppo nel settore ortofrutticolo*

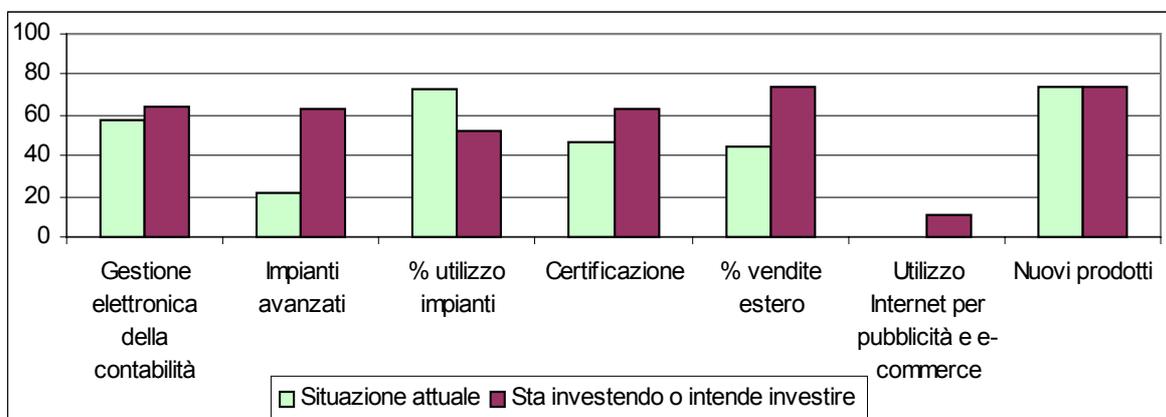
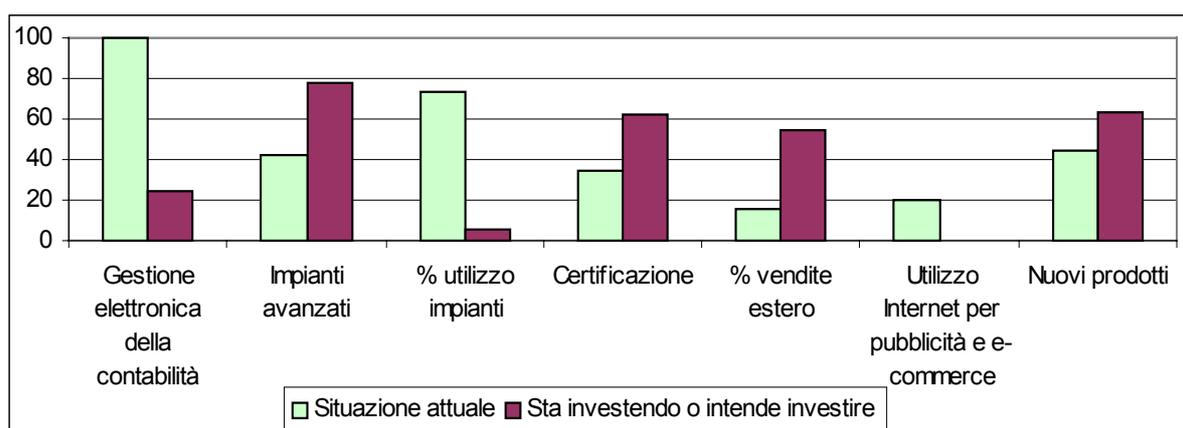


Figura 6. *Situazione attuale delle principali caratteristiche delle aziende intervistate e prospettive di sviluppo nel settore lattiero - caseario*



Gli impianti produttivi delle aziende sono quasi esclusivamente concentrati presso la sede principale, o al massimo presso altre unità locali localizzate nello stesso comune o entro il territorio veneto. Si tratta di impianti all'avanguardia, o comunque in linea con le tecnologie della concorrenza. Soprattutto nei settori della carne e della pasta, c'è addirittura la sensazione (rispettivamente, nel 73,4% e nel 69,1% delle aziende) che gli impianti siano più avanzati di quelli della concorrenza.

Gli investimenti relativi agli impianti produttivi sono continui, e non mirati unicamente alla sostituzione completa del parco macchine (Tab. 10). Lo sfruttamento della capacità produttiva degli

Tabella 10. Distribuzione percentuale delle imprese per situazione attuale degli impianti produttivi e investimenti per il loro miglioramento, per settore

Settore	Carne	Ortofrutticolo	Lattiero – caseario	Pasta, prodotti forno	Vitivinicolo	Agro-alimentare
<i>Situazione attuale degli impianti produttivi</i>						
Avanzati	73,4	21,2	41,8	69,1	60,1	61,9
Come la concorrenza	26,6	78,8	58,2	30,9	39,9	38,1
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Investimenti per il miglioramento degli impianti produttivi</i>						
Sta investendo	20,0	36,8	38,6	86,6	52,4	57,1
Intende investire	36,5	25,9	39,1	0	22	18,4
Non intende investire	43,5	37,3	22,3	13,4	25,6	24,5
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabella 11. Utilizzo percentuale degli impianti produttivi e distribuzione percentuale delle imprese per investimenti sull'aumento della capacità produttiva, per settore

Settore	Percentuale di utilizzo degli impianti	Investimenti per aumento capacità produttiva		
		Sta investendo	Intende investire	Non intende investire
Carne	60,5	4,3	21,7	66,6
Ortofrutticolo	73,1	26,7	25,9	47,4
Lattiero – caseario	72,9	5,4	0	94,6
Pasta – prodotti da forno	82	77,7	20,7	1,6
Vitivinicolo	82	32,8	6,8	60,4
Totale agro - alimentare	76,0	41,5	15,7	41,3

Tabella 12. Distribuzione percentuale delle imprese per situazione attuale rispetto alla certificazione dei processi produttivi e investimenti per la certificazione, per settore

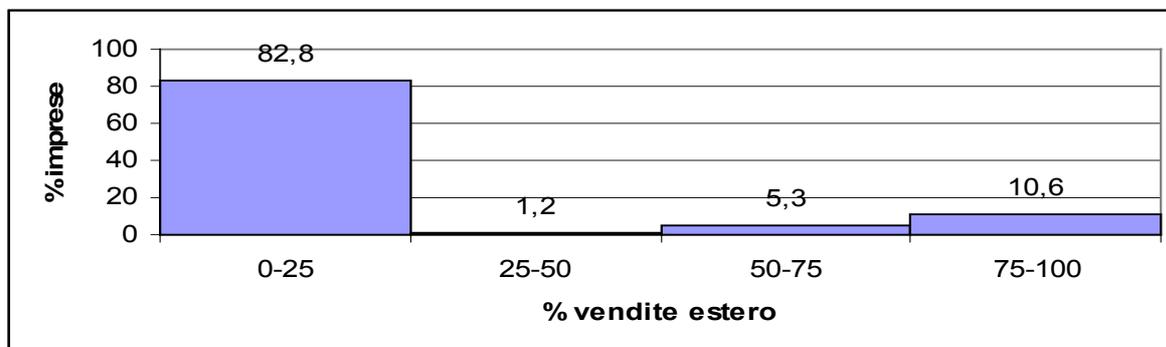
Settore	Carne	Ortofrutticolo	Lattiero – caseario	Pasta, prodotti forno	Vitivinicolo	Agro-alimentare
<i>Situazione attuale rispetto alla certificazione</i>						
Già certificata	13,7	46,9	34,0	44,3	40,5	36,2
In via di certificazione	20,0	16,9	16,6	54,1	16,8	32,6
In programma	47,5	36,2	10,3	0,0	42,7	21,9
Basta HACCP	18,8	0,0	39,1	1,6	21,9	9,4
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Investimenti per la certificazione</i>						
Sta investendo	20,0	16,9	33,1	85,0	58,4	55,8
Intende investire	72,7	46,3	29,3	13,4	41,6	35,2
Non intende investire	7,3	36,8	37,6	1,6	0,0	9,0
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Il 36,2% delle aziende intervistate ha già ottenuto la certificazione dei processi produttivi. Tale percentuale destinata a crescere nei prossimi mesi, dato che il 54,5% o si sta certificando oppure ha in programma la certificazione. I settori in cui la certificazione è tenuta in maggior considerazione sono l'ortofrutticolo, della pasta e prodotti da forno e vitivinicolo, mentre nei settori lattiero-caseario e della carne si ritiene sufficiente per gli obiettivi aziendali attenersi ai principi dell'HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Point* (Tab. 12).

L'80% delle vendite viene effettuato sul territorio nazionale. I settori che esportano di più sono l'ortofrutticolo (44,4% della produzione) e il vitivinicolo (35,6%). Il settore che esporta di meno è quello della carne, che manda all'estero solamente il 3,6% della produzione.

Le aziende agro-alimentari si orientano prevalentemente o verso il mercato nazionale o verso quello estero (Fig. 9). Solamente il 6,5% delle aziende, infatti, commercializza i propri prodotti in proporzioni simili in Italia e all'estero.

Figura 9. Distribuzione percentuale delle imprese agro-alimentari per quantità di merce venduta all'estero



L'espansione del mercato estero è, però, un obiettivo al quale il 63,1% delle aziende punta nel medio periodo. Le aziende più propense ad investire per questo scopo sono quelle ortofrutticole (il 62,7% sta investendo e l'11,3% è in procinto di investire) e vitivinicole (il 38,6% sta investendo e il 41,8% intende investire). Anche il settore della pasta sembra avviato su questa strada, con l'8% delle imprese che sta investendo per lo sviluppo dei mercati esteri e ben il 57,7% che intende investire (Tab. 13).

Tabella 13. Distribuzione percentuale delle imprese per collocazione dei prodotti aziendali sul territorio nazionale ed estero e per investimenti sullo sviluppo dei mercati esteri, per settore

Settore	Mercati di vendita		Intende investire		
	% Italia	% estero	Sta investendo	Sì	No
Carne	96,4	3,6	11,5	29,0	59,5
Ortofrutticolo	55,6	44,4	62,7	11,3	26,0
Lattiero-caseario	83,9	16,1	44,6	10,3	45,1
Pasta e prodotti da forno	81,3	18,7	8,8	57,7	33,5
Vitivinicolo	64,4	35,6	38,6	41,8	19,6
Totale agro-alimentare	79,7	20,3	23,1	40,0	36,9

Tabella 14. Distribuzione percentuale delle imprese per obiettivi raggiunti, per settore

Settore	Fatto meglio del previsto	Raggiunti tutti o quasi gli obiettivi	Mancato vari obiettivi
Carne	15,3	61,7	23
Ortofrutticolo	53,7	36,1	10,2
Lattiero-caseario	5,4	51,9	42,7
Pasta e prodotti da forno	44,3	46,9	8,8
Vitivinicolo	15,7	74,2	10,1
Totale agro-alimentare	28,1	55,6	16,3

Gli obiettivi raggiunti nel corso dell'ultimo esercizio dalle aziende intervistate indicano che il comparto agro-alimentare veneto è generalmente in buona salute: il 28,1% dichiara di aver "fatto meglio del previsto" e il 55,6% ha "raggiunto tutti o quasi gli obiettivi fissati" (Tab. 14).

Il settore in cui si evidenziano maggiori difficoltà è quello lattiero-caseario, dove ben il 42,7% delle aziende ha mancato obiettivi sostanziali a causa del momento negativo che attraversa il settore. I punti di forza delle imprese che sono riuscite a superare indenni la crisi sono l'innovazione del prodotto, l'impiego della tecnologia e la flessibilità.

Il morbo della BSE ha avuto un ruolo di spartiacque nel settore della carne. Infatti, se da una parte è stato causa di gravi danni per le aziende di lavorazione di carne bovina, dall'altra è stato un fattore di successo esogeno per le aziende che lavorano altre carni, aumentandone i consumi e, conseguentemente, il prezzo.

Le aziende che sono andate meglio sono quelle ortofrutticole (il 53,7% ha fatto meglio del previsto) e della pasta (44,3%). I fattori di successo delle aziende del primo settore sono la logistica aziendale, il rapporto tra qualità e prezzo, la positività del marchio. Nell'industria della pasta e dei prodotti da forno sono stati importanti la qualità del prodotto, la flessibilità del posizionamento sul mercato, compresa la proposta di nuovi prodotti.

Il 74,2% delle aziende vitivinicole ha raggiunto tutti o quasi gli obiettivi desiderati. I punti di forza sono stati, oltre alla qualità del prodotto, il marketing e l'organizzazione del lavoro.

Lo sviluppo di nuovi prodotti è posto come obiettivo dalla maggior parte delle imprese. E' meno sentito come esigenza nel settore della carne, (non intende investire in questo senso il 55,2% delle imprese) e nel settore lattiero – caseario (36,4% non intende investire) (Tab. 15).

Tabella 15. *Distribuzione percentuale delle imprese per investimenti sullo sviluppo di nuovi prodotti, per settore*

<i>Settore</i>	<i>Sta investendo</i>	<i>Intende investire</i>	<i>Non intende investire</i>
Carne	11,6	22,5	55,2
Ortofrutticolo	74,1	0,0	25,9
Lattiero-caseario	44,6	19,0	36,4
Pasta e prodotti da forno	86,6	13,4	0,0
Vitivinicolo	36,2	45,4	18,4
<i>Totale agro-alimentare</i>	<i>54,9</i>	<i>21,8</i>	<i>21,1</i>

L'area funzionale della "ricerca e sviluppo" è raramente presente nelle aziende, e lo sviluppo di nuovi prodotti è seguito direttamente dalla produzione su consigli dei responsabili dell'area commerciale o su intuizioni estemporanee degli addetti.

Il settore della pasta e dei prodotti da forno è quello in cui più frequentemente si mira a strutturare un'area di ricerca e sviluppo di prodotti, seguita dall'ortofrutticolo e dal vitivinicolo. In questi settori, caratterizzati dalla necessità di offrire prodotti che colpiscono la fantasia dei consumatori, i nuovi prodotti possono caratterizzare il marchio rispetto alla concorrenza e, soprattutto, avvicinarsi ai gusti dei consumatori.

La maggioranza delle imprese intervistate ha dichiarato di essere disponibile ad ospitare uno o più studenti o neolaureati dell'Università di Padova per periodi di stage o tirocinio. In media ci sarebbe la possibilità di attivare 0,9 stage per azienda, con un potenziale globale di 211 stage per l'intero comparto agro-alimentare veneto. Più difficile che negli altri settori è l'inserimento di studenti nell'industria di lavorazione della carne (Tab. 16).

Tabella 16. *Numero medio e totale di stage per azienda attivabili in un anno, per settore*

<i>Settore</i>	<i>Numero medio di stage per azienda</i>	<i>Numero totale di stage attivabili nel settore</i>
Carne	0,5	25
Ortofrutticolo	0,8	11
Lattiero – caseario	1,2	36
Pasta – prodotti da forno	0,9	89
Vitivinicolo	1,2	60
<i>Totale agro - alimentare</i>	<i>0,9</i>	<i>221</i>

Alcune aziende hanno dichiarato una bassa propensione ad ospitare studenti universitari in stage. Le ragioni addotte sono essenzialmente la mancanza di tempo, la conseguente difficoltà di seguire adeguatamente il ragazzo, e il non intravedere progetti di stage che siano proficui per l'azienda o qualificanti per uno studente universitario.

Tutte le aziende interpellate hanno, comunque, sottolineato l'importanza di un'esperienza lavorativa, precedente alla fine degli studi o immediatamente successiva. Le aziende, infatti, lamentano una certa mancanza di pratica e di operatività da parte di chi viene assunto per la prima volta. L'aver svolto uno stage presso un'azienda privata o un ente pubblico è sicuramente un punto a favore per il neolaureato, anche se non è garanzia di lavoro sicuro.

Va, comunque, sottolineato che molte aziende hanno fatto intendere che l'ospitare lo studente nell'azienda anticipa la sua assunzione, ovviamente a patto che si tratti di una persona volenterosa e capace.

5. Le professioni del settore della carne

Nel Veneto, le aziende che lavorano la carne sono disperse in tutte le province, ma la maggiore concentrazione si rileva nella provincia di Padova. Le otto da noi intervistate (in rappresentanza delle 49 con oltre 15 addetti) sono gestite prevalentemente o come società di capitali, o in forma cooperativa, e hanno una dimensione media di 40 addetti. L'11% degli addetti ricopre posizioni di rilievo come dirigente, imprenditore, quadro o tecnico responsabili di settore.

Quasi tutte le aziende intervistate si rivolgono prevalentemente al mercato nazionale. In genere, le aziende mostrano di considerare non congiunturali le difficoltà del settore e sono piuttosto guardinghe nell'espandere la produzione e nell'assumere personale.

A dispetto della non grande dimensione, molte tra le aziende intervistate si sono ritagliate una fetta di mercato specializzata ("nicchia") tale da non temere concorrenza, in certi casi, neppure a livello europeo. La penetrazione in altri Paesi europei è, comunque, avvertita come molto difficile. Molte imprese avrebbero le potenzialità per sviluppare la loro produzione su nuovi mercati o per sviluppare nuovi prodotti, ma la maggior parte è prudente e preferisce curare il mercato su cui sta operando. Solo il 40% si sta muovendo per espandere il proprio mercato.

Il settore della carne può essere suddiviso nei comparti: suino, bovino, ovicaprino e del pollame. Solo il comparto del pollame ha aumentato la produzione, mentre gli altri settori hanno subito un arresto. Il comparto bovino ha patito i contraccolpi del fenomeno della "mucca pazza", tuttavia registrano un arretramento progressivo anche i consumi di carne suina e ovicaprina, che pure sono stati favoriti dai consumatori nel periodo in cui è sceso drasticamente il consumo di carne bovina.

Solo una tra le otto aziende intervistate ha certificato il processo secondo le norme di qualità, un paio sono in fase di certificazione e le altre stanno genericamente pensando di farlo e nel frattempo si regolano con le norme HACCP. Ciò nonostante, il 29% delle aziende del settore carne intervistato ha comunque assunto nuovo personale; i laureati e i diplomati rappresentano il 17,6% delle assunzioni totali.

L'80 % delle aziende intervistate ha separato le aree di attività industriali in: amministrativa, produttiva e commerciale. Nello stesso ordine (Paragrafi 5.1÷5.3) si presentano le funzioni professionali che imprenditori e manager intravedono come le più necessarie e, quindi, le prime che ricopriranno con spostamenti di personale o con nuove assunzioni.

In generale, si rileva che le aree funzionali della logistica e trasporti, della gestione del sistema informativo, del controllo della qualità, dell'impatto ambientale della produzione e del controllo di gestione, là dove siano specificamente identificabili, nelle aziende più piccole vengono spesso invece inglobate in una delle tre macro aree funzionali amministrativa, produttiva e commerciale, mentre nelle aziende con almeno 50 dipendenti sono tipicamente distinte.

Quasi tutte le aziende intervistate hanno manifestato interesse ad ospitare *stagiaires*. Gli ambiti dove mostrano interesse a sviluppare stage sono quelli della produzione e quello della gestione informatica di sistemi. Nell'area della produzione, le aziende attiverrebbero progetti di stage a sostegno del controllo di qualità e delle analisi di laboratorio, per affiancare nella sua attività il responsabile della produzione. Le aziende più piccole, lamentando scarsità di tempo e di personale per seguire

adeguatamente gli *stagiaires*, propongono che sia l'Università di Padova a supportare questo tipo di inserimento nell'azienda.

5.1 Area amministrativa

Nelle aziende interpellate l'organizzazione dell'area amministrativa è generalmente buona, se si escludono alcuni casi nei quali l'azienda sta riallocando le risorse esistenti allo scopo di ottimizzare le competenze disponibili.

Le figure professionali di cui sentono bisogno le aziende del settore carne sono: il responsabile amministrativo, il *controller* e varie figure generiche di contabile. Le prime due figure hanno rilevanza per la formazione universitaria.

Responsabile amministrativo

Sia le imprese più piccole sia quelle più grandi sentono la necessità di individuare un *Responsabile amministrativo* che si occupi dei rapporti con le banche, con i clienti, con i fornitori e con i dipendenti, curando anche la gestione di nuove assunzioni. A tutt'oggi, questa figura coincide frequentemente con il responsabile aziendale.

Il Responsabile amministrativo viene affiancato in media da quattro o cinque dipendenti che, sotto le sue direttive, svolgono le funzioni necessarie per la conduzione amministrativa dell'impresa.

Le aziende in cui non ci sia un laureato o un diplomato che curi l'area amministrativa si appoggiano ad un consulente esterno all'azienda per la stesura del bilancio, mentre per il controllo di gestione e la parte informativa dispongono quasi sempre di un tecnico che opera all'interno dell'azienda.

Controller

Il *Controller*, o *Esperto di controllo di gestione*, deve saper elaborare previsioni per il breve e medio periodo, attraverso la stesura di budget di previsione. Deve saper organizzare i flussi interni ed esterni all'azienda per strutturare le funzioni e i processi d'impresa, deve saper redigere il bilancio d'esercizio.

5.2 Area della produzione

Nelle aziende che lavorano la carne l'area della produzione è quella che più abbisogna di interventi di riorganizzazione. Tutte le aziende intervistate concordano nelle difficoltà a reperire manodopera per il macello. Anche se nella macellazione sono state introdotte delle tecnologie che hanno sostituito il lavoro umano, alcuni processi di lavorazione richiedono ancora specializzazione e artigianalità.

Le figure professionali di rilievo che operano nell'area sono: il Responsabile della produzione, il Veterinario, il Capomacello, il responsabile della lavorazione carni, il Responsabile della produzione mangimi, il Tecnologo delle produzioni alimentari e l'Analista di lavorazione.

Responsabile della produzione

Il *Responsabile della produzione* pianifica la produzione, organizza e coordina i reparti produttivi, decide i criteri di lavorazione, alloca le risorse produttive funge da collegamento tra i responsabili dell'area commerciale e gli stabilimenti, segue la logistica interna e, talvolta, si occupa del controllo della qualità del prodotto. E' sempre una figura diversa dal responsabile aziendale.

Veterinario

Il *Veterinario* è un professionista che svolge i controlli igienico-sanitari sugli allevamenti (nei casi di conferimento da parte di allevatori in cooperativa), e comunque sulle carni e sugli animali in entrata, e sui prodotti derivati. E' normalmente un consulente esterno all'azienda, spesso dipendente dal Sistema sanitario nazionale, ma nelle aziende di maggiori dimensioni opera anche come dipendente.

Quality controller

Le aziende del settore della carne sentono l'esigenza di una figura professionale specifica per il controllo della qualità ("*Quality controller*"). Esso deve svolgere il controllo della qualità dei prodotti che entrano – in modo particolare i mangimi – e che escono dall'azienda. Deve, inoltre, controllare la

qualità del prodotto nelle varie fasi produttive e gestire le informazioni di supporto che portano alla certificazione.

Nelle aziende in cui questa figura è specificamente individuata le funzioni del *Quality controller* vengono svolte da un Biologo, oppure dal Tecnologo della produzione.

5.3 Area commerciale

Praticamente tutte le aziende del settore carne ritengono che quella commerciale sia un'area da sviluppare e che, una volta che sia garantita la qualità dei prodotti, il futuro delle aziende si giochi sulla capacità di offrirli in modo adeguato alla potenziale clientela. La figura professionale chiave in questo settore è il Direttore delle vendite.

Direttore commerciale

Il *Direttore delle vendite*, o *Direttore commerciale*, deve conoscere a fondo il prodotto e i processi produttivi dell'azienda, deve saper trattare con i clienti e, attraverso contatti individuali e fiere, sviluppare i mercati esteri. Deve, pertanto, saper attuare programmi di vendita e saper gestire la presentazione dei prodotti. Per questa figura è richiesta almeno la conoscenza della lingua inglese.

Spesso la figura del responsabile commerciale coincide con quella del responsabile aziendale e, proprio in questi casi, nell'azienda si sente maggiormente la necessità della sua presenza. In tutte le aziende dove questa figura è assente è prevista un'assunzione a breve – medio termine.

6. Le professioni del settore ortofrutticolo

Le aziende che si occupano della conservazione degli ortaggi e della frutta svolgono tutte le attività legate alla trasformazione dei prodotti, fino alla presentazione al cliente. Quelle con oltre 15 addetti, nel Veneto, sono 17. Le forme giuridiche prevalenti tra le aziende intervistate sono quelle societarie, sia di capitali sia di persone. La lavorazione della frutta e degli ortaggi è diffusa nelle province di Verona e Padova.

Le aziende intervistate hanno una media di 38 addetti, il 14,7% dei quali è rappresentato da dirigenti, quadri e tecnici. Le attività industriali dell'ortofrutticolo veneto stanno superando la tendenza al ridimensionamento durata fino al 1996 con un'ampia campagna di assunzioni, sia durature che stagionali. Il numero medio di nuove assunzioni nell'ultimo anno è di 3,6 addetti per azienda, tra le quali il 24,2% riguarda laureati e diplomati.

Le aziende del settore ortofrutticolo si rivolgono per il 56,6% al mercato italiano e per il 44,4% al mercato estero e i loro canali di vendita sono rappresentati principalmente da grossisti.

La certificazione è abbastanza avanzata, anche se non è generalizzata: il 46% delle aziende del settore ha già certificato i propri processi produttivi, il 17% è in via di certificazione, il restante 37% si propone di farlo nel futuro.

Il settore ortofrutticolo è quello più articolato dal punto di vista delle aree funzionali. L'area amministrativa, quella produttiva e quella commerciale sono ben distinte, con responsabili a capo di ciascuna. L'organizzazione dell'azienda è ritenuta soddisfacente dalla maggior parte degli intervistati.

Tutte le aziende del settore sono soddisfatte dei risultati recenti e rimarcano che il successo sui mercati discende dalla qualità dei prodotti, dall'innovazione produttiva, dalla flessibilità con la quale stanno riuscendo a interpretare e adattare la propria offerta alle esigenze del mercato e dalla buona organizzazione distributiva.

Gli stage di universitari presso l'azienda sono visti favorevolmente da tutte le aziende. I progetti su cui più si appunta l'interesse delle aziende riguardano lo sviluppo di aspetti del controllo della qualità produttiva e del controllo di gestione.

6.1 Area amministrativa

Le figure di responsabilità nell'area amministrativa sono più frequenti che negli altri settori. Molte industrie ortofrutticole individuano per il miglior funzionamento dell'area amministrativa un Responsabile amministrativo e finanziario, un *Controller* e un Responsabile del sistema informativo. Nel se-

guito si descrive solo la prima di queste figure, dato che le altre svolgono funzioni simili ad altri settori analizzati.

La quasi totalità delle aziende intervistate è soddisfatta dell'organizzazione dell'area amministrativa nella propria azienda: il 57% delle aziende pensa che la gestione elettronica della contabilità sia alquanto funzionale, per il restante 43% è in via di miglioramento.

Responsabile amministrativo

Il *Responsabile amministrativo* nelle aziende ortofrutticole è ordinariamente diverso dal responsabile aziendale. Opera coadiuvato da circa quattro addetti i quali, a differenza degli altri settori dell'agro-alimentare dove hanno un ruolo puramente esecutivo, sono tecnici con funzioni di responsabilità nelle aree del controllo di gestione, della organizzazione e gestione del sistema informativo e della gestione del personale.

6.2 Area della produzione

Anche in quest'area troviamo il Responsabile della produzione che organizza il lavoro degli addetti e pianifica i processi produttivi. Quasi sempre presente sono il Responsabile della qualità, il Responsabile dei processi produttivi e, più raramente, il Tecnologo della produzione (cfr. Par. 8.2), ossia un esperto in grado di tradurre le esigenze della clientela in prodotto.

Tutte le aziende intervistate prevedono un miglioramento della struttura produttiva con l'introduzione di nuovi macchinari e nuovo personale. L'obiettivo è lo sviluppo di prodotti innovativi per soddisfare le richieste della clientela. Si prevede una serie di interventi formativi del personale in servizio per ottimizzare la gestione delle risorse umane.

Responsabile dei processi produttivi

Il *Responsabile dei processi produttivi*, detto anche *Ingegnere di processo*, è chiaramente un esperto capace di ottimizzare l'organizzazione della produzione e la manutenzione degli impianti. Sia al Tecnologo che all'Ingegnere è richiesta la conoscenza dell'inglese.

Quality controller

Il Responsabile della qualità effettua analisi sulla materia prima e sul prodotto finito, effettua analisi di laboratorio, controlla inoltre i prodotti in entrata. Spesso questa figura affianca nell'attività la parte più cruciale del controllo affidata ad un laboratorio esterno. Quasi sempre è un biologo.

6.3 Area commerciale

Anche in quest'area sono previsti miglioramenti a breve - medio termine, in modo particolare conseguenti al potenziamento dei mercati esteri.

Oltre al Direttore commerciale che segue, affiancato da altro personale, i contatti con i clienti e organizza le attività di vendita e gli agenti, è sistematicamente presente il Responsabile degli acquisti e sta emergendo la richiesta di una figura ancora poco presente, il Responsabile del marketing.

Responsabile degli acquisti

Il *Responsabile degli acquisti* affianca il Direttore commerciale nel coordinare l'approvvigionamento delle merci e la ricerca nuovi fornitori.

Responsabile del marketing

Diverse aziende si propongono di dotarsi di un *Responsabile del marketing* che sia dotato, oltre che di conoscenze di economia, di specifiche competenze tecniche di marketing "tattico" idonee a promuovere l'immagine aziendale e a tenere le pubbliche relazioni con il pubblico. Deve essere una persona caratterizzata da grande flessibilità, da non banali doti di interazione e da capacità metodologiche specifiche.

7. Le professioni del settore lattiero-caseario

Le aziende lattiero-casearie intervistate (in rappresentanza delle 30 che, nel Veneto, superano 15 addetti) hanno in media 34 addetti, il 14% dei quali è rappresentato da imprenditori, dirigenti, quadri e tecnici responsabili di settore.

Le aree amministrativa e commerciale di queste aziende non sono molto strutturate. Le funzioni svolte in queste due aree, infatti, anche nelle aziende di una certa dimensione, spesso si sovrappongono, nel senso che gli addetti che si occupano della parte commerciale fanno capo all'amministrazione. L'individuazione di un'area a sé stante sembra però un obiettivo di molte aziende. Lo sviluppo della parte commerciale e, conseguentemente, la redistribuzione dei compiti e delle responsabilità, infatti, non può che aiutare il settore ad uscire dal periodo di difficoltà che ha attraversato.

I fattori di successo delle aziende che hanno superato il periodo negativo attraversato dal mercato sono rappresentati dall'innovazione e dalla logistica. Il miglioramento di questi due aspetti è un altro obiettivo a cui le aziende potrebbero utilmente mirare.

Tutte le aziende intervistate si sono dichiarate disponibili a ospitare progetti di *stage*. Gli ambiti indicati come più adatti a sviluppare un progetto utile all'azienda e allo studente sono quelli della produzione, con in mente l'affiancamento al Responsabile della produzione o al Casaro, del controllo della qualità e delle norme dell'HACCP, del controllo di gestione.

La possibilità di inserimento lavorativo di figure ad alta professionalità è sicuramente presente, anche nelle aziende più piccole, e non solo nell'ambito del controllo della qualità e della produzione, ma anche nell'amministrazione e nell'area commerciale. La possibilità di inserirsi in piccole realtà richiede, oltre alle conoscenze acquisibili all'università, flessibilità e capacità di adattamento alla situazione operativa, e la disponibilità a ricoprire vari ruoli. Le aziende intervistate hanno dichiarato, infatti, di essere ben disposte ad assumere anche neolaureati. Condizione necessaria è, però, che il giovane abbia entusiasmo e volontà di fare, non tema di "sporcarsi le mani" e si proponga di crescere all'interno dell'azienda.

7.1 Area amministrativa

Nella maggior parte dei casi l'unica figura professionale incontrata all'interno dell'amministrazione, che assume un ruolo di rilievo, è quella del Responsabile amministrativo. Questo svolge le funzioni di coordinamento e controllo dell'attività, come si può intuire dallo svolgere funzioni autonome.

Le funzioni amministrative generali sono svolte dagli impiegati, che fanno sempre riferimento alla figura del responsabile amministrativo, oppure al titolare.

Talvolta l'area ingloba le responsabilità dell'area commerciale. Si tengono, pertanto, anche i contatti con i fornitori, vengono effettuate le rilevazioni di conformità del prodotto acquistato e sono tenuti i documenti relativi alla qualità delle forniture e alla certificazione. Con la sovrapposizione di ruoli, tutti fanno un po' di tutto.

Chiaramente, nelle aziende più grandi le posizioni di responsabilità aumentano. Si trovano allora il Responsabile del personale, quello del controllo di gestione e quello del sistema informativo, talvolta distinti, altre volte unificati.

Dalle interviste svolte si percepisce che l'organizzazione dell'azienda è ritenuta congrua con le necessità attuali dei mercati. Gli interventi indicati per il miglioramento dell'area amministrativa e commerciale riguardano essenzialmente la dotazione strumentale e non il riassetto del personale e dei compiti. Quantunque non venga esplicitamente dichiarato, a noi sembra inevitabile che nel futuro anche prossimo queste aziende si strutturino in modo più ordinato.

Le figure professionali previste in entrata nel breve e medio periodo sono il *Controller* e il Responsabile commerciale. L'esistenza di quest'ultimo è, naturalmente, condizionata dalla creazione nell'azienda di un'area commerciale indipendente da quella amministrativa.

Controller

Le capacità richieste al *Controller* sono quelle comuni per le aziende di questo comparto. Per le aziende del settore lattiero-caseario, però, alle caratteristiche tecniche intuitive va aggiunta quella di saper dare un ordine strutturale alle attività produttive dell'azienda.

7.2 Area della produzione

L'area produttiva delle aziende lattiero-casearie è piuttosto sviluppata e ben organizzata anche nelle realtà con minor numero di addetti. Vi si trovano, pertanto, sia il Responsabile di produzione, sia il Casaro e uno o più Responsabili di prodotto. Nelle aziende che producono prodotti freschi hanno rilievo anche le figure del Responsabile del confezionamento e quello della logistica. Nelle aziende più grandi si può trovare il Responsabile di stabilimento, che si occupa dell'impiantistica, in relazione alla loro manutenzione sia in relazione all'impatto ambientale e ai rischi per i lavoratori, e si può occupare anche della parte logistica.

Gli interventi volti a migliorare l'organizzazione dell'area produttiva puntano alla formazione del personale, soprattutto in relazione alla loro capacità di ottemperare alle norme igienico-sanitarie. L'altro ambito di intervento è legato alla sostituzione di una parte degli impianti o al loro ampliamento.

Le assunzioni previste nel breve e medio termine sono quelle di casari e di responsabili di prodotto. Le aziende hanno particolari difficoltà a reperire casari ed esprimono preoccupazioni per la mancanza di figure giovani con le competenze necessarie per poter sostituire il personale in età pensionabile.

Responsabile della produzione

Il *Responsabile della produzione* ha il compito di gestire gli ordini, programmare la produzione in base a questi e all'andamento stagionale. Nei casi in cui siano presenti anche casari o capireparto ne coordina l'attività, altrimenti si rivolge direttamente agli operai.

Il Responsabile della produzione tiene contatti con il settore commerciale dell'azienda per migliorare la produzione e prendere spunti per incentivare la ricerca di nuovi prodotti. Nelle aziende più piccole, il Responsabile partecipa direttamente alla trasformazione del prodotto.

Casaro

Il Casaro è il nome che assume il tecnico che organizza il personale, definisce le tecnologie, gestisce l'impiantistica e ne assicura la manutenzione ordinaria e straordinaria e si preoccupa che vengano rispettate le norme igienico-sanitarie per la trasformazione del latte in burro e formaggio.

La figura che le aziende cercano deve conoscere le tecniche casearie, l'impiantistica, le norme che regolano il settore e, soprattutto, deve essere "portatore di metodo", ossia deve saper gestire la produzione in maniera scientifica, documentabile, non più basata solamente sull'esperienza. Deve, inoltre, partecipare all'attività di ricerca e sviluppo, che in questo tipo di aziende è un tutt'uno con la qualità del prodotto, e quindi essere dotato di una certa fantasia. Siccome lavora esclusivamente in azienda, non è richiesta la conoscenza di lingue straniere.

Responsabile di prodotto

Il *Responsabile di prodotto*, o *Caporeparto*, segue una determinata linea produttiva, coordinando il lavoro degli operai. Ai responsabili di prodotto viene spesso chiesto di produrre a loro volta, a fianco degli operai.

Questa figura professionale lavora esclusivamente in azienda, per cui non è richiesta la conoscenza di lingue straniere e non sembra neppure necessaria un'esperienza specifica.

Responsabile del confezionamento

Nelle aziende che producono formaggi freschi o a pasta molle una figura rilevante è quella del Responsabile del confezionamento. Questo organizza l'attività del reparto, tiene contatti con la produzione e il commerciale, si occupa degli acquisti del materiale necessario per il confezionamento dei prodotti, forma il personale e lo tiene aggiornato relativamente alle norme igienico-sanitarie.

Si tratta di una figura piuttosto specializzata, che lavora esclusivamente nello stabilimento aziendale, per cui non è richiesta la conoscenza di lingue straniere e non è necessaria un'esperienza specifica. Forse non è necessaria neppure una conoscenza a livello universitario.

Nelle aziende che producono un prodotto fresco, che deve essere consumato nell'arco di pochi giorni dalla produzione, assume importanza il ruolo della logistica in uscita. C'è così una persona, che può coincidere o meno con il responsabile della confezionamento, che gestisce le consegne organizzando i camion in modo da garantire che il prodotto giunga al consumatore finale entro pochi giorni.

7.3 Controllo della qualità

Il controllo della qualità del prodotto lattiero-caseario è fondamentale, tanto che, nelle aziende, è spesso concepita come un'area autonoma sul piano organizzativo. C'è molta attenzione per l'applicazione delle norme "autoregolamentative" dell'HACCP, così che l'attenervisi in maniera rigida è ritenuto in molti casi più che sufficiente. Conseguentemente, la certificazione dei processi produttivi non è un obiettivo immediato per una buona parte delle aziende. La figura eminente è il Responsabile del controllo della qualità.

Responsabile del controllo della qualità

Il *Responsabile del controllo della qualità*, detto anche *Quality controller*, segue il laboratorio e coordina le analisi sulla materia prima, nelle varie fasi delle lavorazioni e sui prodotti finiti. Assicura che le norme dell'HACCP siano rispettate organizzando controlli periodici con varie cadenze (settimanali, mensili, semestrali e annuali).

Le analisi sui prodotti, come le funzioni del responsabile, possono essere svolte da biologi, chimici, periti chimici o analisti di laboratorio. Questi si occupano inoltre dei lavaggi e dell'ambiente di lavoro, assicurando che siano rispettate le norme igieniche per la produzione e per il personale.

Questa figura sarà molto richiesta nei prossimi anni. I candidati dovranno essere in grado di effettuare analisi di laboratorio, e di andare a controllare gli allevamenti. Dovranno controllare i prodotti nella cella frigorifera e gestire i lavaggi delle attrezzature. Devono avere competenze di igiene ed essere capaci di gestire i documenti sulla qualità. Si inseriranno figure senza esperienza se il nuovo assunto andrà ad affiancare personale già presente nell'azienda.

Si tratta di un lavoro che non richiede spostamenti, se non limitati, sul territorio, e la conoscenza di lingue straniere non è una condizione necessaria.

7.4 Area commerciale

Nella maggior parte delle aziende visitate, l'unica figura ad alta professionalità presente nell'area commerciale è quella del Responsabile commerciale. Le figure previste in entrata nel medio periodo sono quelle del Responsabile commerciale, del Responsabile del marketing e, nelle strutture organizzative complesse, anche di Responsabili d'area e di *Product manager* che coordinano l'attività degli agenti e i rapporti con i clienti sul territorio.

Responsabile commerciale

Nelle aziende lattiero-casearie di medio-piccole dimensioni, quali sono quelle visitate, il *Responsabile commerciale* ricopre una molteplicità di ruoli. Si occupa innanzitutto della vendita del prodotto, tenendo contatti con i clienti dell'azienda (dalla grande distribuzione organizzata, al grossista, fino al dettagliante), ne cerca di nuovi, ne raccoglie le lamentele e le passa alla produzione. Promuove e tiene sotto controllo l'andamento del mercato. Può anche rivestire il ruolo di Responsabile della sicurezza sul lavoro, facendo formazione e informazione al personale, gestire lo smaltimento dei rifiuti o occuparsi del sistema informativo.

Al Responsabile commerciale è richiesta la conoscenza delle tecniche del marketing, la capacità di capire l'andamento del mercato e l'attitudine ai rapporti umani. Deve, inoltre, essere disponibile a viaggiare, sia sul territorio nazionale sia all'estero, e conoscere le lingue utili per comunicare nei Paesi in cui si estrinseca l'attività dell'azienda, e comunque deve saper colloquiare e corrispondere in inglese e francese.

Nelle aziende più grandi, il Responsabile è soprattutto un coordinatore, abile nel creare e gestire l'intera area. E' affiancato in queste attività dal Responsabile del marketing, dai Responsabili d'area e dagli eventuali *Product manager*.

Responsabile del marketing

Le aziende di maggiori dimensioni si giovano talvolta del Responsabile del marketing. Questi si occupa dell'immagine dell'azienda, del suo marchio, della pubblicità, dei brevetti, tiene un occhio fisso sulla concorrenza ed effettua indagini per capire quali sono i mercati su cui puntare.

Al Responsabile del marketing è richiesta l'approfondita conoscenza delle tecniche del marketing, la capacità di capire l'andamento del mercato e l'attitudine ai rapporti umani. Deve essere disponibile a viaggiare, sia sul territorio nazionale sia all'estero, e possedere una buona conoscenza delle lingue, in modo particolare dell'inglese e del francese.

Responsabile d'area e Product manager

I *Responsabili d'area* coordinano l'attività degli agenti e i *Product manager* gestiscono un particolare prodotto, dalla promozione a tutta la fase di vendita, compresa la compilazione dei listini. Ad entrambe le figure è richiesta la conoscenza delle tecniche del marketing, la capacità di intuire il mercato, l'attitudine ai rapporti umani, la disponibilità a viaggiare, sia sul territorio nazionale sia all'estero, e la conoscenza delle lingue dei Paesi nei quali si estrinseca l'attività dell'azienda.

8. Le professioni del settore pasta e prodotti da forno

Il settore pasta e prodotti da forno raggruppa le imprese che producono panetteria, pasticceria fresca, fette biscottate, biscotti, prodotti di pasticceria conservati e paste alimentari. Nel Veneto, le imprese con oltre 15 addetti sono 98. Le otto imprese del settore pasta e pasticceria selezionate a campione ed interpellate hanno un numero di dipendenti decisamente superiore alla media. Il numero medio di addetti delle imprese venete è, infatti, attorno a 5, quello delle imprese visitate è 47. Tra gli addetti, il 14% ricopre posizioni di dirigenza o quadri. Il quadro che risulta dalle nostre analisi riguarda, pertanto, la situazione delle imprese industriali, e non dei forni artigianali.

La forma giuridica delle imprese intervistate è molto varia ed eterogenea: abbiamo sia società di capitali che società di persone. I prodotti del settore vengono collocati per oltre l'80% nel mercato nazionale pertanto molti sentono l'esigenza di sviluppare maggiormente i mercati esteri.

Le imprese che hanno assunto sono il 30% di quelle intervistate; il numero medio di assunzioni nell'ultimo anno è 3,2 addetti per azienda e l'incidenza di assunzioni di laureati e diplomati è il 9,4 % del totale degli assunti.

L'andamento del settore è alquanto positivo e la crescita occupazionale è discreta. Negli ultimi dodici mesi oltre a personale delle fasce operative, le aziende intervistate hanno assunto personale qualificato per ricoprire le funzioni di responsabile della qualità, di *product manager*, di responsabile dell'ufficio vendite e di responsabile della comunicazione.

Le aree funzionali amministrativa, commerciale e produttiva, nel 90% dei casi sono dirette da un responsabile, mentre altre aree complementari, quali la logistica e i trasporti, il controllo dell'impatto ambientale, il sistema informativo, non hanno una figura dirigenziale specifica.

Gli stage sono richiesti da tutte le aziende della ricerca. I progetti proposti riguardano il controllo della qualità, ricerca e sviluppo, statistica e analisi delle variabili, revisione della sicurezza, analisi di laboratorio e il sistema informativo (agraria, biologia, tecnologie alimentari, chimica, farmacia, ingegneria sono le facoltà richieste)

8.1 Area amministrativa

Per l'area amministrativa viene individuato un responsabile, coadiuvato nella sua azione da più impiegati. Esso si occupa di coordinare le attività dell'area, dei rapporti con le banche, della gestione del budget finanziario, nonché della stesura del bilancio. Dove non sono attive figure specifiche, si occupa anche della gestione del personale e del controllo di gestione. Le aziende hanno riscontrato difficoltà nel reperire un responsabile informatico perciò spesso il responsabile amministrativo si occupa anche dell'aggiornamento del sistema informatico.

Quasi tutte le aziende intervistate ritengono che l'area amministrativa necessiti di una messa a punto, sviluppando il sistema informativo, l'organizzazione del lavoro e il controllo di gestione. Pertanto, le figure professionali che pensano di introdurre in azienda sono: il *Controller* e il Responsabile dell'informatica.

Controller

Il *Controller*, o *Esperto di controllo di gestione*, dovrebbe realizzare la contabilità economica del sistema produttivo e distributivo dell'azienda. Deve, inoltre, redigere il bilancio d'esercizio ed elaborare previsioni a breve e medio termine. Al *Controller* si chiede anche di analizzare e simulare con metodi statistici risultati di azioni in contesti prefigurati. Per questa funzione è richiesta una solida conoscenza statistica ed informatica.

Responsabile informatico

Il *Responsabile informatico* deve sviluppare e aggiornare il sistema informativo aziendale, sia per l'*hardware* sia per il *software*, deve occuparsi del controllo dei processi produttivi e dell'automazione degli impianti. A questi fini deve saper sviluppare nuovi programmi ed essere in grado di risolvere i problemi a carattere informatico che si presentano in azienda. Deve, inoltre, istruire il personale aziendale all'utilizzo dei nuovi *software*.

8.2 Area della produzione

I processi produttivi delle aziende del settore pasta sono caratterizzati da un elevato grado di automazione. Il prodotto, infatti, per una buona parte della lavorazione, non entra a contatto con gli operatori.

Quasi tutte le aziende interpellate, eccetto una, hanno un Responsabile della produzione diverso dal responsabile aziendale, che coordina il lavoro dei vari addetti, controlla l'andamento della produzione, controlla il buon funzionamento delle macchine, gestisce gli ordini e il magazzino ed effettua la programmazione a breve e medio termine della produzione.

Tutte le aziende intervistate ritengono che sia necessario apportare miglioramenti alla produzione e che vadano per questo acquisite competenze finalizzate. Oltre alla richiesta di manodopera e di manutentori con conoscenza della tecnologia delle macchine e con capacità di gestire delle risorse umane, le aziende intervistate pensano di assumere la figura del Tecnologo alimentare.

Nelle aziende più grandi – ossia con almeno 50 dipendenti – oltre al Responsabile della produzione, troviamo il Responsabile della qualità, il Responsabile della logistica e del magazzino e, in alcuni casi, il Responsabile della ricerca e dello sviluppo. Nell'area "ricerca e sviluppo" si prevede di assumere dei Tecnologi che possano coadiuvare chi ha la responsabilità della ricerca e dello sviluppo dei prodotti aziendali.

Responsabile del controllo della qualità

Il *Responsabile del controllo della qualità* segue i manuali per la qualità ISO e HACCP, sviluppa piani di miglioramento aziendali, segue le attività di laboratorio, controlla i fornitori e il processo produttivo. In alcuni casi, si occupa anche di ricerca e sviluppo.

Responsabile della logistica e del magazzino

Il *Responsabile della logistica e magazzino* gestisce gli ordini, coordina l'attività dei corrieri e il carico dei camion, cerca le migliori soluzioni economiche per organizzare i trasporti cercando di ridurre i costi.

Tecnologo alimentare

Il *Tecnologo alimentare*, detto anche *Tecnologo delle produzioni alimentari*, o semplicemente *Tecnologo delle produzioni*, è uno specialista, possibilmente laureato in Chimica, in Biologia, o in Agraria con indirizzo in Scienze e tecnologie alimentari, o Scienze delle preparazioni alimentari (queste lauree in Agraria permettono di conseguire l'abilitazione all'esercizio della professione di Tecnologo alimentare, il cui ordine è stato istituito con la L. 59 del 18/01/94; cfr. Minlavoro-ISFOL, Agroalimentare), che svolge attività connesse allo sviluppo di nuovi prodotti, nonché alla produzione, in quanto che conosce l'impiantistica delle lavorazioni alimentari, sa effettuare analisi di laboratorio e applicare le norme HACCP.

Responsabile dell'area ricerca e sviluppo

Il *Responsabile dell'area ricerca e sviluppo* si preoccupa dell'aggiornamento delle materie prime e collabora con l'area commerciale e quella produttiva, organizza prove nell'ufficio di ricerca per la

produzione di nuovi prodotti e nuovi macchinari, mantiene i contatti con i clienti per avere nuove idee.

8.3 Area commerciale

Tutte le aziende intervistate, intendono apportare dei miglioramenti organizzativi a breve medio o termine in quest'area, soprattutto per quel che riguarda la riorganizzazione con l'ottimizzazione delle risorse, il miglioramento del sistema informativo e lo sviluppo dei mercati esteri. Le aziende del settore sono tutte certificate o in via di certificazione.

Le aziende si ritengono soddisfatte dei risultati ottenuti nei tempi più recenti e attribuiscono il proprio successo al (buon) rapporto qualità /prezzo, alla flessibilità organizzativa e all'adattamento dei prodotti ai gusti del mercato.

Il Responsabile commerciale, presente come figura professionale autonoma in tutte le aziende intervistate, tiene i contatti con i clienti, gestisce gli ordini e i contratti e determina i prezzi dei prodotti, ricerca nuovi clienti, anche partecipando a fiere, organizza gli agenti e i funzionari di vendita e negozia i contratti con la grande distribuzione.

Le figure che le aziende del settore pasta e prodotti da forno nella nostra ricerca cercano per il miglioramento dell'area commerciale sono un Responsabile commerciale estero e un *National account manager*.

Responsabile commerciale estero

Il *Responsabile commerciale estero*, o *Export manager*, deve seguire e capire i mercati esteri e adattare strategie per il loro sviluppo. Deve partecipare a fiere, seguire le vendite e occuparsi del marketing. Deve inoltre conoscere bene almeno l'inglese, oltre che il francese e il tedesco. Deve avere spirito di iniziativa e fantasia.

National account manager

Il *National account manager* deve avere capacità di analisi e attitudine al contatto umano utili per seguire i rapporti con le grandi catene di distribuzione. Deve essere aggiornato sulle tendenze del mercato, sui prodotti propri e della concorrenza, sulle tecniche di comunicazione, di marketing e di vendita. Anche se il suo raggio di azione è il contesto nazionale, deve altresì conoscere l'inglese.

9. Le professioni del settore vitivinicolo

Le imprese vitivinicole da noi intervistate (8, su un totale di 51 imprese venete) hanno una dimensione media di 30 addetti, il 20% dei quali ricopre posizioni di rilievo per la gestione e lo sviluppo aziendale. Questa percentuale, che è la più alta fra i cinque settori considerati, riguarda imprenditori, dirigenti, quadri e tecnici responsabili di settore.

Le assunzioni effettuate dalle aziende vitivinicole nell'anno precedente l'intervista accentuano la tendenza delle aziende vitivinicole alla qualifica del personale, il quale deve essere in grado di garantire una buona conduzione aziendale, dall'amministrazione, alla produzione, alla commercializzazione. Da alcuni anni, infatti, le aziende si sono orientate a produrre e a vendere seguendo criteri di qualità, riducendo la resa di uva per ettaro, diversificando il prodotto e applicando criteri scientifici per la vinificazione. Tra le altre cose, a ridosso di ciascuna vendemmia, molte aziende sono in grado di produrre il "novello".

Questa politica sta qualificando il rapporto con il consumatore e sta aumentando in quantità considerevole le esportazioni. Il proporre sul mercato prodotti nuovi e di qualità è un fattore di successo per le aziende vitivinicole che hanno intuito la graduale trasformazione dei consumatori da "bevitori" a "degustatori".

Per garantire la qualità dei prodotti e una gestione aziendale efficiente, le aziende puntano alla certificazione dei prodotti e dei processi produttivi, e su questo obiettivo investono progressivamente. Tutte le aziende intervistate, infatti, dichiarano di essere orientate alla certificazione.

Nel seguito, si presentano le professionalità richieste dalle aziende suddivise per comparto aziendale nel quale sono destinate ad operare. I settori considerati sono: l'amministrazione (Par. 9.1), la produzione (Par. 9.2) e la commercializzazione (Par. 9.3).

La maggior parte delle aziende intervistate ha dichiarato di essere disponibile ad ospitare studenti o neolaureati dell'Università di Padova per periodi di *stage* pre- e post-lauream. Alcune avevano già avuto esperienze di questo tipo con studenti delle scuole superiori o di corsi di laurea in discipline enologiche o chimiche.

Le aziende vedono più agevole l'inserimento di *stagiaires* nel controllo della qualità e nel settore commerciale. Per quanto riguarda la qualità, si tratterebbe di progetti svolti affiancando il personale aziendale occupato nei laboratori di analisi, oppure di progetti miranti a seguire, anche autonomamente, la certificazione aziendale svolta o in atto. Per l'area commerciale sono, invece, indicati progetti di sviluppo del marketing, la realizzazione di indagini di mercato e lo sviluppo di portali Internet per la pubblicità e il commercio elettronico.

9.1 Area amministrativa

Nelle aziende più piccole, a capo dell'amministrazione viene individuato solitamente un responsabile che, da solo, oppure coadiuvato da impiegati che si occupano della parte operativa seguendo le indicazioni del responsabile, svolge le attività amministrative necessarie alla conduzione dell'impresa.

Il Responsabile amministrativo si occupa, cioè, della contabilità generale, della rilevazione e della elaborazione dei dati, espressi sia in assoluto sia in termini monetari, relativi agli scambi tra l'azienda e l'ambiente esterno e i risultati globali della gestione in termini di costi e ricavi. Stende i bilanci, si occupa delle fatture, dell'IVA, dei pagamenti ai fornitori, della parte finanziaria curando i rapporti con le banche. Amministra, inoltre, il personale dal punto di vista burocratico e fiscale, delegando a entità esterne la gestione delle paghe. Anche il sistema informativo aziendale è, per lo più, affidato a consulenti esterni.

Nelle aziende più sviluppate, al Responsabile amministrativo, che ricopre fundamentalmente un ruolo di coordinamento dell'area e una funzione di controllo per la parte contabile e finanziaria, si affiancano responsabili per la gestione del personale e per il controllo dei costi. Anche in questi casi è difficile che all'interno dell'azienda ci sia una persona che si occupa esclusivamente o principalmente del sistema informativo e le funzioni inerenti a questa attività vengono generalmente svolte da uno degli impiegati.

Nei 12 mesi precedenti all'intervista, il personale inserito nell'area amministrativa con un titolo di studio di scuola superiore o universitario ha, per lo più, ricoperto ruoli inerenti alla contabilità e finanza, nella prospettiva di impiegarli poi per lo sviluppo del controllo di gestione.

L'organizzazione dell'area amministrativa è generalmente valutata in modo positivo dai titolari interpellati, anche se gli stessi hanno dichiarato che sono possibili degli interventi migliorativi. I punti su cui viene posto l'accento per un incremento di prospettive sono l'introduzione o il potenziamento del controllo dei costi, lo sviluppo del sistema informativo e la formazione del personale, anche in relazione all'introduzione di nuovi *software*.

Conseguentemente, le figure professionali che le aziende vitivinicole sentono il bisogno di introdurre all'interno dell'amministrazione tramite nuove assunzioni, oppure adeguando il personale presente in azienda mediante formazione specifica, sono rappresentate dal *Controller* e dall'Esperto informatico.

Controller

Nelle aziende più piccole, il *Controller* dovrà, una volta capita la struttura contabile aziendale, rilevare i costi amministrativi, di produzione, di distribuzione, nonché i ricavi delle vendite, utilizzando il sistema informativo e interagendo con gli addetti delle varie aree. Basandosi su dati consuntivi, dovrà elaborare previsioni per il breve e medio periodo stendendo un budget di previsione. Nei casi in cui non sia disponibile una figura *ad hoc*, dovrà farsi carico in prima persona del sistema informativo, gestendo i rapporti con la ditta che l'ha creato e risolvendo i problemi del funzionamento del sistema.

Pertanto, il *Controller*, oltre a solide conoscenze contabili e gestionali, deve avere competenze informatiche non da mero utilizzatore, ma per risolvere i problemi quotidiani dell'*hardware* e del *software*. Va ribadito che non viene richiesto un esperto programmatore, o un tecnico delle macchine, ma una persona che alla conoscenza dei *software* tradizionali affianca una certa passione per

l'informatica che lo porterà col tempo a saper gestire il parco macchine in maniera almeno in parte autonoma.

Il *Controller* dovrà avere una certa sensibilità per riuscire ad introdurre nell'azienda il sistema del controllo di gestione, sistema che potrebbe incontrare resistenze nell'azienda se il management e gli altri operatori hanno il retaggio delle abitudini e del "sapersi arrangiare", rischiando così di non riuscire a generare i risultati desiderati.

L'attività verrà svolta prevalentemente in azienda e il contatto limitato con l'esterno non rende necessaria la conoscenza approfondita di lingue straniere, anche se conoscere l'inglese o un'altra lingua è un punto a favore.

Esperto informatico

Nelle aziende di una certa dimensione, l'Esperto informatico si occupa del sistema informativo aziendale, proponendo aggiornamenti dell'*hardware* e del *software*, sviluppando in proprio programmi per il miglioramento dell'attività aziendale e risolvendo i problemi a carattere informatico della gestione corrente. Dovrà, inoltre, gestire il sito Internet, curare la posta elettronica, l'eventuale rete *Intranet-Extranet* dell'azienda ed essere in grado di proporre soluzioni per un eventuale sviluppo del commercio elettronico.

L'Esperto ideale dovrebbe essere capace di trasferire agli altri addetti le conoscenze necessarie per un buon utilizzo dell'informatica. L'attività dell'informatico è svolta presso la sede principale dell'azienda, senza la necessità di spostamenti sul territorio. La conoscenza dell'inglese è d'aiuto, ma non preclusiva.

9.2 Area della produzione

La figura centrale nell'area della produzione vitivinicola è l'*Enologo*, il quale può coincidere con il Responsabile della produzione. Accanto a queste figure professionali si trovano uno o più Tecnici di laboratorio.

Nelle aziende con molti dipendenti viene usualmente individuato anche un Responsabile del magazzino e della logistica, che deve inventariare costantemente la merce presente nel magazzino con le risultanze contabili ed organizzare le operazioni di carico e scarico della merce, interagendo per questo con l'area commerciale.

Le assunzioni effettuate nell'anno più recente hanno riguardato enologi ed enotecnici e chimici alimentari. I primi sono andati ad occuparsi dell'organizzazione della produzione oppure della gestione del controllo della qualità del prodotto. Gli ultimi sono stati inseriti nei laboratori interni di analisi.

Gli interventi possibili per un miglioramento dell'area produttiva riguardano principalmente l'introduzione di nuovi macchinari e l'automazione dei processi. Le aziende interpellate sentono, inoltre, la necessità di investire per pianificare la qualità e per sviluppare le competenze interne.

Le assunzioni previste nel tempo medio sono analoghe a quelle effettuate nel passato più recente, confermando così la tendenza del settore ad una produzione di qualità più che di quantità. Le figure con maggiori probabilità di assunzione sono, dunque, quelle dell'enologo e dell'enotecnico. Le aziende puntano all'inserimento di personale che abbia già una certa esperienza, come si vede anche dalle assunzioni effettuate negli ultimi mesi.

Un soggetto senza esperienza è inseribile in un contesto dove sia già presente la figura di un Enologo al quale si possa affiancare. Nei casi in cui la persona assunta vada a sostituire un Enologo che esce dall'azienda, è necessario possedere altrettanta esperienza. D'altronde, le aziende vitivinicole non possono permettersi di sbagliare un vino e dipendono, quindi, dalle capacità dell'Enologo. Per facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro di queste figure è perciò necessario, durante il periodo formativo, incentivare lo svolgimento di *stage* presso aziende pubbliche o private.

Enologo

L'*Enologo* può ricoprire più funzioni all'interno dell'azienda. Deve, *in primis*, gestire e coordinare l'intera cantina, decidere quali vini produrre, controllare il fabbisogno delle materie prime necessarie alla produzione, organizzare la produzione e coordinare gli operai, seguire la trasformazione dell'uva

in vino in tutte le sue fasi, intervenire con azioni correttive quando necessario⁷. Spesso è chiamato anche a coordinare il controllo della qualità del prodotto. Conosce la tecnologia delle macchine ed è in grado di gestire la loro manutenzione, tuttavia in questo ruolo può essere affiancato dall'*Enotecnico*.

L'Enologo, oltre che conoscere e saper applicare le varie tecniche di vinificazione, dovrà anche avere le competenze necessarie per poter andare nei vigneti e consigliare i produttori su come agire per ottenere l'uva adatta. Queste competenze devono accompagnare la conoscenza delle norme igieniche dell'HACCP, delle norme sulla produzione di vini DOC e DOCG e della normativa relativa alla sicurezza sul lavoro.

L'Enologo lavora prevalentemente in azienda, per cui non è indispensabile la conoscenza di lingue straniere.

Enotecnico

L'*Enotecnico* deve avere una conoscenza più approfondita delle macchine, saperle gestire e coordinarne la manutenzione. E' una figura di raccordo fra l'Enologo e la manodopera, ha un contatto diretto con gli operai, dovendone coordinare il lavoro. Deve, quindi, sapersi relazionare e proporsi in maniera positiva.

Queste competenze devono accompagnare la conoscenza delle norme igieniche dell'HACCP e delle norme sulla produzione di vini DOC e DOCG e della normativa relativa alla sicurezza sul lavoro. Lavora prevalentemente in azienda, per cui non è richiesta la conoscenza di lingue straniere.

Tecnico di laboratorio

Il *Tecnico di laboratorio*, o *Analista di laboratorio*, effettua le analisi sui prodotti, dalle materie prime al prodotto finito, gestisce l'eventuale fase di certificazione e coordina le verifiche ispettive periodiche ai fini del mantenimento della certificazione stessa.

9.3 Area commerciale

Nelle aziende vitivinicole, l'area commerciale sta assumendo un'importanza sempre maggiore. La produzione di un buon vino non può più prescindere dall'analisi dell'andamento del mercato e dall'evoluzione dei gusti dei consumatori. Una volta prodotto il vino è necessario farlo conoscere e promuoverlo bene sul mercato. Ecco allora crescere la rilevanza del marketing, al cui sviluppo le aziende puntano in quanto fattore critico di successo.

La figura del Responsabile commerciale è presente nella maggior parte dei casi, oppure è prevista la sua introduzione in azienda nel breve-medio periodo, attraverso nuove assunzioni o un riorientamento del personale presente. Questa figura coordina l'intera area commerciale e controlla l'attività degli altri addetti. Da solo, o in staff, sceglie le strategie commerciali da seguire, crea i listini tenendo sotto controllo i costi aziendali. E' responsabile del prodotto da quando glielo consegna la produzione fino alla vendita. Siccome le cantine sono piccole aziende, in alcuni casi il Responsabile commerciale segue anche un determinato mercato (italiano o estero), in altri tiene i contatti con i clienti più importanti.

Accanto al Responsabile commerciale sono sempre presenti uno o più Responsabili delle vendite. Nelle aziende di più grandi dimensioni è individuato un Responsabile degli acquisti le cui funzioni vengono altrimenti svolte all'interno dell'amministrazione.

Gli interventi indicati per il miglioramento dell'area commerciale, in parte già iniziati, sono relativi alla ricerca di nuove competenze, sia di agenti di vendita sia di dipendenti che ricoprono funzioni aziendali. L'obiettivo è quello di ampliare il mercato di vendita, sia nazionale sia estero. Le figure professionali che, in questa prospettiva, occuperanno posizioni di rilievo all'interno dell'azienda sono quelle del Responsabile commerciale e dell'*Export manager*.

Responsabile commerciale

Il *Responsabile commerciale* coordina il gruppo che opera per la diffusione commerciale dei prodotti, raccoglie e sistematizza informazioni sul mercato, seguendone l'evoluzione e anticipandone le ten-

⁷ "Il vino è come un vestito, e l'enologo è il sarto. Ha in mente il vestito, il modello e, a tavolino, cerca di costruirlo attraverso gli assemblaggi e le tecniche di vinificazione". Intervista a Luca D'Attoma, enologo.

denze, in modo da dare alla cantina le indicazioni idonee a produrre un vino vendibile. Deve, perciò, conoscere le tecniche del marketing e deve essere in grado di svolgere ricerche di mercato.

Questa figura deve essere disponibile a muoversi sul territorio nazionale ed, eventualmente, all'estero. In questi viaggi dovrà tenere contatti con i clienti, per cui è necessaria una certa capacità di relazione anche a distanza.

La conoscenza delle lingue è condizionata dall'ambito in cui andrà ad operare. Nel caso in cui segua prevalentemente il settore estero, la conoscenza delle lingue, in particolare dell'inglese, del francese e del tedesco, è fondamentale. Se l'azienda è più orientata verso il mercato nazionale, non viene richiesta la conoscenza di lingue straniere. Considerando, però, la tendenza generale delle aziende vitivinicole a sviluppare i mercati esteri, il conoscere almeno la lingua inglese parlata è quasi irrinunciabile.

Responsabile delle vendite

I *Responsabili delle vendite* cercano nuovi clienti, tengono i contatti con i clienti abituali, visitandoli periodicamente e partecipando alle fiere campionarie. Fanno, inoltre, attività di promozione dei prodotti.

Responsabile degli acquisti

Le funzioni del *Responsabile degli acquisti* tiene i contatti con i fornitori, ne valuta le offerte e seleziona i fornitori migliori. Si occupa dei contratti d'acquisto e della logistica in entrata.

Export manager

Le competenze dell'*Export manager* cambiano secondo che l'azienda esporti già una discreta parte della sua produzione, ovvero cerchi di affrontare *ex novo* il mercato estero. In quest'ultimo caso, l'*Export manager*, alle necessarie conoscenze di marketing dei prodotti e all'attitudine al rapporto +umano, dovrà aggiungere la capacità di creare una struttura di vendita. Per lo svolgimento di questo ruolo è, perciò, necessaria una considerevole esperienza.

L'*Export manager* dovrà mantenere i contatti con i clienti esistenti e cercarne di nuovi, anche partecipando a fiere ed esposizioni. Chi svolge questa attività deve essere disponibile a viaggiare per gran parte dell'anno e deve essere in grado di sostenere colloqui nelle lingue dei mercati sui cui è orientata l'azienda. Le lingue più richieste sono, nell'ordine, l'inglese, il francese e il tedesco.

Figure professionali, assetti organizzativi e stili imprenditoriali nell'agro-alimentare veneto¹

Raffaello Zonin, Andrea Pizzocaro²

1. Il contesto competitivo

Il tasso annuo di aumento del valore aggiunto agro-alimentare, recentemente realizzato in Veneto, è superiore sia a quello nazionale che a quello delle altre regioni del Settentrione e ciò determina un contributo crescente di questa regione alla formazione del valore aggiunto agro-alimentare nazionale complessivo (INEA, 2000).

Il processo di internazionalizzazione in atto, tuttavia, influisce pesantemente sulle trasformazioni del comparto agro-alimentare veneto e ne prefigura esiti incerti, soprattutto in relazione alla elevata presenza di piccole e medie imprese che incontrano particolari ostacoli nello sviluppo delle proprie *performance* competitive.

Molte delle difficoltà che caratterizzano le piccole e medie imprese del comparto agro-alimentare veneto sono di tipo strutturale e richiedono un processo di adattamento che non può prescindere da alcuni fattori fondamentali determinanti il loro vantaggio comparato. Sul piano generale, questi riguardano: l'evoluzione della domanda di prodotti alimentari, le relazioni orizzontali e verticali con le altre imprese del comparto, i rapporti con le aziende appartenenti a settori correlati e con le strutture fornitrici di servizi e tecnologie, le caratteristiche dei fattori produttivi, comprese le risorse umane. Tutto ciò in un contesto istituzionale fortemente condizionato dalle politiche pubbliche (Porter, 1991; 2001).

L'evoluzione della domanda di prodotti agro-alimentari sta subendo cambiamenti profondi, che configurano comportamenti del consumatore diversi fra loro che, oltre a basarsi su criteri di "razionalità economica", sono sempre più legati anche a condizioni sociali (Fanfani e Salluce, 1997) e culturali, che introducono criteri di "razionalità nutrizionale" (Padilla, 1992), nei quali si inserisce una particolare attenzione alla qualità igienica e ambientale dei cibi (Pauri, 1993; Zonin, 2000).

Fra le motivazioni di carattere sociale che hanno recentemente influenzato la composizione dei consumi alimentari sono da sottolineare le variazioni intervenute nella distribuzione della popolazione per classi di età, conseguenti al calo delle nascite, la diffusione delle famiglie individuali, l'incremento del tempo passato fuori casa e di quello dedicato ad attività non lavorative, nonché il significativo incremento della popolazione proveniente da paesi extracomunitari. Rilevanti, inoltre, sono le dinamiche culturali, connesse con il generalizzato aumento dei livelli di istruzione e con la diffusione dei mezzi di comunicazione, che rendono le società locali più permeabili a nuovi modelli di comportamento.

Per quanto riguarda le relazioni economiche che caratterizzano le imprese del sistema agro-alimentare va sottolineato come esse si allontanino dal paradigma del mercato concorrenziale, data la forte influenza esercitata sulla filiera da imprese dominanti. Tale fenomeno interessa gran parte delle produzioni agro-alimentari: ne è espressione evidente il ruolo progressivamente più importante acquisito dall'impresa di distribuzione – in particolare della Grande Distribuzione Organizzata –, che sempre più assume una funzione di coordinamento dei processi di produzione e trasformazione della filiera produttiva. Ne consegue in questo caso, per la piccola impresa, a fronte di indubbi vantaggi nella stabilità di collocazione dei prodotti, il rischio di essere relegata al rango di fornitrice della grande distribuzione, perdendo in autonomia decisionale e di elaborazione strategica (Aiello, 1998).

¹ Questo lavoro si avvale dei dati emersi dalla ricerca gestita dallo IAL veneto (Ente di formazione professionale) nell'ambito del *Progetto di ricerca-azione per il rafforzamento del sistema formativo nel comparto agroalimentare ed ambientale veneto. Zone a declino agricolo – ob. 5B*, realizzato nel periodo 1999-2001 su finanziamento del Dipartimento Servizi Formativi della Regione Veneto (IAL Veneto, 2001). Esso inoltre utilizza i primi risultati della ricerca in atto su *Struttura professionale e organizzazione produttiva nel sistema agroalimentare veneto*, gestita da IAL veneto su finanziamento dello stesso Dipartimento Regionale (IAL Veneto, 2002).

² Il lavoro è frutto di una ricerca comune degli autori. Tuttavia, la stesura dello scritto è da attribuire a R. Zonin per i Paragrafi 1, 3 e 4, il Par. 2 è stato redatto congiuntamente. Per la stesura di quest'ultimo paragrafo si ringrazia per la collaborazione il dott. Angiolino Cuccato.

Di particolare rilievo per lo sviluppo competitivo delle imprese agro-alimentari è il raccordo con le strutture fornitrici di servizi e tecnologie innovative, che influiscono sui processi endogeni di miglioramento delle tecniche produttive, i quali si diffondono altrimenti per mera imitazione. Le aree di intervento su cui si concentra maggiormente il processo innovativo sono quelle riguardanti la tipologia di prodotto e la sua qualità, l'organizzazione distributiva e i sistemi produttivi (Ragazzi *et al.*, 2000).

Fra i fattori produttivi che influiscono sui risultati aziendali va sottolineata l'importanza del fattore umano, il cui livello di qualificazione è portatore di un elevato potenziale di sviluppo ma che spesso, nella piccola e media impresa, non è adeguatamente valorizzato. Spesso, infatti, l'imprenditore accentra su di sé i processi decisionali a tutti i livelli, volendo mantenere l'azienda aderente alla propria visione culturale, ai propri interessi, all'attuale dimensione (Rullani, 1999; De Martino, 1993). Comunque sia, nella piccola e media impresa, la risorsa chiave da cui dipende il posizionamento strategico della singola unità produttiva rispetto ai fattori sopra indicati è costituita dalla figura imprenditoriale.

In relazione allo scenario sinteticamente tracciato, l'ipotesi su cui si fonda questo contributo considera lo stile imprenditoriale e le componenti professionale e organizzativa dell'azienda come elementi che concorrono in maniera determinante allo sviluppo dell'impresa e quindi alle sue *performance* competitive. Si ritiene che tutto ciò influenzi fortemente la ricettività dell'azienda sull'esigenza di qualificazione professionale dei suoi addetti.

2. Tipologie aziendali, assetti organizzativi e stili imprenditoriali in alcuni settori critici

Rispetto al settore agricolo, storicamente caratterizzato dalla presenza di aziende a gestione familiare, quello della trasformazione e commercializzazione agro-alimentare si caratterizza per la presenza di imprese la cui dimensione, dotazione tecnologica e complessità organizzativa sono eterogenee e tali da determinare assetti istituzionali e modalità di approccio gestionale diverse. L'evoluzione storica del comparto agro-alimentare ha prodotto, inoltre, un progressivo modificarsi della struttura organizzativa aziendale in relazione al crescere della dimensione e al differenziarsi delle linee produttive e dei processi aziendali.

Nella realtà delle piccole e medie imprese, ogni azienda adatta il proprio organigramma alle risorse umane di cui dispone e alle esigenze organizzative proprie delle fase evolutive che sta attraversando. Sono, tuttavia, identificabili alcune categorie di comportamento organizzativo basate sulle modalità interne di trasmissione e di applicazione delle decisioni. In particolare, le piccole aziende riproducono una modalità imprenditoriale tipica dell'impresa familiare, a cui corrisponde un ordinamento organizzativo di tipo elementare.

D'altra parte, le aziende che hanno raggiunto dimensioni e livelli di complessità relativamente elevati, hanno dovuto modificare i propri assetti organizzativi, introducendo figure specifiche in grado di presidiare l'insieme delle funzioni – caratterizzate da contiguità ed omogeneità – corrispondenti ai processi aziendali.

Negli ordinamenti organizzativi, alla individuazione di responsabili di settore ha progressivamente corrisposto la modifica delle dinamiche relazionali, sia fra gli stessi responsabili, sia fra questi e l'imprenditore. Ciò ha determinato livelli diversi di indipendenza operativa, e quindi di responsabilità, nell'organigramma dell'azienda.

Tale diversità concorre a configurare vari ordinamenti. Quelli di interesse per il comparto produttivo e l'ambito territoriale a cui fa riferimento la presente ricerca possono essere classificati in ordinamenti *gerarchico*, *gerarchico-familiare*, *gerarchico-funzionale*, *funzionale* (Daccò, 1997; Begalli *et al.*, 1988).

Nell'ordinamento *gerarchico*, la funzione imprenditoriale è dominante ed esercita il controllo di tutti gli organi operativi, non essendo presenti organi direttivi intermedi. Nell'ambito dell'ordinamento gerarchico, distinguiamo il *gerarchico-familiare*, caratterizzato da una segmentazione della posizione superiore, che rimane sostanzialmente unica, ma di fatto è suddivisa tra i familiari dell'imprenditore. Nell'ordinamento *gerarchico-funzionale* sono presenti figure specialistiche, che esercitano ruoli di supporto al processo decisionale dell'imprenditore/manager ma che, analogamente a quanto avviene nell'ordinamento gerarchico, non hanno autonomia decisionale.

Nell'ordinamento *funzionale*, le figure specialistiche hanno invece un ruolo centrale, ciascuna di esse – facendo riferimento al *manager* – svolge una particolare funzione, che influenza, con indipendenza decisionale per la propria area di riferimento, l'operatività del personale inserito nei settori di rispettiva competenza. In questo tipo di ordinamento, le funzioni specialistiche elaborano autonomamente le modalità di raggiungimento degli obiettivi decisi a livello centrale e, a loro volta, impartiscono proprie disposizioni alle figure che ricoprono ruoli tecnici ed esecutivi nel settore aziendale di riferimento; inoltre, entro certi limiti, possono rapportarsi autonomamente fra di loro.

Sulla base delle informazioni raccolte con un'indagine sul campo rivolta ad un campione di aziende del comparto agro-alimentare³, l'individuazione degli ordinamenti organizzativi aziendali sopra indicati è stata effettuata tenendo conto, in modo particolare, della dimensione e della forma giuridica aziendale, nonché, considerando la presenza o meno di un'articolazione dell'azienda in aree funzionali di cui, quando presenti, si sono valutate le modalità di presidio (da parte dell'imprenditore, di un suo familiare, di un dirigente o di un quadro, ecc., in maniera esclusiva o abbinata ad altre funzioni). In ogni caso, nell'individuazione dell'ordinamento organizzativo più prossimo ad ogni azienda, si è data priorità al modo con cui al suo interno avvengono i processi di assunzione e trasferimento delle decisioni.

Nelle aziende studiate, l'assetto organizzativo di tipo gerarchico è il più diffuso, interessando il 40% delle imprese nel complesso e quasi il 60% in quelle con meno di 16 addetti. Segue per grado di diffusione l'ordinamento gerarchico-familiare, presente nel 25% delle aziende e relativamente più diffuso nelle imprese che superano i 60 addetti. L'ordinamento gerarchico-funzionale è presente nel 21% delle imprese, con una maggior presenza relativa nelle aziende con dimensione compresa fra 16 e 60 addetti. L'ordinamento funzionale, infine, caratterizza meno del 14% delle aziende, con una frequenza che cresce all'aumentare della dimensione aziendale, fino ad coinvolgere il 25% delle aziende che superano i 60 addetti (Tab. 1).

Tabella 1. Distribuzione delle aziende venete nel 1999 secondo l'ordinamento organizzativo, la dimensione e la zona di appartenenza (tra parentesi la dimensione campionaria)

Dimensione aziendale per classe di addetti, settore e tipo di attività	Ordinamento organizzativo				Totale
	Gerarchico	Gerarchico familiare	Gerarchico funzionale	Funzionale	
Fino a 15	59,6	33,3	12,0	18,8	37,3
16 – 30	25,5	20,0	40,0	25,0	27,1
31 – 60	10,6	23,3	36,0	31,3	22,0
Oltre 60	4,3	23,3	12,0	25,0	13,6
Ortofrutticolo	40,4	20,0	36,0	37,5	33,9
Lattiero caseario	34,0	33,3	28,0	37,5	33,1
Della carne	25,5	46,7	36,0	25,0	33,1
Trasformazione	51,1	46,7	44,0	75,0	51,7
Commercializzazione	48,9	53,3	56,0	25,0	48,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
(n)	(47)	(30)	(25)	(16)	(118)

Fonte: elaborazione sui dati della ricerca sul campo (IAL Veneto, 2001)

Tale distribuzione risulta sensibilmente influenzata dal settore di appartenenza dell'azienda e dal tipo di attività svolta. L'ordinamento gerarchico, infatti, risulta maggiormente presente nel settore ortofrutticolo, mentre il gerarchico-familiare in quello della carne. L'ordinamento funzionale è particolarmente presente nelle industrie di trasformazione.

³ Le informazioni utilizzate nella presente indagine sono relative a 119 aziende agro-alimentari attive nel Veneto, selezionate sulla base di una stratificazione campionaria realizzata in riferimento ai seguenti criteri: forma giuridica (società di capitali), settore di appartenenza (ortofrutticolo, lattiero-caseario, della carne), tipo di attività (trasformazione, commercializzazione), dimensione espressa in numero di addetti (IAL Veneto, 2001).

L'organizzazione delle imprese agro-alimentari del Veneto è ancora fortemente imperniata sulla figura dell'imprenditore il quale, anche al crescere della dimensione aziendale e della complessità organizzativa, mantiene un ruolo centrale. Quando le condizioni lo richiedono, egli preferisce delegare le funzioni di responsabilità a membri del proprio nucleo familiare, in relazione all'importanza primaria che nella piccola azienda mantiene il rapporto di fiducia, nonché la condivisione degli obiettivi aziendali, che spesso coincidono con gli obiettivi familiari.

In effetti, nel comparto agro-alimentare, l'impresa adotta ordinamenti organizzativi di tipo funzionale e gerarchico-funzionale qualora il nucleo familiare di riferimento non sia in grado di soddisfare le esigenze aziendali, ovvero quando l'assetto proprietario dell'impresa è indipendente da un nucleo familiare specifico (tale è il caso delle cooperative, o di alcune società per azioni).

La rilevanza mantenuta da una cultura gestionale di tipo familiare, emerge anche dall'analisi della struttura professionale aziendale (Tab. 2). A tale proposito, la presenza di quadri è notevolmente più consistente nelle aziende di dimensione media (con un numero di addetti compresi fra 31 e 60), anche rispetto alle imprese più grandi. In tale classe dimensionale - che tende a raggruppare imprese con un grado di complessità organizzativa che richiede un presidio articolato delle fasi produttive - la delega di responsabilità gestionali si limita a compiti di coordinamento tecnico, mentre la delega di responsabilità più ampie a dirigenti avviene con il passaggio a dimensioni aziendali maggiori e, quando possibile, viene comunque assegnata a membri del nucleo familiare dell'imprenditore.

Il passaggio da un assetto gerarchico ad uno funzionale avviene con una certa frequenza nelle imprese con oltre trenta addetti, laddove è stato maturato un approccio più complesso, a cui corrisponde una maggiore delega di funzioni imprenditoriali a dirigenti.

Anche riconducendo la struttura professionale delle aziende agli ordinamenti organizzativi aziendali, si conferma come nell'ordinamento gerarchico la direzione delle imprese sia concentrata nelle mani di una figura unica, talvolta coadiuvata da un quadro. Nell'ordinamento gerarchico-familiare la funzione direttiva è invece ripartita fra due o tre persone, evidentemente appartenenti al nucleo familiare dell'imprenditore, come pure appartenenti al nucleo familiare sono le figure dotate di funzioni tecnico-gestionali (quadri e responsabili di area).

Nei due ordinamenti organizzativi più complessi la struttura professionale dell'apparato gestionale presenta una dotazione di risorse umane analoga. Ciò che differenzia l'ordinamento gerarchico-funzionale da quello funzionale è il grado di autonomia di tali figure, che è evidentemente maggiore nel secondo ordinamento organizzativo, in relazione alla più ampia delega da parte della figura direttiva cui fa riferimento. Quest'ultima, in relazione sia alla maggiore dimensione che al diverso approccio culturale dell'impresa, si avvicina progressivamente ad uno stile manageriale.

Tabella 2. Numero medio di addetti con titolo superiore (diploma o laurea) delle aziende venete nel 1999 distinti per categoria professionale secondo l'ordinamento organizzativo

Categoria professionale	Ordinamento organizzativo				Totale
	Gerarchico	Gerarchico-familiare	Gerarchico-funzionale	Funzionale	
Imprenditori e dirigenti	1,7	2,6	1,8	1,9	2,0
Quadri e tecnici	0,8	1,5	3,1	2,5	1,7
Impiegati	3,3	4,7	7,2	7,6	5,0
Operai	9,9	26,7	25,9	24,9	19,5

Fonte: Elaborazione su dati IAL Veneto (2001)

2.1 Le tipologie aziendali

Se l'assetto organizzativo aziendale fornisce indicazioni utili sulle modalità con cui, nelle imprese, avviene e si trasmette il processo decisionale, una caratterizzazione tipologica finalizzata a cogliere lo stile imprenditoriale ad esso sotteso richiede vengano considerati, in particolare, le strategie aziendali, adottate sia nell'organizzazione interna del lavoro e della produzione che nei rapporti di merca-

to. A tale scopo, sulla base delle informazioni raccolte con l'indagine campionaria, si è verificata la presenza in Veneto di tipologie aziendali distinte secondo alcune variabili caratterizzanti, oltre che la struttura interna, la qualità e le modalità organizzative delle risorse umane in esse impiegate, considerando nel contesto delle strategie commerciali e produttive adottate dalla singola impresa.

Le variabili considerate riguardano i seguenti caratteri: *a) demografici e professionali dell'imprenditore; b) quantitativi e qualitativi del lavoro aziendale; c) di organizzazione del lavoro; d) di mercato; e) economico strategici.*

Nell'ambito del primo gruppo di variabili, le caratteristiche demografiche e professionali dell'imprenditore sono state espresse attraverso l'età, il titolo di studio, l'esperienza nel ruolo, l'esperienza manageriale complessiva, nonché il numero di corsi di formazione specifica frequentati. Tali caratteristiche sono, infatti, indicative sia degli elementi di base che del percorso professionale realizzato da colui che di fatto gestisce l'impresa, attribuendo un adeguato peso all'esperienza acquisita.

Nel secondo gruppo di variabili, le caratteristiche qualitative e quantitative del lavoro aziendale sono indagate attraverso il numero di addetti dell'azienda, sia complessivo che specifico, quest'ultimo relativo ad alcune principali posizioni professionali: dirigenti, quadri e tecnici, impiegati. Si è, inoltre, valutato il numero di laureati presenti in azienda e la fruizione di interventi formativi extraziendali da parte delle categorie professionali sopra indicate.

Il terzo gruppo di variabili riguarda il grado autonomia con cui le principali aree funzionali dell'azienda sono presidiate, in particolare, attraverso la presenza di un responsabile esclusivamente dedicato al loro coordinamento. Le aree funzionali considerate sono: il controllo di gestione, la gestione del personale, la commercializzazione e il marketing, la logistica e i trasporti, il controllo di qualità dei prodotti e dei processi, l'area della ricerca e sviluppo.

Con il quarto gruppo di variabili sono stati considerati i mercati di sbocco delle produzioni aziendali, sia dal punto di vista della localizzazione territoriale (regionale, delle altre regioni italiane, estera), che da quello dei canali di commercializzazione adottati (grossisti, dettaglianti, Grande Distribuzione Organizzata).

Gli altri caratteri economico strategici dell'impresa sono stati analizzati considerando l'adozione di sistemi di certificazione aziendale dei processi e dei prodotti, la formulazione di un piano d'impresa, nonché il numero di azioni svolte per: migliorare la qualità dei prodotti, ridurre i costi di produzione e migliorare la propria presenza sul mercato.

2.2 Variabili discriminatorie e tipologie aziendali

Per verificare l'ipotesi secondo cui, nelle aziende studiate, *la differenziazione professionale e organizzativa è espressione di uno stile imprenditoriale caratteristico*, si sono adottate tecniche di analisi multivariata di raggruppamento (*Cluster k-medie*) in cui, a seguito delle indicazioni emerse da alcune analisi previe, si è scelto di adottare una soluzione a quattro gruppi⁴.

Le variabili che maggiormente discriminano i gruppi di aziende sono: fra i caratteri demografici e professionali dell'imprenditore, soprattutto il suo grado di scolarizzazione, che sembra esprime-

⁴ Per la determinazione dei gruppi di aziende sulla base delle variabili sopra descritte è stata impiegata la procedura *Cluster k-medie* del package SPSS. Il criterio di aggregazione utilizzato è quello della media di gruppo (Fabbris, 1997), nel quale la distanza tra i gruppi *i* e *j* appena uniti nel gruppo (*i, j*), e la generica unità *k* esterna al gruppo è data da:

$$d_{k(i,j)} = \frac{n_i}{n_i + n_j} d_{ki} + \frac{n_j}{n_i + n_j} d_{kj}$$

dove d_{ab} denota la distanza euclidea tra due generici gruppi *a* e *b*. Al fine di garantire una soluzione stabile, sono state escluse dall'analisi sei imprese, che presentavano valori troppo elevati in termini di addetti fissi rispetto al resto del campione aziendale. Si è scelto di adottare una soluzione a quattro gruppi sulla base di un'ipotesi preliminare formulata in seguito ad analisi descrittiva. Tale scelta è risultata statisticamente significativa dal punto di vista delle differenze tra i quattro gruppi, ed esplicitiva del fenomeno oggetto di studio (*differenziazione professionale e organizzativa come espressione dello stile imprenditoriale caratteristico*) come risultato dell'ispezione delle medie. Il grado di differenza tra i quattro gruppi è stato verificato sia con test statistici, riportati nella tabella 3, sia attraverso l'analisi multivariata delle funzioni discriminanti. Quest'ultima, ha permesso di riclassificare tutte le unità aziendali, tranne tre, nei quattro *cluster* precedentemente individuati.

re - più dell'esperienza acquisita nel ruolo manageriale e dell'età, che peraltro assumono un ruolo significativo -, il suo grado di professionalità.

Tabella 3. *Tipologie aziendali emerse dalla cluster analysis*

Caratteri	Tipologie aziendali e n. casi				Media generale	F	Livello di signific.
	Gerar- chico elementa- ri	Tradizio- nali e statiche	Adhocra- tiche e dinamiche	Organiz- zate con modalità funzionali			
	(n)	(31)	(30)	(34)			
<i>Demografici e professionali dell'imprenditore</i>							
Età (anni)	46,6	57,7	41,0	44,7	47,6	20,80	0,0000
Titolo di studio superiore (%)	48,5	25,0	79,4	93,3	57,8	12,91	0,0000
Numero anni da cui ricopre il ruolo	12,7	17,1	7,1	10,3	11,9	10,66	0,0000
Numero anni di esperienza manageriale	15,5	23,6	10,7	15,0	16,2	17,60	0,0000
Numero corsi di formazione frequentati	0,5	0,2	0,8	0,5	0,5	4,62	0,0044
<i>Quantitativi e qualitativi del lavoro aziendale</i>							
Numero di addetti dell'azienda	15,7	25,7	36,9	46,1	29,1	6,20	0,0006
Numero di dirigenti e imprenditori	2,1	1,5	2,2	2,1	2,0	18,87	0,0000
Numero di quadri e tecnici	0,6	1,1	1,7	5,0	1,7	22,22	0,0000
Numero di impiegati	3,8	3,4	5,5	8,0	4,8	14,50	0,0000
Numero di laureati presenti in azienda	0,2	0,4	0,6	2,9	0,7	27,93	0,0000
Formazione extraaziendale quadri (%)	24,2	10,7	8,8	86,7	24,3	19,59	0,0000
Formazione extraaziendale dirigenti (%)	3,0	17,9	14,7	93,3	23,0	30,72	0,0000
Formazione extraaziendale impiegati (%)	15,2	17,9	20,6	80,0	26,4	10,90	0,0000
<i>Di organizzazione del lavoro</i>							
Numero responsabili di area funzionale	2,7	2,9	3,9	5,7	3,5	13,63	0,0000
Controllo gestione: presidio esclusivo di area (%)	18,2	7,1	29,4	13,3	18,0	1,97	0,1222
Gestione personale: presidio esclusivo di area (%)	15,2	3,6	20,6	46,7	18,0	4,15	0,0080
Commercializz. e marketing: presidio esclusivo d'area (%)	21,2	14,3	32,4	33,3	24,4	1,27	0,2851
Logistica e trasporti: presidio esclusivo di area (%)	18,2	14,3	20,6	60,0	23,6	4,83	0,0034
Controllo qualità prodotti/processi: presidio esclusivo di area (%)	3,0	7,1	38,2	40,0	20,1	7,66	0,0001
Ricerca e sviluppo: presidio esclusivo di area (%)	0,0	0,0	2,9	13,3	2,7	2,79	0,0436

Di mercato

Quota commercializzata sul mercato regionale (%)	85,2	27,5	15,4	24,6	39,6	55,96	0,0000
Quota commercializzata in altre regioni italiane (%)	14,3	48,4	66,9	48,3	44,5	20,91	0,0000
Quota commercializzata sul mercato estero (%)	0,5	20,5	17,6	26,9	14,9	5,03	0,0027
Quota commercializzata attraverso grossisti italiani (%)	14,9	52,6	33,4	22,5	31,9	11,35	0,0000
Quota commercializzata attraverso GDO (%)	24,4	18,0	33,7	35,7	27,1	2,18	0,0942
Quota commercializzata attraverso dettaglianti (%)	31,3	2,6	8,9	8,5	13,4	14,32	0,0000
<i>Economico strategici</i>							
Certificazione di qualità processi e prodotti (%)	6,1	10,7	52,9	86,7	32,8	22,58	0,0000
Presenza di un piano d'impresa (%)	18,2	39,3	47,1	93,3	43,1	9,51	0,0000
Numero azioni per migliorare la qualità dei prodotti	1,2	1,1	1,2	1,5	1,2	1,65	0,1802
Numero azioni per ridurre i costi di produzione	0,8	0,9	1,0	1,3	1,0	3,15	0,0279
Numero azioni per migliorare la propria presenza sul mercato	0,9	1,0	1,0	1,2	1,0	0,57	0,6320

Fonte: IAL veneto (2002)

Tabella 4. Distribuzione percentuale delle imprese appartenenti alle tipologie aziendali individuate secondo l'assetto organizzativo e l'attività principale (tra parentesi la numerosità campionaria)

	<i>Tipologie aziendali</i>				<i>Totale</i>
	<i>Gerarchico elementari</i>	<i>Tradizionali e statiche</i>	<i>Adhocratiche e dinamiche</i>	<i>Organizz. con modalità funzionali</i>	
	%	%	%	%	
<i>Assetto organizzativo</i>					
Gerarchico	58,1	50,0	35,3	-	40,9
Gerarchico familiare	19,4	30,0	32,4	6,7	24,5
Gerarchico funzionale	16,1	13,3	26,5	40	21,8
Funzionale	6,5	6,7	5,9	53,3	12,7
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Attività principale</i>					
Trasformazione	35,5	50,0	50,0	86,7	50,9
Commercializzazione	64,5	50,0	50,0	13,3	49,1
<i>Totale</i>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>(n)</i>	(31)	(30)	(34)	(15)	(110)

Fonte: IAL veneto (2002)

Fra i caratteri che connotano il lavoro aziendale concorre sensibilmente a distinguere i gruppi, oltre che la dimensione, l'incidenza degli interventi formativi extraaziendali sulle categorie professionali più qualificate (dirigenti, quadri e impiegati); fra i caratteri di organizzazione del lavoro influisce maggiormente il presidio esclusivo delle aree funzionali di controllo della qualità, logistica e gestione del personale.

Tra le variabili economico strategiche e di mercato, quelle che concorrono maggiormente a differenziare i quattro gruppi aziendali sono l'avvenuta certificazione dei processi produttivi, la pre-

senza di un piano d'impresa, la quota di produzione commercializzata localmente e a livello nazionale e l'utilizzo dei canali distributivi all'ingrosso e al dettaglio.

La configurazione tipologica che emerge (Tab. 3), lascia intravedere stili imprenditoriali fortemente condizionati dal tipo di professionalità espressa dal capo azienda, di cui grado di scolarizzazione ed età sono indizio significativo. Essi si differenziano soprattutto nella definizione delle strategie aziendali, connesse sia alla diversa importanza attribuita al carattere quantitativo o qualitativo delle produzioni, che alla loro collocazione commerciale - dal punto di vista della collocazione territoriale e dei canali distributivi privilegiati -.

D'altra parte, lo stile imprenditoriale caratteristico di un'impresa si ripercuote anche sull'assetto organizzativo aziendale, che viene qui bene espresso dalla strutturazione e dal presidio delle aree funzionali strategiche. Significativa, infine, la corrispondenza fra stile imprenditoriale ed importanza assegnata allo strumento formativo.

A precisare le quattro tipologie aziendali ottenute, concorrono alcune informazioni ulteriori, che emergono utilizzando variabili aggiuntive e che permettono di individuare l'attività aziendale prevalente e precisare gli assetti organizzativi (Tab. 4).

2.3 Le imprese gerarchico elementari

Il gruppo delle *imprese gerarchico elementari* comprende poco meno di un terzo delle aziende appartenenti alla popolazione studiata (28%). Rispetto ad essa, si caratterizza per la piccola dimensione delle aziende ed un profilo imprenditoriale che presenta un'età media ed un livello di scolarizzazione meno elevato.

La strategia aziendale risulta fortemente centrata su sbocchi commerciali di tipo regionale, con un rilevante peso attribuito al rapporto con la distribuzione al dettaglio. Tale politica commerciale privilegia orientamenti legati più alla qualità del servizio che alla certificazione del processo. Si tratta prevalentemente di aziende commerciali il cui assetto organizzativo è fortemente influenzato dalla piccola dimensione dell'unità produttiva, con un apparato gestionale centrato sulla figura dell'imprenditore, talvolta affiancato da un componente del nucleo familiare, mentre la presenza di quadri è molto modesta.

Ne consegue che anche il presidio delle funzioni aziendali è fortemente accentrato nella figura del manager, il quale fa ricorso con una discreta frequenza ad interventi esterni per la propria formazione. Basso invece il ricorso ad interventi formativi per le altre figure professionali presenti in azienda.

In sintesi, tale configurazione delinea uno stile imprenditoriale gerarchico e tipico delle piccole imprese, caratterizzato da un'approfondita conoscenza dei prodotti e dei processi aziendali e da un elevato livello di personalizzazione della struttura organizzativa, la cui ottimizzazione è legata al suo adattamento rispetto alle risorse umane operanti nell'azienda.

A tale impostazione corrisponde un modesto grado di pianificazione delle attività, probabilmente sostituito da una disposizione reattiva rispetto alle modificazioni che intervengono nelle dinamiche interne e di mercato.

La piccola dimensione aziendale, oltre al circoscritto ambito territoriale del mercato di riferimento, determinano tuttavia una sostanziale efficacia di tale stile imprenditoriale, pur sostenuto da un livello di scolarizzazione modesto. Ad aiutare tale approccio interviene peraltro, con una certa frequenza, la scelta di frequentare corsi di formazione da parte dell'imprenditore.

2.4 Le imprese tradizionali e statiche

Anche il gruppo delle *imprese tradizionali e statiche* comprende poco meno di un terzo delle imprese considerate (27%). Rispetto al gruppo precedente la dimensione media è un po' maggiore, mentre il profilo imprenditoriale si caratterizza per un'età relativamente elevata e un titolo di studio generalmente basso.

Quasi la metà della produzione viene collocata sul mercato delle altre regioni italiane e un quinto sui mercati esteri; per la commercializzazione viene prevalentemente utilizzato il canale distributivo dei grossisti e gli sbocchi commerciali utilizzati dall'azienda non sembrano ancora richiedere una certificazione dei processi produttivi.

Si tratta di una tipologia aziendale presente in tutti i settori considerati; l'assetto organizzativo è analogo a quello del gruppo precedente (quindi di tipo gerarchico), ma si rileva una maggiore presenza di quadri e tecnici. Questi ultimi, spesso legati da rapporti di parentela con il capo azienda, non svolgono tuttavia funzioni di presidio autonomo delle aree funzionali, che rimangono fortemente accentrate nella figura dell'imprenditore.

Quindi, lo stile imprenditoriale che emerge, anche in tale tipologia d'impresa, denota un approccio di tipo elementare, ma si differenzia dal precedente per una impostazione particolarmente tradizionalista, che riflette in ambito aziendale le relazioni gerarchiche proprie della cultura familiare del passato.

In effetti, l'accentramento delle funzioni aziendali viene enfatizzato anche dall'elevata età dell'imprenditore; ciò che si ripercuote sulla modesta valorizzazione delle altre risorse professionali presenti in azienda. Tale impostazione si riflette anche su una limitata elaborazione delle strategie commerciali; la pur frequente adozione di piani d'impresa esprime poco più che una politica di consolidamento del rapporto privilegiato con i canali della distribuzione all'ingrosso.

La sensibilità verso l'aspetto formativo è modesta e, quand'anche si attivassero degli interventi formativi, più che al titolare, che in molti casi ha raggiunto da tempo l'età matura, è rivolta alle figure professionali di supporto.

2.5 Le imprese adhocratiche e dinamiche

Le *imprese adhocratiche e dinamiche* raggruppano il 31% delle imprese esaminate. La loro dimensione media si avvicina ai quaranta addetti.

A guidare queste aziende sono imprenditori relativamente giovani, con un profilo professionale caratterizzato da una modesta esperienza manageriale, ma da una scolarizzazione piuttosto elevata, a cui si aggiunge - nella quasi totalità dei casi - la partecipazione a corsi di formazione successivi all'acquisizione del titolo di studio.

Per due terzi, la produzione di queste aziende viene collocata sul mercato delle altre regioni italiane, per circa un sesto sui mercati internazionali. La commercializzazione avviene, prevalentemente, sia attraverso grossisti che grande distribuzione organizzata.

La configurazione organizzativa di questa tipologia aziendale appare molto più strutturata delle precedenti, grazie alla criticità della dimensione aziendale, che non consente più un assetto di tipo elementare o gerarchico, ma richiede un presidio distinto delle principali funzioni aziendali.

In effetti, alcune aree, quali controllo qualità, commercializzazione e marketing, controllo di gestione, mostrano una particolare strutturazione. La funzione di controllo di gestione, particolarmente presente rispetto agli altri gruppi aziendali, funge probabilmente da supporto aggiuntivo alla funzione di coordinamento imprenditoriale, funzione che mira a far fronte ad una fase dello sviluppo aziendale in cui il passaggio da un modello organizzativo di tipo gerarchico ad uno di tipo funzionale non ha ancora dato luogo ad una configurazione stabile e - volendo l'imprenditore mantenere ancora un ruolo centrale - deve potersi appoggiare su appropriati strumenti di gestione.

All'interno di tale tipologia, sono presenti ordinamenti organizzativi diversificati, che vanno dal gerarchico al gerarchico-funzionale. Anche qui, l'utilizzo dello strumento formativo non è molto diffuso e, quando presente, rivolto a figure subalterne.

Tutto ciò concorre a delineare uno stile imprenditoriale relativamente giovanile e dinamico, fortemente orientato anche ai mercati lontani da quello locale. Nelle aziende di questa classe, al persistere di una tendenza all'accentramento delle funzioni di controllo, si affianca un sensibile fenomeno di delega ai quadri intermedi del presidio di alcune aree funzionali strategiche accompagnato, probabilmente, da un'attenzione particolare alla valorizzazione delle potenzialità e delle competenze che caratterizzano gli individui presenti in azienda, in particolare dei familiari, qui prevalentemente collocati in posizioni di responsabilità.

L'approccio che ne deriva, tende quindi a caratterizzarsi per la progressiva sostituzione di modalità decisionali intuitive e proprie del singolo imprenditore, con criteri di razionalità e pianificazione, testimoniati anche dalla frequente certificazione dei processi produttivi.

Ciò nonostante, l'attenzione al ruolo che, ai fini dello sviluppo aziendale, può giocare la formazione del personale attraverso interventi esterni è ancora modesta.

2.6 Le imprese organizzate con modalità funzionali

Nel quarto gruppo - composto dal (14%) delle unità produttive considerate - si collocano le aziende più grandi: la loro dimensione media si avvicina ai cinquanta addetti e si tratta di imprese particolarmente attive nelle attività di trasformazione (soprattutto ortofrutticola e lattiero-casearia). Il profilo del manager si caratterizza particolarmente per l'elevato livello del titolo di studio, mentre età ed esperienza professionale sono analoghe ai valori medi del campione.

Quasi metà della produzione di tale gruppo viene collocata sul mercato delle altre regioni italiane, mentre la porzione rimanente si ripartisce fra mercato regionale e mercati esteri. Canale distributivo preferenziale di tali aziende è costituito dalla grande distribuzione organizzata, ciò che, abbinato alla dimensione aziendale relativamente elevata, determina la particolare attenzione con cui vengono presidiate le funzioni della logistica aziendale.

Caratteristica evidente di queste imprese è la struttura organizzativa, che assume un assetto chiaramente funzionale, in cui è ben delineato il ruolo strategico rivestito da dirigenti e quadri nel presidiare le principali aree funzionali dell'impresa, mentre per il capo azienda si configura un ruolo manageriale, generalmente espresso dal presidio diretto di un'unica area funzionale.

A confermare una notevole strutturazione dell'assetto organizzativo aziendale – legato anche alla complessità dei processi di trasformazione –, concorre l'elevatissimo grado di adozione dei sistemi di certificazione della qualità, nonché di strumenti di pianificazione delle strategie aziendali. Pressoché totale, in questa tipologia aziendale, il ricorso ad azioni formative esterne per le figure professionali attive nell'apparato direttivo e gestionale.

Da tutto ciò si evince come lo stile imprenditoriale caratteristico sia, in questo caso, di tipo manageriale, ovvero fortemente basato sulla delega di funzioni aziendali, anche strategiche, a soggetti diversi – dirigenti o quadri intermedi –, nonché sulla pianificazione delle strategie interne e di mercato e sul controllo di qualità dei processi e dei prodotti.

Al superamento di modalità decisionali di tipo intuitivo e “reattivo”, conseguente all'adozione di un ordinamento organizzativo funzionale, corrisponde l'attribuzione di un'importanza centrale alla formazione degli addetti coinvolti in ruoli strategici, le cui competenze vengono particolarmente curate allo scopo di ottimizzare l'efficienza dell'organizzazione aziendale.

2.7 Lo scenario in sintesi

In relazione alle ipotesi su cui si fonda il presente contributo, la caratterizzazione tipologica delle imprese agro-alimentari, così come è sopra emersa, permette di circoscrivere gli ambiti aziendali in cui figure professionali specifiche possono valorizzare appieno le proprie potenzialità, inserendosi in modo efficace nella struttura organizzativa dell'impresa.

Appare evidente che, nello scenario individuato, tale inserimento è realisticamente attuabile soprattutto nella quarta delle tipologie aziendali emerse, data la configurazione organizzativa chiaramente di tipo *funzionale*, che necessita di risorse umane qualificate nel presidio delle singole aree strategiche, in particolare, commerciale e marketing, logistica, controllo qualità. Ciò non toglie che, in alcuni casi, una specializzazione professionale delle figure coinvolte nelle attività di coordinamento e controllo aziendale trovi adeguata collocazione anche in altre tipologie aziendali, soprattutto nelle imprese sopra definite *adhocratiche e dinamiche*, in cui già l'imprenditore si avvale di ruoli di supporto ben delineati.

Nelle aziende *tradizionali*, invece, il presidio delle funzioni strategiche rimane saldamente accentrato nella figura dell'imprenditore che, sottoponendo al suo diretto controllo le principali attività di coordinamento, lascia poco spazio all'inserimento di professionalità elevate e ben definite, nonché alla valorizzazione in tal senso di quelle già presenti.

Ne consegue che lo sviluppo di tali aziende passa inevitabilmente attraverso l'esigenza di un investimento professionale che va direttamente rivolto alla figura dell'imprenditore e dei suoi stretti coadiuvanti, anche nella prospettiva del fisiologico ricambio generazionale. Un investimento formativo rivolto principalmente alla figura dell'imprenditore emerge come strategico anche nelle aziende del primo gruppo, le *gerarchico-elementari*, in cui la centralità di tale ruolo è peraltro condizionata dalla tipologia delle attività svolte (prevalentemente di tipo commerciale), a cui è generalmente legata la piccola dimensione aziendale.

3. Figure professionali e fabbisogni formativi

Nell'attuale contesto competitivo in cui opera il comparto agro-alimentare, il rafforzamento dei fattori di vantaggio su cui si basano le singole imprese passa attraverso un processo di valorizzazione o di qualificazione professionale delle risorse umane che in esso rivestono un ruolo strategico (Boatto 2001).

Le funzioni il cui presidio richiede una maggiore attenzione sono anzitutto quelle legate alle condizioni della domanda di prodotti agro-alimentari e, quindi, alla qualificazione delle produzioni. In secondo luogo vanno considerate le problematiche connesse al raccordo con il mercato, che implica l'elaborazione di strategie debitamente orientate e in grado di attivare tecniche di marketing ed una organizzazione logistica adeguate.

Anche l'innovazione delle tecniche di produzione e dell'organizzazione aziendale, nonché la valorizzazione delle relazioni con i settori correlati e di supporto a quello di appartenenza dell'azienda, passa attraverso strategie specifiche. Esse implicano, da un lato, un'attenzione verso l'innovazione tecnologica indotta da aziende fornitrici e acquirenti, d'altro lato, verso attività di ricerca e sviluppo che, non potendo essere attuate all'interno dell'azienda, vanno ricollegate con servizi di consulenza che consentano l'applicazione aziendale dei risultati ottenuti dalle aziende più grandi o dalle istituzioni dove tale ricerca viene svolta.

Alla valorizzazione delle risorse umane, che tra i fattori produttivi aziendali rivestono un ruolo fondamentale in una visione strategica dello sviluppo, corrispondono le funzioni di gestione del personale. Strettamente legate all'efficienza complessiva con cui viene diretto il processo aziendale sono infine, ma non ultime, le funzioni del controllo di gestione, notevolmente facilitate dalla presenza di un efficace sistema informativo interno.

In corrispondenza di ciascuna area funzionale identificata come strategica possono essere individuate figure professionali di riferimento, a ciascuna delle quali corrispondono i principali processi aziendali (Tab. 5).

Si è visto come le modalità con cui avviene il presidio dei processi appena indicati, vari secondo le tipologie aziendali individuate. Si è anche osservato come queste figure professionali trovino un'efficace collocazione nelle aziende *organizzate con modalità funzionali*, e in misura minore in quelle *adhocratiche e dinamiche*, mentre nelle aziende *gerarchico elementari* e in quelle *tradizionali e statiche*, rimane realisticamente l'imprenditore a svolgere i compiti di tipo strategico sottesi ai principali processi aziendali.

Tuttavia, affinché esso sia in grado di esercitarli effettivamente, deve progressivamente liberarsi da altri compiti, strettamente legati alla gestione dei processi produttivi, oltre che a quelli di tipo operativo (Costa, 1999). Ciò, anche in una struttura organizzativa aziendale poco formalizzata - in cui non vi è separazione ed autonomia nel presidio delle distinte funzioni sopra individuate -, può comunque consentire la creazione delle condizioni necessarie ad un adeguato presidio dell'area strategica, anche quando non si verificano le condizioni dimensionali ed economiche per modificare l'assetto organizzativo aziendale.

Nella situazione attuale, qui delineata attraverso l'analisi tipologica aziendale, alla realizzazione di tale soluzione si frappongono alcune difficoltà, soprattutto di ordine culturale e professionale. Quelle di ordine culturale si esprimono nella resistenza dell'imprenditore a delegare compiti gestionali, causata dal timore di perdere il controllo dell'impresa. Anche quando tale delega avviene, infatti, essa rimane vincolata ad una sua supervisione diretta che ne limita di fatto l'efficacia, oltre ad impedire uno sviluppo nell'autonomia e nella responsabilità dei soggetti delegati, che rimangono sia operativamente che psicologicamente "dipendenti" dal titolare (Costa, 1999).

Gli ostacoli di carattere professionale possono invece essere di due tipi; da un lato derivanti dalla carenza di competenze professionali interne all'azienda, per cui i coadiuvanti presenti non sono in grado di assumere maggiore autonomia decisionale ed operativa, mentre non sono possibili nuove acquisizioni professionali dall'esterno per ragioni di costo. D'altra parte lo stesso imprenditore può necessitare di nuove competenze, che gli permettano di espandere la propria visione ed azione verso orizzonti strategici più ampi.

Tabella 5. *Figure professionali strategiche e principali processi aziendali di riferimento*

<i>Figura professionale</i>	<i>Processi aziendali</i>
Responsabile di area commercializzazione e marketing	<ul style="list-style-type: none"> – realizzazione della ricerca di mercato – individuazione delle politiche di comunicazione – sviluppo e commercializzazione delle linee di prodotto
Responsabile di area controllo di qualità	<ul style="list-style-type: none"> – definizione della strategia qualitativa aziendale – progettazione, documentazione e attuazione del Sistema di Qualità aziendale – gestione del sistema HACCP
Responsabile di area logistica e trasporti	<ul style="list-style-type: none"> – pianificazione, gestione e controllo della funzione logistica – smistamento e movimentazione merci in arrivo e in partenza – organizzazione magazzini e gestione processi di conservazione dei prodotti
Responsabile di area ricerca e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> – innovazione di prodotto e delle tecniche produttive – innovazione delle tecnologie aziendali – innovazione organizzativa del processo produttivo
Responsabile di area gestione risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> – selezione iniziale del personale – organizzazione e gestione degli organici – formazione del personale interno
Responsabile di area controllo finanziario e di gestione	<ul style="list-style-type: none"> – pianificazione e analisi budgetaria aziendale – controllo di gestione per centri di responsabilità – gestione e amministrazione dei flussi finanziari
Responsabile di area sistema informativo aziendale	<ul style="list-style-type: none"> – analisi operativa delle funzioni aziendali che richiedono automazione e standardizzazione dei processi – progettazione del sistema informativo in base alle esigenze delle funzioni aziendali individuate – implementazione, sviluppo e manutenzione del sistema informativo aziendale

Fonte: IAL veneto (2002)

In una prospettiva di sviluppo delle competenze aziendali strategiche, l'attuale fabbisogno di figure professionali ben definite (nella rispettiva area di competenza) è quindi circoscritto alle imprese la cui struttura organizzativa è già delineata secondo un assetto di tipo funzionale, o quantomeno gerarchico-funzionale (Tab. 6).

Nelle altre, il problema della formazione si pone in termini di adeguamento delle competenze interne sia riferite ai coadiuvanti, sia alla figura dello stesso imprenditore. Rispetto a quest'ultimo, realisticamente, si può operare soprattutto nella direzione di un suo aggiornamento mentre, rispetto ai coadiuvanti, nella direzione di una preparazione del naturale ricambio generazionale.

Se quanto sopra contribuisce a delineare il quadro di riferimento professionale ed il fabbisogno formativo che caratterizza il tessuto produttivo del sistema agro-alimentare, l'individuazione delle metodologie appropriate per la formazione e l'aggiornamento dei ruoli che vi rivestono una posizione strategica richiede un'ulteriore riflessione.

Nella formazione di figure professionali definite, là dove il loro inserimento è ben delineato (imprese *adhocratiche* e *ad organizzazione funzionale*), l'intervento formativo può avvenire a partire dalle competenze di base attualmente fornite dal sistema di istruzione istituzionale. La metodologia da adottare nella loro formazione specifica deve tendere ad una maggiore integrazione con le esigenze proprie delle imprese, ampliando la "rete di distribuzione delle conoscenze" attraverso il coinvolgimento di imprenditori e manager attivi sul campo, formandoli opportunamente al trasferimento delle competenze (Auteri, 2001).

Là dove non si rileva la presenza di figure professionali così delineate (imprese gerarchico-elementari e tradizionali), la metodologia di intervento formativo sulle figure imprenditoriali e coadiuvanti dovrebbe prevedere anzitutto percorsi di apprendimento che si basano sugli elementi di concretezza tipici dell'impegno diretto sul lavoro, sapendo peraltro sistematizzarli e collocarli nella visione strategica più ampia.

In secondo luogo, vanno progettati interventi formativi basati su una metodologia elastica, ad esempio di tipo seminariale – che comunque implicino un investimento temporale contenuto –, nei quali affrontare temi circoscritti ma altamente significativi per le ricadute strategiche sulla politica aziendale; ad essi, va abbinato un servizio di consulenza in grado di accompagnare i processi decisionali che – a mutamenti di rilievo negli scenari competitivi di riferimento –, conseguono nella gestione della singola impresa.

Tabella 6. *Ruoli aziendali, secondo l'area professionale cui appartengono, distinti per tipologia di impresa*

Tipologia di impresa	Tipologia del ruolo coinvolto secondo l'area professionale		
	Imprenditoriale / manageriale	Tecnico - gestionale	Operativa
<i>Gerarchico elementari</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Imprenditore • Coadiuvante fam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprenditore • Coadiuvante fam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprenditore • Coadiuvante fam.
<i>Tradizionali e statiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Imprenditore • Coadiuvante fam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coadiuvante fam. • Tecnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Coadiuvante fam. • Tecnico • Esecutivo
<i>Adhocratiche e dinamiche</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Imprenditore/Manager • Dirigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Coadiuvante / Quadro 	<ul style="list-style-type: none"> • Esecutivo
<i>Ad organizzazione funzionale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manager • Dirigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro 	<ul style="list-style-type: none"> • Esecutivo

Fonte: IAL veneto, 2002

La finalità che comunque deve connotare l'azione formativa rivolta alle figure professionali strategiche è quella "dell'imparare ad apprendere", in una logica di formazione e autoformazione continua. Si può verosimilmente ritenere che tale logica connoti già lo stile imprenditoriale proprio dei manager attivi nelle tipologie aziendali più evolute, cui si dovrebbe attingere nel processo di trasferimento delle competenze sopra delineato.

4. Considerazioni finali

Le competenze che vanno sviluppate affinché il tessuto produttivo del sistema agro-alimentare veneto s'inserisca solidamente nel processo in atto di internazionalizzazione dei mercati, sia pure nelle loro linee generali, emergono chiaramente dagli studi più recenti sulle *performance* competitive dei suoi settori.

La qualificazione delle produzioni, le politiche del marketing, la logistica aziendale, supportate da una costante ricerca innovativa e da un "attrezzato" controllo della gestione aziendale, ne delineano i processi di riferimento. Meno diffusa e condivisa è tuttavia la definizione dei destinatari e delle modalità con cui un efficace trasferimento di tali competenze deve avvenire.

Affinché esso sia effettivamente incisivo vanno, infatti, debitamente considerati i diversi contesti organizzativi in cui tali competenze devono inserirsi, dal momento che solo in una quota minoritaria delle aziende agro-alimentari emerge la presenza di figure professionali ben definite, che presidiano in modo esclusivo, o almeno prevalente, le attività corrispondenti ad un circoscritto processo produttivo. Ciò, a fronte della notevole complessità insita nell'efficiente presidio di ciascuno di essi.

Nella maggior parte dei casi, a controllare direttamente le attività strategiche proprie di ogni processo aziendale è la figura dell'imprenditore, che attualmente viene poco interessato dagli interventi formativi offerti dalle strutture preposte.

Questo contributo offre alcuni spunti per una riflessione più approfondita riguardante il raccordo fra il servizio offerto dal sistema istituzionale dell'istruzione e della formazione e le esigenze di qualificazione professionale presenti nel sistema produttivo del comparto agro-alimentare veneto. Esso si basa sull'ipotesi secondo cui un'offerta formativa appropriata non può prescindere da un'adeguata conoscenza della differenziazione professionale ed organizzativa propria del settore economico di riferimento e, in definitiva, degli approcci imprenditoriali che lo connotano.

Quanto emerge configura quattro tipologie aziendali, a cui corrispondono stili imprenditoriali distinti e verso cui si pongono esigenze formative diverse, sia in termini di figure professionali destinarie, che di modalità con cui le azioni di formazione vanno proposte.

Due sono i grandi raggruppamenti con cui possono essere viste, attraverso questa chiave di lettura, le tipologie aziendali emerse. Da un lato le aziende *ad organizzazione funzionale* e quelle *adhocratiche e dinamiche*, nelle quali lo stile di gestione, *prevalentemente manageriale*, lascia spazio all'inserimento e alla valorizzazione di figure professionali specialistiche, in relazione ai compiti di presidio delle aree funzionali strategiche aziendali.

In questo grande gruppo, che comprende circa il 40% delle imprese studiate, l'apporto formativo attualmente fornito attraverso il sistema di istruzione universitario e di formazione post-laurea per l'inserimento al lavoro, può considerarsi in buona misura appropriato, mentre è forse ancora carente un'offerta formativa finalizzata all'aggiornamento delle figure già inserite nelle aziende e di interesse operativo diretto per le stesse.

D'altra parte, nelle aziende di tipo *gerarchico-elementare* e in quelle di tipo *tradizionale e statico*, dove è ancora l'imprenditore a mantenere saldamente il controllo delle funzioni strategiche, il potenziamento delle *performance* competitive non può prescindere dal coinvolgimento diretto, suo e dei coadiuvanti familiari, nei processi di trasferimento delle competenze emergenti. Ciò, attualmente, avviene in misura largamente insufficiente, sia per i limiti alla disponibilità di tempo imposti dal sovraccarico operativo connesso allo stile imprenditoriale stesso, di tipo *gerarchico*, sia per una diffusa ritrosia culturale verso le attività formative, sia, infine, per l'assenza o l'inadeguatezza dell'offerta formativa disponibile. Se si considera che in questo secondo grande raggruppamento ricade almeno il 60% delle imprese attive nel comparto, la rilevanza della questione appare evidente.

Affinché essa venga debitamente affrontata si pongono due ordini di problemi, il primo riguardante i contenuti della formazione, il secondo i metodi con cui va proposta. Sia che ci si rivolga agli imprenditori di piccole e medie imprese che ai loro coadiuvanti, i contenuti della proposta formativa devono essere strettamente aderenti alle esigenze di concretezza proprie di chi è direttamente implicato in attività operative ed organicamente collegati ad una visione strategica più ampia, che tenga conto delle complesse dinamiche indotte dai processi di internazionalizzazione in corso.

Tale aderenza dei contenuti deve trovare corrispondenza nell'adeguatezza dei metodi didattici, che devono anch'essi fondarsi sulla concretezza e sulla brevità, utilizzando anche l'analisi delle *performance* delle aziende in cui gli imprenditori e i coadiuvanti coinvolti operano, la loro comparazione con quelle di imprese di riferimento opportunamente scelte, la predisposizione di piani di miglioramento rispetto alle criticità emerse.

Il completamento di un approccio di questo tipo richiede, peraltro, l'innesto sull'azione formativa di un servizio di consulenza, in grado di accompagnare la piccola e media azienda nella effettiva applicazione dei piani elaborati in sede formativa e nel monitoraggio e valutazione dei risultati che da essi conseguono.

Le condizioni istituzionali e gli strumenti dell'azione formativa vanno predisposti con cura, anche attraverso azioni di adattamento delle strutture preposte all'erogazione di questi servizi. È evidente che interventi di questo tipo devono possedere un elevato contenuto in attività di ricerca applicata, che permettano la definizione di programmi formativi appetibili ed efficaci dal punto di vista delle imprese.

Prospettive di occupazione e sviluppo della professionalità dei laureati dell'Università di Padova nel comparto agro-alimentare veneto

Luigi Fabbris

1. I laureati nelle aziende dell'agro-alimentare veneto

La massa delle imprese del comparto agro-alimentare veneto è di origine relativamente recente. Una buona parte esiste da una generazione ed è ora nella fase di passaggio alla seconda generazione.

Come presentano con dovizia di particolari Zonin e Pizzocaro in questo stesso volume, nell'agro-alimentare prevale ancora – anche nelle aziende di media dimensione – una struttura aziendale di tipo tradizionalista, centrata sulla figura dell'imprenditore che funge al contempo da stratega e da gestore della quotidianità. Questo tipo di impresa è strutturata gerarchicamente e manifesta in modo esasperato la forza e la debolezza del dover le proprie *performance* dipendere dall'intuito di una sola persona. In questo tipo di azienda faticano a farsi strada le competenze di cui sono specifici portatori i laureati.

All'opposto stanno le imprese cosiddette funzionaliste, ossia con un assetto organizzativo chiaramente finalizzato alla realizzazione di funzioni aziendali, in cui si riconosce a dirigenti e quadri un ruolo strategico nel presidiare le aree funzionali identificate nell'azienda, mentre il titolare presidia direttamente, secondo i casi, l'area funzionale commerciale o l'area produttiva nella quale meglio incidono le sue doti imprenditoriali.

La strutturazione organizzativa dell'azienda è legata alla complessità dei processi di trasformazione, a loro volta dipendenti dai sistemi di certificazione della qualità, e dal modo di pianificare le strategie aziendali. Quanto più è compartimentata la struttura aziendale, tanto più specialistiche sono le competenze richieste e tanto più è probabile che queste siano conoscenze acquisite tramite formazione specialistica, seppure modellate dall'esperienza.

Le aziende del comparto agro-alimentare veneto rappresentate nel presente studio sono quelle di più grandi dimensioni. Nonostante che la loro dimensione media si aggiri attorno ai 40 addetti, un numero contenuto nel panorama delle aziende manifatturiere, si tratta delle aziende di più grandi dimensioni nel comparto agro-alimentare stesso che non arriva in alcun caso a 200 addetti.

Sono aziende che si stanno internazionalizzando per vendere i propri prodotti sui mercati esteri. La certificazione dei processi, prodromo per la qualità dei prodotti, è ancora una prospettiva per molte aziende. Nella maggior parte dei casi, il controllo della qualità si basa sull'autocontrollo HACCP.

In queste aziende il numero di laureati è esiguo. I pochi laureati presenti sono stati assunti di recente. Se si presta fede alle previsioni del sistema informativo Excelsior, le assunzioni di personale qualificato – qual è quello che può uscire dagli studi universitari – previste nei due anni successivi all'ultima rilevazione di Excelsior costituiranno il 14% del totale delle possibili assunzioni.

Si comprendono in questa previsione anche le funzioni direttive, quantunque siano improbabili come sbocco per il primo impiego, anche per i neo-laureati, perché nel mercato del lavoro sono posizioni a cui possono verosimilmente sperare di accedere coloro che hanno una più estesa cultura professionale e una esperienza consolidata.

Secondo le ipotesi di Del Favero e Rota (in questo stesso volume) – fondate sulle interviste svolte dall'Università di Padova presso le aziende venete – la percentuale di possibili assunti “*da tecnico in su*” è decisamente più elevata. Nell'anno che ha preceduto le interviste, un nuovo assunto ogni quattro è in possesso di un titolo d'istruzione superiore. Addirittura, nel settore vitivinicolo, i diplomati e i laureati sono più della metà dei nuovi assunti. In definitiva, l'ingresso nel mercato è nettamente più favorevole per coloro che vi si presentano con un titolo d'istruzione superiore.

Va, tuttavia, considerato che gli universi di riferimento delle due indagini di cui si tratta sono ben diversi e che le imprese che appartengono al nostro campione non comprendono quelle artigianali. Si può, comunque, concludere che le posizioni professionali che un laureato sarà chiamato a ricoprire sono nettamente più numerose di quelle offerte nel passato, anche recente, nel comparto industriale in questione.

Contemporaneamente, non vanno prese alla lettera le indicazioni delle imprese – che portano a preferire nettamente i diplomi della scuola superiore ad indirizzo tecnico rispetto alle concorrenti posizioni universitarie – perché le attività formative dell'università italiana sono ignote a imprenditori e a manager, talvolta anche a coloro che hanno seguito percorsi universitari diversi da quelli di cui si tratta o in un'altra università italiana. Nella nostra percezione, l'università è cambiata in modo così repentino che perfino manager laureati da un certo numero di anni in discipline conoscono solo in parte l'ampiezza dell'offerta formativa dell'università e la progressiva tendenza dei corsi universitari ad adattarsi ai bisogni del mercato, utilizzando, in modo particolare, lo *stage* come canale formativo con il quale gli studenti correlano la propria preparazione alle reali necessità professionali.

Le previsioni raccolte si basano, pertanto, su sensazioni che potrebbero cambiare se fosse attuata una adeguata informazione su ciò che l'università produce e se i neo-laureati dimostrassero di essere all'altezza delle esigenze espresse dalle aziende.

Non va comunque minimizzato il rischio che la scarsa conoscenza reciproca di ciò che fa l'università per le imprese e di ciò che chiedono le stesse all'università ritardi ulteriormente i processi virtuosi che anche con questa ricerca si intendono avviare.

2. Bisogni di professionalità superiore nell'agro-alimentare veneto

Nella ricerca svolta presso le aziende dell'industria agro-alimentare veneta è stato rilevato un bisogno di professionalità specifica per varie funzioni aziendali nei settori del comparto agro-alimentare veneto. Le aree di attività aziendale nelle quali sono state comunemente individuate delle figure apicali e tecnico-specialistiche sono quelle dell'amministrazione, della produzione e, in misura decisamente rilevante, della commercializzazione dei prodotti.

In quasi tutte le aziende interpellate, queste tre aree sono chiaramente individuate nella struttura organizzativa e hanno a capo una figura professionale specifica, diversa dal titolare. Molto meno frequente è l'individuazione di aree distinte per le funzioni di controllo di qualità dei prodotti e dei processi, controllo di gestione, gestione del personale, marketing e pubblicità, logistica e trasporti, ricerca e sviluppo. Queste funzioni sono ordinariamente incorporate all'interno delle tre macro-aree dell'amministrazione, della produzione e della commercializzazione secondo una logica comune, anche se non mancano peculiarità determinate dall'esperienza, dalla dimensione e dalla tipologia aziendale.

Nell'ambito dell'area amministrativa, oltre al responsabile che assume le funzioni di coordinatore e propulsore e, in alcuni casi, altre funzioni specifiche, ricorre la figura dell'addetto al controllo di gestione (*"controller"*), richiesto praticamente da ogni azienda come figura da reclutare *ex novo*, oppure come figura da formare partendo dalle competenze presenti in azienda. Questo tecnico ha competenze per la stesura del bilancio d'esercizio, formulazione del budget di previsione (con previsioni di breve e medio periodo), organizzazione dei flussi amministrativi aziendali e, nelle aziende di minore dimensione, gestione del sistema informativo. Talvolta interagisce sul piano organizzativo con la produzione. Il *controller* deve, inoltre, dimostrare capacità di trarre dal sistema informativo aziendale indicatori calcolati con metodi statistici elementari, eventualmente per il mantenimento della certificazione.

In alcune realtà particolarmente avanzate sul piano dell'informatizzazione delle procedure amministrative e produttive, e in quasi tutte le aziende di maggiori dimensioni, è attivo anche l'esperto informatico, il cui compito è quello di curare il sistema informativo aziendale, sia per quanto attiene all'*hardware* che al *software* che all'attività di *e-commerce*. Il sistema, quasi sempre acquisito dall'esterno, deve essere mantenuto in esercizio e per l'esperto informatico può porsi anche l'occasione di sviluppare programmi per il miglioramento della gestione aziendale, per trasformare determinati input, per presentare particolari output, ecc.

Un aspetto inatteso emerso dalla ricerca è lo scetticismo generalizzato nei confronti del commercio elettronico, sia a fini di acquisto di materie prime sia per la vendita dei prodotti. Il contatto individuale con il cliente, la sensazione di concretezza e fiducia nella qualità che il venditore (deve e) può trasmettere a chi compra un prodotto della terra o di allevamento sono probabilmente all'origine di questa chiusura.

La totalità delle aziende utilizza il proprio sito come vetrina pubblicitaria statica. La decisione di attivare un proprio sito è, per l'azienda, resa obbligatoria dalla presenza sul *web* dei concorrenti,

ma è confinata al ruolo di vetrina dell'azienda e di catalogo elettronico dei prodotti. In molti casi, l'azienda evita di porre il prezzo a fianco della descrizione dei prodotti, proprio per evitare che i possibili clienti facciano per proprio conto frettolosi confronti tra prezzi e la qualità sia percepita unicamente sulla base dell'aspetto dei prodotti o, addirittura, degli involucri. Ciò ha un inevitabile riverbero sulle doti professionali attese dalla persona che viene chiamata a svolgere il ruolo di *web master*.

Nell'area della produzione, oltre al responsabile che svolge funzioni di organizzazione delle risorse e dei processi produttivi, detto per questo anche "ingegnere di processo", la figura più ricorrente, sia attualmente sia in prospettiva, è l'addetto al controllo di qualità dei prodotti ("*quality controller*"). Questa figura si farebbe carico del controllo della qualità dei prodotti che entrano nell'azienda (compresi i mangimi nelle strutture in cui i soci – tipicamente cooperatori – svolgono anche la funzione di conferitori), dei prodotti finiti che escono verso il mercato, nonché dei semilavorati nelle fasi intermedie della produzione. Ha anche il compito di gestire le informazioni di supporto all'eventuale certificazione e al più comune controllo HACCP.

Le funzioni del *quality controller* sono tipicamente svolte da un biologo, oppure da un tecnologo della produzione con adeguata formazione. Nelle aziende che non si sono procurate una tale figura professionale, le funzioni di controllo della qualità sono demandate al responsabile della produzione, o al tecnologo della produzione, e quelle di analisi ad un laboratorio interno o esterno all'azienda. Nonostante l'attenzione della pubblica opinione per la qualità dei prodotti alimentari, questa figura tarda a farsi strada nel comparto agro-alimentare, ma le prospettive occupazionali sono decisamente positive.

Deriva esclusivamente da percorsi universitari la competenza portata nelle industrie agro-alimentari dal veterinario che certifica la qualità della carne e degli alimenti di origine animale. Si tratta di un libero professionista o di un dipendente dal Servizio sanitario nazionale che vigila sull'intero processo di acquisizione, lavorazione e commercializzazione dei prodotti di origine animale nelle aziende in questione.

Un'altra figura che può derivare da idonei corsi universitari è il *tecnologo alimentare*, o *della produzione*, ossia l'esperto che è in grado di tradurre le esigenze della clientela in un prodotto. E' una figura dall'importanza crescente, una specie di "Uomo Del Monte" per la produzione. Dalla sua abilità di intuire i gusti del pubblico e le forme di presentazione del prodotto dipende il successo del prodotto stesso e dell'azienda. Per le aziende agro-alimentari, il tecnologo può essere considerato il responsabile della ricerca e sviluppo che si incarna nel casaro delle aziende lattiero-casearie, nell'enologo in quelle vinicole e negli specialisti di prodotto in tutti gli altri settori.

Il responsabile della ricerca e sviluppo, nei pochi casi in cui è specificamente individuato nella struttura aziendale (nella nostra ricerca è stato trovato in un certo numero di aziende del settore pasta e prodotti da forno), è una figura professionale a scavalco con il settore commerciale, considerato che si preoccupa di seguire le istanze dei clienti, gli aggiornamenti delle materie prime e l'organizzazione delle prove nell'ufficio di ricerca e nel laboratorio di analisi per la produzione di nuovi prodotti e l'introduzione di nuovi macchinari e procedure.

Una figura che si trova nei settori produttivi più organizzati e che merita attenzione anche dai laureati è il responsabile della logistica e del magazzino (ed eventualmente dei trasporti). Questi gestisce gli ordini, coordina l'attività dei corrieri, il carico e lo scarico dei camion, la gestione delle alternative all'impiego di mezzi di trasporto aziendali. In tutte queste attività utilizza il proprio "sesto senso" per i costi delle varie operazioni. La figura opera nel modo più compiuto se, oltre all'intuito, si affida a rilevazioni sistematiche delle relazioni tra quantità, costi, origini e destinazioni delle merci, degli imballaggi, dei mezzi, ecc.

L'area commerciale è quella che, nel medio periodo, avrà verosimilmente il maggiore sviluppo nelle aziende agro-alimentari. L'orientamento alla qualità valutata in funzione del cliente e il progressivo adattamento della mentalità e della prassi aziendale verso il cosiddetto *Customer relationship management* (CRM) determinerà un massiccio impiego di risorse delle imprese verso l'acquisizione di competenze mirate alla conquista di nuovi mercati.

Nell'ambito dell'area commerciale, oltre al responsabile – il quale sovrintende alla gestione dei contatti con i clienti attuali e potenziali, organizza le attività di sviluppo dei mercati, la pubblicità e le vendite¹ – si trovano alcune figure professionali multifunzionali. La prima e più importante è

¹ Spesso è il responsabile aziendale che sovrintende all'area commerciale, a testimonianza dell'importanza attribuita al rapporto con la clientela e al posizionamento sul mercato dei prodotti dell'azienda. La coincidenza della titolarità dell'azienda con quelle dell'area commerciale indica altresì che la *mission* produttiva e la collocazione dell'azienda sul mercato sono stati concepiti da chi ha avviato l'attività come un tutt'uno. Comunque

quella del responsabile del marketing, il quale cura e promuove l'immagine e il marchio aziendali e tiene relazioni con il pubblico, ascoltandone le esigenze e le lamentele e passandole alla direzione e alla produzione. Deve possedere conoscenze di economia aziendale, di marketing tattico, di metodologia delle ricerche di mercato, comprese le metodologie statistiche appropriate per la ricerca quantitativa e qualitativa, e doti particolari di interazione con il pubblico.

Una figura che affianca il direttore commerciale nello sviluppo dei mercati esteri è il responsabile commerciale per l'estero, o *export manager*. Questi deve saper anticipare i bisogni dei mercati esteri, adattando le strategie commerciali dell'azienda al loro sviluppo. Lo sviluppo dei mercati richiede la partecipazione a fiere e mercati, contatti con i clienti importanti, l'acquisizione di conoscenza dei prodotti altrui, un marketing specifico. La conoscenza linguistica è, naturalmente, fondamentale. Considerando che quasi tutti i mercati recepiscono i prodotti alimentari italiani (vino, pasta, insaccati, inscatolati, ecc.) italiani, e che la concorrenza è spesso francese e spagnola, è necessario che il responsabile commerciale per l'estero conosca bene, oltre all'inglese, il francese e il tedesco.

La dove c'è un responsabile per l'estero, esiste talvolta anche il responsabile per la grande distribuzione organizzata, detto *national account manager*. Le abilità di questa figura professionale sono analoghe a quelle dell'altro specialista commerciale rivolto all'estero. Deve, cioè, saper comprendere le tendenze dei mercati, conoscere a fondo ed essere in grado di illustrare le caratteristiche distintive e le proprietà dietetiche dei prodotti propri e altrui, conoscere le norme per la vendita dei prodotti, le tecniche di marketing e, naturalmente, i problemi inerenti specificamente alla grande distribuzione.

Altre figure proponibili anche a titolati universitari, come forme di passaggio verso posizioni superiori, ma che possono essere un punto d'arrivo per chi è appena entrato in una struttura produttiva, sono quelle del responsabile d'area e del *product manager*. Il primo coordina l'attività degli agenti di vendita sul territorio e il secondo gestisce un prodotto, dalla progettazione della produzione alla vendita, compresa la compilazione dei listini. Entrambi debbono conoscere le tecniche del marketing, la capacità di intuire le pieghe del mercato, eventualmente con il supporto del servizio aziendale per il marketing, debbono possedere le necessarie abilità di organizzazione, linguistica e d'interazione con gli insiemi umani di riferimento e debbono essere disponibili a viaggiare in Italia e all'estero.

3. Il confronto con le ricerche ISFOL

Il lettore che voglia fare confronti con il volume dell'ISFOL sull'agro-alimentare, inserito nella collana "Alla scoperta delle professioni", può trarre giovamento dalla analisi della Tab. 1, nella quale sono giustapposte le professioni da noi rilevate con quelle descritte dall'Istituto. L'analisi si limita alle professioni inerenti ai cinque settori produttivi sui quali si è concentrata la nostra ricerca².

E' evidente che la nostra impostazione e quella dell'ISFOL sono affatto diverse. Quella dell'ISFOL mira a definire le figure di operaio specializzato e di tecnico specifiche del settore. La nostra lista mira a definire le figure professionali che possono ottenere occupazione e le competenze loro richieste dalle aziende del comparto agro-alimentare con riferimento a persone che si candidano a ricoprire mansioni di livello superiore nelle aziende stesse.

Nel nostro approccio convivono professioni di primo impiego e professioni dell'età matura. Tra l'altro, sono state individuate anche varie figure professionali di responsabile d'area, le quali sono competenti nella progettazione, gestione e coordinamento delle attività e delle risorse e nell'integrazione con altre aree. Si tratta di figure apicali che, pur non svolgendo necessariamente attività tecniche, debbono conoscere a fondo, o essere in grado di apprendere, ciò che pertiene agli specifici prodotti e processi aziendali, e pertanto necessitano di una solida preparazione culturale e tecnica.

sia, è proprio quando il responsabile aziendale si fa carico anche della direzione commerciale che si sente maggiormente la necessità di una figura che gestisca unicamente la parte commerciale.

² L'ISFOL esamina anche i settori della produzione agricola vegetale, dell'allevamento e della produzione agricola animale, della pesca e dell'acquacoltura e della trasformazione dei relativi prodotti. Nel settore ortofrutticolo, l'ISFOL considera, inoltre, la lavorazione dell'olio extra vergine di oliva e la fabbricazione della birra che nel Veneto, pur essendo presenti, hanno modesta rilevanza economica.

Tabella 1. Figure professionali individuate dalla ricerca svolta dall'Osservatorio del mercato del lavoro dell'Università di Padova e dall'ISFOL–Agroalimentare, per settore di attività economica

Settore di attività	Professioni secondo l'Osservatorio dell'Università di Padova	Professioni secondo ISFOL-Agroalimentare
Carne	Responsabile amministrativo <i>Controller</i> Responsabile della produzione <i>Quality controller</i> Veterinario ³ Direttore commerciale	Addetto al confezionamento Addetto di laboratorio Veterinario
Ortofrutticolo	Responsabile amministrativo e fin. <i>Controller</i> Responsabile sistema informativo Responsabile della produzione Tecnologo della produzione Responsabile di processi produttivi Direttore commerciale Responsabile degli acquisti Responsabile del marketing	Addetto alla produzione della pasta Conduttore di presse e di essiccatoi Addetto al confezionamento
Lattiero-caseario	Responsabile amministrativo <i>Controller</i> Responsabile della produzione Casaro Responsabile di prodotto Responsabile del confezionamento <i>Quality controller</i> Responsabile dello stabilimento Responsabile commerciale Responsabile del marketing Respons. d'area/Product manager	Addetto agli impianti di lavorazione Conduttore caldaia, servizi generali Ausiliario Operatore confezionatrici Analista di laboratorio Addetto alla manutenzione generale
Pasta e prodotti da forno	Responsabile amministrativo <i>Controller</i> Responsabile informatico Responsabile della produzione <i>Quality controller</i> Responsab. logistica e magazzino Tecnologo alimentare Responsabile ricerca e sviluppo Responsabile commerciale <i>Export manager</i> <i>National account manager</i>	Addetto alla produzione della pasta Conduttore di impastatrici, presse, Addetto al confezionamento
Vitivinicolo	Responsabile amministrativo <i>Controller</i> Esperto informatico Responsabile della produzione Enologo Enotecnico Tecnico di laboratorio Responsabile commerciale Responsabile delle vendite Responsabile degli acquisti <i>Export manager</i>	Addetto a imbottigliatrici e incarton Cantiniere Enologo Analista

³ La figura del Veterinario non è stata descritta in questa nota perché si tratta generalmente di un consulente esterno alle aziende. Il Veterinario rimane un professionista fondamentale ai fini del controllo della qualità della carne.

Nel passato, molte di queste posizioni esistevano semplicemente come funzioni, senza riferimento ad una figura professionale specifica, o non erano affatto considerate. La maggior parte delle posizioni apicali nell'area amministrativa e, soprattutto, in quella commerciale erano, e in parte ancora sono, sotto il controllo diretto del titolare.

La globalizzazione impone, invece, a tutte le imprese, anche a quelle dell'agro-alimentare, un aggiornamento delle competenze necessarie per sostenere la sfida dei mercati. Si può, quindi, ragionevolmente affermare che queste figure professionali deriveranno, per la formazione di carattere generale, dalle strutture di formazione superiore, e più particolarmente da quelle universitarie.

4. Formazione di laureati eclettici e flessibili

La preparazione necessaria per ricoprire le funzioni utili alle aziende dell'agro-alimentare è piuttosto peculiare. Persino le aziende di maggiori dimensioni hanno un numero di addetti molto contenuto. Pertanto, chi ricopre posizioni professionali *da tecnico in su* deve possedere caratteristiche professionali che gli/le dia la possibilità di contribuire a diverse funzioni operative.

Il tecnico e il dirigente dell'agro-alimentare veneto debbono, cioè, essere professionalmente eclettici, nel senso che debbono saper svolgere mansioni che richiedono una distinta professionalità ma che risultano tra loro connesse organizzativamente e funzionalmente e per il quale sono i soli addetti nell'ambito dell'impresa. Per esempio, il *controller*, una delle figure professionali più menzionate dagli imprenditori interpellati, deve sì conoscere i bilanci e i criteri di gestione amministrativa dell'azienda, ma deve altresì conoscere quel tanto di statistica e di economia che gli/le permette di trarre dai dati correnti alcuni indicatori salienti per l'interpretazione e la previsione dell'andamento dei fenomeni aziendali e, nelle realtà produttive di minori dimensioni, deve sapersi destreggiare con il sistema informativo aziendale, talvolta creando propri programmi per l'elaborazione automatica dei dati.

Le figure professionali introdotte operano utilizzando competenze progressivamente specializzate. Tuttavia, queste competenze sono esercitate in un contesto fluido, che cambia in funzione dei problemi che si pongono e dell'evoluzione della struttura produttiva, e comunque senza compartimenti stagni. Le aziende sono, pertanto, interessate a trovare sul mercato quei candidati che, *ceteris paribus*, dimostrano flessibilità, disponibilità ad assumere ruoli diversi, versatilità nell'adattare le proprie conoscenze al mutare della realtà produttiva.

Quando le imprese dell'industria agro-alimentare avranno compiuto la loro transizione verso una struttura organizzativa a carattere funzionalistico, o comunque adeguata a stare sul mercato globale, saranno imprese omologhe a quelle piccole e medio imprese oggi così fiorenti anche negli altri comparti manifatturieri del Veneto. In quel momento, se le tendenze da noi percepite sono corrette, le possibilità offerte ai laureati in discipline biologiche, chimiche, agrarie e veterinarie, e, per altri aspetti, a laureati in discipline economiche, linguistiche e ingegneristiche specifiche saranno decisamente più importanti che nel passato.

Il messaggio finale che qui si trascriviamo per conto delle imprese agro-alimentari venete è rivolto sia ai neo-laureati sia a chi ha il ruolo sociale di prepararli a svolgere i ruoli descritti. Le imprese daranno occupazione e spazio professionale a persone aperte ai problemi e alla cultura aziendale, la cui preparazione di base sia correlata alle competenze funzionali che progressivamente le aziende individuano al proprio interno, e la cui mentalità sia idonea a recepire le capacità professionali che solo l'esperienza e lo stimolo offerto dai problemi possono creare. E' illusorio il credere che basti una sola di queste doti.

Riferimenti bibliografici

- AIELLO C. (1998) Problemi vecchi e nuovi dell'economia contrattuale nell'evoluzione del sistema agro-alimentare in Italia, *Rivista di Economia Agraria*, **1-2**
- AUTERI E. (2001) La formazione 'in cammino', Approfondimenti, *Cuoarivista*, **1**
- BEGALLI D., BERNI P., BOATTO V. (1988) *L'industria agro-alimentare veronese*, CCIAA di Verona, Verona
- BOATTO V. (2001) Proposte strategiche per la qualificazione del servizio di formazione rivolto al comparto agro-alimentare veneto (dattiloscritto)
- COSTA G. (1999) La famiglia come risorsa e come problema nello sviluppo delle piccole e medie imprese, Dossier: Strategia e sviluppo delle imprese del Nordest, *Cuoarivista*, **2**
- DACCÒ G. (1997) *L'organizzazione aziendale*, CEDAM, Milano
- DE MARTINO S. (1993) L'imprenditorialità nella PMI: organizzazione e cultura. In: AA.VV. *Quale società per la piccola impresa*, API, Treviso
- FABBRIS L. (1989) *L'indagine campionaria. Metodi, disegni e tecniche di campionamento*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- FABBRIS L. (1997) *Statistica multivariata*, McGraw-Hill Italia, Milano
- FANFANI R., SALLUCE F. (1997) I consumi alimentari in Italia ed in Europa: cambiamenti strutturali, convergenze e differenziazioni, *La Questione Agraria*, **67**
- IAL VENETO (2001) Lavoro e competenze strategiche nel comparto agro-alimentare veneto. Peculiarità delle zone a declino agricolo, *Progetto di ricerca azione per il rafforzamento del sistema formativo nel comparto agro-alimentare ed ambientale del Veneto. Zone a declino agricolo – Ob. 5B*, Venezia
- IAL VENETO (2002) *Struttura professionale e organizzazione produttiva nel sistema agroalimentare veneto*, Venezia (dattiloscritto)
- INEA (2000) *Rapporto sul sistema agroalimentare veneto*, Veneto Agricoltura, Padova
- ISTAT (1991) *Classificazione ATECO 91. Classificazione delle attività economiche*, Metodi e Norme, Serie C, n. 11, ISTAT, Roma
- MINLAVORO – ISFOL (s.d.) *Alla scoperta delle professioni: Agroalimentare*, Roma
- PADILLA M. (1992) Le concept du modèle de la consommation alimentaire et la théorie de la consommation, *Economies et Sociétés*, AG 21
- PAURI V. (1993) *La qualità degli alimenti: uno studio sul comportamento dei consumatori della provincia di Ancona*, Facoltà di Economia, Università di Ancona
- PORTER M. E. (1991) *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondatori, Milano
- PORTER M. E. (2001) *Strategia e competizione*, Il sole 24 ore, Milano
- REGAZZI D., RAGAZZONI A., SPADONI R. (2000) Crescita economica e mercato alimentare, *Economia Agroalimentare*, **3**
- RULLANI E. (1999) Crescita e successione: la metamorfosi del capitalismo personale, Dossier: Strategia e sviluppo delle imprese del Nordest, *Cuoarivista*, **2**
- UNIONCAMERE – MINISTERO DEL LAVORO (2001) *Sistema Informativo Excelsior*, Roma
- ZONIN R. (2000) La filiera dell'agricoltura biologica, INEA, *Rapporto sul sistema agroalimentare veneto*, Veneto Agricoltura, Padova

Gli autori

Vasco Boatto è professore ordinario di Economia e politica agraria presso la Facoltà di Agraria dell'Università di Padova

Margherita Del Favero è collaboratore del Servizio Stage e Mondo del lavoro dell'Università di Padova

Luigi Fabbris è professore ordinario di Indagini campionarie e sondaggi demoscopici presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università di Padova

Andrea Pizzocaro è collaboratore dello IAL Veneto

Gilda Rota è responsabile del Servizio Stage e Mondo del lavoro dell'Università di Padova

Raffaello Zonin è ricercatore presso lo IAL Veneto