

ENL  **CC**

PROJECT PART-FINANCED BY THE EUROPEAN UNION

North East South WEST
INTERREG III CQuaderni
della Direzione Generale
Reti Infrastrutturali,
Logistica e Sistemi
di Mobilità

1

**LA QUINTA
INFRASTRUTTURA**La formazione
nella logistica:
ricerca sui fabbisogni
e standard **Regione Emilia-Romagna**
ASSESSORATO MOBILITÀ E TRASPORTI

in collaborazione con

 **istituto sui trasporti
e la logistica
fondazione**

Altre pubblicazioni:

- 1. CAMPAGNA DI RILEVAZIONE SUI COMPORAMENTI E SULLE PREFERENZE DEI CITTADINI IN MATERIA DI MOBILITA'**
- 2. LINEE GUIDA PER UNA STRATEGIA REGIONALE DI LOGISTICA URBANA**
- 3. TERRITORIO IMPRESE LOGISTICA**
Stato dell'arte e linee di intervento regionale
- 4. ISTITUTO SUI TRASPORTI E LA LOGISTICA**
Business Plan
- 5. PROGETTO CITY PORTS**
Rapporto intermedio
- 6. PORTI REGIONALI**
Orientamenti per la pianificazione urbanistica e per l'esercizio delle funzioni regionali
- 7. CITY PORTS PROJECT**
Interim Report.
- 8. PROGETTO CITY PORTS**
Logistica urbana a Bologna: elementi per un progetto
- 9. PERISHABLE GOODS LOGISTICS**
Feasibility analysis and ICT solutions
- 10. LOGISTICA DELLE MERCI DEPERIBILI**
Gestione della Supply chain e soluzioni ICT
Analisi di fattibilità del Distripark di Ravenna



Il Quaderno è stato realizzato con i finanziamenti del progetto ENLoCC European Network of Logistics Competence Centers Programma Interreg III C Ovest

A cura della Direzione Generale Reti Infrastrutturali, Logistica e Sistemi di Mobilità
In collaborazione con l'Istituto sui Trasporti e la Logistica Fondazione (ITL)
In collaborazione con il Servizio Stampa e Informazione della Giunta Regionale

Direzione Tecnico-Scientifica e editoriale:

Rino Rosini (ITL)

Project manager:

Marco Mobrìci

Gruppo di lavoro e redazione:

Paola Pacini

Alberto Preti

Progetto Grafico:

Marco Gandolfi



ENLoCC

PROGETTO ENLoCC



Il Quaderno è il risultato dello studio di SCS Azioninnova S.p.a., commissionato dalla Regione Emilia-Romagna nell'ambito del Progetto Comunitario ENLoCC - Programma Interreg III C Ovest.

GRUPPO TRANSNAZIONALE ENLoCC



Stuttgart Region Economic Development Corporation (WRS)
Capofila



KLOK Competence Centre Logistics
Kornwestheim GmbH



Regione Emilia-Romagna (RER)



Carinthian Government,
Department of Infrastructure (CR)



Institute of Logistics and Warehousing
(ILIM)

PRESENTAZIONE

I cambiamenti repentini che coinvolgono i mercati a livello globale negli ultimi anni stanno impattando in misura notevole sulla pressione competitiva delle imprese che operano non solo su scala globale, ma anche su scala regionale.

Tali fenomeni coinvolgono pesantemente il settore del trasporto merci e della logistica. Gli operatori del settore vedono l'ampliamento dei mercati come una nuova opportunità di business, con possibilità di delocalizzare la produzione, ma al contempo come aumento della concorrenza tra imprese e tra territori.

E' estremamente rilevante ricercare soluzioni sempre più adeguate per fronteggiare le sfide in atto, anche in considerazione del fatto che la logistica sta acquisendo un ruolo sempre più strategico e centrale di coordinamento e integrazione tra funzioni e attori della supply chain e, quindi, di fattore determinante per competitività aziendale, per il contenimento dei costi e per la qualità del servizio prestato.

In questo contesto, la ricerca di nuovi profili professionali e di nuove competenze e la formazione di soggetti che siano in grado di governare tali cambiamenti, costituisce una sfida che deve essere preparata per tempo.

La predisposizione di adeguati programmi formativi nella logistica dà la possibilità di formare correttamente le figure professionali che già operano o che hanno intenzione di operare nel mondo del trasporto merci e della logistica, per supportare la competitività delle imprese e del territorio in cui sono inserite.

Alfredo Peri

Assessore alla Mobilità e Trasporti
Regione Emilia-Romagna

PRESENTAZIONE

È ormai un dato acquisito da parte delle istituzioni e delle imprese che l'offerta di prodotti logistici costituisca una delle principali opportunità per lo sviluppo dell'intero sistema economico italiano nel nuovo scenario che si va delineando a livello mondiale.

A questa presa di coscienza, tuttavia, spesso non si accompagna una adeguata percezione della assoluta necessità di un incremento della professionalità degli operatori del settore. Il soddisfacimento di questa esigenza, che si pone a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale (sia nelle imprese di trasporto/logistica che in quelle industriali) deve costituire una priorità per i soggetti pubblici e privati che operano nel settore della formazione professionale, che si trovano a dovere colmare il grave ritardo al riguardo ormai accumulato.

Con la ricerca di cui si pubblicano i risultati, condotta in stretta collaborazione con l'Assessorato Mobilità e Trasporti della Regione Emilia-Romagna, ITL si propone di fornire non solo un quadro illustrativo delle esigenze che, sul piano della formazione, effettivamente oggi si pongono nel settore dei trasporti e della logistica, ma altresì di individuare i percorsi e gli strumenti che, anche alla luce delle esperienze maturate in altri paesi, possono al riguardo costituire una prima valida risposta.

Stefano Zunarelli

Presidente dell'Istituto Sui Trasporti e la logistica

SOMMARIO

13

Introduzione

Rino Rosini e Marco Mobrìci

17

**CAPITOLO 1
FINALITÀ, METODOLOGIA E CONTESTO****1.1 Presentazione del progetto****1.2 L'approccio metodologico**[1.2.1 Le fasi metodologiche](#)[1.2.2 Il panel delle aziende](#)**1.3 I fattori di contesto**[1.3.1 Centralità della funzione logistica](#)[1.3.2 Evoluzione dei mercati](#)[1.3.3 Sviluppo dell'outsourcing](#)[1.3.4 Modalità di trasporto e rete infrastrutturale](#)[1.3.5 Innovazione e strumenti informatici](#)

45

**CAPITOLO 2
ANALISI DELLA DOMANDA****2.1 La nomenclatura di riferimento****2.2. La presenza dei profili logistici****2.3 Alcune considerazioni sui profili logistici****2.4 I percorsi professionali dei profili logistici****2.5 I profili logistici e l'evoluzione dei fattori di contesto**

83

**CAPITOLO 3
ANALISI DELL'OFFERTA****3.1 L'offerta formativa in Italia: alcune evidenze****3.2 Il panorama dell'offerta formativa in Europa****3.3 Qualche approfondimento su alcune best practices**

113

**CAPITOLO 4
IPOTESI DI INTERVENTO E Percorsi FORMATIVI****4.1 Le criticità evidenziate dall'analisi dell'incrocio fra domanda e offerta di formazione logistica****4.2 Le ipotesi di intervento e alcune proposte di percorso formativo****4.3 Progettazione di corsi per due profili professionali prioritari in Emilia-Romagna**[4.3.1 Corso breve per Responsabile di magazzino di struttura sanitaria](#)[4.3.2 Corso di aggiornamento per Planner e Controller nell'Impresa Estesa](#)

145

ALLEGATO I[Schede delle competenze](#)**TAVOLA I**[Mappa dei profili prioritari da formare e delle relative competenze](#)

Si ringraziano per la disponibilità e il prezioso contributo, le aziende che hanno cortesemente accettato di essere inserite nel panel dell'indagine.

Artoni Trasporti S.p.A.
Azienda Ospedaliera di Ferrara
Azienda Ospedaliera Sant'Orsola
Azienda USL di Cesena
Azienda USL di Forlì
Azienda USL di Reggio Emilia
Bellesia Trasporti srl
Blu Beverage
Bolzoni S.p.A.
Brevini Riduttori S.p.A
Bt Cesab
CAT Import Export S.p.A. (gruppo Dmail)
Cefla s.c.
Cicc (Consorzio Interregionale tra le
Cooperative di Consumatori)
Comer S.p.A.
Conad Centro Nord
Consar Soc.Coop.Cons.
Conserve Italia Soc. Coop. Agricola
Coop Italia
Coopser Soc. Coop. a r.l.
CTA (Cooperativa Trasporti Alimentari)
Cte (Interporto di Bologna)
Deco Industrie spa
Ducati Motor Holding S.p.A.

Due Torri S.p.A.
Federcraam Spedizioni srl
Fiege Borruso spa
Fruttagei S.c.a.r.l.
G.D S.p.A.
Geodis Zust Ambrosetti S.p.a. (filiale di
Calderara di Reno)
Granarolo S.p.A.
Grandi Salumifici Italiani S.p.A.
Intesa Soc. Coop. a r.l.
Isoltema S.p.A.
Italiansped S.p.A.
Landini (Argo Tractors S.p.A.)
Menù srl (Industria Specialità Alimentari)
Ober S.p.A.
Piacenza Intermodale S.p.A.
Plastimoda S.p.A.
Sacmi Forni S.p.A. (Sacmi Group)
Scrigno S.p.A.
Setramar S.p.A.
TCR S.p.A. (Contship Italia Group)
Transcoop srl
Viro S.p.A.
Unilog Group S.p.A.

INTRODUZIONE

OBIETTIVI DELLA RICERCA E STRUTTURA DEL VOLUME

Scopo principale del presente studio è stato quello di individuare e analizzare i fabbisogni di formazione emersi come prioritari nel contesto imprenditoriale emiliano-romagnolo, con speciale riferimento alle piccole e medie imprese, per profili professionali riferiti al settore del trasporto merci e della logistica.

Nella **prima parte** il volume offre una sintetica illustrazione dell'approccio metodologico adottato, che fonda le sue radici sulla comprensione delle attività di tipo logistico, con riferimento a processi aziendali di differenti settori produttivi e di servizio. Dall'analisi delle attività tipiche (tecniche e trasversali) di ciascun ruolo aziendale sono emerse le competenze e le abilità da possedere per eseguire correttamente ed efficacemente le mansioni attribuite, e per contribuire decisamente alla creazione del valore per il processo aziendale di riferimento e al raggiungimento di determinati livelli di efficienza che portano l'intero assetto aziendale ad una maggiore competitività.

Nella **seconda parte** vengono esposti i risultati delle interviste effettuate ad un panel di circa cinquanta imprese rappresentative del nostro contesto (imprese di produzione, di servizi e aziende sanitarie). Da questa survey sono emersi sia i profili professionali effettivamente presenti nelle aziende, sia quelli non presenti ma ritenuti necessari. L'accoppiamento delle informazioni ottenute sulla presenza o meno di determinati profili professionali in azienda con i principali elementi che influenzano e che governano l'evoluzione dello scenario competitivo, dichiarati dalle aziende stesse come estremamente impattante per le attività quotidiane, ha permesso l'elaborazione di un primo set di criticità da ricondursi ai profili professionali.

Nella **terza parte** è presentata una rassegna dell'attuale offerta formativa in regione, in Italia e all'estero. Senza pretesa di completezza, vengono elencati e descritti master, corsi di laurea, corsi professionali e corsi brevi orientati al trasporto merci ed alla logistica, anche attraverso un approfondimento di alcune best practices europee.

Dall'incrocio fra domanda ed offerta di formazione logistica si è giunti così all'individuazione di sei criticità formative, illustrate nella quarta parte del volume insie-

me ad alcune ipotesi di interventi formativi: oltre al presidio delle criticità attuali, i profili professionali chiave sono quei profili che maggiormente risentono dell'evoluzione dei fattori di contesto, cioè esterni al mondo aziendale.

Negli **allegati** vengono riportate:

- le schede complete delle competenze da possedere per ciascuno dei diciotto profili professionali presenti o maggiormente richieste nelle aziende emiliano-romagnolo che sono state intervistate;
- un quadro sinottico completo che evidenzia le competenze e le abilità critiche per tipologie di attività e/o per funzioni aziendali.

ELEMENTI EMERGENTI

In questi ultimi anni le imprese stanno operando in un ambiente in continua trasformazione, che le ha spinte al ridisegno, a volte con tappe forzate, dei propri assetti organizzativi e dei propri modelli di business.

La complessità logistica, alla quale le aziende devono fare fronte quotidianamente per accrescere la propria competitività, o quantomeno per mantenere il proprio posizionamento nel mercato, spesso sostenendo costi molto elevati, è determinata dalla necessità sempre più forte di assecondare la domanda di riferimento.

E' indubbio che alla logistica, oggi più che mai, si attribuisce un valore ed un connotato positivo, non di rado per legittimare interventi sparsi di tipo immobiliare. Ancorchè la si invochi con aspettative miracolose, spesso essa si trasforma, alla prova dei fatti, nell'esatto contrario, ovvero in una cattiva logistica, che provoca dispersione, confusione e spreco di risorse che potrebbero invece far crescere la massa critica degli impianti di maggiore potenzialità, la loro funzionalità e la loro capacità di creare valore e competitività.

Per quanto attiene all'Emilia-Romagna, tutto ciò potrebbe riprodursi a discapito delle piccole e medie imprese che vi sono insediate, sempre più esposte ai rischi di marginalizzazione a causa dell'aumento dei costi del trasporto che necessariamente ricadono sull'ultimo anello della catena. Anche gli inevitabili maggiori costi derivanti da esternalizzazioni negative, prodotte dall'aumento della congestione stradale e dell'incapacità di ricercare soluzioni modali alternative, potrebbero gravare principalmente su di esse.

Tutta l'area della pianura padana, vista come area di integrazione logistica, appa-

re sempre più capace di svolgere la funzione di "piattaforma logistica dell'Europa". Ma il rischio, ben presente, di un graduale e costante processo di periferizzazione del nostro sistema logistico nazionale, potrebbe tradursi in un pericoloso abbassamento della capacità competitive dei sistemi produttivi locali, che già oggi risentono di gravi deficit proprio nella logistica organizzativa.

La nuova competitività a livello internazionale richiede, pertanto, la ricerca di soluzioni sempre più adeguate e coerenti a governare tali processi: diviene necessario sviluppare continuamente soluzioni innovative.

Grazie all'indagine qui presentata, emergono in maniera definita le criticità e le effettive richieste formative delle aziende per le figure professionali che, specializzate nel settore logistico, assumono un valore cruciale nella performance aziendale.

La principale domanda espressa dalle aziende regionali si concentra sui profili tecnico-operativi e sui livelli medio-alti, che riscontrano, per i primi, uno scarso livello di esperienza e praticità e, per i secondi, carenti competenze manageriali e gestionali, considerate da tutti fondamentali per fronteggiare le sfide in atto.

Il contributo più significativo di questo volume è di stimolare la progettazione di nuovi corsi di formazione e/o di aggiornamento delle competenze per le professioni legate al settore del trasporto merci e della logistica, rendendole sempre più aderenti alle aspettative mutevoli delle imprese che operano nel nostro territorio e che supportano la sua competitività in Europa e nel mondo.

1.1 PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

Il progetto nasce nell'ambito del partenariato ENLoCC (European Network of Logistics Competence Centres - iniziativa comunitaria INTERREG IIIC) che ha l'obiettivo di creare un network di centri di competenza dedicati alla logistica nell'ambito regionale ed europeo, realizzando una piattaforma informativa sulla logistica europea e sviluppando la formazione in questo campo.

Il progetto, volto ad offrire una visione regionale dei fabbisogni formativi per i profili professionali in logistica a partire dalla

descrizione delle job in termini di attività e competenze, costituisce una fonte informativa di particolare interesse nell'ambito del lavoro e della formazione a servizio:

- delle collettività locali e istituti d'insegnamento e di formazione, i quali assicurano la mobilità e il progresso professionale dei lavoratori fornendo loro un'adeguata formazione;
- delle imprese, dei centri per l'impiego, delle agenzie di lavoro interinale, degli individui, in cerca di orientamento ed informazioni sulle professioni in logistica.

GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

A LIVELLO REGIONALE



Definire lo scenario evolutivo di breve e medio periodo in termini di fabbisogni formativi prioritari (esistenti ed emergenti) nei settori della logistica e del trasporto merci, sulla base della comprensione dei profili attualmente esistenti e dei reali fabbisogni formativi delle imprese di trasporto/logistica e di produzione oggetto dello studio.

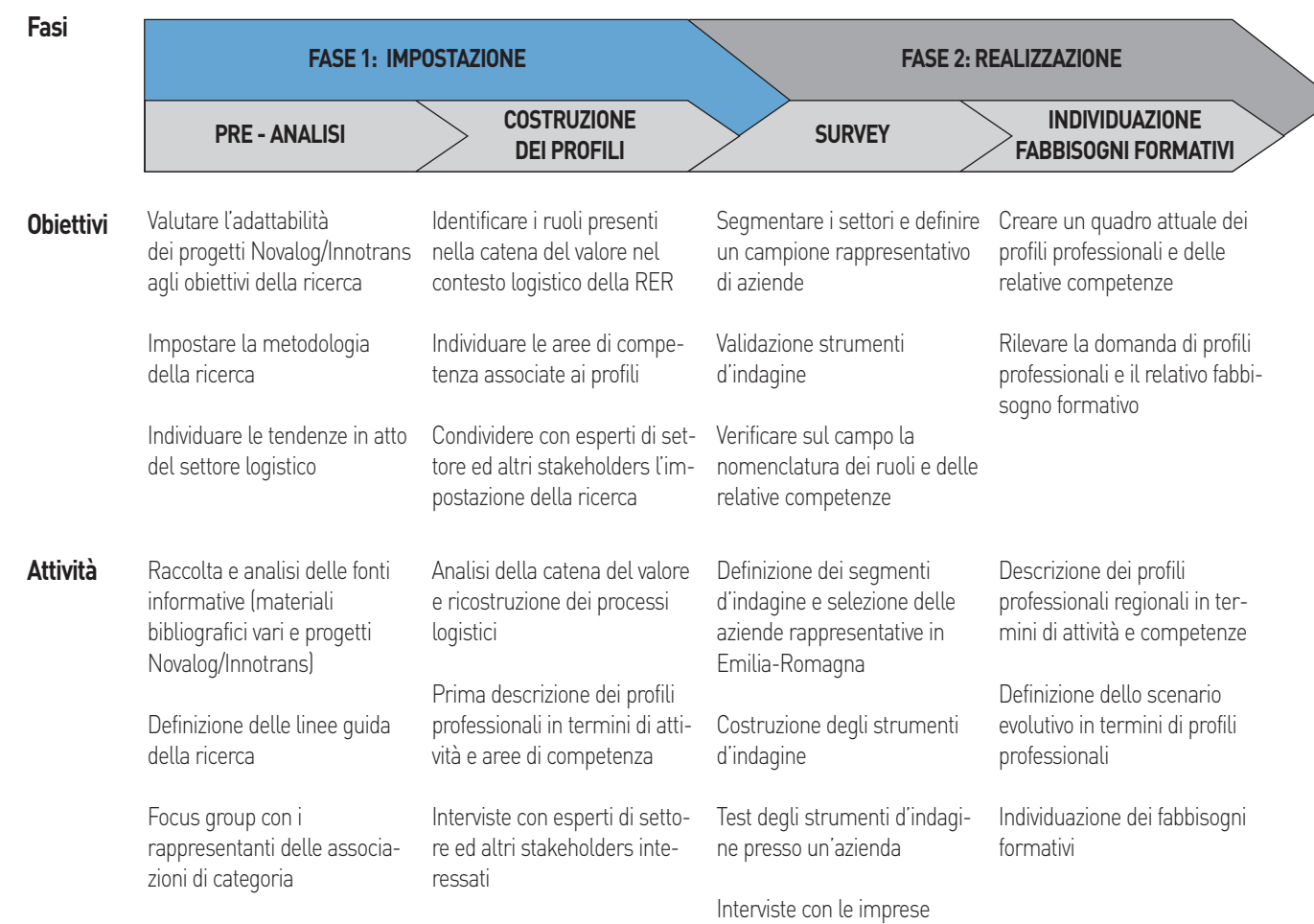
A LIVELLO EUROPEO



Fornire un possibile contributo di integrazione ai progetti europei Novalog/Innotrans.

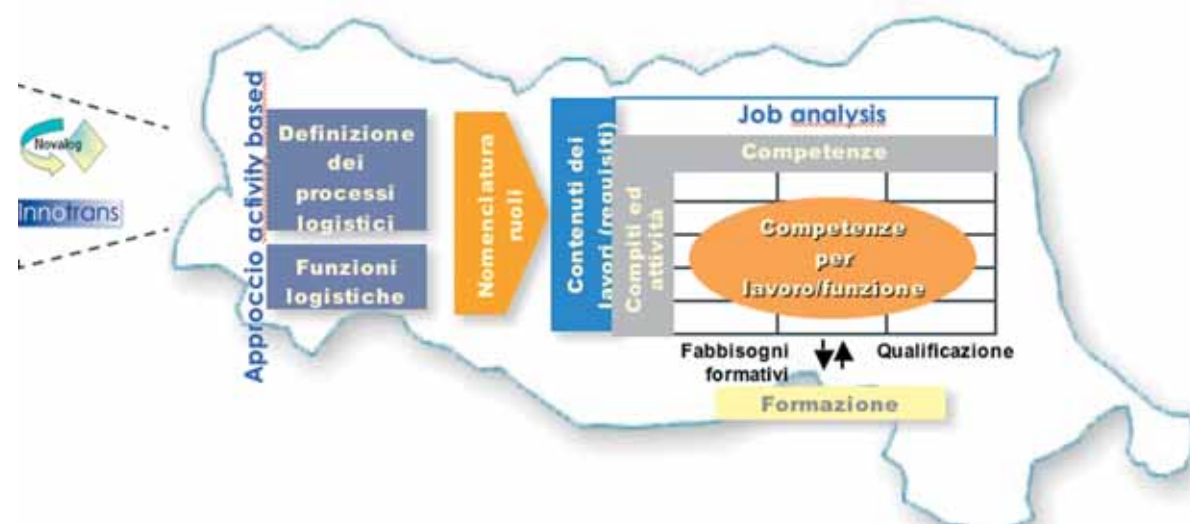
1.2 L'APPROCCIO METODOLOGICO

1.2.1 Le fasi metodologiche



FASE 1: LA PRE - ANALISI

DAL LAVORO ALLA FORMAZIONE PASSANDO ATTRAVERSO LE COMPETENZE

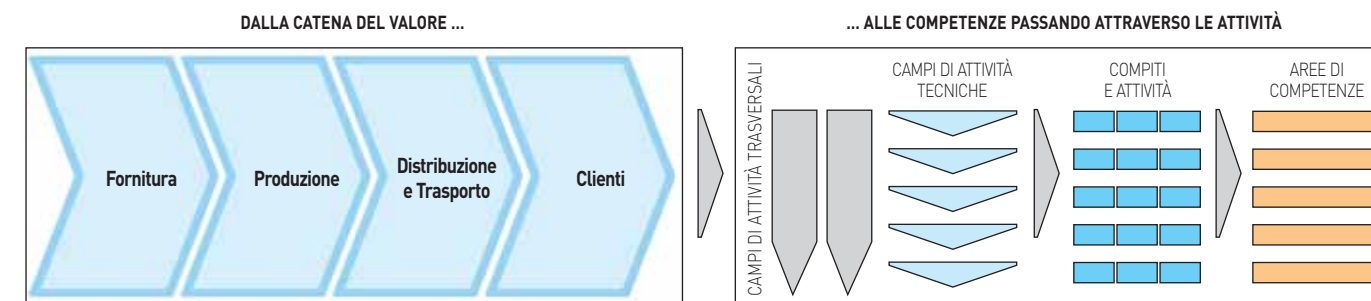


L'approccio metodologico è iniziato dallo studio dei risultati dei progetti Novalog e Innotrans (finanziati nell'ambito del Programma Europeo Leonardo da Vinci), incentrati sulla definizione di profili professionali e delle skill richieste per il trasporto e la logistica.

Di questi due progetti sono stati adottati, in particolare:

- la metodologia process-oriented volta a definire, a partire dall'analisi dei processi logistici, i ruoli professionali e le relative attività svolte;
- la nomenclatura di Novalog incentrata sulla logistica produttiva, integrata con quella di Innotrans, riferita prettamente alle figure professionali dei trasporti.

FASE 1: LA COSTRUZIONE DEI PROFILI



• Il passo successivo è iniziato dallo studio della catena del valore della logistica per l'analisi dei processi, mirata all'individuazione dei ruoli professionali nel territorio regionale. Secondo la metodologia adottata da Novalog sono individuati i campi di attività che si distinguono in:

- attività tecniche, orientate al processo;
- attività trasversali, comuni all'insieme delle attività tecniche.

• Dall'intersezione tra campi di attività tecniche e campi di attività trasversali, connessi ad un unico processo logistico, sono stati evidenziati i compiti per i singoli profili coinvolti, ai quali sono state associate le aree di attività relative, per la realizzazione dei quali sono richiesti differenti aree di competenze.

• È stato quindi definito un primo repertorio di profili professionali che è stato testato nelle aziende del panel

FASE 2: LA SURVEY

- L'intervista è stata effettuata su un numero allargato di aziende, di piccole e medio-grandi dimensioni, rappresentative del tessuto regionale. Il panel di indagine, infatti, pur non perseguendo fini statistici, vuole essere esemplificativo della realtà logistica in Emilia-Romagna.
- Gli obiettivi della survey sono:
 - individuare i profili professionali presenti e validare la nomenclatura di Novalog-Innotrans

- determinare le attività svolte dai profili professionali presenti e individuare le aree di competenza associate ai profili
- ricostruire lo scenario evolutivo di breve/medio termine della logistica nel territorio regionale
- definire le aree di maggior criticità e cambiamento in termini di competenze e ruoli.

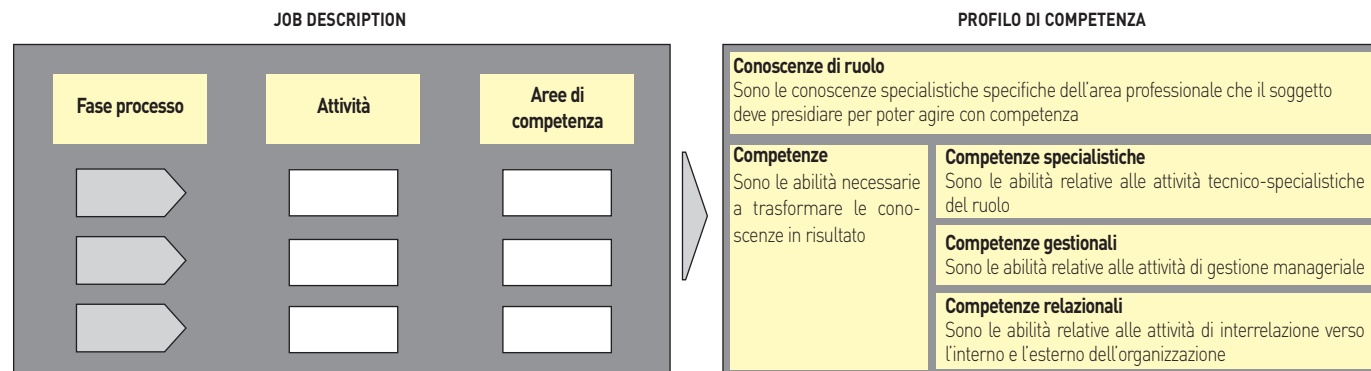
FASE 2: INDIVIDUAZIONE FABBISOGNI FORMATIVI

Mappatura delle competenze*

- La raccolta dei dati sul campo e la validazione dei profili professionali realmente presenti in Emilia-Romagna ha permesso:
 - la descrizione di dettaglio delle attività e delle finalità dei profili logistici presenti
 - l'individuazione delle aree di compe-

tenza relative ai profili.

- Sulla base delle attività effettivamente svolte all'interno del processo di riferimento i profili professionali individuati sono stati completati con la declinazione di dettaglio delle competenze così come riportato nello schema seguente.



* per l'articolazione dettagliata delle competenze individuate in Emilia-Romagna, si rimanda all'Allegato I

Individuazione delle competenze critiche da sviluppare

A partire dalla relazione tra le logiche di presidio della funzione logistica e l'evoluzione del contesto sono state individuate le competenze da sviluppare; in particolare:

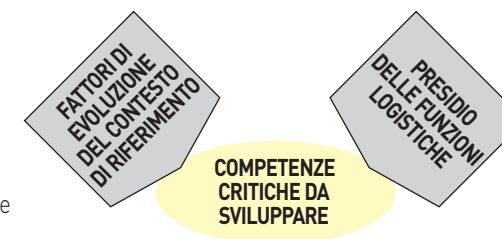
- sono stati individuati i profili professionali critici
- sono state determinate le competenze da sviluppare
- sono state individuate le attuali criticità a livello di competenze e di profili professionali

FATTORI DI EVOLUZIONE

Analisi della percezione della logistica all'interno delle aziende e dell'attuale modello organizzativo

Individuazione dei fattori di evoluzione dello scenario di riferimento

Valutazione dell'importanza di tali fattori per le aziende intervistate



PRESIDIO DELLE FUNZIONI LOGISTICHE

Verifica dei ruoli presenti nelle aziende e della relativa nomenclatura

Caratterizzazione dei profili individuati

Analisi dei criteri di reclutamento e dell'orientamento alla formazione interna

I RISULTATI DELL'INDAGINE SONO COERENTI CON LE PRECEDENTI RICERCHE

• È possibile mettere a confronto i risultati della presente indagine con quelli di altre ricerche, ad esempio:

- "Evoluzione del settore e nuovi fabbisogni professionali nel campo della logistica e del trasporto merci" di Isfort (febbraio 2006);
- "Le figure professionali della logistica", dell'Università del Piemonte Orientale (settembre 2005);
- "Analisi del settore logistico della Provincia di Forlì-Cesena; approfondimento sul fabbisogno formativo" del progetto Logifa-Centuria (2001).

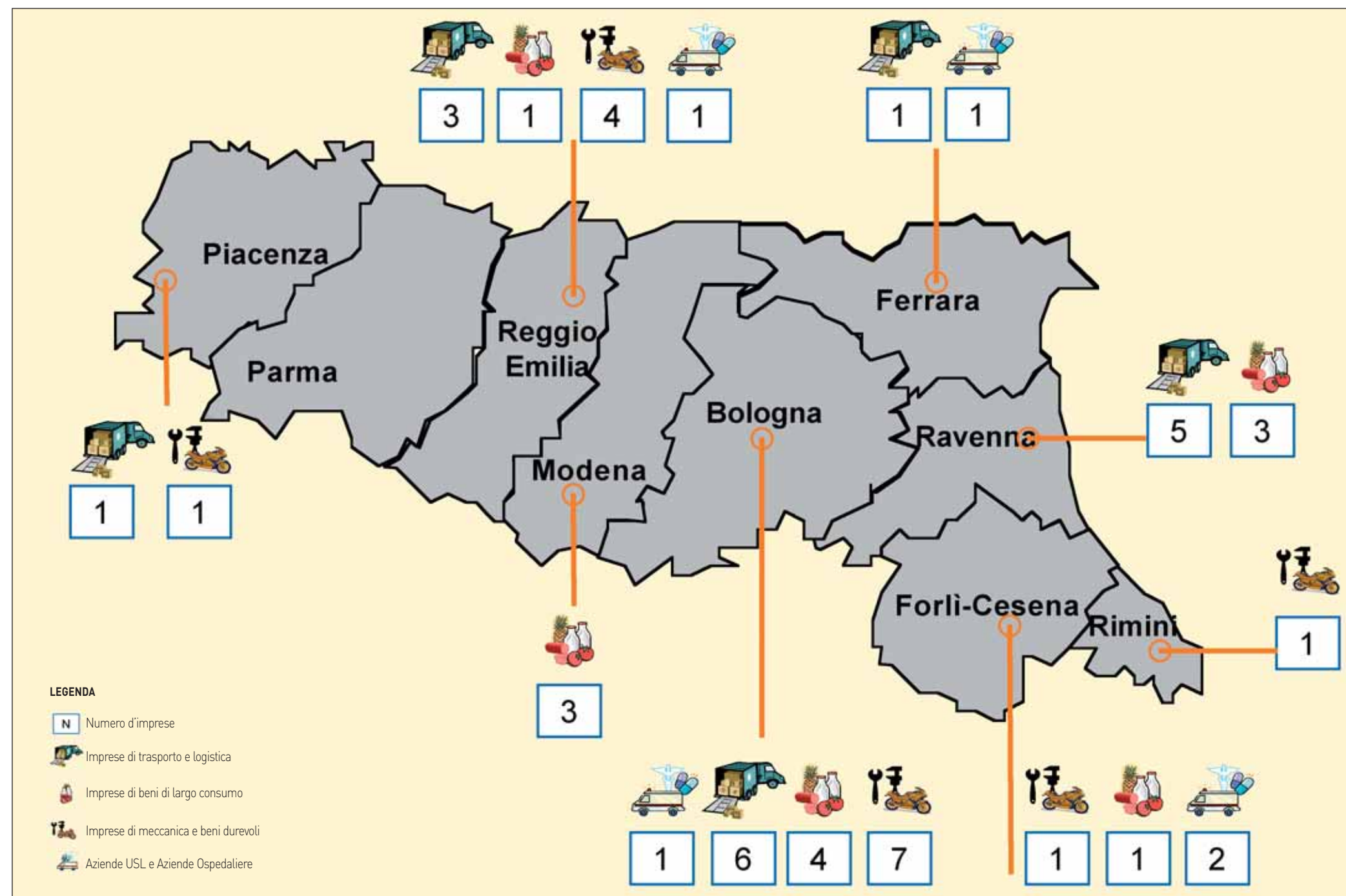
• Questa indagine, seppure di ambito regionale, ha coinvolto più di quaranta aziende che hanno costituito un panel paragonabile come ampiezza a quello di altre ricerche di ambito nazionale e internazionale.

• Sebbene la presente indagine si caratterizzi per un maggior livello di articolazione settoriale e di profili, emerge una forte coerenza fra i suoi risultati e quelli delle altre ricerche.

1.2.2

Il panel delle aziende

Gli obiettivi del progetto sono stati verificati su un panel di 47 aziende emiliano-romagnole; il panel non ha finalità statistica ma solo di rappresentatività e caratterizzazione



Il panel delle aziende si propone di approfondire quattro settori di particolare interesse per il territorio:

Settori	Descrizione
Trasporto e logistica	<ul style="list-style-type: none"> Aziende di trasporto merci varie e servizi logistici integrati (es: facchinaggio e magazzinaggio)
Produzione beni di largo consumo e GDO	<ul style="list-style-type: none"> Produzione e distribuzione di beni di largo consumo e generi alimentari Grande distribuzione organizzata (supermercati e ipermercati)
Produzione meccanica e di beni durevoli	<ul style="list-style-type: none"> Aziende di produzione di componenti meccanici e beni durevoli
Sanità	<ul style="list-style-type: none"> Aziende sanitarie locali e aziende ospedaliere

Alcuni settori per tener conto delle diverse specificità, sono stati ripartiti in cluster a seconda della classe di fatturato o dei servizi offerti:

Settori	Razionale dell'articolazione in cluster
Trasporto e logistica	<ul style="list-style-type: none"> Per le aziende che offrono servizi di trasporto e logistica una classificazione in base al numero di dipendenti non sempre descrive bene l'articolazione di questa e della sua struttura È invece preferibile una classificazione in cluster in base alla tipologia di servizi offerti, dividendo tra aziende che offrono: <ul style="list-style-type: none"> servizi di trasporto servizi di logistica integrata servizi di logistica e trasporto intermodale
Produzione beni di largo consumo	<ul style="list-style-type: none"> Il numero di dipendenti non è sempre significativo della dimensione dell'impresa: non c'è infatti proporzionalità tra numero di dipendenti e fatturato, soprattutto perché molte aziende ricorrono all'outsourcing per alcune attività Si è quindi deciso di assumere il fatturato come parametro di riferimento per la classificazione delle aziende intervistate Le imprese di produzione sono state quindi raggruppate per classi di fatturato, considerando come valore di soglia di 300 milioni di euro, in: <ul style="list-style-type: none"> piccole imprese imprese medio/grandi
Meccanica e beni durevoli	

I cluster del settore trasporto e logistica

Settori	Cluster	Note
Trasporto logistica	Trasporto	<ul style="list-style-type: none"> Aziende e corrieri nazionali che offrono servizio di trasporto su gomma e movimentazione merci, che considerano la logistica un'attività strumentale
	Logistica integrata	<ul style="list-style-type: none"> Aziende che offrono servizio di logistica integrata, di gestione del trasporto e del magazzino, diventando partner di aziende di produzione e contribuendo alla creazione del valore aggiunto dei prodotti
	Spedizioni intermodali	<ul style="list-style-type: none"> Aziende specializzate nei servizi di logistica e trasporto intermodale, case di spedizione e società terminaliste

I cluster del settore produzione di beni di largo consumo e GDO

Settori	Cluster	Note
Produzione di beni di largo consumo e GDO	Produzione piccole	<ul style="list-style-type: none"> Aziende di produzione di beni di largo consumo, generi alimentari e prodotti per la casa. In entrambi i cluster sono presenti aziende che si caratterizzano per la produzione di prodotti deperibili e sono inserite nella catena del freddo.
	Produzione medio-grandi	
	GDO	<ul style="list-style-type: none"> Aziende che si occupano della distribuzione e vendita presso punti vendita (pdv) di proprietà o affiliati di beni di largo consumo e di generi alimentari.

I cluster del settore meccanica e beni durevoli

Settori	Cluster	Note
Meccanica e beni durevoli	Meccanica e beni durevoli piccole	<ul style="list-style-type: none"> Aziende produttrici di beni durevoli e meccanici, in alcuni casi anche ad elevato contenuto tecnologico. In entrambi i cluster vi è la presenza di aziende attive nel mercato internazionale.
	Meccanica e beni durevoli medie	

1.3 I FATTORI DI CONTESTO

Per una migliore lettura e comprensione dei risultati occorre individuare alcuni "fattori di contesto" che interessano oggi la logistica

Fattori interpretativi	Descrizione
Centralità della funzione logistica	<ul style="list-style-type: none"> Acquisizione da parte della logistica di un ruolo sempre più strategico e centrale di coordinamento e integrazione tra funzioni e attori della supply chain, e quindi fattore determinante per la competitività aziendale, il contenimento dei costi e la qualità del servizio
Evoluzione dei mercati	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento dei mercati come nuove opportunità di business, possibilità di delocalizzare la produzione, ma anche aumento della concorrenza
Sviluppo dell'outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> Ricorso all'outsourcing come leva per una maggiore focalizzazione sul core business, maggiore flessibilità operativa e accesso facilitato a competenze specifiche
Modalità di trasporto e rete infrastrutturale	<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento della rete infrastrutturale e ottimizzazione delle soluzioni di trasporto, in linea con le politiche di sviluppo sostenibile
Innovazione e strumenti informatici	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo e utilizzo degli strumenti di Information Technology che permettono una maggiore ottimizzazione e razionalizzazione dei processi

I fattori di contesto coinvolgono e impattano in modo diverso i cluster del panel di aziende

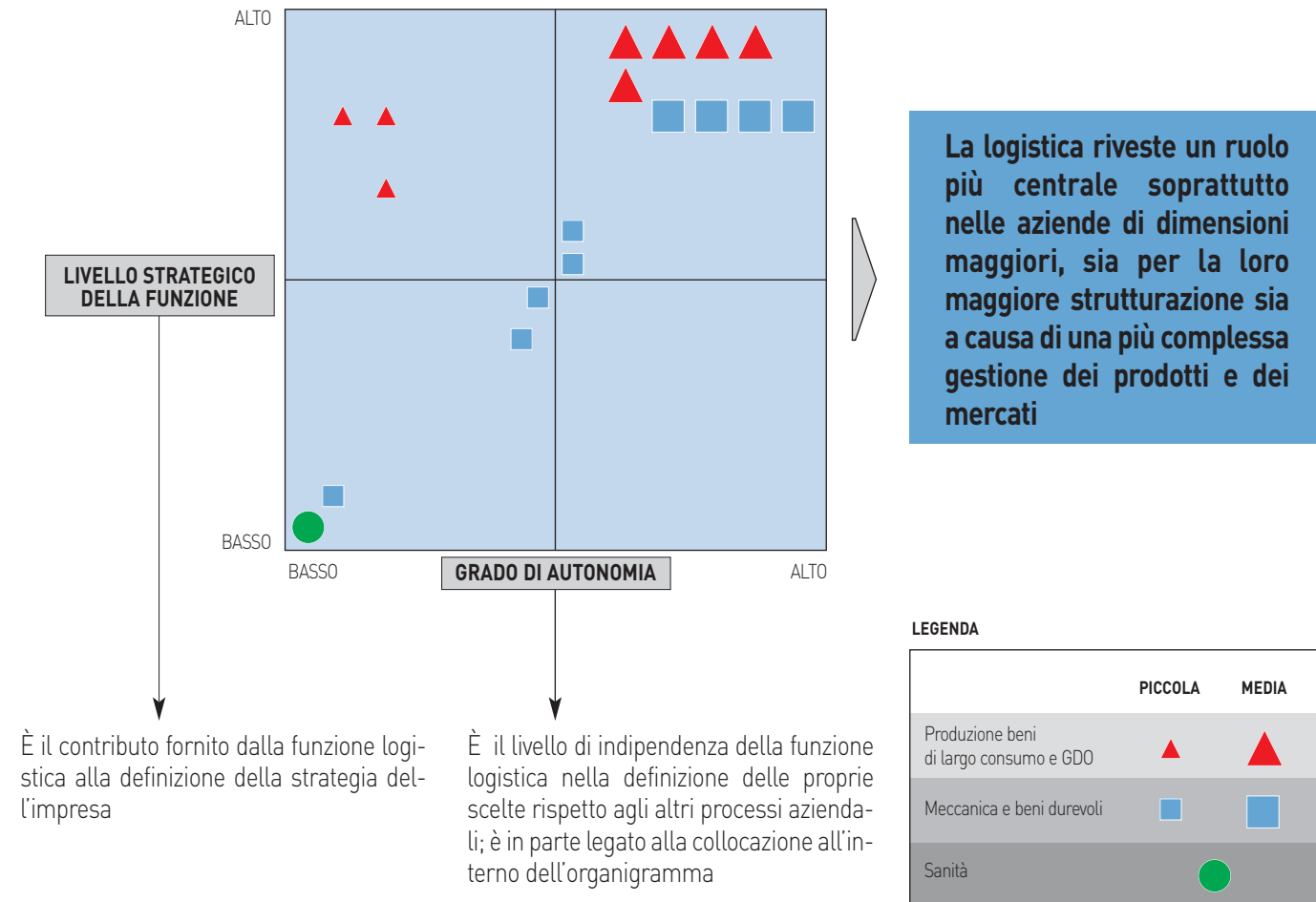
	Centralità della funzione logistica	Evoluzione dei mercati	Sviluppo dell'outsourcing	Modalità di trasporto e rete infrastrutturale	Innovazione e strumenti informatici
Logistica Piccole					
Logistica Medie					
Largo consumo Piccole					
Largo consumo Medie					
Distribuzione					
Meccanica Piccole					
Meccanica Medie					
Sanità		n.a		n.a	

LEGENDA: Impatto/interesse assente Impatto/interesse molto significativo

1.3.1

Centralità della funzione logistica

La centralità della funzione logistica può essere misurata in relazione al livello strategico che esercita e al grado di autonomia che le è concesso



La funzione logistica riveste un ruolo di centralità strategica al crescere delle dimensioni dell'azienda, indipendentemente dal settore

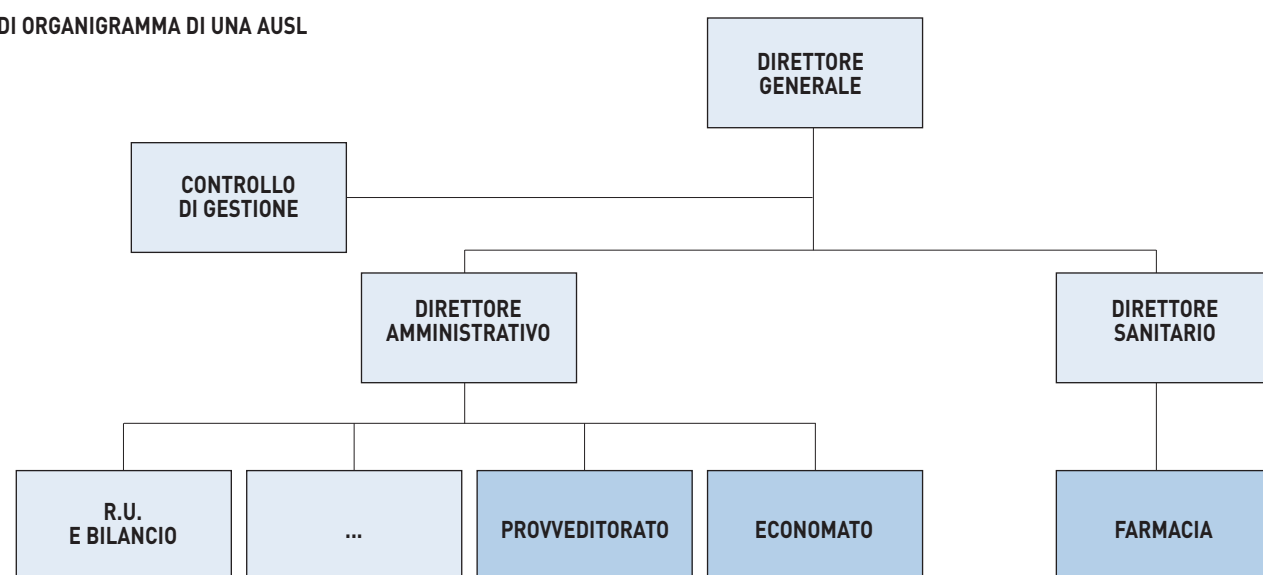
Settori	Cluster	Centralità della funzione logistica	Osservazioni
Produzione di beni di largo consumo e GDO	Piccole aziende		<ul style="list-style-type: none"> La funzione logistica non sembra ricoprire oggi un elevato livello strategico per le aziende del cluster; la funzione non è ancora autonoma rispetto alle altre funzioni aziendali, ma spesso dipendente o legata al commerciale
Produzione di beni di largo consumo e GDO	Medio-grandi aziende		<ul style="list-style-type: none"> Nelle aziende più strutturate la logistica ricopre una posizione di maggiore autonomia, a seguito anche della maggiore complessità della logistica in ingresso, della maggiore complessità della produzione e dell'importanza rivestita dalla distribuzione, soprattutto nel caso di prodotti deperibili (che sono fra i principali prodotti delle aziende del cluster)
Meccanica e beni durevoli	Piccole aziende		<ul style="list-style-type: none"> Nelle aziende del cluster la funzione logistica ricopre un ruolo importante, ma non è ancora autonoma nei confronti delle altre funzioni aziendali. Le attività logistiche non sono considerate strategiche per l'azienda che investe molto di più nella produzione e nello sviluppo dei prodotti
Meccanica e beni durevoli	Medio-grandi aziende		<ul style="list-style-type: none"> La funzione logistica ha un elevato grado di autonomia ed è considerata strategica per l'attività delle aziende del cluster È infatti una conseguenza sia del maggior livello di strutturazione di tali aziende, sia per il numero più elevato di gamme di prodotto, sia per la maggiore complessità dei processi aziendali, dei flussi e della distribuzione
Sanità			<ul style="list-style-type: none"> Nelle aziende sanitarie non è stata finora considerata strategica; solo recentemente comincia ad esservi una maggiore percezione del suo valore e dei benefici che può generare

LEGENDA: Centralità della funzione logistica molto limitata

Centralità della funzione logistica molto alta

Soprattutto in ambito sanitario si rileva una minor autonomia delle funzioni logistiche; lo testimoniano, in generale, la loro collocazione in organigramma e la struttura del processo di acquisto dei prodotti farmaceutici.

ESEMPIO DI ORGANIGRAMMA DI UNA AUSL



AREA DI ATTIVITÀ

- Acquisti tramite gare (gestione bandi, gare e contratti)

- Gestione del magazzino economale
- Coordinamento distribuzione (materiale economale)

- Gestione del magazzino e distribuzione dei farmaci a reparti e dipartimenti
- Farmaceutica di dipartimento

LEGENDA

- Funzioni con contenuto logistico
- Funzioni con contenuto non logistico

	Razionale	Osservazioni	Implicazioni
A monte	<ul style="list-style-type: none"> • Il provveditorato è responsabile della contrattualistica degli acquisti attraverso bandi e gare d'appalto 	<ul style="list-style-type: none"> • Nella maggior parte dei casi, nei bandi di gara, non sono considerate variabili logistiche ma solo di prezzo, qualità e caratteristiche dei prodotti 	<p>Il farmacista si trova ad operare all'interno di vincoli sia a monte che a valle del processo e che limitano quindi eventuali recuperi di efficienza logistica</p>
A valle	<ul style="list-style-type: none"> • La scelta del farmaco da acquistare è condizionata in maniera significativa dai responsabili dei reparti delle U.O. 	<ul style="list-style-type: none"> • La complessità della struttura delle aziende sanitarie si ripercuote in una maggiore complessità di gestione dei processi logistici 	

1.3.2

Evoluzione dei mercati

L'evoluzione dei mercati può essere valutata in funzione di due diversi elementi⁽¹⁾

Elementi valutati	Descrizione
Evoluzione dei mercati	Ampliamento dei mercati <ul style="list-style-type: none"> L'ampliamento dei mercati si presenta con un triplice aspetto: <ul style="list-style-type: none"> - nuove possibilità di business - aumento della concorrenza - aumento delle distanze e dei costi di trasporto (approvvigionamento/destinazione) e delle criticità inerenti la mobilità delle merci (traffico, vincoli alla circolazione...)
	Delocalizzazione della produzione <ul style="list-style-type: none"> L'alto costo della manodopera spinge le aziende a delocalizzare la produzione, con conseguente complessità di gestione e della necessità di migliorare il coordinamento tra i processi

(1) L'evoluzione dei mercati non è valutabile per il settore "Sanità"

L'ampliamento dei mercati è l'elemento con i maggiori "impatti" sulle aziende del panel, in particolare su quelle di logistica e meccanica

Settori	Cluster	Importanza dell'ampliamento dei mercati	Osservazioni
Logistica	Trasporto e logistica integrata		<ul style="list-style-type: none"> In un settore caratterizzato da elevati costi fissi, in cui il prezzo è uno dei principali fattori critici di successo, le aziende che offrono servizio di trasporto dovranno far fronte all'aumento della concorrenza e potranno fronteggiarlo solo con servizi sempre più efficienti e customizzati
Logistica	Logistica e trasp. intermodale		<ul style="list-style-type: none"> Le aziende che offrono servizi strutturati sono in grado di sfruttare le nuove opportunità di business offerte dall'allargamento dei mercati, mediante ad esempio joint venture con partner stranieri
Produzione di beni di largo consumo	Piccole aziende		<ul style="list-style-type: none"> L'aumento della concorrenza internazionale, in generale, non è ancora molto avvertito; si è alla ricerca di nuovi sbocchi sul mercato che rappresentano opportunità di crescita
Produzione di beni di largo consumo	Medio-grandi aziende		<ul style="list-style-type: none"> Le aziende intervistate sono già presenti nei mercati stranieri che soddisfano con una produzione locale. Questo implica comunque un costante sviluppo delle competenze per continuare a presidiare la propria area e quota di mercato
Meccanica e beni durevole	Piccole aziende		<ul style="list-style-type: none"> Alcune aziende sono alla ricerca di nuovi sbocchi di mercato per ampliare il proprio business
Meccanica e beni durevole	Medio-grandi aziende		<ul style="list-style-type: none"> Per queste aziende l'export rappresenta mediamente l'80% del fatturato. Devono quindi mantenere il loro livello e confrontarsi continuamente con un mercato internazionale.

LEGENDA: Impatto/interesse assente sulle aziende del cluster

Impatto/interesse molto significativo sulle aziende del cluster

Minori, al momento, sono valutati gli “impatti” della delocalizzazione della produzione

Settori	Cluster	Importanza dell'ampliamento dei mercati	Osservazioni
Logistica	Logistica integrata		<ul style="list-style-type: none"> • L'evoluzione dei mercati, per le aziende di trasporto e logistica, si traduce nell'evoluzione dei propri clienti. La delocalizzazione della produzione delle aziende meccaniche si riflette nelle aziende che offrono servizio di trasporto; queste infatti, per non perdere i clienti, devono essere in grado di continuare a servirli in maniera efficiente, personalizzata e parallela al loro sviluppo
	Trasporto		
	Logistica e trasp. intermodale		
Produzione di beni di largo consumo	Piccole aziende		<ul style="list-style-type: none"> • La natura dei prodotti e la loro limitata shelf-life impone una produzione fisicamente vicina alla rete di distribuzione
	Medio-grandi aziende		
Meccanica e beni durevole	Piccole aziende		<ul style="list-style-type: none"> • Alcune aziende sono spinte a delocalizzare la produzione al fine di contenere i costi, ma con conseguente aumento della complessità di coordinamento tra i processi
	Medio-grandi aziende		

LEGENDA: Impatto/interesse assente sulle aziende del cluster

Impatto/interesse molto significativo sulle aziende del cluster

1.3.3

Sviluppo dell'outsourcing

L'outsourcing è visto dal panel di aziende come leva per garantire maggiore flessibilità e focalizzazione sul core business

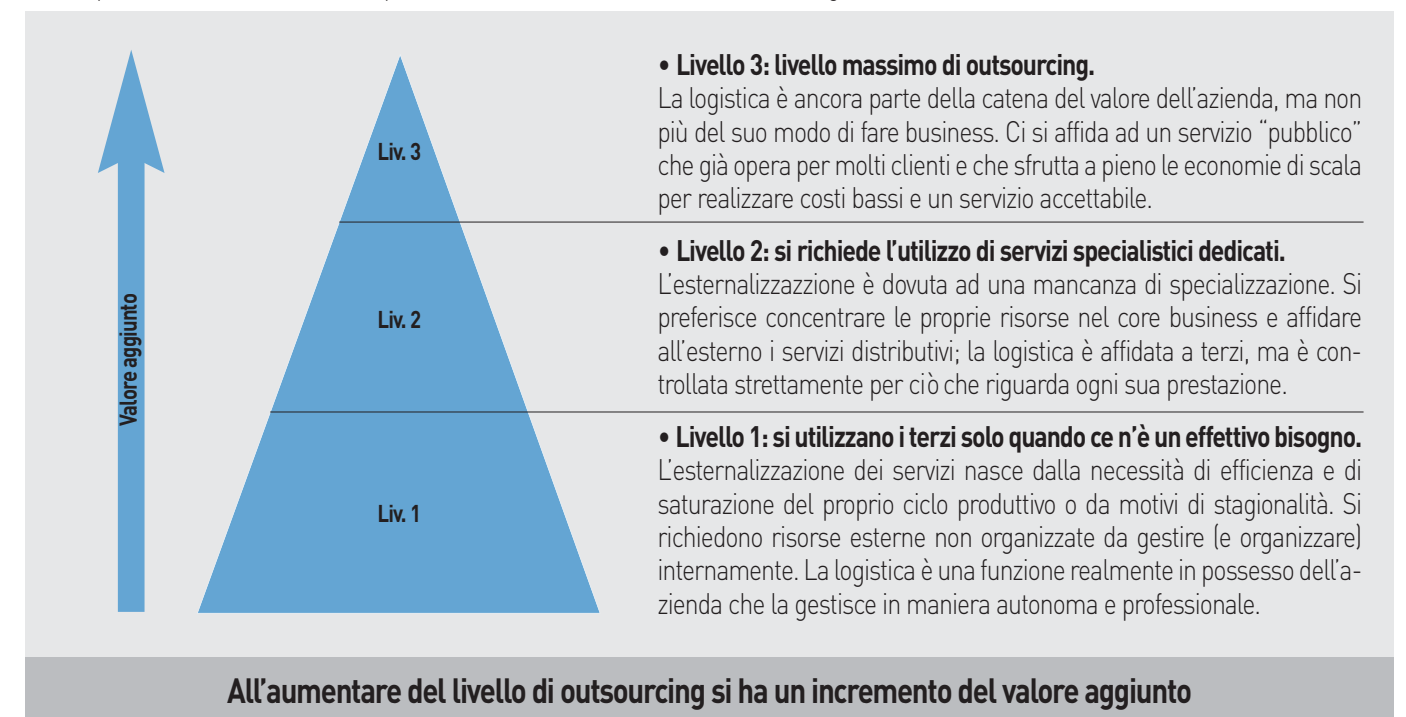
“... lasciamo fare la logistica a chi la sa fare veramente ...”

(Direttore operativo di azienda meccanica)

“... la logistica è un altro mestiere ...”

(Direttore logistico di azienda meccanica)

Da un punto di vista concettuale è possibile individuare tre livelli di outsourcing⁽¹⁾



(1) “Logistica e strategia due”, UTET Torino 1998 - Ferrozzi, Hammond, Shapiro

I tre livelli di outsourcing, soprattutto i primi due, sono riscontrabili in varia misura all'interno del panel

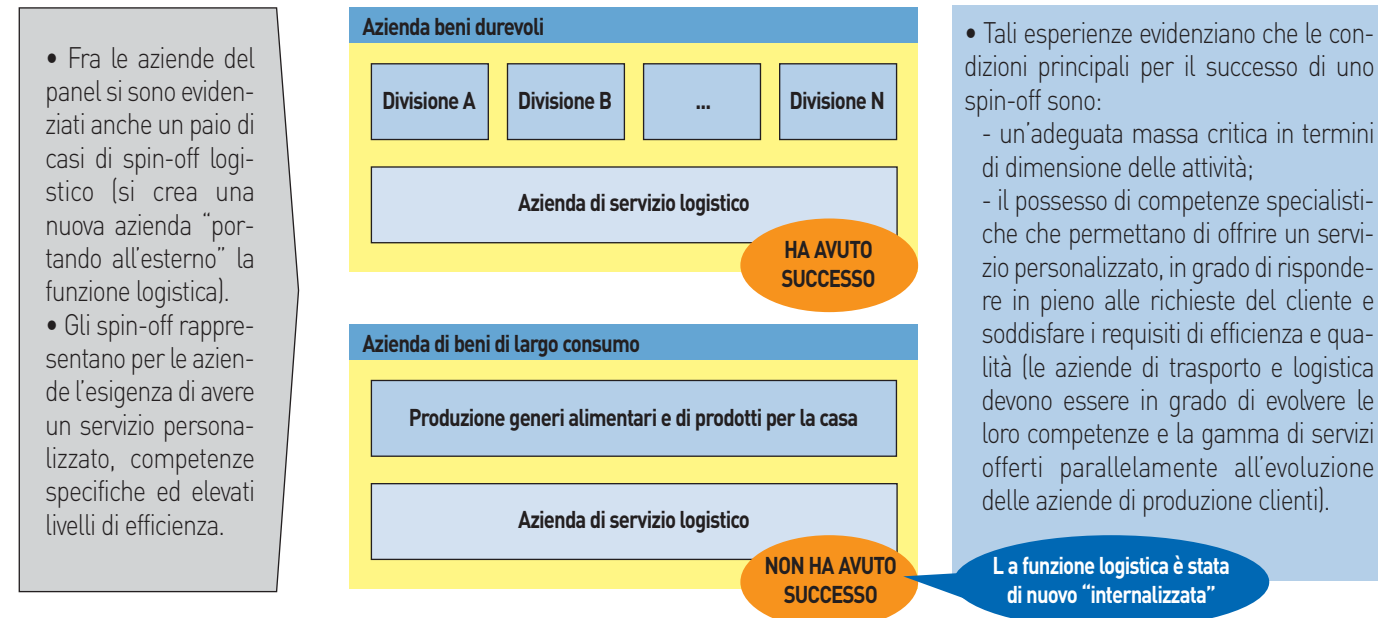
	Primo livello	Secondo livello	Terzo livello
Trasporto			
Logistica			
Trasporto intermodale			
Largo consumo Piccola			
Largo consumo Medio-grande			
Distribuzione			
Meccanica Piccola			
Meccanica Medio-grande			
Sanità			

LEGENDA: Tipologia di outsourcing assente fra le aziende del cluster Tipologia di outsourcing presente in tutte (o quasi) le aziende del cluster

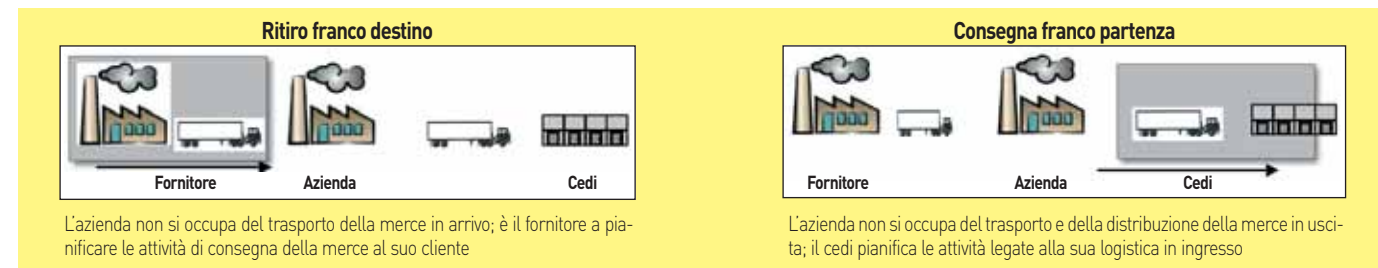
Alcune evidenze emerse dal panel

Settore	Osservazioni
Logistica	<ul style="list-style-type: none"> • Le aziende di piccole dimensioni sono collocate maggiormente al terzo livello di outsourcing. Tale risultato non corrisponde necessariamente alla realtà emiliano-romagnola, ma è dovuto alla casualità del campione. Le aziende di piccole dimensioni coinvolte nell'indagine offrono infatti servizi di logistica integrata, garantendo il controllo, la gestione del magazzino e la pianificazione dei trasporti.
Produzione di beni di largo consumo e GDO	<ul style="list-style-type: none"> • In questo settore i trasporti e i servizi logistici sono di fondamentale importanza. Il flusso teso che caratterizza la produzione di beni deperibili non consente inefficienze. Ecco perché si avverte un leggero timore nelle aziende produttrici nel delegare all'esterno la completa gestione delle operazioni logistiche. Nella maggior parte dei casi sono cedute in outsourcing le operazioni di movimentazione interna e il mero trasporto, in particolare per le vendite estere dove i volumi di vendita per destinazione sono insufficienti per gestire le consegne in conto proprio.
Meccanica e beni durevole	<ul style="list-style-type: none"> • Nel settore della meccanica e beni durevoli le aziende si collocano principalmente al secondo livello. Non sono rari quei casi in cui, in seguito ad un insuccesso del contratto di outsourcing, la aziende sono ritornate sui loro passi affidando a operatori terzi solo il trasporto. Si evidenzia anche un caso di spin off legato all'esigenza di un servizio personalizzato di competenze specifiche e alla richiesta di un elevato livello di efficienza.
Sanità	<ul style="list-style-type: none"> • Nel contesto regionale cominciano a presentarsi alcuni casi in cui viene affidata in outsourcing la gestione del magazzino economale (ovviamente, rimane ancora internalizzata la gestione della farmacia).

Legato al tema dell'outsourcing emerge anche quello dei tentativi di spin-off logistico, non sempre coronati da successo



La centralità della funzione logistica direttamente influenzata anche dalle politiche di gestione della modalità di approvvigionamento e di distribuzione dei prodotti



Talvolta l'azienda rinuncia al presidio della logistica: non si occupa più degli aspetti legati alla pianificazione delle attività di trasporto, la sua attenzione si concentra solo all'interno dell'azienda. Se da un lato ha più energie e risorse da dedicare al proprio core business, dall'altro corre il rischio di perdere di vista la gestione di una parte della propria catena del valore.

1.3.4 Modalità di trasporto e rete infrastrutturale

Dal panel⁽¹⁾ emerge un utilizzo prevalente di soluzioni di trasporto monomodali.

Settore	Cluster	Utilizzo intermodalità	Osservazioni
Logistica	Trasporto		<ul style="list-style-type: none"> Prevale il trasporto su gomma, ma si è alla ricerca di differenti modalità di trasporto per poter offrire nuovi servizi e in previsione dell'evoluzione dei mercati Il trasporto intermodale, in particolar modo la modalità gomma-nave, è utilizzato per i traffici internazionali e per raggiungere le isole italiane
	Logistica		
Produzione di beni di largo consumo e GDO	Piccole aziende		<ul style="list-style-type: none"> Per il trasporto terrestre delle merci, in particolare dei freschi, prevale la soluzione monomodale su gomma, data anche la capillarità delle consegne. Le soluzioni intermodali non sono ancora viste come alternative, ma come vie obbligate per raggiungere le isole
	Medio-grandi aziende		
Meccanica e beni durevoli	Piccole aziende		<ul style="list-style-type: none"> In parallelo all'ampliamento dei mercati e alla necessità di riduzione dei costi di trasporto, aumentano la necessità di trovare nuove soluzioni e l'importanza dell'intermodalità
	Medio-grandi aziende		

LEGENDA: Nessun utilizzo di soluzioni intermodali Utilizzo molto significativo di soluzioni intermodali

(1) L'utilizzo di soluzioni di trasporto intermodali non è valutabile per il settore "Sanità".

Le aziende sono comunque consapevoli delle potenzialità reali dell'intermodalità.

Evidenze dalle interviste	Osservazioni
<ul style="list-style-type: none"> • Scarso ricorso all'intermodalità: le infrastrutture sono considerate come una leva non sfruttabile appieno a causa: <ul style="list-style-type: none"> - dello scarso sviluppo del sistema - delle distanze ridotte che non consentono economie - della capillarità e modalità delle consegne 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevale ancora un orientamento culturale fortemente monomodale legato in parte, in alcuni casi, alla carente conoscenza delle opportunità legate all'intermodalità attualmente disponibili.
<ul style="list-style-type: none"> • Fra le aziende intervistate alcuni soggetti hanno dichiarato grande interesse alle potenzialità del sistema infrastrutturale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le aziende caldeggiano la promozione di progetti volti a migliorare la mobilità delle merci, la ripartizione modale e a ottimizzare le reti logistiche; alcune aziende del panel, infatti, hanno partecipato attivamente ai progetti I-log e Corelog^[2].

1.3.5 Innovazione e strumenti informatici

Il panel conferma la rilevanza di ruolo dell'ICT.

Evidenze dalle interviste	Osservazioni
<ul style="list-style-type: none"> • Ruolo fondamentale degli strumenti informatici per aumentare l'efficienza e migliorare il coordinamento tra i processi non solo interni all'azienda, ma anche le relazioni con clienti e fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza molto capillare di sistemi informatici di gestione aziendale (indipendentemente dal settore i pacchetti software più diffusi sono SAP, JD Edwards e BAAN) • Investimenti di risorse nello sviluppo degli strumenti informatici e nelle relative competenze a livello gestionale e operativo, motivo per il quale le aziende di medie dimensioni possono acquisire un maggiore livello di automizzazione e informatizzazione

[2] Progetti europei finalizzati a promuovere l'uso strategico della logistica e del trasporto intermodale (Interreg III B Cadses)

La diffusione dei sistemi informativi è ovviamente anche legata alle dimensioni dell'azienda.

	Sistemi Gestionali					Sistemi Operativi		
	Commerciale	Produzione	Magazzino	Trasporto	CRM	Codice a barre	Radio Frequenza	Magazzini
Trasporto	●		◐	◐		◐	◐	◐
Logistica	●		◐	●		◐	◐	◐
Trasporto intermodale	●		◐	◐			◐	
Largo consumo Piccole	●	◐				◐	◐	◐
Largo consumo Medio-grandi	●	◐	◐	●		●	◐	◐
Distribuzione	●		●	◐	◐	◐	●	
Meccanica Piccole	◐	◐		◐		◐	◐	◐
Meccanica Medio-grandi	●	●	◐	◐	◐	●	◐	◐
Sanità		◐	◐			◐		

LEGENDA: ◐ Sistemi presenti solo in poche aziende del cluster ● Sistemi presenti in tutte (o quasi) le aziende del cluster

**ANALISI
DELLA DOMANDA**

2.1 LA NOMENCLATURA DI RIFERIMENTO

La verifica della presenza dei profili logistici fra le aziende del panel prende avvio dalla nomenclatura di riferimento di Novalog e Innotrans

	1	2
FASE	Definizione della nomenclatura di riferimento	Verifica della presenza dei ruoli
DESCRIZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Per la nomenclatura dei ruoli di cui verificare la presenza nelle aziende del panel si è fatto riferimento ai progetti Novalog e Innotrans che hanno individuato 24 profili professionali relativi ai 5 processi interni alle aziende: <ul style="list-style-type: none"> - definizione delle strategie - gestione degli approvvigionamenti - pianificazione e controllo della produzione - gestione del magazzino - trasporto In prima analisi, per ognuno dei profili, è stata elaborata una job description con le finalità del ruolo e le sue attività, facendo riferimento anche al codice ISCO88 (International Standard Classification of Occupations). 	<ul style="list-style-type: none"> Le job description sono state sottoposte all'attenzione delle aziende intervistate per testare la presenza di tutti i profili professionali logistici individuati. La verifica della presenza non è stata condotta solo sulla base della nomenclatura, ma anche e soprattutto sulla base delle attività e della finalità del profilo. Questo ha permesso di: <ul style="list-style-type: none"> - individuare un profilo professionale esistente nel caso in cui la nomenclatura non corrispondesse - definire la nomenclatura dei profili professionali logistici adottata in Emilia-Romagna - individuare i profili professionali non corrispondenti a quelli individuati che comunque svolgono e presidiano attività di natura logistica.

Novalog e Innotrans associano ogni profilo a un processo. I processi considerati sono cinque

Processi	Descrizione
Definizione strategie	<ul style="list-style-type: none"> Processo finalizzato all'analisi e allo studio delle politiche e delle strategie per la logistica; copre le aree strategiche e di decision-making all'interno delle aziende.
Gestione degli approvvigionamenti	<ul style="list-style-type: none"> Processo finalizzato alla pianificazione degli ordini per le operazioni manifatturiere, di assemblaggio, di installazione o delle altre operazioni di fabbricazione, tramite lo scambio di informazioni con il personale della produzione.
Gestione del magazzino	<ul style="list-style-type: none"> Processo relativo alla gestione degli stock e al magazzinaggio delle merci.
Pianificazione e controllo della produzione	<ul style="list-style-type: none"> Processo finalizzato alla pianificazione della produzione, alla sua effettuazione e al suo controllo.
Trasporto	<ul style="list-style-type: none"> Processo finalizzato alla programmazione, all'effettuazione e al controllo delle operazioni di trasporto a partire dalla pianificazione di carico dei veicoli e individuazione dei percorsi ottimali fino alla consegna al destinatario.

I profili individuati a livello europeo

Processo	Nomenclatura Novalog / Innotrans	Finalità del profilo
Definizione delle strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Supply chain Manager • Logistic • Analista logistico • Ingegnere logistico • Controller della logistica • Esperto IT per la logistica • Supervisore logistico 	<ul style="list-style-type: none"> • Sincronizzare e ottimizzare le interazioni tra i vari anelli della catena logistica • Implementare le politiche aziendali relative alla logistica • Analizzare il contesto delle attività logistiche, le politiche di servizio e i KPI • Sviluppare e pianificare le strutture logistiche per acquisire efficacia ed efficienza • Analizzare i costi e le performance come assistente gestionale • Implementare soluzioni software per la supply chain • Coordinare le operazioni del magazzino
Gestione degli approvvigionamenti	<ul style="list-style-type: none"> • Manager dei materiali • Manager degli imballaggi • Manager degli acquisti • Funzionario degli acquisti • Impiegato degli acquisti • Controller stock e inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Pianificare gli approvvigionamenti dei materiali di lavorazione • Organizzare i servizi e le attività relative alle operazioni di imballaggio • Stabilire accordi di approvvigionamento a lungo termine con i fornitori • Negoziare le condizioni generali con i fornitori e valutare le loro performance • Coordinare le attività operative relative al servizio acquisti • Supervisionare il trattamento degli ordini e controllare il livello degli stock

Processo	Nomenclatura Novalog / Innotrans	Finalità del profilo
Pianificazione e controllo della produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Planner e controller della produzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborare un piano direttivo per stabilire l'ordine e i tempi di ogni operazione
Gestione del magazzino	<ul style="list-style-type: none"> • Manager del magazzino • Responsabile del magazzino • Impiegato del processo degli ordini • Operatore di magazzino • Mulettista • Prelevatore di ordini • Responsabile della manutenzione • Operatore della manutenzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire e coordinare il centro di distribuzione o il magazzino • Gestire le operazioni quotidiane del magazzino • Gestire la ricezione degli ordini e elaborare le liste di preparazione degli ordini • Svolgere le operazioni interne al magazzino, dal controllo della merce entrante al suo trasferimento • Trasferire la merce, sia all'interno che all'esterno del magazzino, usando carrelli elevatori o transpallet • Effettuare le operazioni di picking o di packing e preparare gli ordini • Assicurare la manutenzione e la riparazione e coordinare le relative operazioni • Riparare le macchine e gli equipaggiamenti nel caso di cattivo funzionamento
Trasporto	<ul style="list-style-type: none"> • Commercial • Traffic planner 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborare soluzioni di trasporto adatte alle richieste dei clienti • Implementare e pianificare le operazioni di trasporto ottimizzando e combinando le risorse

2.2 LA PRESENZA DEI PROFILI LOGISTICI

















Processo "definizione delle strategie"


Nel processo di definizione delle strategie il panel evidenzia una presenza di ruoli "semplificata" rispetto all'articolazione prevista da Novalog.

Ciò è legato principalmente al carattere dimensionale delle aziende del panel che difficilmente giustifica un'articolazione estremamente strutturata e complessa di ruoli.

In alcuni casi estremi, nelle aziende di dimensioni minori, i ruoli legati alla definizione delle strategie sono assenti e il processo viene presidiato da ruoli "non logistici" (Direzione Generale, Direzione di Produzione, Direzione Commerciale).

Processo "definizione delle strategie": la mappa dei profili

	Supply chain manager	Logistic manager	Analista logistico	Ingegnere logistico	Controller della logistica	Esperto IT per la logistica	Supervisore logistica	Coordinatore della rete logistica*
Trasporto								
Logistica								
Trasporto intermodale								
Largo consumo Piccole								
Largo consumo Medio-grandi								
Distribuzione								
Meccanica Piccole								
Meccanica Medio-grandi								
Sanità								

LEGENDA:  Profilo presente solo in poche aziende del cluster

 Profilo presente in tutte (o quasi) le aziende del cluster

*Profilo non presente in Novalog

Processo "definizione delle strategie": i profili presenti

Profili presenti	Note
Supply chain manager	<ul style="list-style-type: none"> Nonostante le aziende percepiscano la strategicità della funzione logistica e le sua evoluzione da logistica di trasporto e magazzino a logistica integrata, trasversale a tutti i processi e all'intera filiera, questo profilo è stato riscontrato solo in casi molto limitati, rappresentati dai soggetti più grandi e strutturati della distribuzione di beni di largo consumo Laddove assente, le sue attività sono ricoperte in parte dalla Direzione Generale o dal Presidente, e in parte dal Logistic Manager
Logistic manager	<ul style="list-style-type: none"> Trasporto: la figura del Logistic Manager individuato da Novalog corrisponde, nel panel, a quella della Direzione Generale o, in parte, a quella del Responsabile di Filiale (ad es., qualora la sede locale abbia competenza su aree di riferimento molto ampie) Produzione di beni di largo consumo: il Logistic manager coordina il network distributivo e governa i processi di Gestione del magazzino e del Trasporto. Soprattutto nelle aziende di medie dimensioni il Logistic manager risponde direttamente alla Direzione generale. Nelle aziende di dimensioni minori la logistica può perdere parte della sua autonomia; a livello di organigramma aziendale, ne deriva una dipendenza dal commerciale e dalla produzione Grande distribuzione: Il Logistic manager ha l'obiettivo di presidiare le potenzialità di sviluppo e di innovazione logistica; nelle aziende di dimensioni maggiori la sua figura può essere liberata dal coordinamento delle attività di gestione operativa; viceversa, nelle aziende minori il Logistic manager governa anche i processi di Gestione del magazzino Produzione meccanica e di beni durevoli: il Logistic manager risponde direttamente alla Direzione generale o al Direttore dell'unità operativa (nelle aziende di piccole dimensioni la logistica è sempre importante, ma meno centrale e può dipendere dalla produzione). Il Logistic manager coordina la logistica di produzione, interna all'azienda, e la logistica distributiva, responsabile dei flussi esterni <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Direttore logistica; Responsabile logistico

Profili presenti	Note
Ingegnere logistico	<ul style="list-style-type: none"> Piccole aziende: non sempre presente nelle aziende di produzione e in tale caso le sue attività sono ricoperte dal Logistic Manager o in capo al CED Medio-grandi aziende: presente nelle aziende di produzione meccanica e di beni di largo consumo Trasporto e logistica: presente nelle aziende di logistica, mentre nelle aziende che offrono solo trasporto le sue attività sono ricoperte dalla Direzione generale <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Ingegnere della logistica; Ingegnere dei processi
Coordinatore della rete logistica	<ul style="list-style-type: none"> GDO: Presente esclusivamente nelle aziende di medie dimensioni della grande distribuzione organizzata come coordinatore della rete logistica, intesa come l'insieme delle piattaforme e dei magazzini dislocati in più zone al fine di servire i punti vendita Risponde al Logistic Manager Coordina i Manager di magazzino dei vari depositi

Processo "gestione degli approvvigionamenti"

Anche in questo processo, come in quello di definizione delle strategie, dal panel appare una semplificazione nell'articolazione di ruoli proposta da Novalog.

Anche in questo caso la motivazione appare legata alle dimensioni delle aziende del panel, che non richiedono una struttura estremamente articolata di responsabilità.

Però, a differenza che nel caso del processo di definizione delle strategie, è sempre prevista la presenza di almeno un ruolo che presidi il processo (la gestione degli approvvigionamenti non è cioè delegata ad altri profili).

Processo "gestione degli approvvigionamenti": la mappa dei profili

	Manager dei materiali	Manager degli imballaggi	Manager degli acquisti	Funzionario degli acquisti	Impiegato acquisti	Controller stock e inventario
Trasporto						
Logistica						
Trasporto intermodale						
Largo consumo <i>Piccole</i>			●	◐	●	
Largo consumo <i>Medio-grandi</i>			●	◐	●	
Distribuzione		◐	◐	◐	◐	
Meccanica <i>Piccole</i>			●		◐	
Meccanica <i>Medio-grandi</i>			●	◐	●	
Sanità			●		●	

LEGENDA: ◐ Profilo presente solo in poche aziende del cluster ● Profilo presente in tutte (o quasi) le aziende del cluster

Processo "gestione degli approvvigionamenti": i profili presenti

Profili presenti	Note
Manager degli acquisti	<ul style="list-style-type: none"> • Piccole aziende: profilo presente nelle aziende di produzione come direttore acquisti • Medio-grandi aziende: profilo presente nelle aziende di produzione come Responsabile acquisti. In alcune aziende vi possono essere anche più manager degli acquisti, alcuni inseriti all'interno delle singole divisioni (e dedicati agli acquisti "specialistici" specifici della divisione), altri dedicati invece all'acquisto di beni e materiali comuni all'intera azienda • Nelle aziende di meccanica e beni durevoli si rapporta con il Responsabile di produzione e si interfaccia con il Responsabile di magazzino per il controllo del livello degli stock e con il Planner e controller della produzione per una corretta programmazione degli acquisti • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Direttore acquisti; Responsabile acquisti; Responsabile provveditorato (es. Sanità)
Manager degli imballaggi	<ul style="list-style-type: none"> • Il manager degli imballaggi è proprio delle grandi aziende produttrici di generi di largo consumo e GDO, con la finalità di ottimizzare la progettazione del packaging e degli imballaggi per agevolare il trasporto, la movimentazione e gli stock sul punto di vendita, di ridurre l'impatto ambientale e di analizzare l'evoluzione dei materiali e delle tecnologie di imballaggio • Il Manager degli imballaggi può articolarsi nelle seguenti figure: <ul style="list-style-type: none"> - Responsabile dei materiali: è il profilo con funzioni tecniche che definisce i materiali più idonei per realizzare e imballare il prodotto - Responsabile del packaging: è il profilo con funzioni interne ai processi, che coordina le attività relative alla definizione tecnica dell'imballaggio (sia primario che secondario) integrando le esigenze produttive con quelle di consumo, utilizzo e smaltimento, in un'ottica di salvaguardia dell'ambiente e contenimento dei costi
Funzionario acquisti	<ul style="list-style-type: none"> • Piccole aziende: profilo in genere non presente; le sue attività sono divise tra il manager degli acquisti e l'impiegato degli acquisti • Medio-grandi aziende: profilo presente nelle aziende più strutturate o caratterizzate da una maggior complessità dell'approvvigionamento dei materiali • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Funzionario degli acquisti
Impiegato acquisti	<ul style="list-style-type: none"> • Presente nelle aziende di produzione, di piccole e medie dimensioni • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Impiegato degli acquisti; Impiegato provveditorato (es. Sanità)

Processo "gestione del magazzino"

In questo processo il panel evidenzia una struttura e un contenuto dei profili abbastanza vicini a quanto descritto da Novalog.

In particolare però, a differenza di Novalog, i ruoli di Operatore di magazzino e di Mulettista sono fra loro sovrapponibili: appare difficile individuare profili destinati solo alla movimentazione meccanizzata e altri solo ad attività manuali, ma entrambe le attività sono in capo allo stesso profilo.

Da notare anche che non sempre sono presenti profili operativi, questo perché in alcuni casi le attività corrispondenti sono esternalizzate (perfino alcune aziende di logistica integrata fanno ricorso all'outsourcing per la gestione di attività di movimentazione e facchinaggio).

Processo "gestione del magazzino": la mappa dei profili

	Manager del magazzino	Responsabile magazzino	Impiegato del processo degli ordini	Operatore di Magazzino Mulettista	Prelevatore di ordini	Responsabile della manutenzione	Operatore della manutenzione
Trasporto							
Logistica							
Trasporto intermodale							
Largo consumo Piccole							
Largo consumo Medio-grandi							
Distribuzione							
Meccanica Piccole							
Meccanica Medio-grandi							
Sanità							

LEGENDA: Profilo presente solo in poche aziende del cluster Profilo presente in tutte (o quasi) le aziende del cluster

Processo "gestione del magazzino": i profili presenti

Profili presenti	Note
Manager del magazzino	<ul style="list-style-type: none"> • Piccole aziende: profilo non sempre presente; le sue attività sono svolte dal responsabile del magazzino • Medio-grandi aziende: profilo presente nelle aziende di produzione come responsabile della piattaforma o del centro di distribuzione • In genere risponde al Logistic manager. Nelle aziende di produzione di beni di largo consumo si interfaccia con la funzione commerciale per la gestione delle consegne ai clienti, in quelle di meccanica e beni durevoli si rapporta con la produzione per la gestione del magazzino • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Responsabile del centro di distribuzione; Responsabile di piattaforma; Farmacista (es. Sanità)
Responsabile del magazzino	<ul style="list-style-type: none"> • Profilo presente in tutte le aziende di produzione e nelle aziende di trasporto e logistica che offrono servizio di gestione magazzino • Nelle aziende di trasporto e logistica dipende dalla Direzione Generale o dal Responsabile di Filiale e si interfaccia con il Traffic Planner • Nelle aziende di meccanica e beni durevoli risponde al Manager del magazzino, laddove presente; nelle aziende minori, può dipendere invece direttamente dal Responsabile della produzione. Ha la responsabilità sul controllo delle giacenze e sull'inventario • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Responsabile del magazzino; Caposquadra; Responsabile economato (es. Sanità); Responsabile del magazzino farmaceutico (es. Sanità)
Impiegato del processo degli ordini	<ul style="list-style-type: none"> • Piccole aziende: profilo non sempre presente; le sue attività sono svolte dal responsabile del magazzino in collaborazione con la funzione amministrativa o commerciale • Medio-grandi aziende: profilo sempre presente
Prelevatore di ordini	<ul style="list-style-type: none"> • Piccole aziende: nelle aziende non molto strutturate le sue attività potrebbero essere svolte dall'operatore di magazzino • Medio-grandi aziende: presente nelle aziende di trasporto e logistica che offrono un servizio strutturato e nelle aziende di produzione • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Preparatore di ordini; Pickerista

Profili presenti	Note
Operatore di Magazzino- Mulettista	<ul style="list-style-type: none"> • I due profili proposti da Novalog, Operatore di magazzino e Mulettista (addetto esclusivamente alla guida dei mezzi industriali) nelle aziende intervistate vanno a coincidere in un unico ruolo • Il profilo è presente in tutte le aziende di produzione e nelle aziende di trasporto e logistica che offrono servizio di gestione magazzino • Nonostante la quasi totalità delle aziende del panel abbiano la necessità di gestire magazzini le attività operative, come quelle dell'Operatore di magazzino-Mulettista, sono spesso esternalizzate (questo avviene anche per le aziende che offrono servizi logistici, che a loro volta possono ricorrere ad aziende di facchinaggio) • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Magazziniere; Operatore di magazzino; Carrellista- mulettista; Operatore magazzino economale (es. Sanità); Operatore magazzino farmaceutico (es. Sanità)
Responsabile della manutenzione	<ul style="list-style-type: none"> • Piccole aziende: Piccole aziende: potrebbe essere presente un solo profilo tra Operatore della manutenzione e Responsabile della manutenzione • Presente nelle aziende di trasporto e logistica che offrono un servizio strutturato e nelle aziende di produzione • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Responsabile della manutenzione
Operatore della manutenzione	<ul style="list-style-type: none"> • In alcune aziende non è presente in quanto le operazioni di manutenzione sono gestite in outsourcing • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Manutentore; Operatore della manutenzione

Processo "pianificazione e controllo della produzione": la mappa dei profili

	Planner e controller della produzione
Trasporto	
Logistica	
Trasporto intermodale	
Largo consumo <i>Piccole</i>	●
Largo consumo <i>Medio-grandi</i>	●
Distribuzione	
Meccanica <i>Piccole</i>	●
Meccanica <i>Medio-grandi</i>	●
Sanità	

Ovviamente, in ogni azienda in cui vi sia produzione di beni (di largo consumo o durevoli) è presente la figura del planner e controller della produzione

LEGENDA:

- ◐ Profilo presente solo in poche aziende del cluster
- Profilo presente in tutte (o quasi) le aziende del cluster

Processo "pianificazione e controllo della produzione": i profili presenti

Profili presenti	Note
Planner e controller della produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Presente nelle aziende di produzione meccaniche e di beni di largo consumo, sia di piccole che di medie dimensioni. Nelle aziende di piccole dimensioni e non strutturate coincide con il responsabile di produzione • Risponde al Responsabile di produzione (invece, nelle aziende in cui la logistica riveste un ruolo centrale, può rapportarsi direttamente al Logistic manager); si interfaccia con la Gestione degli approvvigionamenti e la funzione commerciale. Nelle aziende che producono beni di largo consumo il suo lavoro è basato su una maggior aleatorietà dei dati in ingresso e caratterizzato dai vincoli di deperibilità dei prodotti • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Programmatore della produzione

Processo "trasporto": la mappa dei profili

	Commercial	Traffic planner
Trasporto	◐	●
Logistica	●	●
Trasporto intermodale	●	●
Largo consumo <i>Piccole</i>		●
Largo consumo <i>Medio-grandi</i>		●
Distribuzione		◐
Meccanica <i>Piccole</i>		●
Meccanica <i>Medio-grandi</i>		●
Sanità		

Il panel evidenzia la presenza di Traffic planner anche in aziende non di logistica o di trasporto.

Ciò è dovuto al fatto che nelle aziende di produzione o distribuzione il trasporto è un'attività generalmente esternalizzata e richiede un presidio interno all'azienda che acquista il servizio.

LEGENDA:

- ◐ Profilo presente solo in poche aziende del cluster
- Profilo presente in tutte (o quasi) le aziende del cluster

Processo "trasporto": i profili presenti

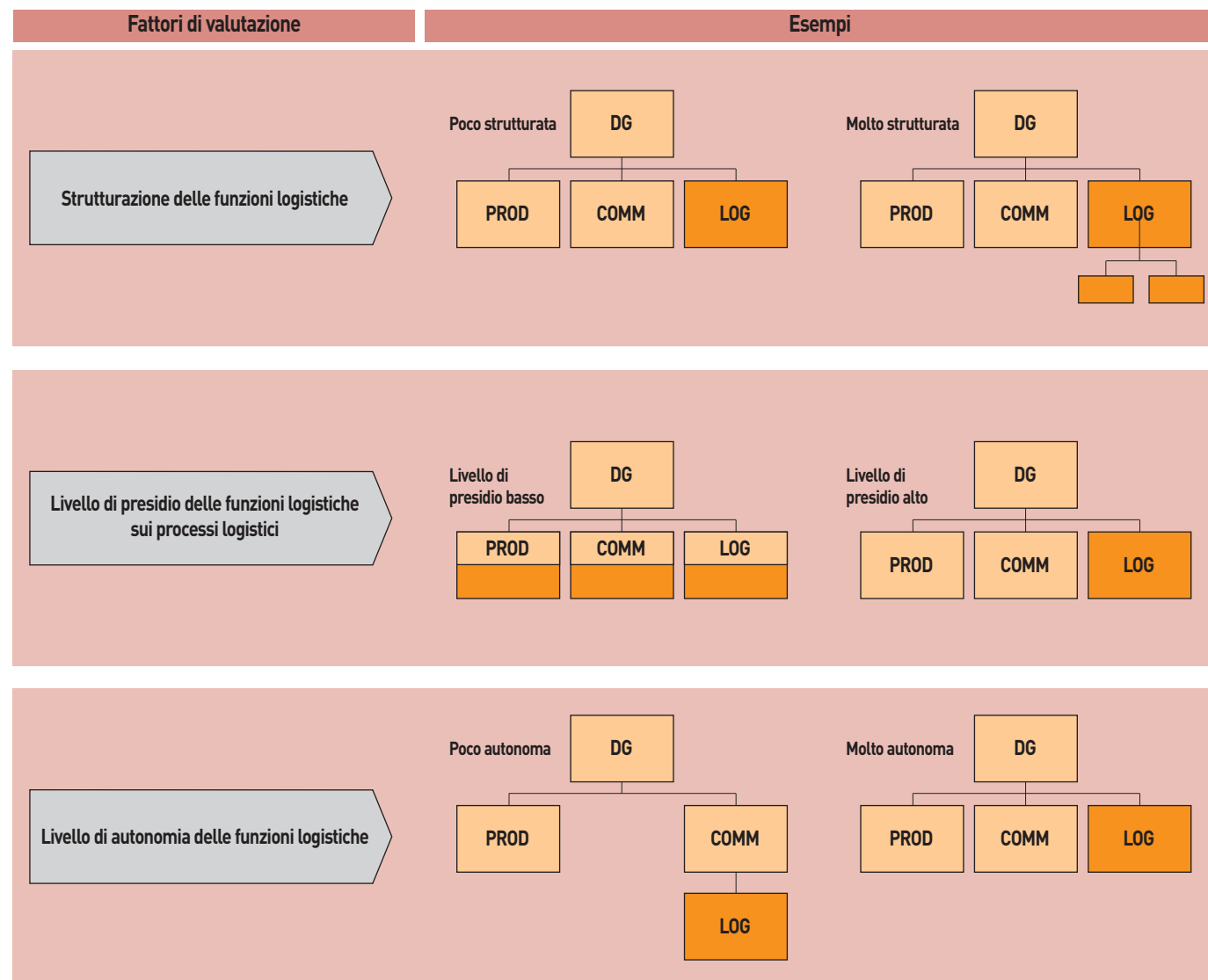
Profili presenti	Note
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Presente sia nelle aziende che offrono servizio di trasporto, sia nelle aziende di logistica e trasporto intermodale. Il commerciale risponde alla Direzione Generale o al Responsabile di Filiale, ma le sue attività sono ridotte rispetto al profilo individuato da Innotrans (in particolare la ricerca di nuovi clienti e la contrattazione di primo livello sono in capo al Responsabile di Filiale congiuntamente alla Direzione Generale) • Non presente nelle aziende di produzione; le sue attività sono svolte dalla funzione commerciale in collaborazione con la direzione aziendale • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Commerciale
Traffic planner	<ul style="list-style-type: none"> • Presente nelle aziende di trasporto, logistica e nelle aziende impegnate nel trasporto intermodale. Nelle aziende che offrono esclusivamente trasporto, dipende dalla Direzione generale o dal Responsabile di Filiale. Nelle aziende che operano nell'intermodalità, la figura del traffic planner può essere suddivisa in base alla modalità di trasporto (gomma, rotaia, ecc.); risponde al Responsabile operativo • Presente nelle aziende di produzione meccanica e di beni di largo consumo che si collocano al primo o al secondo livello di outsourcing. Nelle aziende di produzione di beni di largo consumo è responsabile dell'ottimizzazione delle soluzioni di trasporto; dipende dal Logistic Manager o dalla funzione commerciale. Anche quando il trasporto è affidato in outsourcing, può esservi la presenza del traffic planner con la finalità di minimizzare il più possibile i costi di consegna (nel rispetto delle politiche aziendali di servizio al cliente) coordinando i fornitori del servizio di trasporto • <i>Esempi di nomenclatura riscontrata:</i> Traffic planner; Responsabile trasporti

2.3 ALCUNE CONSIDERAZIONI SUI PROFILI LOGISTICI

la caratterizzazione dei profili logistici si articola rispetto ad alcuni fattori di valutazione che consentono una migliore comprensione del livello di "maturità" logistica

Fattori di valutazione	Descrizione
Strutturazione delle funzioni logistiche	<ul style="list-style-type: none"> • Rappresenta il livello di completezza e articolazione dei ruoli nelle funzioni logistiche; è quindi legato al numero di posizioni rispetto ai quali tali funzioni si articolano rispetto all'articolazione prevista da Novalog e Innotrans
Livello di "dispersione" dei profili logistici	<ul style="list-style-type: none"> • Rappresenta la misura di quali e quante funzioni presidiano le attività dei principali ruoli logistici codificati che sono stati riscontrati assenti o poco presenti nel panel di indagine (questo fenomeno si riscontra soprattutto sui ruoli strategici)
Livello di presidio delle funzioni logistiche sui processi logistici	<ul style="list-style-type: none"> • Rappresenta la misura in cui i processi logistici vengono gestiti e presidiati da funzioni di natura logistica anziché da altre funzioni aziendali (produzione, commerciale, ecc.)
Livello di autonomia delle funzioni logistiche	<ul style="list-style-type: none"> • Misura l'autonomia di una funzione logistica nella definizione delle proprie scelte e attività (ad es.: se dipende direttamente dalla direzione generale o se invece la sua attività è determinata da altre funzioni aziendali)

Alcuni esempi



Riguardo alla strutturazione delle funzioni logistiche si riscontra che essa non è molto ampia per le funzioni strategiche.

	Definizione delle strategie	Gestione degli approvvigionamenti	Gestione del magazzino	Pianificazione e controllo della produzione	Trasporto
Trasporto		X		X	
Logistica		X		X	
Trasporto intermodale		X		X	
Largo consumo <i>Piccole</i>					
Largo consumo <i>Medio-grandi</i>					
Distribuzione <i>Medio-grandi</i>				X	
Meccanica <i>Piccole</i>					
Meccanica <i>Medio-grandi</i>					
Sanità				X	X

LEGENDA: Poco strutturato Molto strutturato X Processo non presidiato

Vi è una realtà molto strutturata nelle funzioni più operative; il presidio della “gestione del magazzino”, ad esempio, si articola in un insieme ampio di profili, generalmente quasi tutti riscontrabili nel panel.

Nel complesso appare esservi una correlazione fra dimensione dell'azienda e articolazione delle funzioni logistiche, soprattutto quelle che presidiano la “definizione delle strategie” e la “gestione degli approvvigionamenti”.

In ogni caso, la soglia dimensionale delle aziende del panel non è tale da giustificare una strutturazione completa per queste funzioni.

A essere disperse su profili diversi sono soprattutto le attività/finalità di coordinamento e governo strategico, quelle di analisi delle performance, quelle di gestione commerciale.

Ad esempio, nelle aziende minori dove il Logistic Manager non è presente, le sue attività (legate alla finalità di definire le e garantirne l'implementazione) possono essere in capo a profili che vanno dalla Direzione Generale a quella di Produzione.

Il livello di “dispersione” dei profili logistici è minore per le attività più operative.

Ruolo formalmente responsabile Finalità	Ruoli effettivamente coinvolti nel compimento della finalità								
	Trasporto	Logistica	Intermodale	Largo consumo Piccole	Largo consumo Medio-grandi	Distribu-zione Medio-grandi	Meccanica Piccole	Meccanica Medio-grandi	Sanità
Logistic manager Implementare le strategie logistiche aziendali	Direttore Generale	Logistic manager Direttore Generale	Logistic Manager	Responsabile Produzione	Logistic Manager	Logistic Manager	Responsabile Produzione	Logistic Manager	Direttore Generale
Analista logistico Analizzare i KPI logistici	Analista Logistica	Analista Logistica	Logistic Manager	Commerciante o Produzione	Analista Logistica	Analista Logistica	Analista Logistica	Analista Logistica	Manager Magazzino
Controller della logistica Analizzare costi e performance logistiche	Direttore Generale	Direttore Generale Logistic manager	Direttore Generale	Responsabile Produzione	Logistic Manager	Logistic Manager	Responsabile Produzione	Logistic Manager	Manager Magazzino
Supervisore Logistico Coordinare le operazioni del magazzino	Direttore Generale	Logistic Manager	Logistic Manager	Responsabile Magazzino	Logistic Manager Responsabile Magazzino	Logistic Manager Responsabile Magazzino	Responsabile Produzione	Responsabile Magazzino	Responsabile Magazzino
Manager degli imballaggi Progettazione e organizzazione imballaggi	x	x	x	Responsabile Produzione	Responsabile Produzione Manager Acquisti	Manager Acquisti	Responsabile Produzione	Responsabile Produzione Manager Acquisti	Responsabile Magazzino
Commercial Implementare l'offerta di trasporto per i clienti	Direttore Generale Commerciale	Direttore Generale Commerciale	Direttore Generale Commerciale	Direttore Commerciale	Direttore Commerciale Logistic Manager	Direttore Commerciale	Direttore Commerciale Responsabile Produzione	Direttore Commerciale	x

Finalità ricoperta dal ruolo definito da Novalog o Innotrans

Nel panel, il livello di presidio delle attività logistiche da parte di profili logistici e il livello di autonomia sono fortemente legati

Il livello di presidio delle funzioni logistiche sui processi logistici e il livello di autonomia delle funzioni logistiche stesse hanno, a livello concettuale, significati diversi.

Per le aziende del panel emerge però che essi sono correlati allo stesso driver (la dimensione dell'azienda), tanto da sovrapporsi come risultati.

Per tale motivo, i due fattori sono stati riuniti in un'unica rappresentazione valida per entrambi.

Si vuole comunque sottolineare che non si possono invece escludere a priori, per altre aziende non inserite nel panel, risultati diversi fra il livello di autonomia e il livello di presidio delle attività logistiche da parte di profili logistici.

Il livello di autonomia delle funzioni logistiche e di presidio da parte di profili logistici aumentano in genere al crescere delle dimensioni delle aziende

	Definizione delle strategie	Gestione degli approvvigionamenti	Gestione del magazzino	Pianificazione e controllo della produzione	Trasporto
Trasporto	Dipende dalla Direzione Generale	X	Dipende dal Direttore Operativo	X	Dipende dalla Direzione Generale
Logistica	Dipende dalla Direzione Generale	X	Dipende dal Logistic Manager	X	Dipende dal Logistic Manager
Trasporto intermodale	Dipende dalla Direzione Generale	X	Dipende dal Direttore Operativo	X	Dipende dal Logistic Manager
Largo consumo Piccole		Dipende dal Responsabile Produzione	Dipende dal Responsabile Produzione		Dipende da Resp. Prod. o dal Commer.
Largo consumo Medio-grandi	Dipende dal Logistic Manager	Dipende dal Responsabile Produzione	Dipende dal Logistic Manager		Dipende dal Logistic Manager
Distribuzione Medio-grandi		Dipende dal Commerciale	Dipende dal Logistic Manager	X	Dipende dal Logistic Manager
Meccanica Piccole	Dipende dal Responsabile Produzione	Dipende dal Responsabile Produzione	Dipende dal Responsabile Produzione	Dipende dal Responsabile Produzione	Dipende dal Commerciale
Meccanica Medio-grandi	Risponde alla DG	Dipende dal Logistic Manager	Dipende dal Logistic Manager	Dipende dal Responsabile Produzione	Dipende dal Logistic Manager
Sanità	Dipende dalla Direzione Generale	Dipende dai Responsabili del Provveditorato e delle U.O.	Dipende dal Direttore Sanitario	X	X

LEGENDA: Poco autonomo Molto autonomo X Processo non presidiato

Soprattutto nelle aziende di dimensioni minori le funzioni logistiche hanno un livello di autonomia limitato e sono presidiate dalla funzione commerciale o dalla produzione.

Questo appare in particolar modo riguardo alla definizione delle strategie in cui, anche qualora presidiate operativamente da profili "logistici", questi rispondono gerarchicamente non alla Direzione Generale ma alla Direzione di Produzione.

Nella gestione degli approvvigionamenti è la produzione a guidare l'attività dei profili logistici: il loro principale obiettivo è garantire l'alimentazione puntuale delle linee produttive.

Un caso diverso è ovviamente quello della distribuzione dei beni di largo consumo, dove la logistica è un effettivo fattore critico di successo (in termini di contenimento dei costi e puntualità di un servizio ad elevata frequenza). Qui la logistica gode di un livello di autonomia effettivamente molto alto.

Le peculiarità della funzione logistica in Emilia-Romagna impattano in modo significativo nell'articolazione dei ruoli presenti in relazione ai progetti Novalog e Innotrans

Nello specifico i ruoli presenti hanno tendenzialmente finalità più "estese" e ricoprono, oltre alle loro attività specifiche, anche quelle associate da Novalog ad altri profili.

La maggiore estensione dei profili emiliano-romagnoli si riscontra in particolare per i processi di definizione delle strategie, gestione degli approvvigionamenti e gestione del magazzino dove è più alta la dispersione.

Fa eccezione il processo relativo al trasporto nel quale il ruolo del Commercial non si occupa, contrariamente a quanto definito da Innotrans, delle attività di marketing relative all'analisi di settore e sviluppo dell'offerta commerciale ma della definizione delle soluzioni di servizio offerte ai clienti.

2.4 I PERCORSI PROFESSIONALI DEI PROFILI LOGISTICI

Le modalità di inserimento dei profili professionali sono diversificate a seconda del livello

Profili	Tipologia di risorse	Canale di reclutamento	Introduzione al ruolo
Alti	• Lavoratori qualificati con esperienza	• Ricerca diretta • Società di selezione	• Periodo di prova
	• Neo-laureati	• Università	• Periodo di prova • Stage in affiancamento
Medi	• Lavoratori con esperienza	• Società di selezione • Ricerca diretta	• Periodo di prova
	• Lavoratori interni	• Mobilità interna	• Formazione e crescita interna
	• Neo-diplomati • Neo-laureati	• Società di selezione • Università	• Periodo di prova • Stage in affiancamento
Bassi	• Lavoratori non qualificati in cerca di occupazione	• Società di lavoro interinale	• Periodo di prova

I profili medi sono la fascia di reclutamento più critica

**Learning
by doing**

In generale, la modalità di sviluppo di competenze privilegiata è il learning by doing

Evidenze	Note
Learning by doing	<ul style="list-style-type: none"> • Il learning by doing è lo strumento principale per la crescita delle risorse; più che una consuetudine si tratta di una necessità dettata in parte da carenze del sistema formativo e della formazione aziendale
Crescita interna	<ul style="list-style-type: none"> • La crescita interna è il canale più diffuso per lo sviluppo e la gestione del turnover dei profili • Si tratta della tendenza privilegiata soprattutto dalle aziende cooperative
Stage	<ul style="list-style-type: none"> • Nella gran parte delle aziende (indipendentemente dal loro settore di appartenenza) vengono offerti stage a studenti o neo laureati (soprattutto del corso di laurea di Ingegneria Gestionale) in particolare relativi a profili medio/alti quali: <ul style="list-style-type: none"> - planner e controller della produzione - ingegnere logistico (affiancamento) • Le aziende promuovono questa soluzione e ne riconoscono i buoni risultati; la percentuale di trasformazione dello stage in contratto di assunzione è infatti vicina al 75%. D'altra parte, gli stagisti hanno la possibilità di acquisire competenze e coniugare conoscenze teoriche con la pratica aziendale

Emergono criticità di reperimento di profili medi e di competenze specialistiche o riguardo ai profili operativi

Criticità	Note
Difficoltà nel reperimento delle competenze specialistiche	<ul style="list-style-type: none"> Non sembra che il sistema formativo istituzionale consenta di reperire con facilità le competenze specialistiche Questo implica, come accennato, ad un significativo ricorso al learning by doing per dotarsi di tali competenze
Difficoltà nel reperire i profili medi	<ul style="list-style-type: none"> È difficile reperire risorse da inserire nei profili medi: manca nel sistema formativo un percorso specifico in tal senso (una sorta di diploma di "tecnico di logistica") Per ovviare a tale lacuna le aziende scelgono in genere fra due alternative: <ul style="list-style-type: none"> promuovere nei ruoli medi risorse inserite in ruoli inferiori e valutate di buon potenziale (con il rischio però che non si dimostrino adatte nella realtà ai nuovi ruoli) inserire neo-laureati inizialmente da affiancare in learning by doing (nel medio periodo però non sempre vengono individuati percorsi di crescita in grado di soddisfare le aspirazioni di sviluppo di tali risorse)
In alcuni casi profili operativi poco adeguati	<ul style="list-style-type: none"> Emergono alcuni punti di debolezza legati ai profili operativi: <ul style="list-style-type: none"> le conoscenze di base (dalla padronanza degli strumenti ICT a quella, talora, della lingua italiana) sono in alcune situazioni poco adeguate; in alcune aziende si riscontra un alto turn over delle risorse operative, e la perdita delle competenze da loro acquisite; ragionamenti simili valgono alcune aziende che ricorrono ad un out-sourcing frammentato e poco strutturato (ad esempio a fronte di picchi di attività stagionali); data la natura delle attività svolte da tali profili, a volte vi possono essere carenze in termini di motivazione e partecipazione.

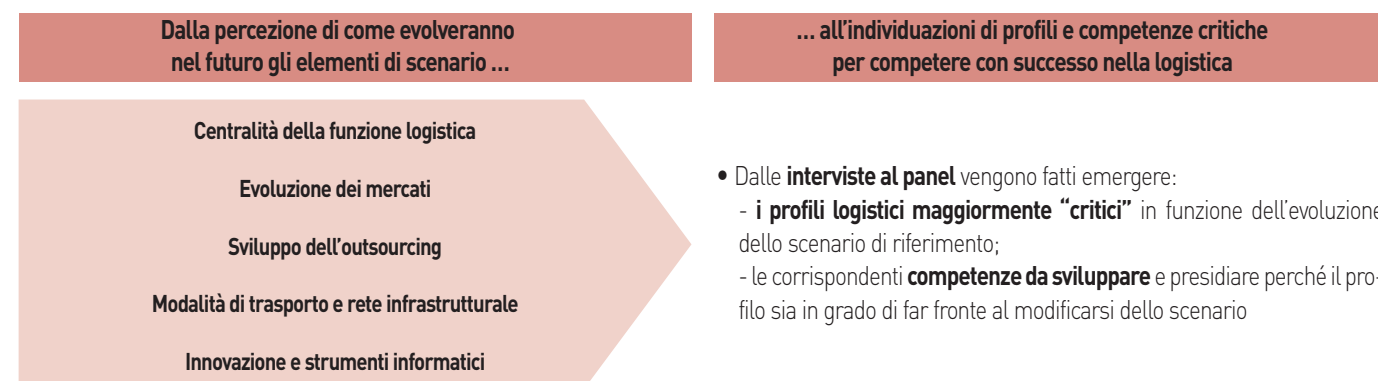
La formazione si focalizza soprattutto sui temi "istituzionali" e legati all'applicazione di normative e procedure

Settore-Cluster	Temi di formazione "Istituzionale"		Tecnico-Operativa			Gestionale			
	Sicurezza e qualità	Movimentazione mezzi industriali	Normative doganali e tecniche di spedizione	Sistemi informativi operativi	Lingua inglese	Gestione degli impianti e risorse	Pianificazione mezzi	Logistica generale	Project management
Trasporto	●	◐	◑	◑		◑		◑	
Logistica	●	◐	◑		◑		◑		
Trasporto intermodale	●		◐		◐				
Largo consumo Piccola	●					◑			
Largo consumo Medio-grande	●			◐		◐		◐	
Distribuzione	●							◐	
Meccanica Piccola	◑	◑		◐	◐				◑
Meccanica Medio-grande	◑			◑	◑				
Sanità	◑			◑					

LEGENDA: ◐ Tema formativo poco frequente ● Tema formativo molto frequente

2.5 I PROFILI LOGISTICI E L'EVOLUZIONE DEI FATTORI DI CONTESTO

La comprensione dell'evoluzione dei fattori di contesto guida la comprensione dei profili e delle competenze critiche nella logistica



Nel medio periodo si prevede che la logistica avrà un ruolo ancora più centrale nella definizione delle strategie aziendali e fungerà non più solo da integratrice delle funzioni aziendali ma sempre più da integratrice di attori distribuiti lungo l'intera supply chain

Settore	Cluster	Importanza della funzione logistica	Osservazioni
Produzione di beni di largo consumo e GDO	Piccole aziende		<ul style="list-style-type: none"> Cresce la percezione di logistica integrata, sentita come indispensabile per conquistare nuovi spazi e servire meglio i clienti e quindi non sarà più vista come un'attività di servizio alla produzione e al commerciale, ma come una funzione che contribuisce alla competitività dell'azienda
	Medio-grandi aziende		<ul style="list-style-type: none"> Nel breve/medio periodo, la funzione logistica sarà sempre più centrale perché la complessità del sistema produttivo richiede una maggior integrazione di filiera, un approvvigionamento efficace e un servizio di distribuzione impeccabile
Meccanica e beni durevole	Piccole aziende		<ul style="list-style-type: none"> Anche se attualmente la logistica non è centrale all'interno dell'azienda, si percepisce come questa funzione, in un prossimo futuro, possa contribuire alla crescita e al miglioramento delle performance aziendali attraverso l'integrazione dei processi
	Medio-grandi aziende		<ul style="list-style-type: none"> Dalle interviste emerge come la funzione logistica assumerà un ruolo sempre più centrale per l'attività dell'azienda, ai fini di creare valore, in termini di servizio per i clienti e riduzione dei tempi e dei costi
Sanità			<ul style="list-style-type: none"> È destinata a crescere ancora la consapevolezza della importanza della funzione logistica, ma non è prevedibile che in breve tempo conquisti un ruolo significativamente centrale

LEGENDA: Centralità molto ridotta per le aziende del cluster

Centralità molto significativa per le aziende del cluster

La ricerca dell'efficienza e dell'efficacia rappresenta la principale ragione dello sviluppo e della rilevanza della funzione logistica

Il ruolo della logistica si sta modificando progressivamente in funzione anche dell'evoluzione del panorama internazionale. Rispetto all'idea tradizionale che vedeva nella logistica una funzione interna alle aziende (stoccaggio e movimentazione dei prodotti, attrezzaggio linee produttive) si sta affermando una concezione molto più ampia e complessa di logistica

In una tale prospettiva la logistica non sarà più un'attività marginale o di supporto alle altre funzioni ma contribuirà alla competitività dell'azienda, non solo nell'ottica di riduzione dei costi di trasporto, ma anche come modalità per ridisegnare le strategie aziendali e coordinare i processi, sempre più frammentati e complessi

Il profilo più coinvolto da tale evoluzione sarà il Logistic Manager che dovrà sviluppare competenze per integrare soggetti interni ed esterni all'azienda

Settore-cluster	Profilo coinvolto	Logistic manager
Trasporto e logistica		
Largo consumo		
Distribuzione		
Meccanica		
Sanità		
Le competenze da sviluppare		<ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella visione della funzione logistica come logistica integrata, trasversale ai processi aziendali • Capacità di visione della supply chain analisi della catena del valore • Capacità di coordinamento dei processi logistici • Abilità di raffronto dei benefici e del costo delle attività esternalizzabili

LEGENDA:

- Profilo poco coinvolto dall'evoluzione del fattore interpretativo
- Profilo molto coinvolto dall'evoluzione del fattore interpretativo

La crescente evoluzione dei mercati riguarderà soprattutto i profili del trasporto; bisognerà sviluppare competenze per interfacciarsi con mercati esteri e coordinare attori distribuiti in diversi paesi

Settore-cluster	Profilo coinvolto	Logistic manager	Commercial	Traffic planner
Trasporto e logistica				
Largo consumo				
Distribuzione				
Meccanica				
Le competenze da sviluppare		<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza del mercato-settore di riferimento • Conoscenze linguistiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza del mercato-settore di riferimento • Conoscenze linguistiche • Conoscenza delle norme internazionali relative al trasporto 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza delle norme internazionali relative al trasporto • Conoscenza delle soluzioni di trasporto intermodali • Capacità di pianificazione e ottimizzazione delle risorse • Conoscenza delle norme doganali

LEGENDA: Profilo poco coinvolto dall'evoluzione del fattore interpretativo Profilo molto coinvolto dall'evoluzione del fattore interpretativo

Nel medio termine l'outsourcing avrà una diffusione più matura, con il riappropriarsi, da parte di alcune aziende, di un insieme di attività oggi esternalizzate

Dal panel viene confermata la consapevolezza nei benefici dell'outsourcing e la volontà di perseguire nel percorso di esternalizzare le attività logistiche, soprattutto operative meno "strategiche" per le aziende (es: facchinaggio)

D'altra parte, soprattutto fra le aziende logisticamente più evolute (ad esempio quelle medio-grandi della GDO e produzione di beni di largo consumo), appare la tendenza a volersi riappropriare delle funzioni di regia della logistica e gestire in prima persona (sempre a livello di "regia") pezzi della supply chain oggi pre-sidiati da altri

Sarà quindi necessario sviluppare, in alcuni profili specifici, competenze legate al presidio di soggetti esterni

Le figure più coinvolte dagli sviluppi futuri dell'outsourcing saranno quelle legate alla gestione dei magazzini e alla regia della supply chain

Settore-cluster	Logistic manager	Responsabile del magazzino	Manager del magazzino
Trasporto e logistica	●	◐	◐
Largo consumo	●	◐	◐
Distribuzione	◐	●	◐
Meccanica	◐	◐	◐
Sanità		◐	◐
Le competenze da sviluppare	<ul style="list-style-type: none"> • Abilità di raffronto dei benefici e del costo delle attività esternalizzabili • Abilità di analisi dei processi interni ed esterni all'azienda • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Capacità di visione della supply chain e analisi della catena del valore • Abilità di negoziazione • Abilità tecnico legali in materia di contratti logistici 	<ul style="list-style-type: none"> • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità di negoziazione • Abilità nell'impostazione dei sistemi di valutazione delle prestazioni di servizio in outsourcing 	

LEGENDA: ◐ Profilo poco coinvolto dall'evoluzione del fattore interpretativo ● Profilo molto coinvolto dall'evoluzione del fattore interpretativo

Nonostante un utilizzo oggi limitato dell'intermodalità vi sono alcuni presupposti per una sua crescita nel medio-lungo periodo

- L'aumento del traffico e la congestione delle strade minano la puntualità di consegna e quindi la qualità del servizio
- L'evoluzione dei clienti e dei mercati (luoghi di produzione e di consumo sempre più distanti fra loro) favorisce la ricerca di soluzioni di trasporto più adatte e più economiche nelle lunghe tratte

- Anche se attualmente le aziende non vedono l'intermodalità come una possibilità di sviluppo, è prevedibile una sempre maggiore diffusione di soluzioni di trasporto intermodali
- Questa diffusione è agevolata in Italia anche dallo sviluppo e dalla promozione delle autostrade del mare

Occorre diffondere la conoscenza dei vantaggi legati all'intermodalità

L'evoluzione delle modalità di trasporto riguarderà in particolare il Logistic Manager e il Traffic planner per i quali sarà chiesta, soprattutto, una maggiore conoscenza dell'intermodalità

Settore-cluster	Logistic manager	Traffic planner
Trasporto e logistica	●	●
Largo consumo	◐	◐
Distribuzione	◐	◐
Meccanica	●	●
Le competenze da sviluppare	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza delle soluzioni di trasporto intermodali 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza delle soluzioni di trasporto intermodali • Capacità di pianificazione e ottimizzazione delle risorse • Conoscenza delle norme doganali

LEGENDA: ◐ Profilo poco coinvolto dall'evoluzione del fattore interpretativo ● Profilo molto coinvolto dall'evoluzione del fattore interpretativo

Occorrerà continuare a intervenire sui processi di connessione e integrazione dei processi per cui sono previsti ulteriori investimenti a breve-medio termine negli strumenti informatici

Il settore dei servizi logistici è caratterizzato da profonde trasformazioni anche per la diffusione dell'ICT che contribuisce in maniera significativa ad elevarne il livello di complessità

Sono in previsione nuovi investimenti nei sistemi informativi perché ritenuti fondamentali per la crescita e lo sviluppo dell'attività dell'azienda

Le nuove tecnologie sono diventate un fattore critico nelle strategie delle imprese logistiche, ma anche in quelle di produzione; ciò richiede l'ampliamento nell'area della gestione dei processi e delle tecnologie da affiancare alle tradizionali competenze di logistica e trasporto

La capacità di connessione e di integrazione informativa sta diventando uno dei principali fattori di selezione dell'impresa di logistica da parte della clientela

STRUMENTI	Gestionali					Operativi			
	Commerciale	Produzione	Magazzino	Trasporto	CRM	Codice a barre	RFID	Magazzini	Picking vocale
Trasporto	●		◐	●	●	◐	◐	◐	
Logistica	◐		●	●	◐	●	●	◐	◐
Trasporto intermodale	●			●	◐		◐		
Largo consumo <i>Piccola</i>	◐	◐		◐		◐	◐	◐	
Largo consumo <i>Medio-grande</i>	●	◐	◐	●		●	◐	●	
Distribuzione	●		◐	◐	◐		●		◐
Meccanica <i>Piccola</i>	●	●	◐	◐		◐	◐	◐	
Meccanica <i>Medio-grande</i>	●	◐	◐	◐	◐	●	◐	◐	

LEGENDA: ◐ Investimenti previsti poco frequenti all'interno del panel ● Investimenti previsti molto frequenti all'interno del panel

Le figure dove l'impatto di questa tendenza è più forte, sono quelle coinvolte nell'implementazione dei sistemi e quelle operative destinate a utilizzarli





Settore-cluster	Profilo coinvolto	Logistic manager	Ingegnere logistico	Manager di magazzino Responsabile del magazzino
Trasporto e logistica		◐	◐	◐
Largo consumo		●	◐	◐
Distribuzione		◐	◐	●
Meccanica		◐	●	◐
Sanità				◐
Le competenze da sviluppare		<ul style="list-style-type: none"> • Abilità nel comprendere le possibilità e il ruolo dell'ICT nell'ottimizzazione dei processi logistici • Capacità di visione della supply chain e analisi della catena del valore 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza degli strumenti tecnologici a supporto della logistica e soluzioni ICT • Capacità di implementazione e personalizzazione dei software adottati • Capacità di analizzare i processi e integrare le informazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza degli strumenti tecnologici a supporto della logistica e soluzioni ICT • Abilità nel capire le possibilità e il ruolo dell'ICT nell'ottimizzazione della gestione di magazzino • Abilità di utilizzo degli strumenti informatici

Settore-cluster	Profilo coinvolto	Personale di magazzino	Traffic planner
Trasporto e logistica		●	●
Largo consumo		◐	◐
Distribuzione		●	◐
Meccanica		◐	◐
Sanità		◐	
Le competenze da sviluppare		<ul style="list-style-type: none"> • Abilità di utilizzo degli strumenti informatici 	<ul style="list-style-type: none"> • Abilità nel comprendere le possibilità e il ruolo dell'ICT nell'ottimizzazione dei trasporti • Abilità di utilizzo degli strumenti informatici

LEGENDA: ◐ Profilo poco coinvolto dall'evoluzione del fattore interpretativo ● Profilo molto coinvolto dall'evoluzione del fattore interpretativo

3.1 L'OFFERTA FORMATIVA IN ITALIA: ALCUNE EVIDENZE

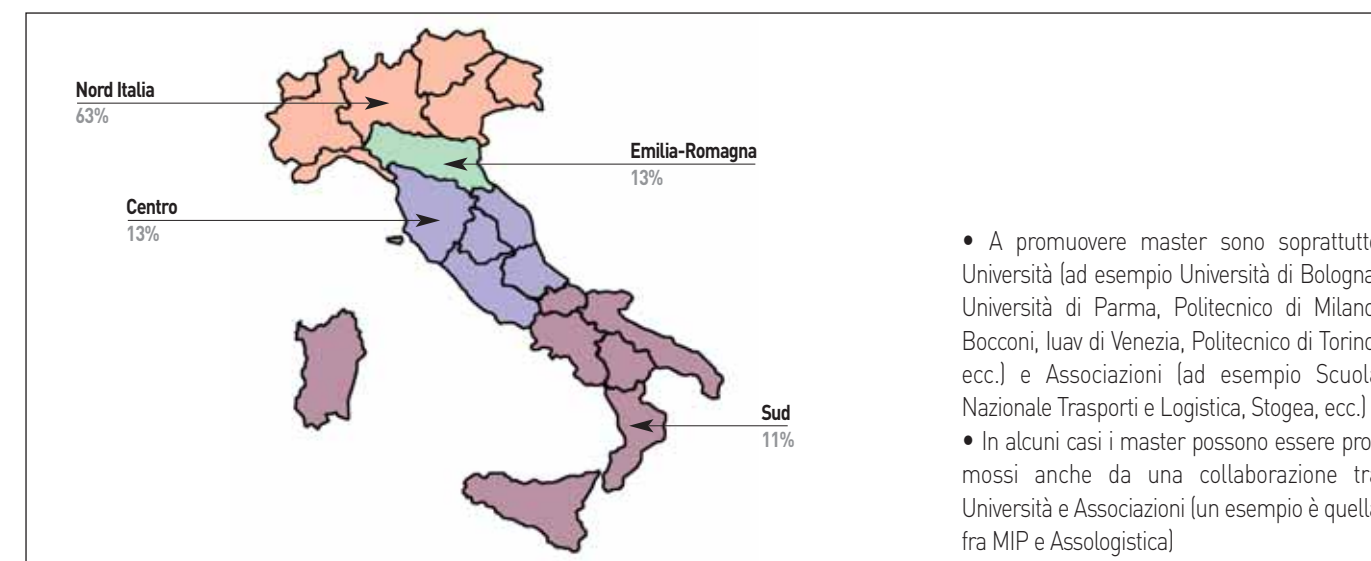
Per l'approfondimento dell'offerta formativa attuale sono stati individuati ed analizzati più di 200 corsi (elenco non esaustivo), che possono essere classificati in quattro categorie

Tipo di corso	Descrizione	Ambito dell'analisi
 MASTER	<ul style="list-style-type: none"> Sono considerati indistintamente master di I e di II livello, e anche master in cui non è specificata tale indicazione. L'attuale periodo di transizione legato alla riforma del sistema scolastico e universitario non consente infatti una chiara e precisa distinzione tra le varie tipologie di master 	<ul style="list-style-type: none"> Nazionale
 CORSO DI LAUREA	<ul style="list-style-type: none"> Sono i corsi di laurea, di primo livello o di tipo specialistico (laurea specialistica), oggi offerti dalle Università italiane 	<ul style="list-style-type: none"> Nazionale
 CORSI PROFESSIONALI	<ul style="list-style-type: none"> In questa categoria sono considerati corsi di formazione che hanno durata maggiore di un mese 	<ul style="list-style-type: none"> Regionale
 CORSI BREVI	<ul style="list-style-type: none"> Sono inclusi corsi di formazione con durata di circa qualche giorno 	<ul style="list-style-type: none"> Regionale con focus sui principali poli industriali nazionali

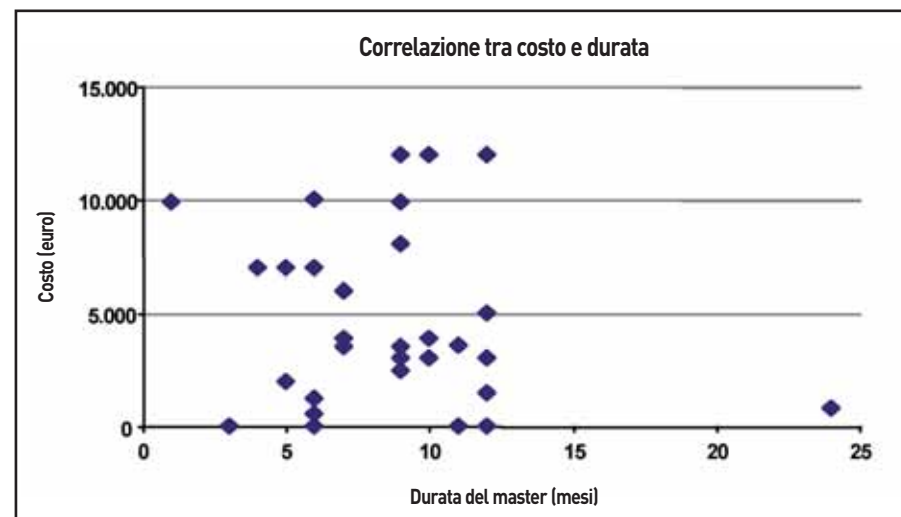
A livello regionale i corsi mappati sono maggiormente concentrati nella provincia di Bologna e in quella di Parma

PROVINCIA	MASTER	CORSI DI LAUREA	CORSI PROFESSIONALI	CORSI BREVI	TOTALE
Bologna	2	2	3	18	25
Forlì-Cesena				2	2
Ferrara			2	2	4
Modena			5	8	13
Piacenza	1	1	1	1	4
Reggio Emilia		2		2	4
Parma	1	3	2	14	20
Ravenna	1		3	4	8
Rimini			3	4	7
TOTALE	5	8	19	55	87

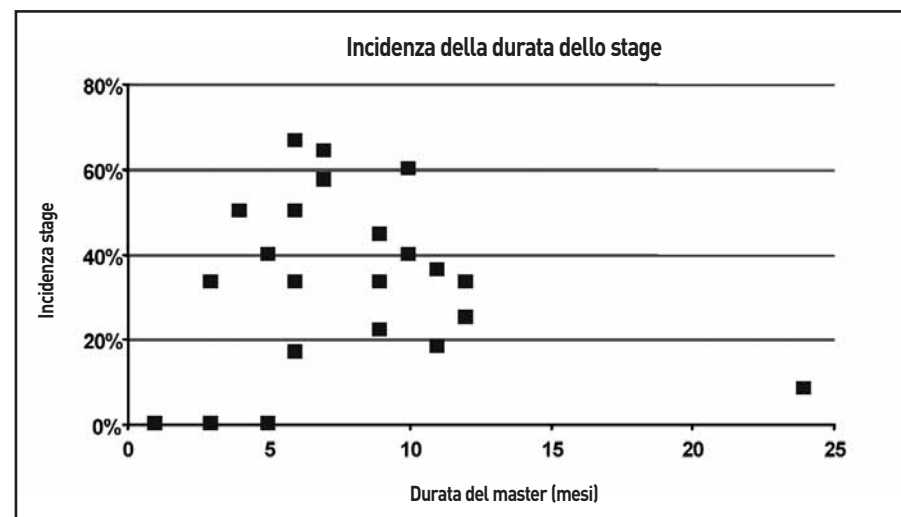
Dei circa 40 master censiti a livello nazionale la quasi totalità ha sede nel Nord-Italia.



I master hanno una durata media di circa 10 mesi, di cui circa il 40% impegnati in stage

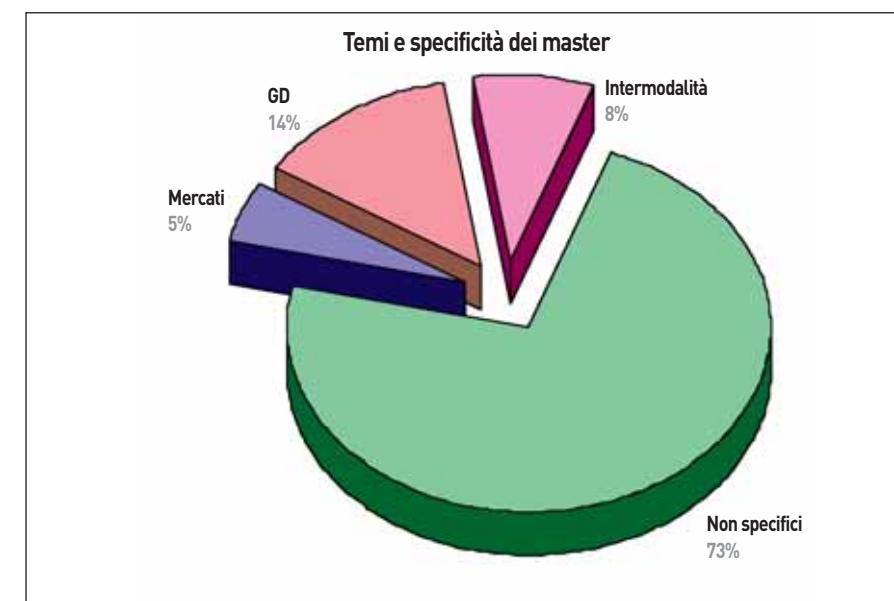


- Non sempre vi è correlazione diretta tra durata e costo del master
- Vi sono anche master gratuiti, ad esempio quello promosso da TNT, che hanno l'obiettivo di formare risorse da inserire direttamente all'interno della propria rete



- Lo stage è previsto pressoché da tutti i master censiti, ad eccezione di soli 3 casi (fatto probabilmente legato alla brevità del corso, più orientato a fornire conoscenze focalizzate)

Con l'aumentare di master sulla logistica cominciano a comparire anche master con maggiore focalizzazione



- La maggior parte dei master è orientata a temi generali della logistica e della distribuzione, ma alcuni sono indirizzati a specifici settori, legati ad esempio a:
 - merceologie, come ad esempio il "Corso Executive in Gestione Strategica della Supply Chain dei Beni di Largo Consumo" (MIP) o il "Corso Executive in Gestione Strategica della Supply Chain dei prodotti farmaceutici" (MIP);
 - mercati, come ad esempio il master in "Logistica integrata per l'Est Europa e l'Estremo Oriente" (Università di Urbino);
 - temi logistici, come ad esempio il "Corso Executive in Logistica Distributiva e per Operatori Conto Terzi" (MIP) o il "master in logistica di produzione e dei trasporti intermodali" (Università di Pisa).

In Emilia-Romagna i master nella logistica si stanno orientando sempre più verso temi specifici e innovativi

Titolo (esempi)	Promotore	Tema/contenuti	Durata (mesi)	Stage(*)
Gestione integrata della catena logistica	• Università di Bologna	• L'esperto nella gestione integrata della catena logistica si occupa della definizione delle strategie aziendali per l'ottimizzazione dei processi logistici e di progettare la struttura fisica ed informatica della catena logistica integrata	12	3
Management della logistica distributiva	• Stogea	• Il master si pone l'obiettivo di formare figure professionali capaci di operare nella distribuzione e nel trasporto delle merci secondo criteri di integrazione, con completa padronanza degli aspetti organizzativi, gestionali e commerciali	7	4
Master in commercializzazione e logistica alimentare <i>È alla 6° edizione</i>	• Università di Parma	• Il master è volto a formare una figura professionale destinata ad assumere responsabilità nelle aree Marketing e Supply Chain Management di aziende agroalimentari, della grande distribuzione e dei servizi logistici	12	4
Esperto di sistemi logistici e di trasporto avanzati	• Fondazione easylog	• Preparare figure specialistiche con competenze di natura "tecnico gestionali", capaci di inserirsi nel contesto specialistico della logistica e dei trasporti con attività avanzate di ricerca applicata e analisi e sviluppo di modelli innovativi	12	3
Diritto ed Economia dei Trasporti e della Logistica	• Fondazione Flaminia Università di Bologna	• Formare figure professionali ed esperti della materia dei trasporti e della logistica, fornendo loro competenze di metodo e di contenuti nei settori della navigazione, del trasporto aereo, del trasporto ferroviario, della logistica e della mobilità in genere	11	2

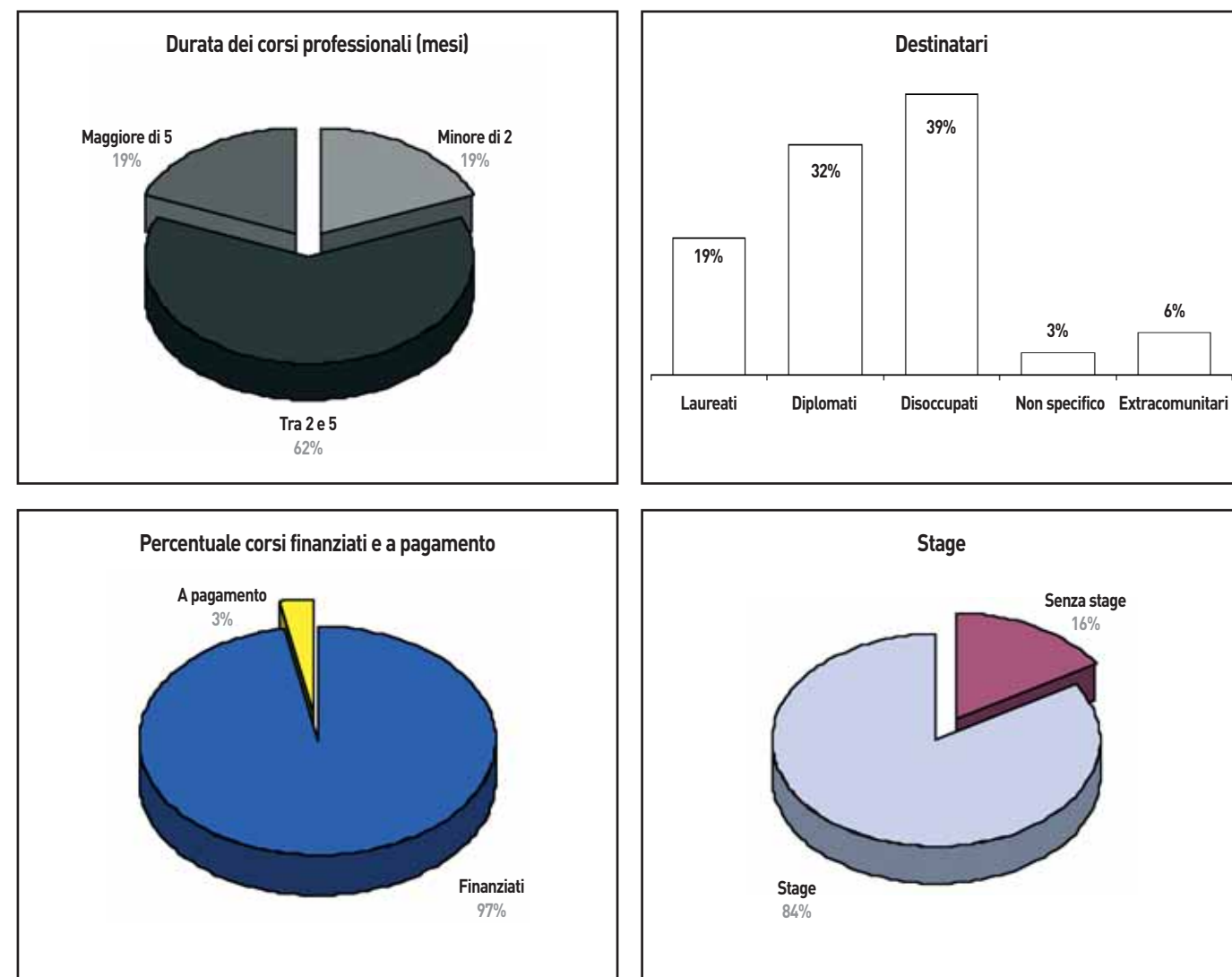
(*) Ha un'incidenza poco più del 30% sulla durata complessiva del master, contro il 40% riscontrato mediamente a livello nazionale.

In regione i corsi di laurea che affrontano temi "logistici" sono prevalentemente quelli di ingegneria gestionale

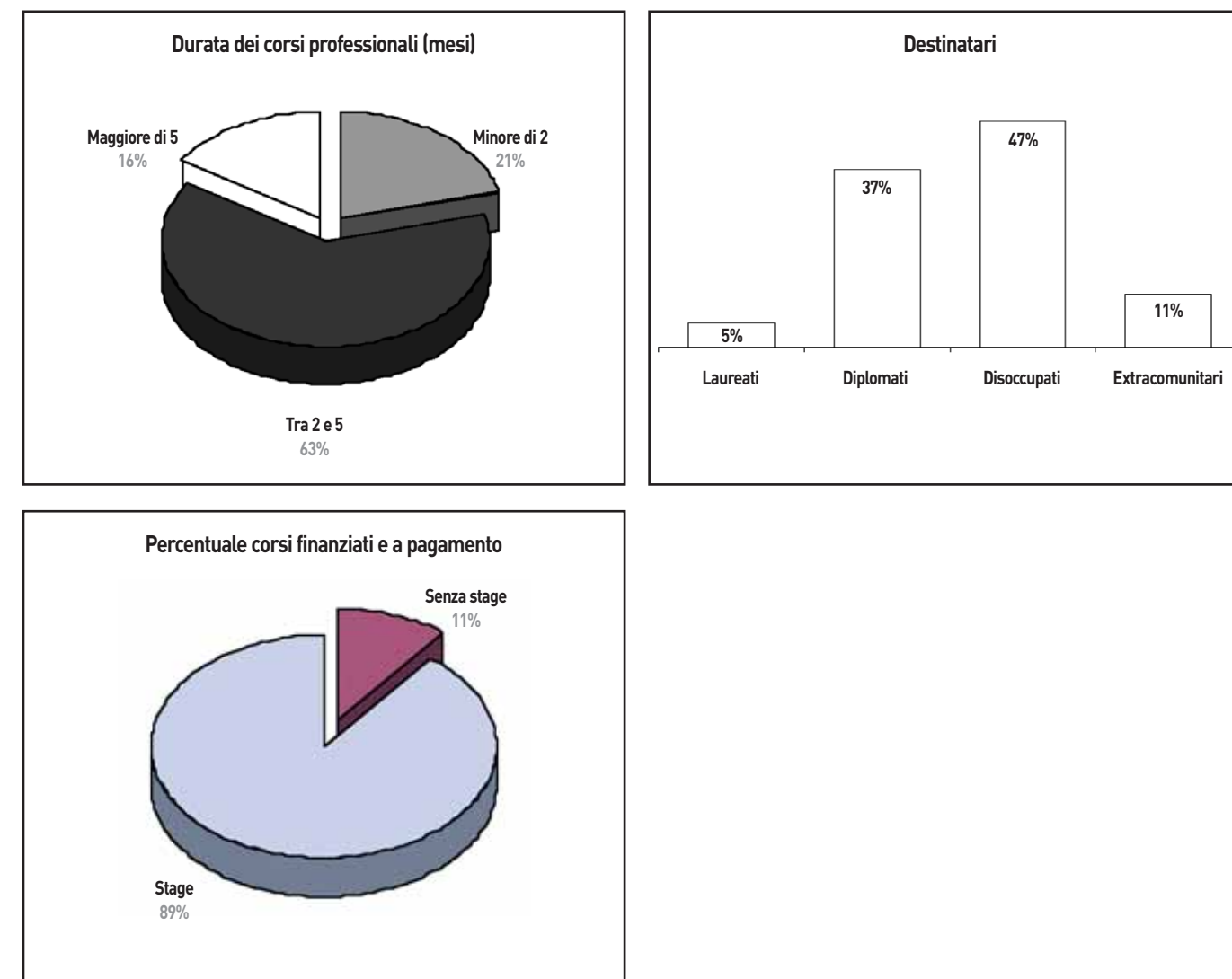
Corso di Laurea (esempi)	Università	Osservazioni
Ingegneria dei processi gestionali	Università degli studi di Bologna	Laurea di primo livello
Ingegneria gestionale	Università degli studi di Bologna	Laurea di primo livello
Ingegneria gestionale	Università degli studi di Bologna	Laurea specialistica
Ingegneria della gestione industriale	Università degli studi di Modena-Reggio Emilia	Laurea di primo livello
Ingegneria gestionale	Università degli studi di Modena-Reggio Emilia	Laurea specialistica
Ingegneria dei trasporti	Politecnico di Milano – sede di Piacenza	Laurea di primo livello

In altre regioni cominciano invece a comparire corsi di laurea dedicati maggiormente alla logistica (ad esempio, il corso di laurea di *Economia marittima e della produzione* dell'Università di Genova)

Nel campione di corsi professionali selezionati in Italia, la gran parte dei soggetti erogatori sono enti di formazione (ad es. facenti capo alle assoc. di categoria)



In Emilia Romagna i corsi professionali si caratterizzano per un maggiore orientamento verso figure "deboli" (ad es. disoccupati) o con minore scolarizzazione.



Prevale la formazione di figure professionali specifiche, ma generalmente non specializzate per settore

ESEMPLIFICATIVO

Titolo (esempi)	Promotore	Tema
Tecnico della logistica industriale	<ul style="list-style-type: none"> Cisita 	<ul style="list-style-type: none"> L'obiettivo del corso è quello di formare la figura di un tecnico in grado di pianificare, implementare e controllare la movimentazione, lo stoccaggio e le lavorazioni di magazzino di materie prime, semilavorati e prodotti finiti, gestendone i relativi flussi informativi
Tecnico della logistica delle spedizioni e dei trasporti nazionali ed internazionali	<ul style="list-style-type: none"> Iscom Bologna 	<ul style="list-style-type: none"> Il corso ha come obiettivo quello di formare tecnici della logistica specializzato nelle operazioni di spedizione delle merci
Gestione acquisti vendite e magazzino	<ul style="list-style-type: none"> Cescot 	<ul style="list-style-type: none"> Il corso si pone l'obiettivo di far acquisire competenze per gestire i movimenti di magazzino (stoccaggio e spedizione), la registrazione dei documenti, il flusso delle informazioni con software applicativo
Operatori di magazzino merci	<ul style="list-style-type: none"> Ecap 	<ul style="list-style-type: none"> Il corso ha l'obiettivo di formare operatori in grado di stoccare e movimentare le merci in magazzino sulla base del flusso previsto ed effettivo di ordini, spedizioni e consegne e registrare i relativi dati informativi
Magazziniere	<ul style="list-style-type: none"> Consorzio provinciale formazione Ravenna 	<ul style="list-style-type: none"> Il corso ha l'obiettivo di far acquisire competenze per gestire i movimenti di magazzino (stoccaggio e spedizione)
Addetto alla movimentazione e stoccaggio merci	<ul style="list-style-type: none"> Iscom Bologna 	<ul style="list-style-type: none"> L'obiettivo del corso è quello di formare operatori in grado di stoccare e movimentare le merci in magazzino sulla base del flusso previsto ed effettivo di ordini, spedizioni e consegne e registrare i relativi dati informativi
Tecnico di programmazione della produzione industriale	<ul style="list-style-type: none"> Ecipar 	<ul style="list-style-type: none"> L'obiettivo del corso è quello di formare tecnici di programmazione della produzione industriale in grado di strutturare e monitorare un programma di produzione, definendo i fabbisogni di risorse ed i relativi processi di approvvigionamento

I corsi brevi possono avere due percorsi di insegnamento alternativi per rivolgersi a differenti tipologie di utenti

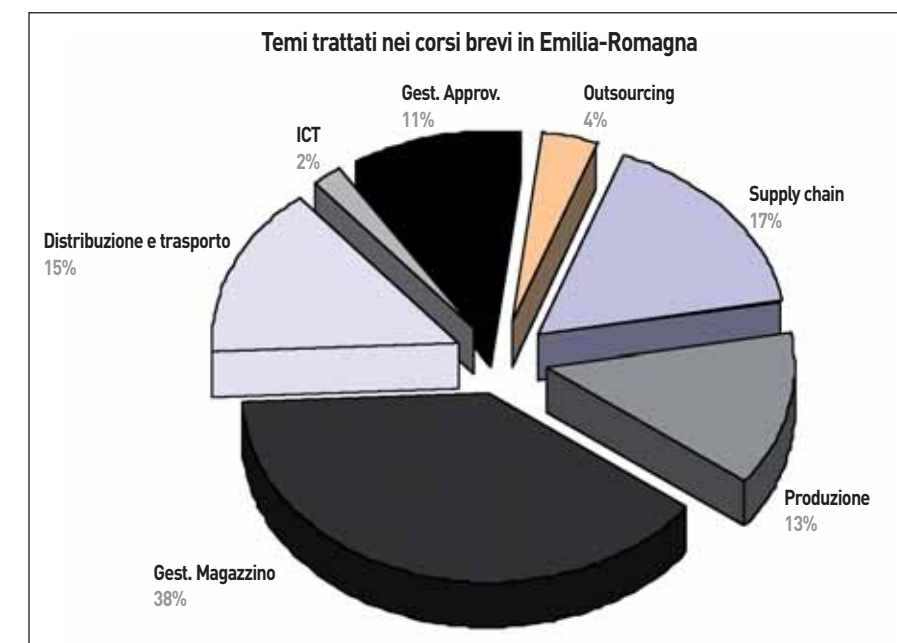
Tipologia di corso	Caratteristiche dei temi trattati	Tipologia di utenti	Osservazioni
Corsi di base	<ul style="list-style-type: none"> Nozioni di base della logistica Argomenti generali 	<ul style="list-style-type: none"> Figure professionali generiche e non specialistiche 	<ul style="list-style-type: none"> I corsi si propongono soprattutto di fornire "fondamenti" di logistica a figure non particolarmente professionalizzate o a responsabili di funzioni non prettamente logistiche ma comunque legate alla logistica
Corsi specialistici	<ul style="list-style-type: none"> Temi molto specifici 	<ul style="list-style-type: none"> Figure professionali specialistiche 	<ul style="list-style-type: none"> I corsi specialistici si propongono di fornire aggiornamenti su temi specifici a risorse impegnate nella logistica (sia di livello superiore, sia di livello inferiore, a seconda del corso)

Alcuni esempi di corsi brevi

Titolo (esempi)	Promotore	Tema	Durata (giorni)	Tipo(*)
Formazione per addetti e responsabili alla movimentazione delle merci	• Efeso (RA)	• Il corso affronta i temi della gestione del magazzino per conto di terzi e della strumentazione tecnica per l'innovazione dei magazzini al fine di migliorare le competenze degli utenti	9	B
Tracciabilità e filiera nel settore agroalimentare	• Cevip (RE)	• Il progetto fornisce un'introduzione alle tematiche riguardante l'igiene e la conservabilità dei prodotti alimentari, con l'approfondimento dei concetti di Filiera alimentare, di tracciabilità e rin-tracciabilità	3	S
Il dimensionamento del magazzino tradizionale ed automatizzato	• In training (TV)	• Sono affrontate le problematiche relative alla corretta analisi del layout di magazzino automatizzato con la primaria finalità di ottimizzare le scelte di nuovi investimenti	2	S
Fondamenti della logistica	• Ailog (MI)	• Il corso fornisce gli elementi base della logistica: terminologia e funzioni principali della logistica con lo sviluppo e la discussione di "casi aziendali"; gestione del magazzino, l'organizzazione dei trasporti, il ruolo delle scorte, l'outsourcing e il livello di servizio	2	B
L'eccellenza delle 3 P nella Supply chain	• Ailog (MI)	• Sono trattati, tramite case studies, la scelta degli strumenti per la gestione della supply chain, il network distributivo, la gestione degli stock e i temi della pianificazione della domanda e della produzione	2	S

(*) B=Base; S=Special

A livello regionale i corsi brevi affrontano soprattutto argomenti legati alla gestione del magazzino e alla distribuzione e trasporto



- Non molto considerati sembrano essere i temi dell'intermodalità e dell'evoluzione dei mercati
- Molto scarsa o quasi inesistente l'offerta di corsi brevi di sviluppo delle competenze manageriali dei profili tecnico operativi
- Estendendo la ricerca dei corsi brevi ad alcuni poli industriali, si nota come in altre regioni i corsi siano promossi da specifici centri logistici

L'analisi dell'offerta formativa indica che i master sono rivolti a profili medi, mentre i corsi professionali tendono a formare profili più operativi

Tipologia di corso	Profilo	DEFINIZIONE STRATEGIE		GESTIONE ACQUISTI	GESTIONE MAGAZZINO			PIANIF. E CONTROLLO PRODUZ.	TRASPORTO	
		Logistic Manager	Analista logistico	Manager degli acquisti	Manager di Magazzino	Responsabile del magazzino	Operatore di magazzino	Planner e controller della produzione	Commercial	Traffic Planner
Master		●	●	●	●	○	○	●	●	●
Corso di laurea		○	●	○	○	○	○	●	○	○
Corso professionale		○	●	○	○	●	●	●	●	●
Corso breve		●	●	●	●	●	●	●	●	●

LEGENDA: ○ Non indirizzato ● Molto indirizzato

A livello di contenuti e temi trattati, non vi sono invece significative differenze fra le varie tipologie di corsi

Tipologia di corso	Categorie di indirizzi	Supply Chain	Pianificazione e produzione	Gestione del magazzino	Distribuzione e pianificazione trasporto	Evoluzione dei mercati	Sistemi informativi e tecnologia	Approvvigionamenti
Master(*)		●	○	○	●	●	○	●
Corso professionale		●	●	●	●	○	●	○
Corso breve		●	●	●	●	●	●	●

LEGENDA: ○ Non indirizzato ● Molto indirizzato

(*) Si rileva la presenza di un master specifico del settore alimentare con sede a Parma

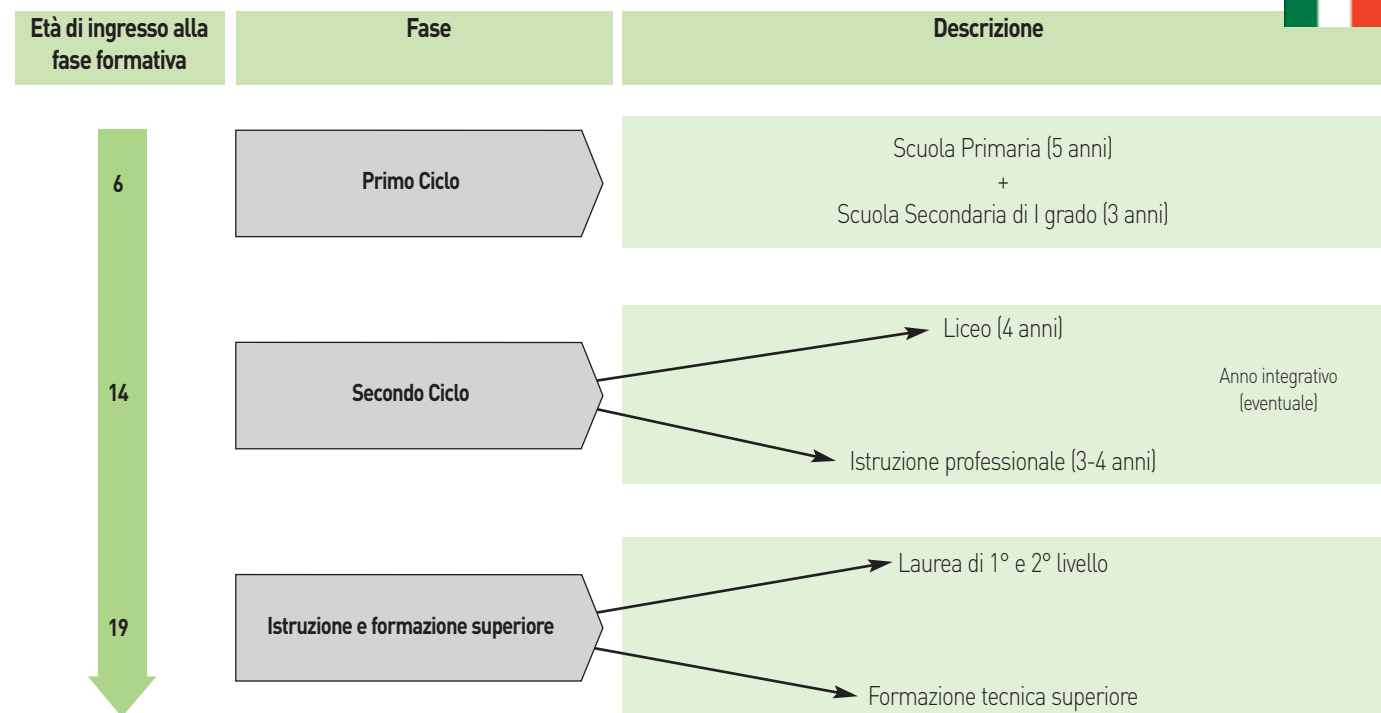
3.2 IL PANORAMA DELL'OFFERTA FORMATIVA IN EUROPA

Con l'obiettivo di avere un quadro più completo si è estesa l'analisi dell'offerta formativa anche ad altri paesi europei (in particolare Spagna, Francia e Gran Bretagna)

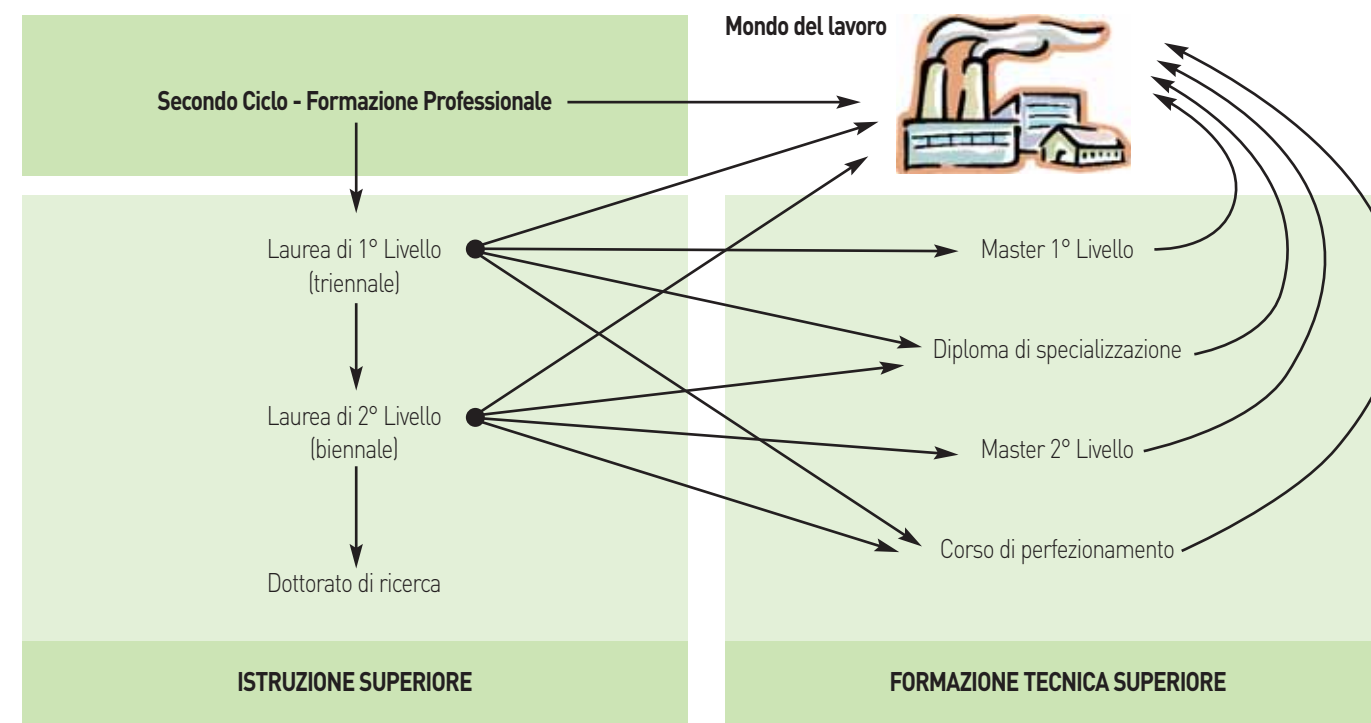


Paesi analizzati

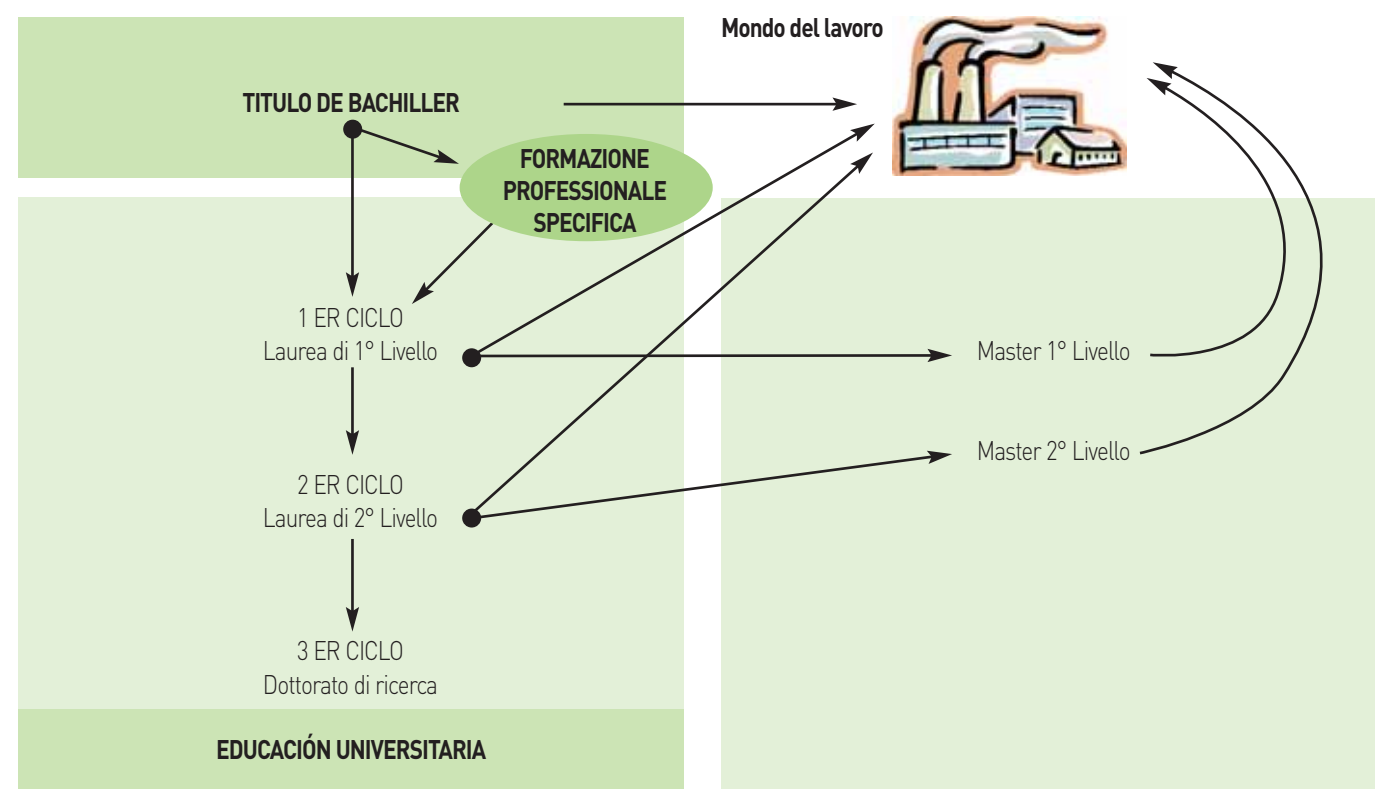
In Italia, la riforma Moratti ha generato un percorso di formazione articolato in tre grandi fasi.



Il passaggio al mondo del lavoro può avvenire a diversi livelli del percorso stesso



Il sistema della formazione in Spagna è abbastanza simile a quello italiano



La Spagna si segnala per un significativo numero di master⁽¹⁾, soprattutto sui temi dell'intermodalità



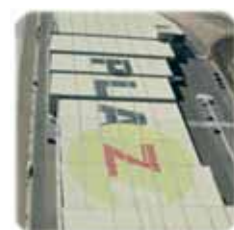
Titolo del master	Sede	Durata	Costo (Euro)
Logistica e commercio internazionale	Barcellona	550 ore	8.900
Gestione delle imprese marittime portuali e diritto marittim	Bilbao	810 ore	350
Gestione portuale e trasporto intermodale	Madrid	500 ore	10.500
Trasporto marittimo e gestione portuale	Madrid	100 ore	2.350
Trasporto terrestre	Madrid	250 ore	1.000
Specialista nei trasporti marittimi	Madrid	500 ore	-
Gestione portuale e trasporto intermodale <i>Riservato a chi ha già esperienza nel settore dei Trasporti</i>	Valencia	9 mesi	-

(1) Ne sono stati contattati almeno 200

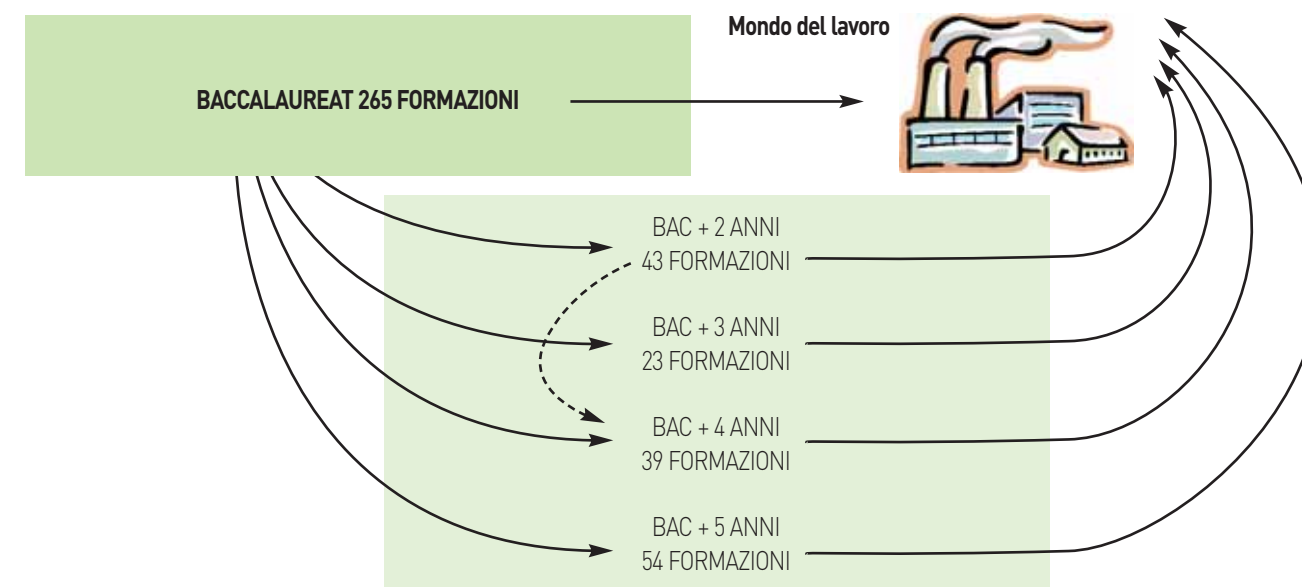
Si distinguono anche iniziative finalizzate a creare centri di eccellenza nella logistica. Lo Zaragoza Logistic Center (ZLC) ne è un esempio.



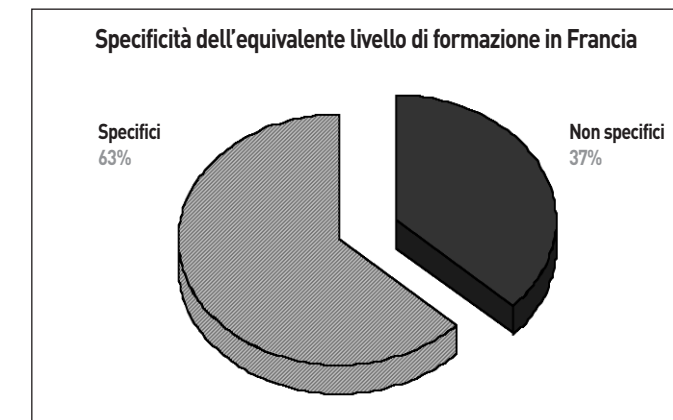
- Lo Zaragoza Logistics Center (ZLC) è un istituto di ricerca e formazione fondato dal governo dell'Aragona in collaborazione con il Massachusetts Institute of Technology (MIT) e l'Università di Saragozza con l'obiettivo di creare un centro internazionale di ricerca e formazione nella logistica e nella gestione della supply chain.
- Con la finalità di avvicinare il più possibile la teoria alla pratica, la sede dello ZLC è nel PLAZA, uno dei più grandi parchi logistici europei.
- Lo ZLC opera in stretto contatto anche con aziende partner private, con le quali promuove confronti a cadenza semestrale e collaborazioni con i loro ricercatori.
- A livello di formazione, lo ZLC organizza:
 - un "Master of Engineering in Logistics" (ZLOG);
 - un "Master's Degree in Logistics" (MDL)
 - un "PhD in Logistics Engineering"
 - oltre ad altri corsi dedicati a diversi ambiti della supply chain.
- Queste iniziative formative arrivano a coinvolgere studenti e ricercatori di provenienza internazionale.



L'istruzione e la formazione in Francia sono organizzate su diversi livelli successivi al "BAC"



Considerando i livelli BAC + 4 e BAC + 5 equivalenti ai master italiani si può confrontare il grado di specificità



La formazione logistica in Francia inizia già dalla maturità



LIVELLO BACCALAUREAT: 265 CORSI DI FORMAZIONE (Il Baccalaureat corrisponde alla maturità italiana)

Permette di acquisire una formazione generale su materie specifiche nel settore dei trasporti e prepara ad un inserimento professionale diretto.

BACCALAUREAT PROFESSIONALE: 193 CORSI DIVISI IN TRE GRUPPI PRINCIPALI

- **Logistica**
- **Sviluppo dei trasporti e gestione dei sistemi**
- **Meccanica automatizzata dei sistemi ferroviari**

BACCALAUREAT FORMAZIONE TRASPORTI: 72 CORSI RIPARTITI SECONDO SPECIALIZZAZIONI DIFFERENTI

- 47 corsi per il certificato di Conducente di ambulanza
- 10 corsi per il brevetto aeronautico (principiante)
- 5 corsi per il brevetto di istruttore di scuola guida
- 4 corsi di scuola della marina mercantile
- 3 corsi per il certificato di motorista della pesca
- 2 corsi per il certificato di agente di scalo commerciale
- 1 corso per hostess di bordo o steward

I livelli BACCALAUREAT + 2 anni e + 3 anni



LIVELLO BACCALAUREAT + 2 ANNI ISTITUTO UNIVERSITARIO DELLE TECNOLOGIE (IUT) E BREVETTO DI TECNICO SUPERIORE (BTS): 43 CORSI

Queste formazioni propongono un livello più accurato della maturità. Tale percorso è orientato agli studenti verso posti tecnici specializzati con una formazione mirata per un determinato settore e lavoro

IUT: 25 CENTRI IN TUTTA LA FRANCIA

I programmi dei corsi sono più generali e consentono una più grande libertà di inserimento nel mondo professionale. Hanno tutti la stessa denominazione:

Gestione dei trasporti e della Logistica

BTS: 18 CORSI PIÙ INDIRIZZATI VERSO GLI SBocchi LOCALI E RAGGRUPPATI IN 5 FAMIGLIE

Trasporto e Logistica, Trasporto multimodale e internazionale, Trasporto internazionale dei porti, Sviluppo dei Trasporti per le persone, Gestione contabile e informatica dei trasporti

LIVELLO BACCALAUREAT + 3 ANNI – LICENZA PROFESSIONALE (Equivalente alla Laurea di I livello in Italia)

Differente tra Brevetto e Licenza Professionale; sono di creazione più recente, sempre dentro l'IUT o le Università che costituiscono una filiera professionalizzante; propongono un insegnamento in funzione dell'esperienza e dei diplomi degli alunni e offrono specializzazioni in campi di applicazione:

- 6 corsi su **Management della catena logistica dei servizi aerei**
 - 3 corsi su **Logistica e Trasporti**
 - 2 sul **Trasporto di passeggeri**
 - 2 sul **Diritto dei trasporti e della logistica**
- 10 più specializzati su **logistica e la commercializzazione delle bevande, operazioni logistiche portuali,**
 - **logistica multimodale, logistica ospedaliera, ecc.**

Il livello BACCALAUREAT + 4 anni



LIVELLO BACCALAUREAT + 4 ANNI

(Equivale ad una laurea di 4 anni; nel breve termine scompariranno e si trasformeranno in master)

DIPLOMA DI INGEGNERE, "MAITRIES" IN SCIENZE TECNICHE (MTS) E I MASTER I (PROFESSIONALI E DI RICERCA): 39 CORSI

Questo livello di studio è in evoluzione con l'entrata del LMD (Licenza, Master, Dottorato); infatti i diplomi di ingegnere sono decretati dagli Istituti Universitari Professionali (IUP)

ISTITUTO PROFESSIONALE (IUP)

Conferisce diplomi molto specializzati e prevede 10 corsi:

- 6 in Trasporto del settore alberghiero
- 3 nel settore dell'Ingegneria dei sistemi industriali, indirizzo logistica e operazioni logistiche
- 1 nel settore dei Trasporti

SCUOLE SPECIALIZZATE:

10 CORSI RICHIESTI DAI SETTORI DELL'ECONOMIA

- 7 in relazione con la Marina
- 2 per il Responsabile del Trasporto Multimodale e attività ausiliarie
- 1 per Pilota d'elicottero

LAUREE IN SCIENZE TECNICHE E MASTER I: 2 CORSI

- MTS in Gestione portuale
- MTS in Affari internazionali, indirizzo Trasporto Internazionale

Dal 2005 sono stati convertiti in Master

MASTER I: 17 MASTER PROFESSIONALI E DI RICERCA

Vedere classificazione per i MASTER II

Il livello BACCALAUREAT + 5 anni



LIVELLO BACCALAUREAT + 5 ANNI

MASTER II (PROFESSIONALI E DI RICERCA) E "MASTERS" SPECIALIZZATI: 54 CORSI

Sanciscono un livello che corrisponde al conseguimento di 120 crediti (ECTS); si chiamano master quando sono Diplomi di Università o di Scuole di Ingegneria, o Mastères se sono Diplomi delle Grandi Scuole Private

MASTERS E MASTÈRES SPECIALIZZATI: 42 FORMAZIONI

I masters professionali hanno una finalità operativa. Sostituiscono i DESS (diplomi studi superiori specializzati) nelle università e le scuole degli ingegneri e corrispondono a specializzazioni di studi nelle Grandi Scuole Private

Masters dell'Università (17)

- 6 corsi in **Gestione logistica e reti, Gestione di flussi, Gestione di progetti logistici**
- 4 formazioni nel settore del Trasporto Urbano
- 7 diversi corsi in **Gestione della sicurezza stradale, Distribuzione logistica vendita e negoziazione, Logistica degli scambi internazionali, Trasporti internazionali, Logistica dell'Industria casearia, Logistica Ospedaliera, Sicurezza dei trasporti**

Masters delle Scuole degli Ingegneri (8)

Mastères specializzati della Grandi Scuole (17)

- 6 in **Gestione della logistica globale, internazionale, industriale, e degli acquisti**
- 6 nel settore della navigazione, in campo aeronautico, aeroportuale e del traffico aereo
- 3 corsi nel settore dell'Ingegneria industriale logistica internazionale, dello sviluppo dei trasporti ed i sistemi intelligenti di trasporto
- 2 formazioni specifiche per il **trasporto intermodale ed Ingegneria ferroviaria**





12 MASTERS DI RICERCA

I masters di ricerca sono centrati verso la ricerca ed il dottorato; sostituiscono i DEA (Diplomi di Studi Approfonditi). Sono principalmente situati nelle università. Si focalizzano su aspetti molto particolari del settore dei trasporti

- 5 sono centrati sulla costruzione di modelli di trasporto e sull'economia dei trasporti aerei
- 2 sulla costruzione di modelli e l'econometria dei trasporti
- 2 sono diretti sugli Spazi e le Reti
- 1 sul Diritto dei Trasporti
- 1 sulla Mobilità dei trasporti
- 1 relativo alla Sicurezza Stradale.

Nel Regno Unito sono molto numerosi⁽¹⁾ i corsi di laurea sulla logistica; i master sono più focalizzati sul management e la gestione della supply chain



Tema	Titolo del corso di laurea (alcuni esempi)	Titolo del master (alcuni esempi)
 Supply chain	<ul style="list-style-type: none"> Logistics & Supply Chain Management Logistics & Supply Chain Management and HRM Logistics & Supply Chain Management and Law Logistics & Supply Chain Mgt and Accountancy Logistics & Supply Chain Mgt and Mathematics 	<ul style="list-style-type: none"> MSc Logistics and supply chain MSc Logistics And Optimisation MSc Logistics Management MSc Logistics
 Settore marittimo	<ul style="list-style-type: none"> Maritime Business and Management Maritime Business and Maritime Law Shipping and Logistics 	<ul style="list-style-type: none"> MBA Maritime Management
 Trasporto	<ul style="list-style-type: none"> Human Resource Management and Transport International Economics and Transport Geography with Transport Environment & Transport Planning 	<ul style="list-style-type: none"> MSc in International Transport MSc European Logistics, Transport and Distribution MSc Transport Planning and Management
 Economia e logistica	<ul style="list-style-type: none"> Financial Management and Logistics Accounting and Logistics 	<ul style="list-style-type: none"> MSc Logistics, Trade and Finance

(1) Ne sono stati contattati almeno un centinaio

In sintesi, negli altri paesi europei vi è una maggiore specializzazione nella formazione logistica, anche da parte dei soggetti erogatori.

	ITALIA	ESTERO
Formazione secondaria	<ul style="list-style-type: none"> La formazione italiana conferisce delle solide basi teoriche, ma non una focalizzazione verticale sul tema 	<ul style="list-style-type: none"> L'offerta sembra essere maggiormente indirizzata a formare figure specifiche; in Francia, ad esempio, fin dalla formazione superiore si mira a creare figure che possono svolgere mestieri precisi e più focalizzati sui temi della logistica
Formazione universitaria	<ul style="list-style-type: none"> Prevale nettamente una formazione di carattere generale sui temi della logistica, in particolare modo per le figure medio-alte, anche se recentemente si incominciano a delineare master e corsi di laurea più specifici sui temi della logistica 	<ul style="list-style-type: none"> Accanto a master di carattere generale emergono anche corsi più specifici, in particolare modo sui temi dell'intermodalità e della logistica internazionale
Formazione professionale e specialistica	<ul style="list-style-type: none"> Non mancano iniziative di formazione professionale o focalizzata su figure specifiche figure, ma in molti casi viene organizzata ed erogata da parte di soggetti non specializzati nella formazione logistica 	<ul style="list-style-type: none"> Sono apparentemente più frequenti che in Italia i casi di soggetti specializzati nella formazione logistica e spesso con connessioni significative con aree industriali

3.3 QUALCHE APPROFONDIMENTO SU ALCUNE BEST PRACTICES

Per conferire un ulteriore valore aggiunto all'analisi dell'offerta formativa estera sono stati coinvolti direttamente alcuni enti di formazione europei



I tre centri sono specializzati nella formazione logistica e hanno un solido rapporto con esperti e ricercatori.

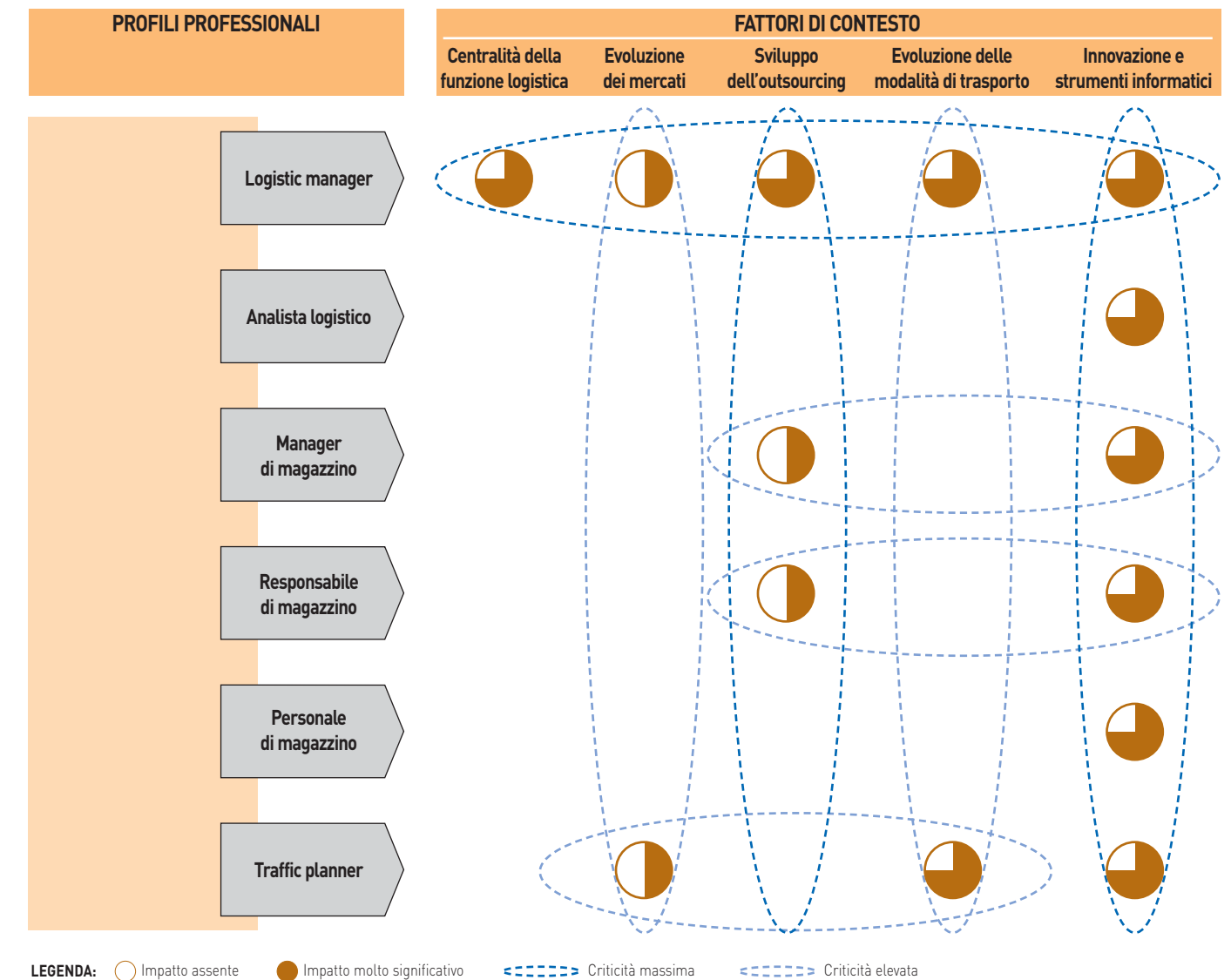
Focus	HSL	AFT-IFTIM	DLA
Mission	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere l'eccellenza nella formazione, nella ricerca e nei programmi professionali per contribuire allo sviluppo degli studi di logistica e management, con l'obiettivo di supportare gli attori coinvolti nel veloce cambiamento del contesto di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> Formare i giovani e gli adulti alla logistica, collaborare con le federazioni professionali del settore e gli altri soggetti coinvolti, anticipare i bisogni del domani e realizzare studi e analisi settoriali, sostenere il sistema educativo e universitario nell'ambito trasporti e logistica e turismo 	<ul style="list-style-type: none"> Supportare le imprese con un'offerta di corsi flessibile, con forte orientamento alla pratica, metodi di insegnamento e apprendimento innovativi Sostenere la formazione avanzata e l'apprendimento on the job
Struttura offerta formativa	<ul style="list-style-type: none"> MBA logistics Management Forum di un giorno Seminari di due giorni Summer School (corsi di due settimane) 	<ul style="list-style-type: none"> Offerta formativa molto ampia (rivolta a tutte le professioni della logistica e del trasporto) e distribuita sull'intero territorio nazionale (6 direzioni intraregionali, 70 centri di formazione regionali, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Corsi di studio di circa 7 settimane Seminari (2-3 giorni) Corsi in-house
Utenti di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> Esperti in logistica Giovani professionisti Junior Manager 	<ul style="list-style-type: none"> Studenti Lavoratori nel settori dei trasporti e della logistica Non occupati o persone interessati a interventi sociali, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> Esperti in logistica Giovani professionisti Junior Manager
Peculiarità dell'offerta formativa	<ul style="list-style-type: none"> Metodologie didattiche fortemente interattive e focalizzate sull'aspetto pratico anche nel caso di corsi brevi Attenzione allo sviluppo delle competenze manageriali anche nei seminari Attenzione alle competenze interculturali dei profili impattati dall'ampliamento dei mercati e dalla delocalizzazione della produzione in altri paesi 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologie didattiche fortemente interattive e focalizzate sull'aspetto pratico Risorse professionali e relazionali molto ampie (2.000 collaboratori, numerose partnership internazionali, ecc.) Disponibilità del più grande numero di simulatori in Europa Disponibilità anche di corsi di formazione a distanza 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologie didattiche fortemente innovative e orientate alla pratica Metodologia e formatori di ottima reputazione
Input per la definizione dell'offerta	<ul style="list-style-type: none"> Analisi di mercato Richieste delle aziende Analisi delle competenze 	<ul style="list-style-type: none"> Richieste raccolte dalla rete di propri rappresentanti sul territorio Analisi e studi del mercato Dalle indicazioni delle aziende di trasporto e logistica presenti nel board di AFT-IFTIM 	<ul style="list-style-type: none"> Richieste delle aziende Raccomandazione e indicazioni da parte di esperti

4.1 LE CRITICITÀ EVIDENZIATE DALL'ANALISI DELL'INCROCIO FRA DOMANDA E OFFERTA DI FORMAZIONE LOGISTICA

L'indagine sulla domanda ha permesso di definire alcuni profili professionali "chiave" per le imprese e le competenze ritenute critiche.

Profili	Competenze critiche
Logistic manager	<ul style="list-style-type: none"> Le criticità fondamentali riscontrate sono spesso collegate a specificità di settore Come responsabile della strategia aziendale il Logistic manager è chiamato a sviluppare maggiormente la capacità di presidio dei fattori di contesto
Analista logistico	<ul style="list-style-type: none"> Le sue carenze sono principalmente riconducibili alla mancanza di esperienza operativa e quindi alla possibilità di poter trasferire i principi teorici alla pratica operativa. Lo stage in azienda viene valutato non sempre adeguato a questo fine
Manager di magazzino	<ul style="list-style-type: none"> È una figura di coordinamento operativo che ricopre una funzione sempre più importante e dovrebbe avere sia competenze logistiche che competenze gestionali
Responsabile di magazzino	<ul style="list-style-type: none"> Le criticità di questo profilo si riscontrano nell'utilizzo degli strumenti informatici, ma anche nelle capacità di gestione delle risorse umane e dei contratti in outsourcing
Personale magazzino	<ul style="list-style-type: none"> Profilo operativo le cui criticità maggiori si riscontrano nelle competenze informatiche, ma spesso anche nell'attenzione al livello di servizio da garantire (es: mancanza di cura nel maneggiare e trasportare la merce, ecc.)
Traffic planner	<ul style="list-style-type: none"> Le carenze riscontrate dalle aziende per questo profilo sono relative principalmente alla capacità di pianificazione e ottimizzazione dei trasporti, ormai variabile critica soprattutto nelle aziende dove il servizio è un fattore di successo

Oltre al presidio delle criticità attuali, i profili "chiave" sono i profili che saranno maggiormente impattati dall'evoluzione dei fattori di contesto



L'indagine ha inoltre reso possibile focalizzare il percorso di crescita dei profili più importanti per le aziende

CHIAVI DI LETTURA

Per i profili professionali chiave, considerando le tipologie di corsi di formazione analizzati, si segnala:

- l'eventuale presenza di corsi specificatamente dedicati alla figura in oggetto
- l'ipotesi di aggiornare le proprie competenze attraverso tale tipo di formazione




È valutata inoltre la posizione di accesso al ruolo, intesa come la figura di ingresso in azienda al termine del percorso di studi compiuto

Si considerano, per semplicità di lettura, i passaggi di ruoli dei profili professionali solo all'interno dei singoli processi aziendali

Si evidenzia, inoltre, il caso in cui vi è una mancanza di offerta formativa piuttosto che la mancata necessità da parte della domanda

Il percorso di crescita dei profili più importanti per le aziende può essere schematizzato in una matrice

PROFILI CHIAVE		CORSO PROFESSIONALE		LAUREA		MASTER		CORSO BREVE	
Definizione delle strategie	Analista logistico	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	SI	• Corsi dedicati	SI
		• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	SI	• Accesso al ruolo	SI	• Accesso al ruolo	NO
		• Aggiornamento	NO	• Aggiornamento	/			• Aggiornamento	SI
Definizione delle strategie	Logistic manager	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	SI	• Corsi dedicati	SI
		• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	/
		• Aggiornamento	NO	• Aggiornamento	SI	• Aggiornamento	/	• Aggiornamento	SI
Gestione del magazzino	Personale magazzino	• Corsi dedicati	SI					• Corsi dedicati	NO
		• Accesso al ruolo	NO					• Accesso al ruolo	NO
		• Aggiornamento	NO					• Aggiornamento	NO
Gestione del magazzino	Responsabile di magazzino	• Corsi dedicati	SI	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	SI
		• Accesso al ruolo	SI	• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	NO
		• Aggiornamento	NO	• Aggiornamento	/	• Aggiornamento	NO	• Aggiornamento	SI
Gestione del magazzino	Manager di magazzino	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	SI
		• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	NO
		• Aggiornamento	NO	• Aggiornamento	/	• Aggiornamento	NO	• Aggiornamento	SI
Trasporto	Traffic planner	• Corsi dedicati	SI	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	NO	• Corsi dedicati	SI
		• Accesso al ruolo	SI	• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	NO	• Accesso al ruolo	NO
		• Aggiornamento	NO	• Aggiornamento	/	• Aggiornamento	/	• Aggiornamento	SI

LEGENDA:  Passaggio di ruolo = esperienza + specializzazione  Assenza offerta  Assenza domanda

E' così possibile evidenziare alcuni elementi di sintesi nel confronto fra domanda e offerta

Per i profili più alti il sistema formativo superiore (università e master) non sembra ancora sufficientemente specialistico; per il raggiungimento delle posizioni di livello più strategico nelle aziende rimane necessario un periodo di acquisizione di esperienze "sul campo"

Per la copertura delle posizioni di livello medio-basso mancano specifici profili formati dalla scuola secondaria e occorre fare riferimento a quegli operativi che dimostrano avere maggiori potenzialità di sviluppo

L'aggiornamento delle competenze professionali e il presidio dei fattori di contesto avviene mediante corsi brevi (compresi seminari e convegni)

4.2 LE IPOTESI DI INTERVENTO E ALCUNE PROPOSTE DI PERCORSO FORMATIVO

Gli elementi raccolti permettono di proporre alcune linee guida per la formazione logistica

L'analisi mostra la necessità d'intervenire a diversi livelli:

- maggiore specializzazione dei percorsi di laurea e master,
- ampliamento dell'offerta di corsi brevi
- maggiore grado di focalizzazione settoriale dell'offerta di formazione professionale

Si possono innanzitutto considerare due scenari temporali di riferimento destinati alle figure chiave delle aziende emiliano-romagnole

Scenario	Breve termine	Lungo termine
Focus	"Agire oggi per supportare le aziende nella crescita e nello sviluppo del know how attuale"	"Valutare la possibilità di agire per formare i professionisti del domani"
Caratteristiche	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenire direttamente sulle esigenze sentite dalle aziende coinvolte • Integrare l'offerta attuale di formazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificare se le aziende percepiscono come sufficienti i benefici introdotti dalla recente riforma Moratti • Intervenire sul sistema istituzionale di formazione

Profili critici	Possibilità di intervento	
	Breve termine	Lungo termine
Logistic manager	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi brevi focalizzati, ad esempio, sul tema dell'intermodalità, delle nuove soluzioni ICT o su specificità di settore • Corsi brevi organizzati per settore 	<ul style="list-style-type: none"> • Percorsi di laurea più specialistici e focalizzati sui settori
Analista logistico	<ul style="list-style-type: none"> • Master post universitari caratterizzati da un maggior focus sullo stage in azienda 	<ul style="list-style-type: none"> • Percorsi di laurea più specialistici e focalizzati sui settori
Traffic planner	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi brevi di sviluppo delle capacità di pianificazione e ottimizzazione dei trasporti • Corsi brevi di sviluppo delle capacità manageriali • Corsi professionali che mirino a sviluppare competenze manageriali oltre che specialistiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi di diploma specialistici nell'ambito della formazione secondaria
Manager di magazzino	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi professionali che mirino a sviluppare competenze manageriali oltre che specialistiche • Corsi brevi di sviluppo delle competenze manageriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi di diploma specialistici nell'ambito della formazione secondaria
Responsabile di magazzino	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi professionali che mirino a sviluppare competenze manageriali e gestionali oltre che specialistiche • Corsi brevi di sviluppo delle competenze manageriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi di diploma specialistici nell'ambito della formazione secondaria
Personale di magazzino	<ul style="list-style-type: none"> • L'elevato turn-over spesso riscontrato nelle aziende non giustificherebbe in pieno un investimento in formazione indirizzato a tali profili; sarebbero più indicati corsi di formazione interna alle aziende (ad esempio sull'utilizzo degli strumenti informatici) 	

Considerando la domanda delle aziende, per favorire un riscontro a livello di mercato delle iniziative proposte, è opportuno privilegiare lo scenario di breve periodo

Aree di azione nello scenario di breve termine		Osservazioni
PERCORSI FORMATIVI	Presidio delle criticità attuali	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere l'offerta formativa che abbia come obiettivo quello di integrare e compensare le aree di debolezza attuali dei profili logistici
	Presidio dei fattori di evoluzione del contesto	<ul style="list-style-type: none"> Promuovere seminari tematici con l'obiettivo di supportare i profili professionali che fronteggiano l'attuale evoluzione del contesto di riferimento

L'offerta a copertura delle criticità attuali potrebbe rafforzare la specializzazione settoriale dei percorsi di sviluppo delle figure chiave

Tipologia di corso	Profili destinatari	Obiettivo	Modalità di erogazione	Priorità ⁽¹⁾
MASTER	Analista logistico	Strutturazione delle competenze di ruolo con particolare focus sulle modalità e sulla gestione dello stage in azienda	Intrasettoriale	Bassa
CORSI PROFESSIONALI	Traffic Planner	Strutturazione delle competenze di ruolo con particolare focus sulle competenze manageriali	Intrasettoriale	Altissima
	Manager di magazzino	Strutturazione delle competenze di ruolo con particolare focus sulle competenze manageriali	Intrasettoriale	Alta
	Responsabile di magazzino	Strutturazione delle competenze di ruolo con particolare focus sulle competenze manageriali e gestionali	Intrasettoriale	Alta

Il corso potrebbe essere unico per entrambe le figure

AREA DI INTERVENTO

(1) Esprime l'incrocio tra la copertura della tematica nell'attuale offerta formativa e le priorità rilevate dal panel delle aziende.

Si potrebbe inoltre presidiare lo sviluppo delle competenze manageriali e gestionali dei profili tecnico operativi

Tipologia di corso	Profili destinatari	Obiettivo	Modalità di erogazione	Priorità ⁽¹⁾
CORSI BREVI	Logistic Manager	Adeguamento ed integrazione delle competenze di ruolo	Intrasettoriale	Bassa
	Traffic Planner	Adeguamento ed integrazione delle competenze di pianificazione e ottimizzazione dei trasporti	Intrasettoriale	Media
	Traffic Planner	Adeguamento ed integrazione delle competenze manageriali	Intersectoriale	Alta
	Manager di magazzino	Adeguamento ed integrazione delle competenze manageriali	Intersectoriale	Alta
	Responsabile di magazzino	Adeguamento ed integrazione delle competenze manageriali e gestionali	Intersectoriale	Alta

(1) Esprime l'incrocio tra la copertura della tematica nell'attuale offerta formativa e le priorità rilevate dal panel delle aziende.

Si potrebbe inoltre integrare il panorama dei corsi brevi esistenti con le tematiche relative all'evoluzione dei fattori di contesto.

Tipologia di corso	Ambito	Profili destinatari	Modalità di erogazione	Priorità ⁽¹⁾
CORSI BREVI	Evoluzione dei mercati	<ul style="list-style-type: none"> Logistic Manager Traffic Planner 	<ul style="list-style-type: none"> Intersettoriale 	<ul style="list-style-type: none"> Alta
	Innovazione modalità di trasporto	<ul style="list-style-type: none"> Logistic Manager Traffic Planner 	<ul style="list-style-type: none"> Intersettoriale 	<ul style="list-style-type: none"> Alta
	Le innovazioni nei sistemi informatici e di automazione	<ul style="list-style-type: none"> Logistic Manager Manager e Responsabile di magazzino Traffic Planner 	<ul style="list-style-type: none"> Intersettoriale 	<ul style="list-style-type: none"> Altissima
	La centralità della funzione logistica	<ul style="list-style-type: none"> Logistic Manager 	<ul style="list-style-type: none"> Intersettoriale 	<ul style="list-style-type: none"> Media
	Sviluppo e gestione dell'outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> Logistic Manager Manager di magazzino, Responsabile di magazzino 	<ul style="list-style-type: none"> Intersettoriale 	<ul style="list-style-type: none"> Media

In Emilia-Romagna la tematica ha una copertura del solo 2%

(1) Esprime l'incrocio tra la copertura della tematica nell'attuale offerta formativa e le priorità rilevate dal panel delle aziende.

Corso breve - Le innovazioni nei sistemi di gestione informatica e strumenti di automazione: "l'RFID nella logistica"

ESEMPLIFICATIVO	
Settore	<ul style="list-style-type: none"> Meccanica, GDO, Farmaceutico-sanitario
Figure destinatarie	<ul style="list-style-type: none"> Supply chain manager, Logistic manager, Responsabile sistemi informativi, Coordinatore rete logistica, Manager di magazzino, Responsabile di magazzino
Durata indicativa	<ul style="list-style-type: none"> 2 giorni
Contenuti di massima	<ul style="list-style-type: none"> Come sviluppare una strategia aziendale orientata all'RFID Gli impatti tecnologici e organizzativi conseguenti l'introduzione dell'RFID La valutazione delle varie opportunità offerte dalla tecnologia RFID La costruzione del progetto pilota Il funzionamento del sistema
Metodologia didattica	<ul style="list-style-type: none"> Le metodologie didattiche proposte seguiranno un approccio di tipo attivo e fortemente partecipativo, al fine di garantire il coinvolgimento dell'aula in ogni momento del percorso formativo. <p>In particolare verranno utilizzati i seguenti strumenti didattici:</p> <ul style="list-style-type: none"> - input docente - input partecipanti - case study - testimonianze aziendali

Corso professionale per Responsabile di magazzino

ESEMPLIFICATIVO

Durata indicativa	<ul style="list-style-type: none"> • 4 mesi
Competenze operative attese	<ul style="list-style-type: none"> • Essere capaci di ottimizzare la pianificazione e l'operatività delle azioni di magazzino nel rispetto dei vincoli di efficacia ed efficienza
Contenuti di massima	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi del processo di produzione, di fabbricazione, di confezionamento (primario e secondario) • Movimentazione interna e immagazzinamento • Conservazione e distribuzione primaria del prodotto • Gestione organizzativa di magazzino • Gestione delle risorse umane: la motivazione, le tecniche di comunicazione, la gestione dei conflitti • Gestione dell'outsourcing (risorse, contrattualistica etc) • Controllo degli indicatori tecnici ed economici • L'innovazione tecnologica nella gestione del magazzino e logistica
Metodologia didattica	<ul style="list-style-type: none"> • Le metodologie didattiche proposte seguiranno un approccio di tipo attivo e fortemente partecipativo, al fine di garantire il coinvolgimento dell'aula in ogni momento del percorso formativo. La metodologia dovrà inoltre garantire moduli formativi particolarmente concreti ed operativi per aumentare il trasferimento dei concetti teorici alla pratica operativa. In particolare verranno utilizzati i seguenti strumenti didattici: <ul style="list-style-type: none"> - input docente - input partecipanti - simulazioni con telecamera - esercitazioni ad hoc - case study

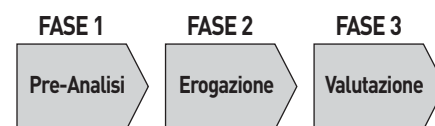
Corso professionale per Traffic Planner

ESEMPLIFICATIVO

Durata indicativa	<ul style="list-style-type: none"> • 4 mesi
Competenze operative attese	<ul style="list-style-type: none"> • Essere capaci di ottimizzare la pianificazione e l'operatività delle azioni di trasporto nel rispetto dei vincoli di efficacia ed efficienza
Contenuti di massima	<ul style="list-style-type: none"> • Il magazzino di spedizione e logistica • Le pratiche delle attività di trasporto e spedizione nazionale e internazionale • Pianificare costi e modalità dei trasporti e gestire relativi documenti contabili e fiscali • Le normative nazionali ed internazionali del settore e relativa documentazione • Gestire e organizzare magazzino spedizioni e logistica • Gestione delle risorse umane: la motivazione, le tecniche di comunicazione, la gestione dei conflitti • Controllo degli indicatori tecnici ed economici • L'innovazione tecnologica nel settore dei trasporti e logistica
Metodologia didattica	<ul style="list-style-type: none"> • Le metodologie didattiche proposte seguiranno un approccio di tipo attivo e fortemente partecipativo, al fine di garantire il coinvolgimento dell'aula in ogni momento del percorso formativo. La metodologia dovrà inoltre garantire moduli formativi particolarmente concreti ed operativi per aumentare il trasferimento dei concetti teorici alla pratica operativa. In particolare verranno utilizzati i seguenti strumenti didattici: <ul style="list-style-type: none"> - input docente - input partecipanti - simulazioni con telecamera - esercitazioni ad hoc - case study

4.3 PROGETTAZIONE DI CORSI PER DUE PROFILI PROFESSIONALI PRIORITARI IN EMILIA-ROMAGNA

L'approccio realizzativo proposto come risposta concreta alle esigenze formative rilevate durante le attività di survey presso le aziende, valido per entrambi i percorsi formativi, prevede le seguenti fasi principali:



FASE 1 - Pre-Analisi

Durante la fase di start up del progetto si prevede di avviare due tipi di attività di sensibilizzazione volta alla costituzione dei gruppi partecipanti.

A. Attività di comunicazione "generale"

Si prevede il lancio di una piccola campagna di comunicazione utilizzando canali mirati; finalizzati al reclutamento di partecipanti provenienti dal sistema imprenditoriale-produttivo della Regione Emilia-Romagna, ad esempio:

- Testate nazionali/Dorso Locale - Il Resto del Carlino, La Repubblica, Corriere della Sera;
- House organs regionali - Econ Erre, Newsletter ER;
- ecc..

B. Attività di comunicazione "specifica"

Data la collaborazione avviata con le aziende partecipanti al panel della ricerca, si caldeggia di effettuare una attività di promozione di direct marketing dell'iniziativa (azione di mailing e follow-up telefonico).

L'attività sarà inoltre l'occasione per aggiornare le aziende intervistate sulle evoluzioni e risultati del progetto.

Una volta individuato il gruppo di partecipanti, si suggerisce la realizzazione di un momento di taratura delle esigenze formative sulla base delle specifiche necessità dei discenti. Tale fase potrà realizzarsi attraverso l'organizzazione di un focus group (2 h per ogni 12 partecipanti circa).

Il focus group è una discussione progettata per raccogliere percezioni su un'area d'interesse/tema definita. Il dialogo avviene in un ambiente permissivo e non prescrittivo nel quale i componenti del gruppo si influenzano reciprocamente, interagendo durante la discussione. La discussione viene guidata attraverso un metodo induttivo per sollecitare l'espressione delle opinioni e del vissuto individuale e affinché ci sia la massima partecipazione e coinvolgimento dei discenti. In particolare l'incontro suggerito ha la finalità di verificare nel gruppo partecipante:

- le reali conoscenze possedute,
- le effettive esigenze delle aziende mandatarie,
- i desiderati personali verso l'esperienza formativa.

FASE 2 - Erogazione

In questa fase, coerentemente con le principali criticità rilevate nelle precedenti fasi del progetto, si suggerisce di realizzare

attività formative che prevedano l'alternanza, con diverse modalità e tempistiche, di momenti di approfondimento teorici e trasposizione nella pratica operativa. Tale proposta risponde in particolare alla necessità delle aziende.

FASE 3 - Valutazione

Concludendo, in funzione dell'esigenza della Regione Emilia-Romagna di rispondere alle necessità formative del tessuto imprenditoriale locale e per consentire un rafforzamento del dialogo con le aziende partecipanti, suggeriamo la realizzazione di un momento strutturato di valutazione finale delle attività realizzate.

Considerando la natura degli interventi proposti, i vincoli del mandato delle aziende partecipanti, e facendo riferimento al modello di Kirpatrick⁽¹⁾, per la valutazione delle attività formative proponiamo di realizzare una valutazione del trasferimento di conoscenze.

Valutare l'apprendimento significherà concentrarsi sulle conoscenze, le metodologie e le capacità sviluppate dai partecipanti, rilevandone la variazione in seguito all'intervento e verificandone la validità tramite test pre e post intervento, attività pratiche, giochi di ruolo, simulazioni, gruppi di controllo e altre strategie valutative.

L'efficacia della valutazione a questo livello dipenderà pertanto dal grado di precisione con cui questi saranno definiti.

METODOLOGIA DIDATTICA

La logica sottostante la scelta della metodologia didattica è quella di consentire l'adattamento delle tecnologie formative in funzione delle esigenze specifiche dei target partecipanti e degli impatti che in itinere verranno rilevati. Vale a dire che l'impianto metodologico proposto ha l'importante caratteristica di essere flessibile ed auto-correttivo, nel senso di modificarsi ed adattarsi nel corso della sua interazione con la realtà alla quale si applica.

Tale scelta rispondere agli obiettivi generali del progetto che vuole consentire ai target destinatari di rafforzare le competenze a livello del "sapere" e del "saper fare" finalizzate alla diffusione a 360° nella pratica operativa.

La possibilità di correggere gli interventi sulla base degli effetti rilevati sarà prerogativa propria di ogni singolo corso. Questo significa che l'efficacia sarà valutata in itinere in modo da consentire una costante auto-correzione del modello d'intervento nel corso del suo stesso svolgimento in funzione degli obiettivi sottostanti il progetto.

La metodologia didattica contempla un'alternanza di input teorici e di esercitazioni pratiche, in linea con l'obiettivo di incrementare la partecipazione dei discenti e migliorarne l'apprendimento. Il percorso formativo prevede, infatti, accanto a brevi richiami teorici sulle tematiche indicate, momenti di approfondimento pratico ope-

rativo e attività di supporto, da sviluppare in parte anche on the job tra un incontro formativo e l'altro (si veda programma di dettaglio).

In particolare sono suggerite delle metodologie didattiche finalizzate ad assicurare:

- innovatività ed operatività dei contenuti formativi trasmessi;
- supporto all'apprendimento individuale e di gruppo.

In quest'ottica, ciascun corso è stato progettato in modo mirato, tenendo conto dei fabbisogni formativi di ciascun profilo rilevati durante l'indagine sul panel d'aziende.

PERCORSI FORMATIVI

In base alle evidenze emerse dallo studio e dalle criticità espresse dalle imprese analizzate, si è deciso di progettare la realizzazione di due corsi per due profili professionali: il responsabile di magazzino di una struttura sanitaria e il planner e controller nell'impresa estesa.

Per i Responsabili di Magazzino, il corso formativo previsto sarà articolato in 40 ore al termine di ciascuna sarà predisposta una sessione di un paio d'ore di "training on the job" in cui sarà possibile, per i partecipanti, contestualizzare le conoscenze e le abilità acquisite durante il modulo, garantendo quindi la possibilità di applicare direttamente alla realtà aziendale le tematiche affrontate.

(1) Il modello di Kirpatrick è uno dei modelli di riferimento per la valutazione della formazione. Cfr. Manuale dell'esperto dei processi formativi, Guiditta Alessandrini, Carocci Editore, 2000.

Per i Planner e Controller, invece, è stato pianificato un corso di aggiornamento, articolato in 24 ore che focalizza l'attenzione, da un lato, sulle nuove tecniche di pianificazione e controllo, con attenzione alla innovative tecniche di Lean Thinking, e, dall'altro, su tutte quelle competenze trasversali che caratterizzano l'efficienza del ruolo.

4.3.1 CORSO BREVE PER RESPONSABILE DI MAGAZZINO DI STRUTTURA SANITARIA

Premessa

La pianificazione dei processi di magazzino assume un ruolo sempre più importante e strategico nell'assicurare alle Aziende Sanitarie Locali la capacità di competere con un servizio sempre migliore e affidabile.

A fronte del nuovo mercato, che oggi richiede tempi di gestione sempre più dinamici e ottimali, fondamentale diventa la capacità di saper gestire la disponibilità dei farmaci e l'utilizzo delle risorse e delle informazioni, ai fini di ottimizzare la gestione dei magazzini centrali dell'Azienda.

Da qui l'esigenza di implementare un corso di formazione che possa fornire una metodologia di lavoro strutturata che garantisca ai partecipanti la possibilità di acquisire informazioni complete e affidabili per incidere sull'efficacia e l'efficienza

della gestione di magazzino.

Il responsabile di magazzino di una struttura sanitaria è responsabile per la gestione di un magazzino (farmaceutico o economico).

Assicura la pianificazione delle attività, l'organizzazione e la programmazione delle risorse (umane e strumentali). Organizza e gestisce operativamente le attività quotidiane e di routine.

In particolare:

- monitora il piano delle attività in funzione delle esigenze di servizio e definisce nel dettaglio il piano delle attività giornaliere di magazzino (ricezione, stoccaggio e consegna);
- organizza i processi di movimentazione in funzione delle scelte di servizio e delle tecnologie adottate;
- imposta le attività di magazzino (ricezione, stoccaggio e consegna);
- gestisce il personale in termini di turni, orari, rotazioni e ne cura il coordinamento;
- coordina ed effettua operazioni periodiche di inventario fisico di magazzino;
- assicura la corretta applicazione delle norme di immagazzinamento e manipolazione per i prodotti farmaceutici e la corretta applicazione delle norme di sicurezza e igiene dei locali.

Le criticità riscontrate per tale profilo professionale sono le seguenti:

- la continua innovazione nei processi

tecnologici (negli strumenti ICT, ma anche nelle tecnologie di identificazione dei prodotti, della loro manipolazione, ecc.) richiede sia attenzione nel seguire le evoluzioni in corso, sia flessibilità operativa e competenze gestionali per gestirne l'implementazione e utilizzo;

• il ruolo di responsabile di magazzino viene generalmente ricoperto da professionalità che abbiano manifestato adeguate capacità in ruoli più operativi (non esistono nel sistema scolastico italiano corsi finalizzati alla preparazione di profili intermedi per la logistica, come invece accade in altri Paesi europei). Diventa quindi importante far acquisire nel percorso per diventare responsabile di magazzino capacità più manageriali, di gestione delle risorse e di ampliamento nella visione della "filiera" complessiva del farmaco e delle merci;

• infine, le aziende sanitarie sono sempre più alla ricerca di un rapporto ottimale fra livello del servizio e costi di gestione; una gestione adeguata del magazzino può dare un significativo contributo in tale direzione. Purtroppo, però, in passato nella scelta delle professionalità che operano nei magazzini sono state generalmente privilegiate competenze diverse (ad esempio, più chimico-farmaceutiche) piuttosto che logistiche. È quindi opportuno

avviare un percorso finalizzato a sviluppare in misura maggiore competenze logistiche (e di "filiera" complessiva) all'interno dei ruoli manageriali dei magazzini.

FINALITA' DEL CORSO

- Fornire i criteri per una gestione efficace ed efficiente dei magazzini centrali di Ausl o di Azienda Ospedaliera (AO) con particolare attenzione alla comprensione della filiera logistica complessiva
- Acquisire le competenze manageriali necessarie allo svolgimento del ruolo

DESTINATARI

Destinatari dell'intervento sono risorse che già hanno maturato un'esperienza operativa all'interno di un magazzino di una struttura sanitaria (ASL o AO) e dimostrato potenzialità per ricoprire il ruolo di responsabile di magazzino. Si tratta, in sostanza, di persone che posseggano già un'adeguata esperienza in ambito sanitario ma che necessitano di un rafforzamento/consolidamento di competenze e conoscenze in ambito logistico.

COMPETENZE IN INGRESSO

- Conoscere i principali processi operativi basilari del magazzino.
- Saper gestire la parte amministrativa

va del magazzino

- Conoscere gli strumenti informatici di base per la programmazione della gestione del magazzino

COMPETENZE ATTESE IN USCITA

Le abilità attese al termine del corso, riguardano la progettazione, organizzazione e gestione ottimale delle aree di ricevimento, stoccaggio, picking e movimentazione interna, al fine di conciliare un elevato livello di servizio ed una migliore gestione dei costi.

Nello specifico, verranno acquisite le abilità necessarie a:

- sviluppare la consapevolezza dell'importanza del ruolo del responsabile di magazzino in un'ottica di Supply Chain Management
- efficientare la gestione completa del magazzino rispetto alle esigenze dell'azienda
- controllare e pianificare il flusso di materiali in entrata ed in uscita dall'azienda
- analizzare e valutare le operazioni gestite
- gestire in maniera ottimale le risorse interne

DURATA DEL CORSO

- 40 ore (giornate di 8 ore)

Il corso potrà erogarsi, sempre in considerazione degli obiettivi formativi definiti, con modalità che possano soddisfare le

esigenze logistico-organizzative dei partecipanti (es. 2 gg + 2 gg + 1 gg oppure 3 gg + 2 gg, etc).

PROGRAMMA GENERALE DEL CORSO

1° Giornata Il Ruolo del Responsabile di Magazzino	Mattina: <ul style="list-style-type: none"> • Introduzione ed obiettivi del corso • Il ruolo: competenze ed abilità Pomeriggio: <ul style="list-style-type: none"> • Il magazzino: conoscenze generali del contesto e del ruolo
2° Giornata La Pianificazione del Magazzino	Mattina: <ul style="list-style-type: none"> • La pianificazione e organizzazione operativa delle attività Pomeriggio: <ul style="list-style-type: none"> • L'implementazione ed monitoraggio delle procedure, attraverso l'utilizzo degli strumenti informatici (ERP)
3° Giornata La Gestione trasversale e complessiva del Magazzino	Mattina: <ul style="list-style-type: none"> • La programmazione operativa, rispetto alle altre funzioni aziendali • La gestione ottimale dei costi e dei tempi Pomeriggio: <ul style="list-style-type: none"> • Come fronteggiare le situazioni problematiche
4° Giornata Il Capo come Centro di Informazioni	Mattina: <ul style="list-style-type: none"> • Un capitale da tutelare: i collaboratori Pomeriggio: <ul style="list-style-type: none"> • La risorsa verso cui volgersi: il cliente esterno
5° Giornata Sicurezza ed Igiene nelle Ausl	Mattina: <ul style="list-style-type: none"> • Norme e dispositivi di sicurezza ed igiene, relativamente a contesto e merci Pomeriggio: <ul style="list-style-type: none"> • Discussioni di gruppo finali e chiarimenti

PROGETTAZIONE DI DETTAGLIO

1° Giornata - Il Ruolo del Responsabile di Magazzino

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentare la docenza • Illustrare il programma e le finalità del corso • Realizzare il patto formativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Il programma ed i moduli del corso • Le tematiche affrontate: presentate ed organizzate, in 5 giornate 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente, attraverso l'utilizzo di slide
9-11	<ul style="list-style-type: none"> • Creare un clima di affiatamento reciproco • Attivare i partecipanti, eliminando eventuali fattori di resistenza • Responsabilizzarli verso il lavoro autonomo da svolgere nel project work 	<ul style="list-style-type: none"> • La presentazione e conoscenza reciproca dei partecipanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Input dei partecipanti, con giro di tavolo e presentazione reciproca
11-13	<ul style="list-style-type: none"> • Introdurre la figura ed il ruolo del Responsabile di Magazzino • Sensibilizzare i partecipanti alla "presa in carico" delle caratteristiche che definiscono il ruolo 	<ul style="list-style-type: none"> • Il ruolo e le funzioni del responsabile in un'ottica di SCM • Il rapporto tra magazzini centrali e periferici • Le caratteristiche del settore di appartenenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Esercitazione di gruppo (loro conoscenze ed eventuali esperienze)
13-14	PAUSA PRANZO		
14-16	<ul style="list-style-type: none"> • Padroneggiare i saperi, le attività principali e le funzioni del responsabile • Individuare gli obiettivi di produttività • Conoscere le differenti funzioni da assicurare all'interno del magazzino 	Analisi delle competenze tecniche: <ul style="list-style-type: none"> • Ricezione delle merci in entrata • Stoccaggio e sistemazione in scaffali • Preparazione delle merci per U.O. • Scaricamento delle merci • Conservazione dei farmaci • Utilizzo delle procedure informatiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Esercitazione di gruppo (costruzione di una job description del profilo nelle Ausl)

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
16-18	<ul style="list-style-type: none"> Trasferire le conoscenze acquisite, durante la giornata, alla realtà <p>Tale attività, seguirà il corso di formazione al termine di ogni modulo (giornata), per approfondimenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'importanza del ruolo e delle funzioni del Responsabile di Magazzino, nelle strutture sanitarie 	<ul style="list-style-type: none"> Project Work

2° Giornata - La Pianificazione del Magazzino

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
9-11	<ul style="list-style-type: none"> Conoscere le fasi operative del magazzino: ricezione, stoccaggio e spedizione Apprendere la gestione di ogni singola operazione Conoscere gli elementi per la progettazione 	<ul style="list-style-type: none"> La ricezione: ricevimento e controllo visivo, accettazione e controllo analitico, trasbordo e reimballo, la movimentazione delle merci in entrata ed in uscita Lo stoccaggio: stoccaggio, trasporti inbound, prelievo e imballo La preparazione degli ordini La spedizione: consegna materiale La corretta gestione e conservazione del farmaco 	<ul style="list-style-type: none"> Input docente: analisi delle fasi di programmazione Esercitazione: simulazione di progettazione del magazzino
11-13	<ul style="list-style-type: none"> Acquisire le capacità di organizzare, pianificare e coordinare le attività Conoscere i vantaggi e inconvenienti dei differenti metodi Imparare a definire criticità e priorità delle procedure 	<p>La conoscenza e l'ottimizzazione della struttura/spazio del magazzino:</p> <ul style="list-style-type: none"> valutazione superfici/volumi del materiale in ingresso diverse soluzioni per posizionamento e movimentazione metodi/mezzi fisici per migliorare la preparazione dei farmaci 	<ul style="list-style-type: none"> Input docente Esercitazione di gruppo: il controllo della produttività
13-14	PAUSA PRANZO		

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
14-16	<ul style="list-style-type: none"> Imparare a monitorare le procedure attraverso gli strumenti ed i software informatici Conoscere e saper utilizzare il RFID 	<ul style="list-style-type: none"> Le procedure amministrative e fiscali relative alle operazioni L'utilizzo della informatica I software utilizzati all'interno di magazzino, che collaborano a livello informatico con la gestione operativa del magazzino (sistemi ERP) <p>Il codice a barre (RFID):</p> <ul style="list-style-type: none"> perché, come e quando utilizzarlo le funzioni ed i costi di gestione 	<ul style="list-style-type: none"> Input docente, tramite mappatura degli strumenti informatici presenti nel contesto, utilizzando anche simulazioni Esercitazione: la comparazione tra gestione con e senza RFID
16-18	<ul style="list-style-type: none"> Trasferire le conoscenze acquisite, durante la giornata, alla realtà <p>Tale attività, seguirà il corso di formazione al termine di ogni modulo (giornata), per approfondimenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> Progettazione delle attività del magazzino, all'interno di Ausl 	<ul style="list-style-type: none"> Project Work <p>(Es. Simulazione dell'attività di pianificazione delle principali tre attività, che "XY" coordina nel suo magazzino)</p>

3° Giornata - La Gestione Trasversale e Complessiva del Magazzino

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
9-11	<ul style="list-style-type: none"> Acquisire le competenze e le abilità manageriali, per la gestione del magazzino, rispetto alle altre funzioni ed esigenze aziendali Acquisire consapevolezza delle interrelazioni esistenti tra le funzioni aziendali Supervisionare le attività per assicurare all'azienda il corretto svolgimento delle operazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Controllo e assicurazione della qualità delle procedure a 360° Controllo della produttività del magazzino Elementi di valutazione della produttività <p>Conoscenze trasversali alla base della gestione aziendale:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestione integrata di tutti gli aspetti della catena logistica Connessione fra sistema logistico e funzioni del magazzino 	<ul style="list-style-type: none"> Input docente: analizzare le singole competenze specialistiche necessarie alla visione/gestione completa del magazzino

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
11-13	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisire le conoscenze per progettare ed attuare il piano di riduzione delle scorte • Conoscere le modalità di misurazione dell'efficacia del processo: <ul style="list-style-type: none"> - il livello di servizio - i costi logistici 	<ul style="list-style-type: none"> • La composizione dei costi e dei tempi di gestione del magazzino: di stoccaggio, amministrativi, di movimentazione ecc. • Le variabili che determinano ed influiscono sui costi e sui tempi • Tecniche per la massimizzazione del rapporto (SCM) 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente: analizzare la formazione dei costi ed il tempo di gestione • Esercitazione di gruppo: esaminare e individuare le modalità di ottimizzazione del rapporto costi/tempi
13-14	PAUSA PRANZO		
14-16	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisire le abilità principali per il fronteggiamento delle situazioni problematiche • Saper analizzare e risolvere le situazioni conflittuali • Trattare con i problemi e l'aggressività degli altri • Aumentare la capacità di risolvere i conflitti 	<ul style="list-style-type: none"> • L'abilità di problem solving nella funzione di organizzatore, programmatore, controllore e gestore delle risorse • Integrazione tra le varie soluzioni possibili in funzione del customer service richiesto e della complessità del problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Esercitazione di gruppo
16-18	<ul style="list-style-type: none"> • Trasferire le conoscenze acquisite, durante la giornata, alla realtà <p>Tale attività, seguirà il corso di formazione al termine di ogni modulo (giornata), per approfondimenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione complessiva del magazzino 	<ul style="list-style-type: none"> • Project Work

4° Giornata - Il Capo come Centro di Informazioni

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
9-11	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere e saper gestire il valore delle risorse interne, nell'ottica di un capo in grado di coordinare e coinvolgere i collaboratori per il conseguimento di risultati • Individuare blocchi e problemi, cause e soluzioni, riguardanti i collaboratori 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione ottimale della turnistica e delle risorse interne, organizzando in modo efficiente il lavoro in team • Controllo sistematico del lavoro del team <p>Approccio alla relazione con il collaboratore:</p> <ul style="list-style-type: none"> • motivazione del personale • capacità comunicative • tecniche di negoziazione • conduzione e gestione del conflitto 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Esercitazione di gruppo
11-13	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere ed acquisire le principali competenze manageriali per una gestione ottimale del rapporto con il cliente 	<p>Approccio alla relazione con il fornitore, attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • orientamento al cliente • capacità comunicative • tecniche di negoziazione • conduzione e gestione del conflitto • evitamento di contestazioni e controversie 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Esercitazione di gruppo
13-14	PAUSA PRANZO		
14-16	<ul style="list-style-type: none"> • Acquisire alcune conoscenze in merito all'outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementi generali sull'outsourcing (di cosa si tratta, perché esternalizzare attività, le modalità e i "livelli" di outsourcing possibili, ecc.) • Gli aspetti contrattuali • Le modalità di controllo, i parametri e gli indicatori per il monitoraggio 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Input partecipanti • Esercitazione di gruppo con caso aziendale

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
16-18	<ul style="list-style-type: none"> Trasferire le conoscenze acquisite, durante la giornata, alla realtà <p>Tale attività, seguirà il corso di formazione al termine di ogni modulo (giornata), per approfondimenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> La gestione del rapporto con il collaboratore e cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Project Work <p>(Es. Simulazione di problema legato a operatività o altro, in cui "XY" deve attivarsi come risolutore)</p>

5° Giornata - La sicurezza e l'igiene, in Ausl

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
9-11	<ul style="list-style-type: none"> Acquisire delle norme di sicurezza ed igiene che regolamentano le attività all'interno del magazzino (le singole responsabilità) 	<ul style="list-style-type: none"> Normative principali sulla sicurezza sul lavoro (Legge 626 ed il magazzino) Normative sull'igiene del luogo di lavoro La sicurezza nell'uso delle attrezzature La formazione del personale operativo 	<ul style="list-style-type: none"> Input docente Consultazione regolamenti e normative
11-13	<ul style="list-style-type: none"> Acquisire delle norme di sicurezza ed igiene che regolamentano la gestione e della conservazione dei farmaci (le singole responsabilità) 	<ul style="list-style-type: none"> Principali normative e regolamentazioni sulla gestione del farmaco, durante le fasi operative La sicurezza nella gestione dei materiali Normative sulla conservazione dei farmaci 	<ul style="list-style-type: none"> Input docente Consultazione regolamenti e normative
13-14	PAUSA PRANZO		

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
14-16	<ul style="list-style-type: none"> Trasferire le conoscenze acquisite, durante la giornata, alla realtà <p>Tale attività, seguirà il corso di formazione al termine di ogni modulo (giornata), per approfondimenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contestualizzazione delle normative 	<ul style="list-style-type: none"> Project Work <p>(Es. Simulare la costruzione del regolamento normativo interno, del magazzino dell'Ausl di "XY")</p>
16-18	<ul style="list-style-type: none"> Riassumere il percorso Individuare conoscenze e competenze acquisite dai partecipanti 	<ul style="list-style-type: none"> Variabili (a seconda dell'esito del corso di formazione) 	<ul style="list-style-type: none"> Input partecipanti Autovalutazione del corso

4.3.2 CORSO DI AGGIORNAMENTO PER PLANNER E CONTROLLER NELL'IMPRESA ESTESA

Premessa

La pianificazione dei processi logistici e produttivi ha assunto un ruolo strategico e fondamentale nell'assicurare alle aziende la capacità di sostenere la competitività dei mercati.

Diventa necessario quindi, da parte delle aziende stesse, monitorare e aggiornare l'intero flusso di decisioni nella pianificazione e nel controllo di tutte le attività; in modo tale da permettere il soddisfacimento delle nuove esigenze del mercato produttivo, con un servizio innovativo, affidabile e sempre migliore. In tale logica la

figura del Planner e Controller della Produzione evolve in una un po' più ampia, quella del Planner e Controller nell'Impresa Estesa, capace di una visione che raccordi l'interno e l'esterno dell'impresa produttiva.

Nello specifico, il corso dà la possibilità, partendo dall'analisi della scheda delle competenze, di sviluppare innovazione, all'interno della produzione metalmeccanica, adottando metodologie di pianificazione, programmazione e controllo in grado di sostenere e fronteggiare i veloci cambiamenti che stanno coinvolgendo i mercati e che impattano notevolmente sulla pressione competitiva delle imprese. Il Planner e Controller nell'Impresa Estesa è l'evoluzione della figura del Planner e Controller della Produzione, la

figura che definisce il piano delle attività e delle risorse destinate alla produzione in funzione dei livelli di scorta, della previsioni di vendita, dei tempi e delle priorità di produzione; definisce inoltre e organizza i flussi di lavoro per i vari servizi in funzione dell'ottimizzazione delle risorse umane e materiali.

In particolare:

- pianifica le attività, le fasi e le risorse destinate alla produzione;
- stabilisce l'ordine e i tempi di ogni operazione;
- pianifica i flussi di lavoro al fine di assicurare l'utilizzo ottimale delle risorse nel rispetto dei costi di produzione e degli standard di qualità;
- elabora e definisce gli input per gli approwigionamenti;

- pianifica e gestisce le attività di produzione in outsourcing;
- verifica la sussistenza dei requisiti in termini di disponibilità delle risorse, di materiali e della strumentazione necessari;
- analizza ed esplora la distinta base;
- definisce o collabora alla definizione del lotto economico di produzione;
- definisce gli input di produzione per i reparti, compresi i sub-fornitori;
- controlla lo stato avanzamento lavori, l'andamento della produttività e adotta misure correttive in caso di disallineamento con le previsioni/standard;
- effettua attività di reporting al responsabile della produzione.

Per il Planner e Controller nell'Impresa Estesa si avverte la necessità di un aggiornamento del profilo rispetto alle evoluzioni del contesto in cui lavora: diviene fondamentale sviluppare, a seguito della nuova competitività (agilità e snellezza della produzione) dei mercati a livello internazionale, nuove strategie di coordinamento della catena logistica, focalizzando l'attenzione sulle principali competenze manageriali e di interfacciamento a monte e a valle della funzione (non sono infrequenti i casi in cui valutazioni errate o strategie non adeguate nella pianificazione della produzione si ripercuotano in eccessi di giacenza o rotture di stock o in rilevazioni e movimentazioni altrimenti evitabili).

FINALITA' DEL CORSO

L'obiettivo dell'intervento è quello di fornire i concetti fondamentali per una pianificazione ottimale della produzione, non solo dal punto di vista tecnico, ma anche, e soprattutto, da quello organizzativo e del coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali. Il corso analizza l'approccio logico dei sistemi di pianificazione e controllo delle risorse e gli aspetti tecnico/organizzativi della programmazione aziendale.

Il corso mira ad aggiornare la visione completa dei processi di pianificazione e controllo della logistica di produzione, tramite la possibilità di creare e sviluppare nuove soluzioni logistiche per la gestione competitiva, con attenzione a:

- il livello di servizio
- lo stock lungo il flusso produttivo
- l'ottimizzazione dei flussi fisici
- il lean-thinking

DESTINATARI

Il corso è rivolto a persone che ricoprono (o sono destinati a ricoprire) il ruolo di Planner e Controller della Produzione e desiderano consolidare e aggiornare le proprie competenze tecniche e manageriali.

COMPETENZE IN INGRESSO

I fondamenti della logistica di produzione dell'azienda nel settore industria:

- ruolo della logistica nell'organizza-

zione aziendale e sua evoluzione nei contesti

- principali tecniche di produzione logistica
- pianificazione delle scorte
- gestione dei processi produttivi
- controllo del livello di servizio
- analisi dei costi ed reporting

COMPETENZE ATTESE IN USCITA

Le abilità attese al termine del corso, riguardano:

- il miglioramento delle capacità della "gestione operativa dell'impresa"
- l'ottimizzazione delle competenze utili ad una gestione efficace ed efficiente della catena logistica di produzione, che integri gli aspetti logistici interni all'impresa produttiva con quelli esterni
- la capacità di trasferire nei contesti aziendali le innovative tecniche di Lean-Thinking
- la capacità di trasferire nei contesti aziendali i benefici da tecniche innovative (ad esempio, il Lean-Thinking)

DURATA DEL CORSO

- 24 ore (giornate di 8 ore)

Il corso potrà erogarsi, sempre in considerazione degli obiettivi formativi definiti, con modalità che possano soddisfare le esigenze logistico-organizzative dei partecipanti (es. 1 gg + 1 gg + 1 gg oppure 2 gg + 1 gg, etc).

PROGRAMMA GENERALE DEL CORSO

1° Giornata Un quadro generale La logistica: gli attori ed il contesto

- Mattina:
- Introduzione e finalità del corso
 - Lo scenario di riferimento: lo stato attuale e le prospettive
- Pomeriggio:
- Il ruolo del Planner e Controller nell'Impresa Estesa

2° Giornata Il Planner e Controller: trasversalità e multidimensionalità del ruolo

- Mattina:
- La trasversalità del ruolo con le altre dimensioni aziendali; l'integrazione fra logistica interna e logistica esterna all'azienda di produzione
- Pomeriggio:
- Minimizzare i costi e massimizzare il livello di servizio

3° Giornata Le opportunità delle nuove soluzioni: Lean Thinking

- Mattina:
- Le nuove tecniche gestionali che rendono efficiente la logistica aziendale
- Pomeriggio:
- Dalla logistica al SCM
 - Il Lean Thinking
 - La valutazione dell'outsourcing

PROGETTAZIONE DI DETTAGLIO

1° Giornata - Pianificazione e Programmazione della Produzione

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
9-11	<ul style="list-style-type: none"> • Illustrare il programma e le finalità del corso • Realizzare il patto formativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Il programma ed i moduli del corso • Le tematiche affrontate: presentate ed organizzate, in 3 giornate 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente, attraverso l'utilizzo di slide
11-13	<ul style="list-style-type: none"> • Creare un clima di affiatamento reciproco • Attivare i partecipanti, eliminando eventuali fattori di resistenza, e • Responsabilizzarli verso il lavoro autonomo da svolgere nel project work 	<ul style="list-style-type: none"> • La presentazione e conoscenza reciproca dei partecipanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Input dei partecipanti, con giro di tavolo e presentazione reciproca
13-14	PAUSA PRANZO		
14-16	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere le principali tecniche di pianificazione e programmazione di produzione • Acquisire gli strumenti e le tecnologie utili a rendere efficiente la logistica aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • La logistica ed il contesto competitivo: i trend in atto • Il processo di pianificazione e programmazione: gli attori, gli obiettivi, i vincoli e il ciclo di vita del prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente, attraverso l'utilizzo di slide
14-16	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere le principali tecniche di pianificazione e programmazione di produzione • Acquisire gli strumenti e le tecnologie utili a rendere efficiente la logistica aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Le previsioni vendite (i flussi informativi necessari per un corretto sistema previsionale) • Produzione e distribuzione • Gestioni ordini e fatturazione • Rapporti con i fornitori • Sales & Operation Plan • MPS e MRP • Scheduling di reparto 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Testimonianza aziendale: case studies

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
16-18	<ul style="list-style-type: none"> • Trasferire le conoscenze acquisite, durante la giornata, alla realtà 		<ul style="list-style-type: none"> • Project Work • Relazioni di gruppo e tavola rotonda
	Tale attività, seguirà il corso di formazione al termine di ogni modulo (giornata), per approfondimenti		

2° Giornata - Il Planner e Controller: trasversalità e multidimensionalità del ruolo

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
9-11	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendere la funzione del carattere trasversale nel ruolo del Planner e Controller, rispetto al coordinamento con le altre responsabilità aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambito commerciale (verifica dell'andamento delle vendite e all'analisi delle differenze tra dati effettivi e previsioni) • Ambito della produzione (valutazione periodica dei costi e dei tempi di lavorazione rispetto agli standard) • Ambito degli acquisti (verifica delle quotazioni di mercato dei beni e servizi comprati dall'impresa) • Logistica inbound (sincronizzazione delle attività di fabbrica con quelle dei fornitori e dei terzisti, ottimizzazione trasporti, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Esercitazione di gruppo
11-13	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendere la funzione del carattere trasversale in relazione alle attività extraprodottrive 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambito del personale (costi dei dipendenti e collaboratori) • Ambito della qualità (rilevazione dei parametri ottimali di produzione e partecipazione alla definizione degli obiettivi della qualità stessa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Esercitazione di gruppo

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
13-14	PAUSA PRANZO		
14-16	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere le competenze necessarie al controllo e al miglioramento della gestione dei costi ed del livello del servizio 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei costi logistici: il costo totale, le componenti ed i possibili interventi per ridurre i costi • Analisi del livello di servizio: le dimensioni e la relazione con ricavi e costi 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Esercitazione di gruppo: identificare i costi generati dal servizio logistico e ridurli nelle attività logistiche che non aggiungono valore • Esercitazione di gruppo: identificare gli indicatori più significativi del livello di servizio
16-18	<ul style="list-style-type: none"> • Trasferire le conoscenze acquisite, durante la giornata, alla realtà <p>Tale attività, seguirà il corso di formazione al termine di ogni modulo (giornata), per approfondimenti</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Project Work • Relazioni di gruppo e tavola rotonda

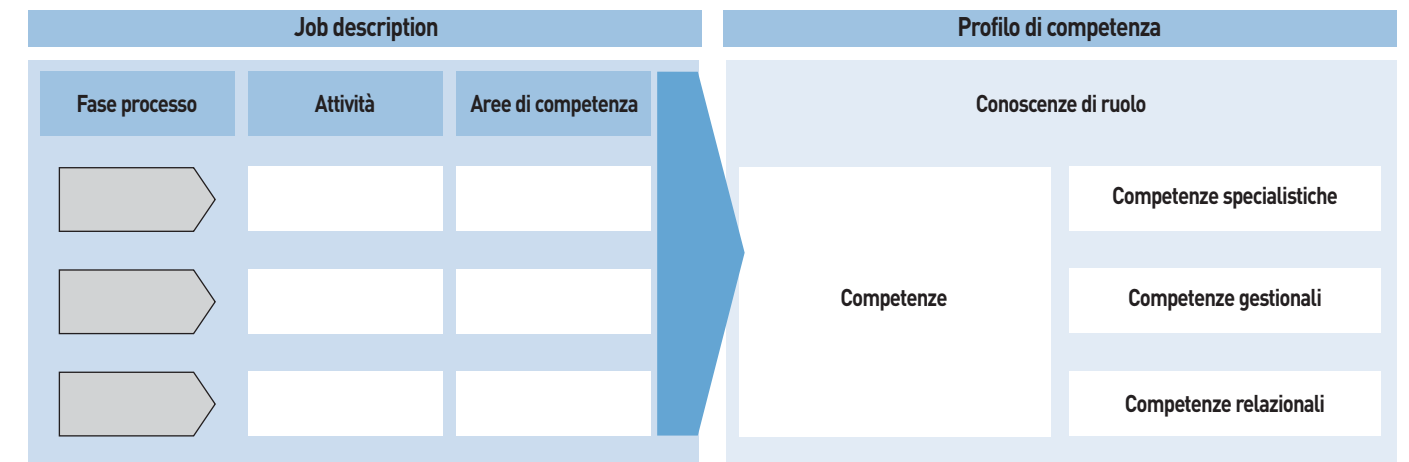
3° Giornata - Le opportunità delle nuove soluzioni: Lean-Thinking

Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
9-11	<ul style="list-style-type: none"> • Conoscere le evoluzioni che ha subito la logistica • Imparare a valutare le opportunità offerte dalle soluzioni gestionali innovative 	<ul style="list-style-type: none"> • Strumenti avanzati per la pianificazione della domanda e la gestione delle scorte • Le nuove frontiere dei software di gestione operativa (strumenti di reporting intelligente, WMS, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Esercitazione di gruppo

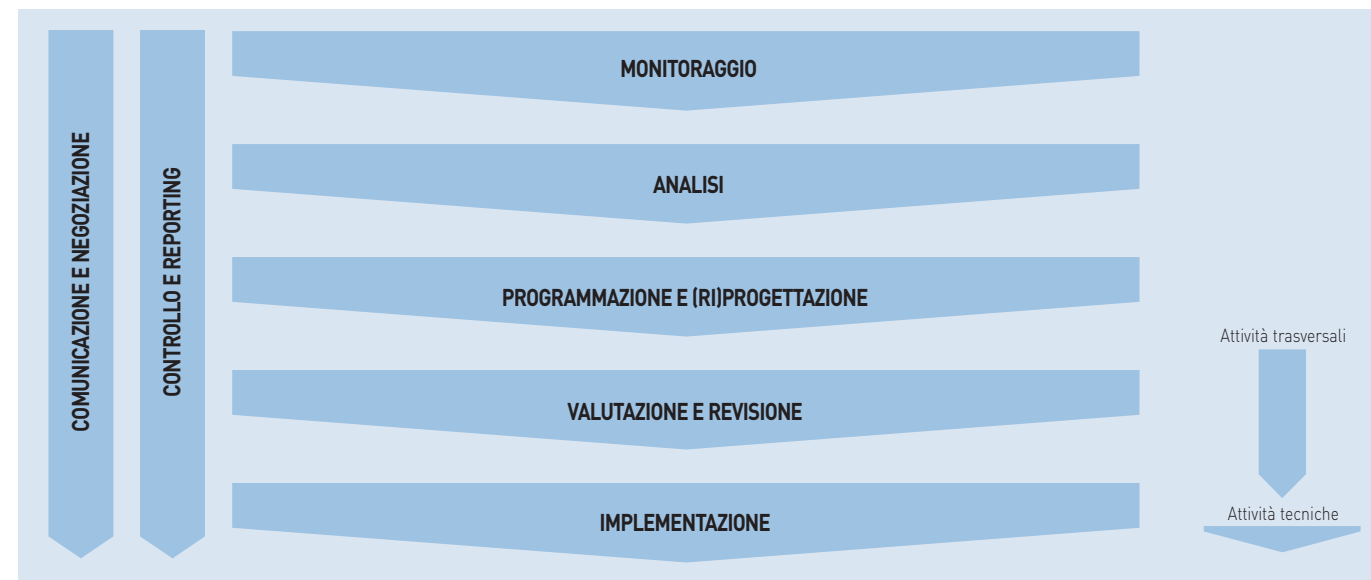
Tempi	Obiettivi	Contenuti	Metodologia Didattica
11-13	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizzare alle nuove opportunità di: <ul style="list-style-type: none"> • Supply Chain Management • Lean-Thinking • e-commerce • Impostare le azioni di miglioramento 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminazione degli sprechi; • Flusso del valore; • Takt-time. • Dimensionamento • Metodi di gestione stock • Processi e le funzioni da coinvolgere • Aree di miglioramento interessate • Diagramma causa - effetto 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Esercitazione di gruppo
13-14	PAUSA PRANZO		
14-16	<ul style="list-style-type: none"> • Saper valutare la possibilità dell'outsourcing • Conoscere ciò che le aziende devono fare per rendere efficiente il flusso delle merci al di fuori dell'azienda stessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando e perché scegliere di delegare • Logistica interna o in outsourcing: i principali criteri di scelta • Le considerazioni strategiche • Le competenze necessarie • Le conseguenze sul servizio ai clienti • La valutazione dei costi 	<ul style="list-style-type: none"> • Input docente • Input dei partecipanti
16-18	<ul style="list-style-type: none"> • Trasferire le conoscenze acquisite, durante la giornata, alla realtà <p>Tale attività, seguirà il corso di formazione al termine di ogni modulo (giornata), per approfondimenti</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Project Work • Relazioni di gruppo e tavola rotonda

**SCHEDE
DELLE
COMPETENZE**

Articolazione delle competenze



1 Definizione delle strategie



1 Definizione delle strategie

Fase	Obiettivo	Descrizione
MONITORAGGIO	<ul style="list-style-type: none"> Individuare le eventuali deviazioni dalle procedure standard 	<ul style="list-style-type: none"> A partire dai report prodotti, vengono evidenziate le deviazioni fra prestazioni e andamenti effettivi e prestazioni e andamenti obiettivi, o storici, o di settore, ecc.
ANALISI	<ul style="list-style-type: none"> Analizzare i problemi per scoprirne la radice delle deviazioni 	<ul style="list-style-type: none"> È la fase di analisi delle criticità evidenziate dal reporting o da altre risorse o delle opportunità di cambiamento e miglioramento che si prospettano
PROGRAMMAZIONE E (RI)PROGETTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Definire le azioni, i tempi e i responsabili per raggiungere i risultati pianificati 	<ul style="list-style-type: none"> Viene definito il piano delle attività da svolgere e individuate le relative responsabilità, i tempi e gli strumenti necessari, (es: Microsoft project)
VALUTAZIONE E REVISIONE	<ul style="list-style-type: none"> Valutare e modificare le possibili alternative e le pianificazioni elaborate 	<ul style="list-style-type: none"> Vengono valutate le possibili alternative da adottare, viene scelta quella considerata come migliore e vengono apportate ulteriori modifiche migliorative
IMPLEMENTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Implementare le decisioni 	<ul style="list-style-type: none"> Sulla base della pianificazione e delle soluzioni scelte, vengono implementate le azioni individuate
CONTROLLO E REPORTING	<ul style="list-style-type: none"> Supervisionare la corretta gestione delle priorità di servizio 	<ul style="list-style-type: none"> Reporting alla direzione aziendale
COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Integrazione ottimale con le altre funzioni aziendali 	<ul style="list-style-type: none"> Raccordo con altre funzioni aziendali per l'implementazione delle strategie

JOB DESCRIPTION: SUPPLY CHAIN MANAGER

Figura professionale

Supply chain manager

Finalità della posizione

E' responsabile della definizione ed elaborazione delle strategie aziendali in tema di logistica. A tal fine si occupa di individuare linee guida e logiche gestionali della logistica e di sua integrazione con le altre aree aziendali.

Definisce le strategie di servizio logistico coerenti con la missione aziendale e a tal fine ricerca l'allocazione ottimale delle risorse e i cambiamenti da implementare.

Sincronizza e ottimizza le interazioni tra i vari anelli della catena logistica al fine di assicurare un equilibrio a breve, medio, lungo termine tra la richiesta dei clienti e le risorse dell'impresa.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Monitoraggio

- Monitora l'attuazione dei piani operativi
- Monitora i costi e gli effetti correlati ai piani e alle decisioni logistiche

Analisi

- Interpreta i dati di misurazione delle performance

Programmazione e (ri)progettazione

- Definisce le linee guida per la progettazione della rete logistica in ottica di efficacia ed efficienza
- Definisce le politiche di gestione in outsourcing
- Valuta le diverse opportunità modali di trasporto individuando le soluzioni più coerenti con le politiche adottate
- Collabora con la direzione del personale nel definire le linee guida di gestione delle risorse della funzione

Valutazione e revisione

- Sovrintende la valutazione dei progetti e guida eventuali revisioni

Implementazione

- Definisce le politiche aziendali in tema di logistica e alloca le risorse
- Pianifica e sovrintende l'implementazione delle decisioni prese
- Supervisiona la definizione dei contratti di outsourcing e la loro gestione
- Definisce le linee guida in materia di logistica per l'implementazione dei sistemi informativi complessi
- Definisce le linee guida per gli approvigionamenti, i trasporti, le spedizioni e la gestione del magazzino

Controllo e reporting

- Supervisiona la corretta gestione delle priorità di servizio in funzione delle politiche definite
- Effettua reporting alla direzione aziendale, comunicando secondo la prassi, le informazioni di rilievo

Comunicazione e negoziazione

- Ricerca l'integrazione ottimale con le altre funzioni aziendali per l'implementazione delle strategie

Scheda competenze: supply chain manager

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione aziendale: struttura, funzioni, processi lavorativi • Struttura del prodotto/servizio e mercato di sbocco • Mercato-settore di riferimento • Processi e flussi logistici • Tecniche e gestione dei trasporti • Soluzioni di trasporto intermodali • Procedure amministrative, fiscali e doganali relative alle spedizioni (nazionali e internazionali) • Tecniche di approvvigionamento • Gestione ed organizzazione di magazzino • Tecniche di gestione dei materiali e delle scorte • Attrezzature e mezzi di movimentazione • Principi di definizione del budget e dei sistemi di controllo • Principi di economia applicati ai trasporti e ai processi logistici • Principi di finanza • Normativa contrattuale di riferimento (vedi outsourcing) • Tecniche e strumenti di project e program management • Elementi di statistica • Conoscenza degli strumenti tecnologici a supporto della logistica e soluzioni ICT (vedi dettaglio successivo) • Lingua inglese (altre lingue secondo necessità) <p>Conoscenze di ruolo: fattori di specificità di settore Produzione beni di largo consumo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Norme igieniche e di sicurezza relative ai prodotti alimentari e alla catena del freddo (HCCP ecc) <p>Conoscenze di ruolo: fattori di specificità di settore Meccanica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principi di organizzazione e programmazione della produzione • Tempi e metodi 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nell'utilizzo delle leve di governance (strumenti e forme di coordinamento e controllo) • Abilità nella visione della funzione logistica come logistica integrata trasversale ai processi aziendali • Abilità nell'elaborazione, interpretazione dei dati e nell'uso di indicatori sintetici di controllo • Capacità di utilizzo di tecniche analitiche – analisi costi e benefici • Capacità di visione d'insieme dei processi e dei flussi logistici • Capacità di coordinamento dei processi logistici • Capacità di visione della supply chain e analisi della catena del valore • Capacità di comprensione della struttura dei costi delle attività logistiche • Abilità di raffronto dei benefici e del costo delle attività esternalizzabili • Abilità nell'individuazione di soluzioni ottimali per contenere i costi della logistica • Abilità nel definire ed implementare un efficace ed efficiente flusso logistico • Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) • Abilità nel capire le possibilità e il ruolo dell'ICT nell'ottimizzazione del processo logistico

CONOSCENZE	COMPETENZE
	<p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella definizione del budget • Abilità di project e program management • Abilità di analisi dell'organizzazione e dei processi interni ed esterni all'azienda • Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo dei piani operativi • Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati • Abilità di pianificazione di lungo periodo delle risorse materiali e degli organici • Abilità nell'individuare le aree di miglioramento nella performance dei collaboratori • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi • Capacità di ottimizzazione delle risorse e di raggiungimento dei risultati <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel diffondere stili e comportamenti • Capacità di coinvolgimento delle risorse • Abilità nel condurre gruppi • Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: LOGISTIC MANAGER

Figura professionale

Logistic manager

Finalità della posizione

E' responsabile della strategia di servizio al cliente. Progetta le soluzioni per il miglioramento e lo sviluppo della funzione logistica, sottoponendole all'approvazione della Direzione Aziendale e presiede all'attuazione dei relativi piani. Coordina e sovrintende l'integrazione tra le diverse interfacce della filiera logistica. Ha la responsabilità di monitorare le performance delle attività logistiche e intraprendere adeguati provvedimenti correttivi.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Monitoraggio

- Monitora l'attuazione dei piani operativi
- Monitora i costi e gli effetti correlati ai piani e alle decisioni logistiche

Analisi

- Interpreta i dati di misurazione delle performance

Programmazione e (ri)progettazione

- Progetta la rete logistica in ottica di efficacia ed efficienza
- Definisce le politiche di gestione in outsourcing
- Valuta le diverse opportunità modali di trasporto individuando le soluzioni più coerenti con le politiche adottate
- Collabora con la direzione del personale nell'individuazione di eventuali esigenze di recruiting e formazione per le risorse della funzione

Valutazione e revisione

- Sovrintende la valutazione dei progetti e guida eventuali revisioni

Implementazione

- Collabora alla definizione delle politiche aziendali in tema di logistica
- Alloca le risorse
- Pianifica e sovrintende l'implementazione delle decisioni prese
- Supervisiona la definizione dei contratti di outsourcing e la loro gestione
- Collabora alla definizione delle funzionalità dei sistemi informativi complessi in relazione alle esigenze della funzione
- Coordina gli approvvigionamenti, i trasporti, le spedizioni e la gestione del magazzino
- Sovrintende il razionale arrivo-transito-spedizione delle merci

Controllo e reporting

- Supervisiona la corretta gestione delle priorità di servizio in funzione delle politiche definite
- Effettua reporting alla direzione aziendale, comunicando secondo la prassi, le informazioni di rilievo

Comunicazione e negoziazione

- Ricerca l'integrazione ottimale con le altre funzioni aziendali per l'implementazione delle strategie

Specificità di settore:
Meccanica e beni durevoli

- Contribuisce alla definizione del piano primario di produzione

Scheda competenze: logistic manager

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione aziendale: struttura, funzioni, processi lavorativi • Struttura del prodotto/servizio e mercato di sbocco • Mercato-settore di riferimento • Processi e flussi logistici • Tecniche e gestione dei trasporti • Soluzioni di trasporto intermodali • Procedure amministrative, fiscali e doganali relative alle spedizioni (nazionali e internazionali) • Tecniche di approvvigionamento • Gestione ed organizzazione di magazzino • Tecniche di gestione dei materiali e delle scorte • Attrezzature e mezzi di movimentazione • Principi di definizione del budget e dei sistemi di controllo • Principi di economia applicati ai trasporti e ai processi logistici • Principi di finanza • Normativa contrattuale di riferimento (vedi outsourcing) • Tecniche e strumenti di project e program management • Elementi di statistica • Norme di prevenzione degli infortuni e dei dispositivi di sicurezza da utilizzare • Norme assicurative sui trasporti • Conoscenza degli strumenti tecnologici a supporto della logistica e soluzioni ICT (vedi dettaglio successivo) • Lingua inglese (altre lingue secondo necessità) <p>Conoscenze di ruolo:</p> <p>fattori di specificità di settore Produzione beni di largo consumo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Norme igieniche e di sicurezza relative ai prodotti alimentari e alla catena del freddo (HCCP ecc) <p>Conoscenze di ruolo: fattori di specificità di settore Meccanica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principi di organizzazione e programmazione della produzione • Tempi e metodi 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nell'utilizzo delle leve di governance (strumenti e forme di coordinamento e controllo) • Abilità nella visione della funzione logistica come logistica integrata trasversale ai processi aziendali • Abilità nell'elaborazione, interpretazione dei dati e nell'uso di indicatori sintetici di controllo • Capacità di utilizzo di tecniche analitiche – analisi costi e benefici • Capacità di visione d'insieme dei processi e dei flussi logistici • Capacità di coordinamento dei processi logistici • Capacità di visione della supply chain e analisi della catena del valore • Capacità di comprensione della struttura dei costi delle attività logistiche • Abilità di raffronto dei benefici e del costo delle attività esternalizzabili • Abilità nell'individuazione di soluzioni ottimali per contenere i costi della logistica • Abilità nel definire ed implementare un efficace ed efficiente flusso logistico • Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) • Abilità nel capire le possibilità e il ruolo dell'ICT nell'ottimizzazione del processo logistico <p>Competenze specialistiche: specificità di settore Meccanica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nell'utilizzo di strumenti e tecniche di programmazione della produzione

CONOSCENZE	COMPETENZE
	<p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella definizione del budget • Abilità di project e program management • Abilità di analisi dell'organizzazione e dei processi interni ed esterni all'azienda • Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo dei piani operativi • Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati • Abilità di pianificazione di lungo periodo delle risorse materiali e degli organici • Abilità nell'individuare le aree di miglioramento nella performance dei collaboratori • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi • Capacità di ottimizzazione delle risorse e di raggiungimento dei risultati <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel diffondere stili e comportamenti • Capacità di coinvolgimento delle risorse • Abilità nel condurre gruppi • Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: ANALISTA LOGISTICO

Figura professionale

Analista logistico

Finalità della posizione

Assiste il Logistic manager (o chi ne presidia le competenze) nell'analisi dell'attività logistica e dei processi, identificando e raccogliendo le informazioni necessarie. Sviluppa progetti di ottimizzazione dei processi, delle procedure, dell'informatizzazione (tecnologie e sistemi informativi) e delle infrastrutture. Supporta il Logistic Manager nella pianificazione e l'implementazione dei piani operativi.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Monitoraggio

- Controlla i costi e gli effetti correlati ai piani e alle decisioni logistiche

Analisi

- Analizza ed elabora i dati relativi a flussi fisici ed economici e alle attività logistiche anche attraverso strumenti diagnostici
- Progetta ed implementa strumenti, metodi d'analisi e di controllo del lavoro
- Analizza: la politica di servizio, processi, procedure, sistemi informatici ed infrastrutture

Programmazione e (ri)progettazione

- Elabora proposte di miglioramento
- Collabora alla definizione dei piani operativi d'implementazione delle proposte di miglioramento

Valutazione e revisione

- Collabora alla valutazione di eventuali revisioni ai piani operativi elaborati

Implementazione

- Collabora all'impostazione e all'implementazione dei piani operativi
- Controlla i flussi fisici

Controllo e reporting

- Identifica e raccoglie dati su eventuali progetti in corso
- Raccoglie i dati di performance degli outsourcer
- Effettua attività di reporting al Logistic manager

Comunicazione e negoziazione

- Si interfaccia con le altre funzioni aziendali per la raccolta dei dati e per l'implementazione dei piani operativi

Scheda competenze: analista logistico

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione aziendale: struttura, funzioni, processi lavorativi • Struttura del prodotto/servizio e mercato di sbocco • Processi e flussi logistici • Gestione ed organizzazione di magazzino • Tecniche di gestione dei materiali e delle scorte • Attrezzature e mezzi di movimentazione • Soluzioni tecniche distributive • Tecniche e gestione dei trasporti • Soluzioni di trasporto intermodali • Procedure amministrative, fiscali e doganali relative alle spedizioni (nazionali e internazionali) • Principi di economia applicati ai trasporti e ai processi logistici • Tecniche e strumenti di project management • Elementi di statistica • Tecniche di analisi • Conoscenza degli strumenti tecnologici a supporto della logistica e soluzioni ICT (vedi dettaglio successivo) • Lingua inglese (altre lingue secondo necessità) 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di organizzare, disporre in sequenza e analizzare sistemi interdipendenti estremamente complessi • Capacità di visione d'insieme dei processi e dei flussi logistici • Capacità di visione della supply chain e analisi della catena del valore • Capacità di comprensione della struttura dei costi delle attività logistiche • Abilità nel reperimento dei dati e nel valutarne la qualità e la completezza • Abilità nel lavorare con grandi basi numeriche • Abilità nell'elaborazione di indicatori sintetici di controllo e di misurazione del servizio • Abilità nel progettare ipotesi e proposte di miglioramento relative a: politica di servizio, processi, procedure, sistemi informatici ed infrastrutture • Capacità di implementazione e personalizzazione dei software adottati • Capacità di definizione del piano dei costi delle proposte di miglioramento • Abilità progettuali e realizzative di nuovi strumenti per migliorare il controllo e la qualità • Capacità di utilizzo di tecniche analitiche – analisi costi e benefici • Abilità di analisi ABC dei costi • Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (in particolare Excel ed Access) • Abilità nel capire le possibilità e il ruolo dell'ICT nell'ottimizzazione del processo logistico

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo: fattori di specificità di settore Meccanica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Layout sistemi produttivi 	<p>Competenze specialistiche: specificità settore Meccanica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nell'ottimizzazione di layout produttivo <p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità di project management • Abilità di analisi dell'organizzazione e dei processi interni ed esterni all'azienda • Abilità di pianificazione e sviluppo di piani operativi • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità di realizzazione di soluzioni innovative • Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel condurre gruppi • Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: COORDINATORE DELLA RETE LOGISTICA

Figura professionale

Coordinatore della rete logistica - GDO

Finalità della posizione

E' responsabile del coordinamento e della gestione della rete di distribuzione. Supporta il Logistic manager nell'implementazione dei piani operativi relativi ai magazzini.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Monitoraggio

- Monitora i costi legati all'attività di stoccaggio per la rete di magazzini di sua responsabilità

Analisi

Programmazione e (ri)progettazione

- Collabora alla progettazione della rete logistica
- Collabora alla definizione delle politiche di outsourcing
- Elabora il budget e ne garantisce gli obiettivi
- Collabora con la direzione del personale nell'individuazione di eventuali esigenze di recruiting e formazione per le risorse assegnate

Valutazione e revisione

Implementazione

- Supervisiona l'implementazione della rete logistica
- Gestisce i rapporti commerciali con i category manager per assicurare una corretta gestione delle merceologie e degli stock
- Definisce e gestisce i contratti in outsourcing
- Assicura i rapporti con le organizzazioni sindacali dei lavoratori

Controllo e reporting

- Effettua attività di reporting al Logistic manager

Comunicazione e negoziazione

- Si interfaccia con le altre funzioni aziendali per l'implementazione dei piani operativi
- Supporta il Manager di magazzino nella gestione delle risorse

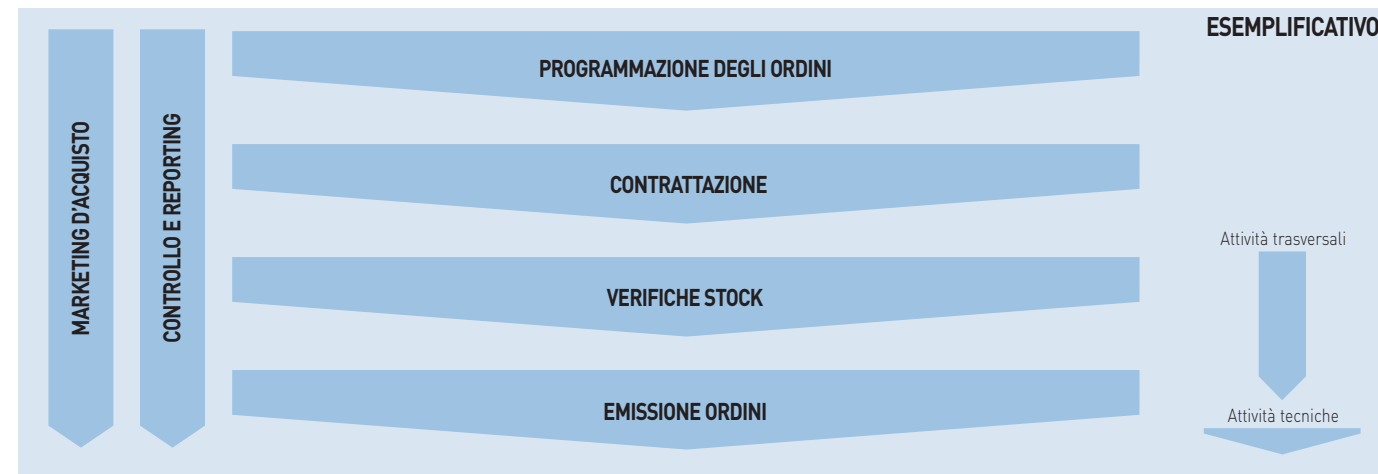
Scheda competenze: coordinatore della rete logistica

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione aziendale: struttura, funzioni, processi lavorativi • Struttura del prodotto/servizio e mercato di sbocco • Processi e flussi logistici • Gestione ed organizzazione di magazzino • Tecniche di gestione dei materiali e delle scorte • Attrezzature e mezzi di movimentazione • Soluzioni tecniche distributive • Tecniche e gestione dei trasporti • Procedure amministrative e fiscali relative alle spedizioni • Diritto e contrattualistica del lavoro • Normativa contrattuale di riferimento (vedi outsourcing) • Principi di definizione del budget • Elementi di statistica • Norme assicurative sui trasporti • Norme di prevenzione degli infortuni e dei dispositivi di sicurezza • Conoscenza degli strumenti tecnologici a supporto della logistica e soluzioni ICT (vedi dettaglio successivo) • Lingua inglese 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità di interpretazione dei dati • Abilità nel definire ed implementare un efficace flusso logistico • Capacità di visione della supply chain e analisi della catena del valore • Capacità di comprensione della struttura dei costi delle attività logistiche • Abilità nell'individuazione delle soluzioni ottimali per contenere i costi della logistica • Abilità di raffronto dei benefici e del costo delle attività esternalizzabili • Abilità tecnico legali in materia di contratti logistici • Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (In particolare Excel e Access) <p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella definizione del budget • Abilità di project management • Abilità di analisi dell'organizzazione e dei processi interni ed esterni all'azienda • Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo dei piani operativi • Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati • Abilità di pianificazione, di lungo periodo, delle risorse materiali e degli organici • Abilità nell'individuare le aree di miglioramento nella performance dei collaboratori • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel diffondere stili e comportamenti • Capacità di coinvolgimento delle risorse • Abilità nel condurre gruppi • Orientamento al cliente

Conoscenze specifiche strumenti e tecnologie: processo definizione delle strategie

Tipologia	Dettaglio	Settore
Software gestionali	<ul style="list-style-type: none"> • ERP (SAP, JD Edwards, BAAN) • WMS • CRM • MRP 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica • Distribuzione, Meccanica • Largo consumo, Meccanica
Strumenti operativi	<ul style="list-style-type: none"> • Applicazioni connesse a sistemi di codifica (EAN, RFID, ecc) • Sistemi di automazione dei magazzini (radiofrequenza, picking vocale, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica
Strumenti di supporto	<ul style="list-style-type: none"> • Pacchetto Office • MS Project 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica

2 Gestione degli approvvigionamenti



2 Gestione degli approvvigionamenti

Fase	Obiettivo	Descrizione
PROGRAMMAZIONE DEGLI ORDINI	<ul style="list-style-type: none"> Programmare gli ordini 	<ul style="list-style-type: none"> Si tratta di una fase pianificatrice nella quale sono programmati gli ordini (in termini di quantità e tempistica di emissione dell'ordine) in base al piano di produzione e ai lead time di consegna
CONTRATTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Effettuare la contrattazione di secondo livello 	<ul style="list-style-type: none"> Si tratta di una fase che prevede la definizione dei dettagli della contrattualistica e la stesura dei contratti locali/di breve periodo con i fornitori
VERIFICHE STOCK	<ul style="list-style-type: none"> Verificare gli stock 	<ul style="list-style-type: none"> Si tratta di una fase che consiste nella verifica delle giacenze in magazzino e nel controllo del livello degli stock; nel caso di monitoraggio di giacenze contabili, periodicamente occorre effettuare il loro allineamento con quelle fisiche
EMISSIONE ORDINI	<ul style="list-style-type: none"> Emettere gli ordini d'acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> Si tratta della fase operativa di emissione degli ordini di approvvigionamento. Viene contattato il fornitore definendo, qualora necessario, tempi e sedi di consegna
MARKETING D'ACQUISTO	<ul style="list-style-type: none"> Selezionare i fornitori ed effettuare la contrattazione di primo livello. 	<ul style="list-style-type: none"> Si tratta di una fase pianificatrice che, a partire dalla politica d'acquisto, prevede la ricerca dei possibili fornitori, la loro scrematura, la presa di contatto con loro fino ad arrivare alla stesura del contratto quadro
CONTROLLO E REPORTING	<ul style="list-style-type: none"> Controllare e verificare l'avanzamento delle attività 	<ul style="list-style-type: none"> Si tratta della fase di controllo e di verifica delle operazioni precedenti

Attività tecniche

Attività trasversali

JOB DESCRIPTION: MANAGER DEGLI IMBALLAGGI

Figura professionale

Manager degli imballaggi

Finalità della posizione

E responsabile delle attività relative alla:

- Definizione del corretto imballo per i prodotti, tale da salvaguardarne le proprietà fisico-chimiche e organolettiche e promuoverne l'immagine;
- Definizione dei processi relativi alla corretta gestione degli imballaggi, anche in termini di recupero degli stessi e salvaguardia dell'ambiente.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Programmazione degli ordini

- Concorre alla programmazione degli ordini per i fornitori di imballo

Contrattazione

- Gestisce i contratti di fornitura con i fornitori di imballo

Verifiche stock

Emissione ordini

Marketing d'acquisto

- Definisce la tipologia di imballi (sia in termini di materiali sia di forme/funzionalità) tali da salvaguardare la qualità e le caratteristiche dei prodotti e da massimizzare l'efficienza operativa a magazzino e/o a punto vendita
- Definisce i criteri per la ricerca dei fornitori di imballo e ne supporta la ricerca, la selezione e la definizione di accordi quadro

Controllo e reporting

- Verifica il rispetto delle condizioni contrattuali pattuite
- Supervisiona il corretto svolgimento delle procedure di approvvigionamento
- Definisce il processo relativo alla corretta gestione degli imballi e per il loro recupero/smaltimento al fine di limitare gli impatti ambientali

Scheda delle competenze: manager degli imballaggi

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche chimiche e fisiche dei materiali per imballaggio • Requisiti standard di qualità • Tecniche di approvvigionamento • Gestione di magazzino • Marketing d'acquisto • Aspetti legali della fornitura (diritto commerciale, diritto civile) • Contrattualistica degli acquisti • Tecniche e strumenti di project e program management • Normativa del commercio internazionale • Lingua inglese (altre lingue secondo necessità) 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella pianificazione economica degli acquisti • Abilità nell'utilizzo di tecniche d'analisi delle esigenze di acquisto: valutazione rispetto ai bisogni e alle soluzioni offerte dal mercato, modelli di consumo aziendali • Abilità nella segmentazione del mercato dei fornitori • Abilità nell'individuazione di banche dati e canali informativi per ricerche di mercato • Abilità di analisi dei costi di fornitura (Costo totale d'acquisto, costi esterni, costi interni) • Abilità nella valutazione degli aspetti economici e finanziari del contratto di acquisto • Abilità tecniche nella gestione dei contratti di fornitura • Abilità nell'utilizzo degli strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) <p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella definizione del budget • Abilità di analisi dell'organizzazione e dei processi interni ed esterni all'azienda • Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo di piani operativi • Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati • Abilità nell'individuare le aree di miglioramento nella performance dei collaboratori • Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi • Abilità di project e program management • Capacità di ottimizzazione delle risorse e di raggiungimento dei risultati <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel diffondere stili e comportamenti • Capacità di coinvolgimento delle risorse • Abilità nel condurre gruppi • Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: MANAGER DEGLI ACQUISTI

Figura professionale	Manager degli acquisti
Finalità della posizione	E responsabile della definizione e dell'implementazione delle strategie di acquisto e approvvigionamento funzionali all'attuazione dei piani di produzione aziendali e dell'ottenimento degli obiettivi prefissati. Monitora costantemente il mercato per individuare le migliori soluzioni di approvvigionamento in termini di qualità e prezzo. Definisce gli indicatori di performance dei fornitori e ne verifica il rispetto.

Fase (vedi struttura processi)	Attività
Programmazione degli ordini	<ul style="list-style-type: none"> Definisce i piani di approvvigionamento
Contrattazione	<ul style="list-style-type: none"> Gestisce i contratti di fornitura
Verifiche stock	
Emissione ordini	
Marketing d'acquisto	<ul style="list-style-type: none"> Definisce e imposta le politiche di marketing d'acquisto Definisce i criteri per la ricerca di nuovi fornitori Effettua ricerche per l'individuazione di nuovi fornitori (fornitori di elevato fatturato) Supervisiona la selezione di fornitori Definisce accordi quadro con i fornitori (definisce contrattualistica e condizioni) Definisce gli indicatori di performance dei fornitori
Controllo e reporting	<ul style="list-style-type: none"> Verifica il rispetto delle condizioni contrattuali pattuite Supervisiona il corretto svolgimento delle procedure di approvvigionamento Effettua attività di reporting alla direzione aziendale
Specificità di settore: GDO	<ul style="list-style-type: none"> Pianifica le attività di promozione

Scheda delle competenze: manager acquisti

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodotti del settore di riferimento Requisiti standard di qualità Tecniche di approvvigionamento Gestione di magazzino Marketing d'acquisto Tecniche di pricing Aspetti legali della fornitura (diritto commerciale, diritto civile) Contrattualistica degli acquisti Tecniche e strumenti di project e program management Normativa del commercio internazionale Lingua inglese (altre lingue secondo necessità) 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> Abilità nella pianificazione economica degli acquisti Abilità tecnico economiche di ottimizzazione dei flussi e delle scorte Abilità nell'utilizzo di strumenti e tecniche di approvvigionamento (ordini d'acquisto; programmi di consegna; programmi di arrivo e partenza) Abilità nell'utilizzo di tecniche d'analisi delle esigenze di acquisto: valutazione rispetto ai bisogni e alle soluzioni offerte dal mercato, modelli di consumo aziendali Abilità nella segmentazione del mercato dei fornitori Abilità nell'individuazione di banche dati e canali informativi per ricerche di mercato Abilità di analisi dei costi di fornitura (Costo totale d'acquisto, costi esterni, costi interni) Abilità nell'analisi del portafoglio acquisti: la struttura del portafoglio acquisti, l'analisi ABC del portafoglio, l'analisi dello spending Abilità nell'utilizzo di tecniche per la valutazione delle offerte (Tecniche Quotation Analysis - price/cost analysis ; Tecniche di total cost of acquisition - Total Cost of purchasing - TCP - Total Cost of ownership - TCO; Tecniche di valutazione Globale) Abilità nell'applicazione delle tecniche di vendor rating Abilità nella valutazione degli aspetti economici e finanziari del contratto di acquisto Abilità tecniche nella gestione dei contratti di fornitura Abilità nell'utilizzo degli strumenti informatici (vedi dettaglio successivo)

CONOSCENZE	COMPETENZE
	<p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella definizione del budget • Abilità di analisi dell'organizzazione e dei processi interni ed esterni all'azienda • Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo di piani operativi • Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati • Abilità nell'individuare le aree di miglioramento nella performance dei collaboratori • Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi • Abilità di project e program management • Capacità di ottimizzazione delle risorse e di raggiungimento dei risultati <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel diffondere stili e comportamenti • Capacità di coinvolgimento delle risorse • Abilità nel condurre gruppi • Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: FUNZIONARIO ACQUISTI	
Figura professionale	Funzionario acquisti
Finalità della posizione	E' responsabile del piano operativo degli approvvigionamenti. Esegue tutte le attività relative al servizio acquisti e approvvigionamenti.

Fase (vedi struttura processi)	Attività
Programmazione degli ordini	<ul style="list-style-type: none"> Pianifica le attività di approvvigionamento con i fornitori
Contrattazione	<ul style="list-style-type: none"> Contratta il volume degli ordini, i tempi di consegna e le condizioni di rilascio (contrattazione di secondo livello)
Verifiche stock	<ul style="list-style-type: none"> Acquisisce i dati sul livello degli stock
Emissione ordini	<ul style="list-style-type: none"> Redige la documentazione necessaria all'emissione degli ordini di acquisto Interviene nella gestione di problematiche di forte criticità con i fornitori provvedendo quando necessario a formalizzare eventuali contestazioni Supervisiona il controllo delle fatture e gli input di pagamento
Marketing d'acquisto	<ul style="list-style-type: none"> Effettua ricerche per l'individuazione di nuovi fornitori (fornitori di medio basso fatturato) Seleziona nuovi fornitori
Controllo e reporting	<ul style="list-style-type: none"> Raccoglie i dati e aggiorna gli indicatori di performance dei fornitori

Scheda delle competenze: funzionario acquisti

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> Prodotti del settore di riferimento Requisiti standard di qualità Tecniche di approvvigionamento Marketing d'acquisto Aspetti legali della fornitura (diritto commerciale, diritto civile) Contrattualistica degli acquisti Documentazione fiscale e doganale Lingua inglese 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> Abilità di pianificazione economica degli acquisti Abilità tecnico-economiche di ottimizzazione dei flussi e delle scorte Abilità nell'utilizzo di strumenti e tecniche di approvvigionamento (ordini d'acquisto; programmi di consegna; programmi di arrivo e partenza) Abilità nell'individuazione di banche dati e canali informativi per ricerche di mercato Abilità nello sviluppare piani operativi di approvvigionamento Abilità tecniche nella definizione del livello di riordino Abilità nel calcolo del lotto economico Abilità nell'applicazione delle tecniche di vendor rating Abilità tecniche nella gestione dei contratti di fornitura Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) <p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> Abilità nella gestione del tempo Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> Abilità comunicative Abilità di negoziazione Abilità nel lavorare in gruppo Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: IMPIEGATO UFFICIO ACQUISTI

Figura professionale

Impiegato ufficio acquisti

Finalità della posizione

Segue tutte le attività operative relative al servizio acquisti e approvvigionamenti e si occupa di effettuare tutte le operazioni amministrative necessarie

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Programmazione degli ordini

- Attua i programmi d'acquisto definiti

Contrattazione

Verifiche stock

- Acquisisce i dati sugli stock

Emissione ordini

- Gestisce ordini su contratti già definiti
- Redige la documentazione necessaria all'emissione degli ordini di acquisto
- Gestisce eventuali problemi di routine con i fornitori provvedendo quando necessario a formalizzare eventuali contestazioni
- Emette gli input di pagamento

Marketing d'acquisto

Controllo e reporting

- Raccoglie i dati e aggiorna gli indicatori di performance dei fornitori
- Verifica il rispetto delle condizioni contrattuali
- Effettua il controllo delle fatture

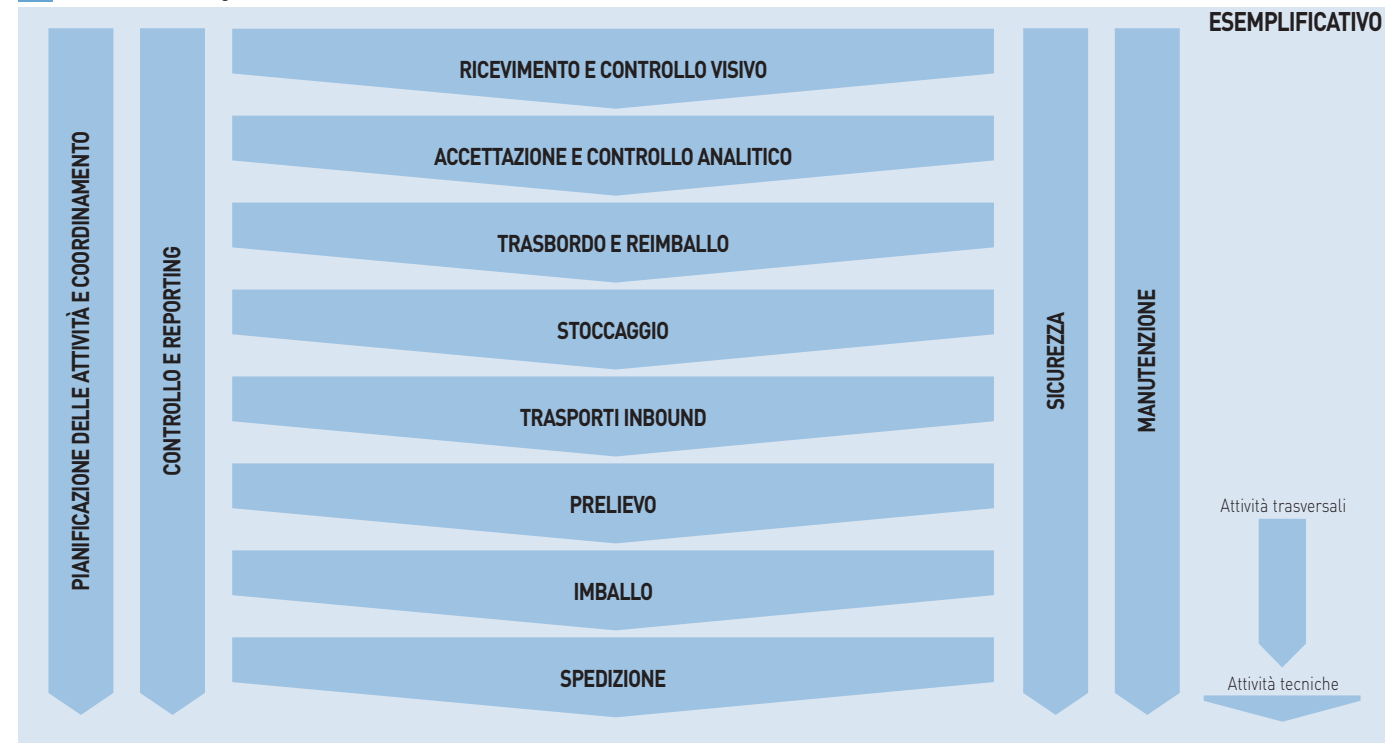
Scheda delle competenze: impiegato ufficio acquisti

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prodotti del settore di riferimento • Requisiti standard di qualità • Tecniche di approvvigionamento • Aspetti legali della fornitura (diritto commerciale, diritto civile) • Contrattualistica degli acquisti • Documentazione fiscale e doganale • Lingua inglese 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nell'utilizzo di strumenti e tecniche di approvvigionamento (ordini d'acquisto; programmi di consegna; programmi di arrivo e partenza) • Abilità tecniche nella definizione del livello di riordino • Abilità nel calcolo del lotto economico • Abilità tecniche nella gestione dei contratti di fornitura • Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel lavorare in gruppo • Orientamento al cliente

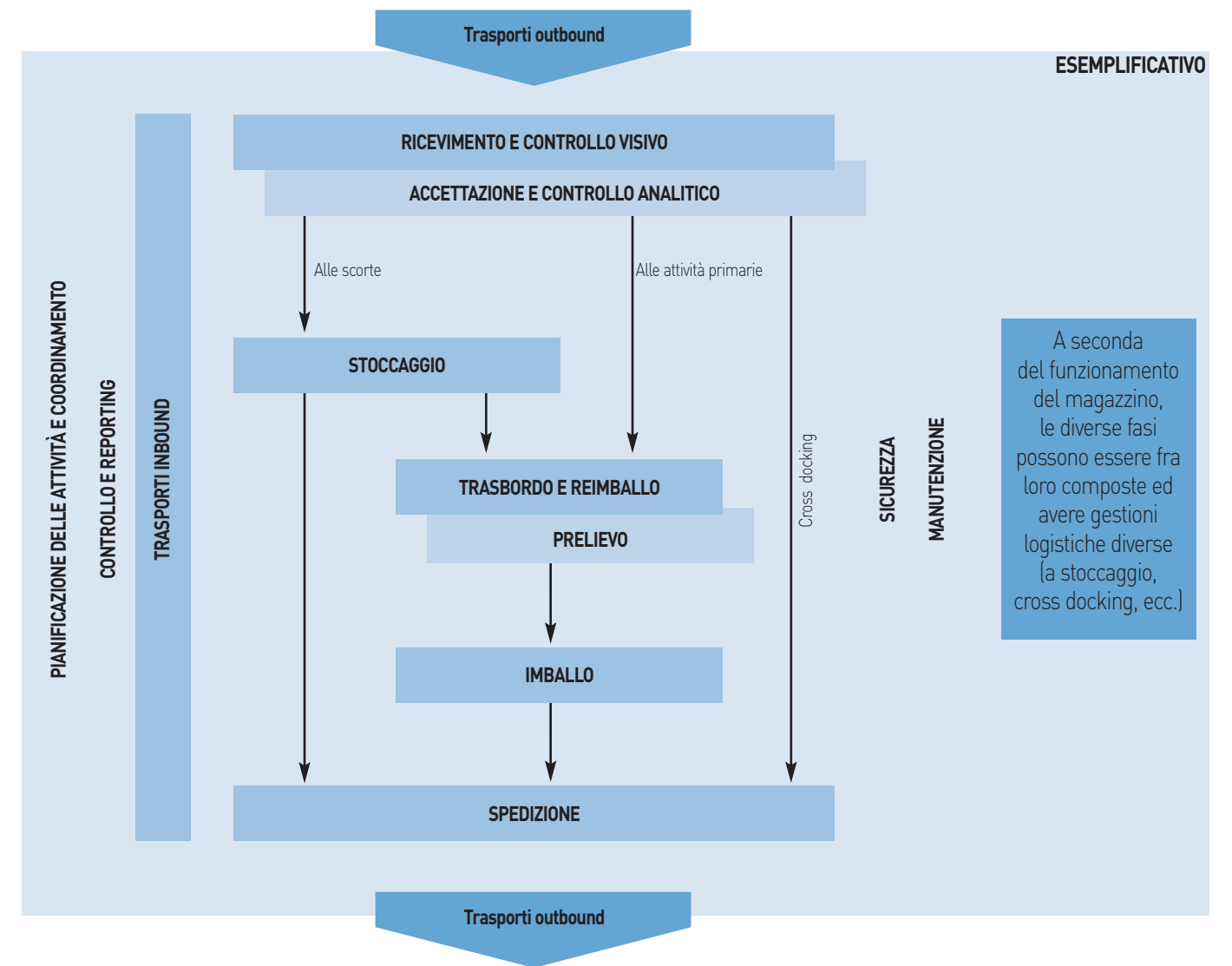
Conoscenze specifiche strumenti e tecnologie: processo gestione approvvigionamenti

Tipologia	Dettaglio	Settore
Software gestionali	<ul style="list-style-type: none"> • ERP (SAP, JD Edwards, BAAN) • CRM 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica • Distribuzione, Meccanica
Strumenti di supporto	<ul style="list-style-type: none"> • Pacchetto Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica

3 Gestione del magazzino



3 Gestione del magazzino



Gestione del magazzino

Fase	Obiettivo	Descrizione
RICEVIMENTO E CONTROLLO VISIVO	<ul style="list-style-type: none"> Ricevere la merce 	<ul style="list-style-type: none"> La merce ricevuta viene scaricata dai veicoli di trasporto tramite appropriati mezzi industriali Si effettua un primo controllo per verificare una sommaria corrispondenza delle quantità rispetto al documento di trasporto
ACCETTAZIONE E CONTROLLO ANALITIC	<ul style="list-style-type: none"> Accettare la merce e controllarne la qualità 	<ul style="list-style-type: none"> Viene effettuato un controllo più approfondito fra merce consegnata, documento di trasporto e copia dell'ordine Viene controllata più accuratamente anche la qualità della merce stessa
TRASBORDO E REIMBALLO	<ul style="list-style-type: none"> Trasferire la merce all'interno del magazzino 	<ul style="list-style-type: none"> In seguito alle fasi di controllo la merce viene trasferita dalla zona di accettazione alla zona di stoccaggio
STOCCAGGIO	<ul style="list-style-type: none"> Stoccare la merce 	<ul style="list-style-type: none"> La merce viene stoccata in magazzino nei vani definiti a seconda del criterio di allocazione adottato. In alcune modalità logistiche (ad esempio, cross dock), non è prevista l'attività di stoccaggio
TRASPORTI INBOUND	<ul style="list-style-type: none"> Trasferire la merce all'interno del magazzino 	<ul style="list-style-type: none"> La merce viene trasportata all'interno del magazzino da un'area ad un'altra
PRELIEVO	<ul style="list-style-type: none"> Prelevare la merce 	<ul style="list-style-type: none"> Tramite mezzi industriali la merce viene prelevata dalla zona di stoccaggio e trasferita in prossimità delle zone di lavorazione o di carico

Fase	Obiettivo	Descrizione
IMBALLO	<ul style="list-style-type: none"> Imballare la merce 	<ul style="list-style-type: none"> I prodotti destinati alla consegna vengono imballati (da soli o con altri) secondo le specifiche dettate dalle loro caratteristiche
SPEDIZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Caricare la merce sui mezzi che ne effettueranno la consegna 	<ul style="list-style-type: none"> I prodotti vengono caricati sui mezzi destinati ad effettuare la consegna, secondo il piano di carico dei veicoli
PIANIFICAZIONE ATTIVITÀ E COORDINAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> Pianificare il lavoro e le risorse coinvolte 	<ul style="list-style-type: none"> Vengono definite le attività da svolgere nell'arco della giornata e la loro tempistica e sequenzialità, sulla base di priorità e risorse
CONTROLLO E REPORTING	<ul style="list-style-type: none"> Verificare l'avanzamento delle attività (e il rispetto delle procedure della qualità) 	<ul style="list-style-type: none"> Viene monitorato l'avanzamento delle attività e il rispetto dei tempi e delle performance (percentuale inevasi, percentuale di errori di preparazione, ecc.)
SICUREZZA	<ul style="list-style-type: none"> Assicurare che venga rispettata la normativa antinfortunistica 	<ul style="list-style-type: none"> Viene verificata la disponibilità e la presenza dell'equipaggiamento antinfortunistica e la conformità delle attrezzature, viene gestita la formazione delle risorse e viene controllato il rispetto da parte loro della normativa
MANUTENZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Assicurare il corretto funzionamento delle attrezzature 	<ul style="list-style-type: none"> Viene assicurato lo svolgimento della manutenzione ordinaria della attrezzature sulla base di calendari di manutenzione Di volta in volta viene gestita la manutenzione straordinaria qualora si dimostri necessaria

Attività tecniche

Attività trasversali

JOB DESCRIPTION: MANAGER DI MAGAZZINO

Figura professionale

Manager magazzino

Finalità della posizione

E' responsabile della gestione di un magazzino complesso o di un centro di distribuzione. Assicura la programmazione delle attività, l'organizzazione e la pianificazione delle risorse (umane e mezzi) in un ottica di lungo periodo. E' responsabile del rispetto delle normative di sicurezza e igiene degli ambienti.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Pianificazione attività e coordinamento

- Definisce e contratta con le altre funzioni aziendali il livello di servizio del magazzino
- Definisce l'organizzazione e l'assetto infrastrutturale del magazzino
- Pianifica le esigenze di risorse umane e mezzi di lungo periodo e ne verifica la corretta allocazione
- Organizza i processi di movimentazione in funzione delle scelte di servizio e della tecnologia adottata
- Imposta le attività di magazzino (ricezione, stoccaggio e consegna)
- Seleziona i fornitori di servizi in outsourcing e stabilisce gli standard di servizio
- Gestisce i contratti di servizi in outsourcing e controlla il rispetto degli standard
- Collabora alla definizione dei sistemi informativi e delle tecnologie di magazzino

Controllo e reporting

- Monitora il piano delle attività in funzione delle esigenze di servizio
- Garantisce la regolarità fiscale della registrazione delle note d'imballo e delle bolle di accompagnamento
- Sovrintende alle operazioni periodiche di inventario fisico di magazzino

Sicurezza

- Supervisiona la corretta applicazione delle norme di sicurezza e igiene dei locali

Manutenzione

- Vigila sulla corretta funzionalità dei beni e della attrezzature di magazzino
- Garantisce il rispetto delle politiche di manutenzione*

Specificità di settore:
Logistica e trasporto intermodale

- Ottimizza gli spazi interni di stoccaggio dei container

* Nel caso non sia presente il Responsabile della manutenzione

Scheda delle competenze: manager magazzino

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione aziendale: struttura, funzioni, processi lavorativi • Processi e flussi logistici • Gestione ed organizzazione di magazzino • Tecniche e tecnologie di gestione dei materiali e delle scorte • Attrezzature e mezzi di movimentazione • Soluzioni tecniche distributive • Tecniche e gestione dei trasporti • Procedure amministrative e fiscali relative alle spedizioni • Norme assicurative sui trasporti • Normativa contrattuale di riferimento (vedi outsourcing) • Contabilità di magazzino • Principi di definizione del budget • Tecniche e strumenti di project e program management • Principi di economia applicati ai trasporti e ai processi logistici • Conoscenza degli strumenti tecnologici a supporto della logistica e soluzioni ICT • Norme di prevenzione degli infortuni, dispositivi di sicurezza e igiene • Lingua inglese 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di visione della supply chain e analisi della catena del valore • Abilità nel definire ed implementare efficaci soluzioni di ricezione, stoccaggio e spedizione delle merci • Abilità nella pianificazione e distribuzione degli spazi di magazzino • Capacità di progettazione dell'assetto infrastrutturale • Abilità nell'ottimizzazione del lay-out e delle soluzioni tecnologiche • Abilità nell'impostazione di sistemi di valutazione delle prestazioni di servizio in outsourcing • Abilità tecnico legali in materia di contratti logistici • Abilità nell'applicazione di sistemi di controllo e verifica delle norme di sicurezza e igiene • Abilità nell'applicazione di sistemi di controllo e verifica della manutenzione di ambienti e attrezzature • Capacità di organizzazione dei processi • Abilità nel capire le possibilità e il ruolo dell'ICT nell'ottimizzazione della gestione del magazzino • Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo)

CONOSCENZE	COMPETENZE
	<p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella definizione del budget • Abilità di project e program management • Abilità di analisi dell'organizzazione e dei processi interni ed esterni all'azienda • Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo dei piani operativi • Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati • Abilità di pianificazione di lungo periodo delle risorse materiali e degli organici • Abilità nell'individuare le aree di miglioramento nella performance dei collaboratori • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi • Capacità di ottimizzazione delle risorse e di raggiungimento dei risultati <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel diffondere stili e comportamenti • Capacità di coinvolgimento delle risorse • Abilità nel condurre gruppi • Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: RESPONSABILE DI MAGAZZINO

Figura professionale

Responsabile di magazzino

Finalità della posizione

È il coordinatore operativo di un magazzino non complesso o di uno specifico reparto/area di magazzino (es. GV/ SL; ricezione/picking/spedizioni). Organizza e gestisce le attività quotidiane del magazzino. Assicura l'efficienza delle procedure di magazzino e il rispetto delle normative di sicurezza e igiene degli ambienti.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Pianificazione attività e coordinamento

- Definisce nel dettaglio il piano delle attività giornaliere di magazzino (ricezione, stoccaggio e consegna)
- Gestisce il personale in termini di turni, orari, rotazioni
- Coordina il personale
- Gestisce i rapporti con i fornitori di servizi in outsourcing

Controllo e reporting

- Coordina ed effettua operazioni periodiche di inventario fisico di magazzino

Sicurezza

- Assicura la corretta applicazione delle norme di sicurezza e igiene dei locali

Manutenzione

Specificità di settore:
Logistica e trasporto intermodale

- Pianifica risorse e mezzi per le operazioni di sbarco
- Pianifica le attività accessorie (pesature, scanner dei container, movimentazione dei rotabili)

Scheda delle competenze: responsabile di magazzino

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione ed organizzazione dei processi operativi di magazzino • Tecniche di gestione dei materiali e delle scorte • Attrezzature e mezzi di movimentazione • Tecniche e gestione dei trasporti • Procedure amministrative e fiscali relative alle spedizioni • Contabilità di magazzino • Tecniche e modalità d'inventario • Norme di prevenzione degli infortuni, dei dispositivi di sicurezza e igiene • Lingua inglese (liv. base) 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nel coordinamento operativo delle attività di ricezione, stoccaggio e spedizione delle merci • Abilità nell'implementare e monitorare le procedure di magazzino • Abilità nel controllo sistematico e regolare del lavoro del personale di magazzino • Capacità di gestione e coordinamento delle attività di inventario • Abilità nell'assicurare l'applicazione delle norme di sicurezza e igiene • Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) <p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella programmazione operativa delle esigenze di organico • Abilità nella gestione del tempo • Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel condurre gruppi • Capacità di coinvolgimento delle risorse • Orientamento al cliente • Abilità nella gestione di conflitti

JOB DESCRIPTION: IMPIEGATO PROCESSO ORDINI	
Figura professionale	Impiegato processo ordini
Finalità della posizione	Assicura le attività elaborative propedeutiche all'evasione degli ordini. E' responsabile della fatturazione al cliente.

Fase (vedi struttura processi)	Attività
Ricevimento e controllo visivo	
Accettazione e controllo analitico	
Trasbordo e reinballo	
Stoccaggio	
Trasporti inbound	
Prelievo	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica i dati relativi agli ordini in entrata attraverso un sistema computerizzato • Predisporre le liste di preparazione degli ordini in funzione delle esigenze dei clienti e della data di consegna • Consegna le liste di preparazione degli ordini al responsabile di magazzino
Imballo	
Spedizione	<ul style="list-style-type: none"> • Redige la documentazione di accompagnamento delle merci (bolla o fattura) sulla base dell'ordine di preparazione validato dall'operatore

Scheda delle competenze: impiegato processo ordini

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedure d'ufficio e documentazione relativa • Contabilità di magazzino • Lingua inglese 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nell'interpretare e produrre correttamente la documentazione d'ufficio (bolle e fatture) • Abilità tecnico pratiche nell'archiviazione e registrazione della prima nota • Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) <p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nel fissare priorità <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità nel lavoro di gruppo • Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: OPERATORE DI MAGAZZINO - MULETTISTA

Figura professionale

Operatore di magazzino - Mulettista

Finalità della posizione

Può svolgere tutte le operazioni interne al magazzino dal controllo della merce entrante sino al suo caricamento sui mezzi di trasporto attraverso gli strumenti di movimentazione opportuni.

3.4 OPERATORE
DI MAGAZZINO - MULETTISTA

Fase (vedi struttura processi)	Attività
Ricevimento e controllo visivo	<ul style="list-style-type: none"> Scarica ed effettua il controllo visivo della merce in ingresso
Accettazione e controllo analitico	<ul style="list-style-type: none"> Controlla e verifica la corrispondenza tra i documenti di accompagnamento e l'ordine effettuato Effettua lo sbancamento delle merci Controlla la qualità delle merci secondo le prassi definite Ordina le merci in transito in relazione alla modalità di allocazione definite all'interno del magazzino Effettua le operazioni periodiche di inventario fisico di magazzino
Trasbordo e reinballo	<ul style="list-style-type: none"> Gestisce le attività di scarico e le attività di movimentazione connesse
Stoccaggio	<ul style="list-style-type: none"> Stocca le merci
Trasporti inbound	<ul style="list-style-type: none"> Movimenta la merce in diverse zone del magazzino
Prelievo	<ul style="list-style-type: none"> Preleva la merce dalla zona di stoccaggio e la trasferisce nelle zone di lavorazione o di carico
Imballo	
Spedizione	<ul style="list-style-type: none"> Carica la merce sui mezzi di trasporto

Scheda delle competenze: operatore di magazzino - mulettista

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche e standard di qualità dei prodotti • Struttura ed organizzazione degli spazi di magazzino • Tecniche di carico e scarico • Funzionamento delle macchine per la movimentazione delle merci (carrelli elevatori, traspallet, etc) • Documentazione fiscale (liv. base) • Norme di prevenzione degli infortuni, dei dispositivi di sicurezza e igiene 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità tecnico pratiche nella conduzione/utilizzo dei mezzi di movimentazione merci • Abilità nell'individuazione di eventuali anomalie di funzionamento delle attrezzature • Abilità tecnico pratiche nella movimentazione dei prodotti • Abilità tecnico pratiche nel carico e scarico dei prodotti • Abilità di verifica degli standard di qualità delle merci • Adottare comportamenti adeguati al rispetto con le norme di sicurezza • Abilità utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) <p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel lavoro di gruppo • Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: PRELEVATORE DI ORDINI	
Figura professionale	Prelevatore di ordini
Finalità della posizione	Si occupa delle attività di picking e di packing per la preparazione degli ordini, provvede alla segnalazione di ogni anomalia o difetto relativo.

Fase (vedi struttura processi)	Attività
Ricevimento e controllo visivo	
Accettazione e controllo analitico	
Trasbordo e reinballo	
Stoccaggio	
Trasporti inbound	
Prelievo	<ul style="list-style-type: none"> • Riceve le liste di preparazione ordini e le istruzioni relative • Effettua le operazioni di carico e scarico prestando la cautela necessaria • Notifica eventuali anomalie nell'area di stoccaggio
Imballo	<ul style="list-style-type: none"> • Imballa la merce secondo le istruzioni e le specifiche di spedizione • Trasferisce la merce nell'area di carico secondo le modalità e le prassi previste • Conferma le operazioni di preparazione dell'ordine attraverso un sistema computerizzato o riferendo direttamente all'impiegato dell'ufficio ordini

Scheda delle competenze: prelevatore di ordini

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche e standard di qualità dei prodotti • Struttura ed organizzazione degli spazi di magazzino • Tecniche di carico e scarico • Funzionamento delle macchine per la movimentazione delle merci (carrelli elevatori, transpallet, etc) • Funzionamento macchine di imballaggio • Funzionamento pesatrici ed etichettatrici • Documentazione fiscale (liv. base) • Tecniche e modalità d'inventario • Norme di prevenzione degli infortuni, dei dispositivi di sicurezza e igiene 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità tecnico pratiche nella conduzione/utilizzo dei mezzi movimentazione merci • Abilità nell'individuazione di eventuali anomalie di funzionamento delle attrezzature • Abilità tecnico pratiche nella movimentazione dei prodotti • Abilità tecnico pratiche nel carico e scarico dei prodotti • Abilità tecnico pratiche nell'utilizzo di macchine per il confezionamento • Abilità tecnico pratiche nell'utilizzo di pesatrici ed etichettatrici • Abilità di verifica degli standard di qualità delle merci • Adottare comportamenti adeguati al rispetto con le norme di sicurezza • Abilità utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) <p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel lavoro di gruppo • Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: RESPONSABILE DELLA MANUTENZIONE

Figura professionale

Responsabile della manutenzione

Finalità della posizione

Risponde della corretta manutenzione e riparazione delle attrezzature e impianti di magazzino. Gestisce e pianifica le attività di manutenzione in rispetto delle norme di sicurezza, dei processi e degli standard di riferimento. Assicura l'aggiornamento delle relative documentazioni e certificazioni di conformità. Coordina le attività del manutentore.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Pianificazione attività e coordinamento

Controllo e reporting

- Controlla le casistiche di rottura delle attrezzature e degli impianti (verifica le schede macchina)
- Aggiorna le statistiche delle operazioni di manutenzione effettuate
- Controlla la corretta compilazione dei rapporti di intervento

Sicurezza

Manutenzione

- Gestisce l'aggiornamento dei manuali e della documentazione
- Predisporre un piano di manutenzione e di revisione di tutte le attrezzature e degli impianti secondo le politiche definite
- Gestisce e coordina le attività di manutenzione
- Gestisce le situazioni di emergenza nel caso di rotture
- Osserva e fa osservare le norme e le misure di sicurezza generali e specifiche prescritte per l'esecuzione dei lavori di manutenzione

Scheda delle competenze: responsabile della manutenzione

CONOSCENZE

Conoscenze di ruolo generali

- Attrezzature, impianti e macchinari del magazzino
- Funzionamento degli impianti e dei macchinari
- Elettronica, elettrotecnica, meccanica, oleodinamica e pneumatica
- Componentistica tecnica
- Norme antinfortunistiche
- Lingua inglese

COMPETENZE

Competenze specialistiche

- Abilità nell'utilizzo delle tecniche di programmazione per la prevenzione dei rischi di rottura
- Abilità nel redigere ed aggiornare la documentazione di riferimento
- Abilità nel garantire la puntualità e l'efficacia degli interventi
- Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo)

Competenze gestionali

- Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo di piani operativi
- Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi
- Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità
- Abilità nel fissare e rispettare momenti di verifica e controllo
- Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati

Competenze relazionali

- Abilità comunicative
- Abilità di negoziazione
- Abilità nel condurre gruppi
- Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: OPERATORE DELLA MANUTENZIONE

Figura professionale

Operatore della manutenzione

Finalità della posizione

Assicura la manutenzione degli impianti e delle attrezzature del magazzino in funzione del calendario di intervento. Opera in rispetto delle norme di sicurezza e standard richiesti.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Pianificazione attività e coordinamento

Controllo e reporting

Sicurezza

Manutenzione

- Effettua la manutenzione degli impianti e delle attrezzature rispettando le scadenze e in rispetto degli standard aziendali
- Si attiene alla normativa di sicurezza
- Redige i rapporti di intervento

Scheda delle competenze: operatore della manutenzione

CONOSCENZE

Conoscenze di ruolo generali

- Attrezzature, impianti e macchinari del magazzino
- Funzionamento degli impianti e dei macchinari
- Elettronica, elettrotecnica, meccanica, oleodinamica e pneumatica
- Componentistica tecnica
- Norme antinfortunistiche
- Lingua inglese

COMPETENZE

Competenze specialistiche

- Abilità nella realizzazione delle attività e procedure di manutenzione delle attrezzature, degli impianti e dei macchinari di magazzino
- Capacità tecniche per effettuare la diagnosi, realizzare gli interventi e verificare l'esito della manutenzione
- Adottare comportamenti adeguati al rispetto con le norme di sicurezza
- Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici (vedi dettaglio successivo)

Competenze gestionali

- Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi
- Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati

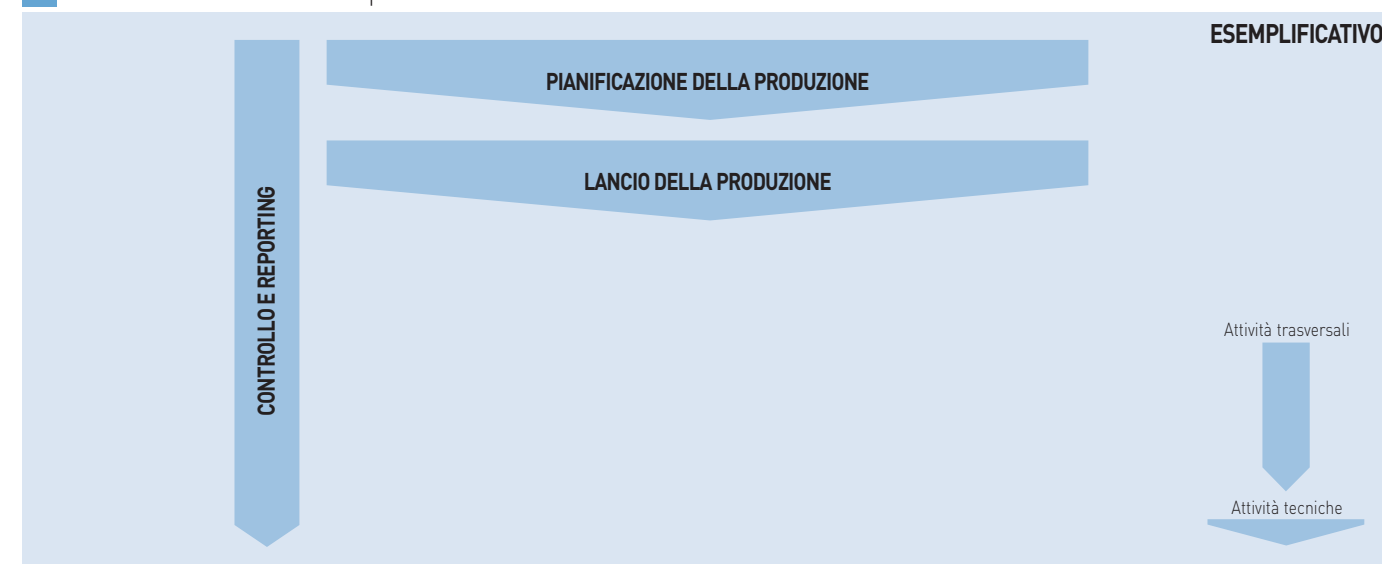
Competenze relazionali

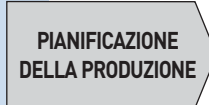


- Abilità comunicative
- Abilità di negoziazione
- Abilità nel lavorare in gruppo
- Orientamento al cliente



Conoscenze specifiche strumenti e tecnologie: processo gestione magazzino

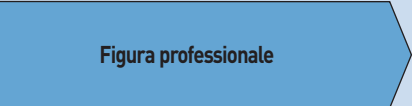
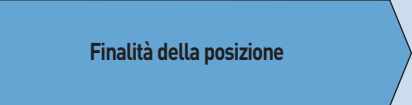
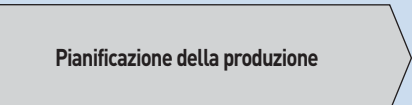
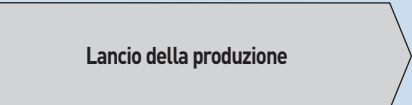

Tipologia	Dettaglio	Settore
Software gestionali	<ul style="list-style-type: none"> • ERP (SAP, JD Edwards, BAAN) • WMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica
Strumenti operativi	<ul style="list-style-type: none"> • Applicazioni connesse a sistemi di codifica (EAN, RFID, ecc) • Sistemi di automazione dei magazzini (radiofrequenza, picking vocale, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica
Strumenti di supporto	<ul style="list-style-type: none"> • Pacchetto Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica

4 Pianificazione e controllo della produzione



Fase	Obiettivo	Descrizione
 PIANIFICAZIONE DELLA PRODUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Pianificare le tempistiche e l'impegno di risorse per la produzione 	<ul style="list-style-type: none"> A partire dagli input di produzione, vengono pianificate le attività, le fasi e le risorse destinate alla produzione, a seconda delle quantità stimate da produrre, dei tempi e delle priorità di produzione (vi possono essere specificità nella pianificazione a seconda che la produzione sia o meno per lotti)
 LANCIO DELLA PRODUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Avviare la produzione nel rispetto della pianificazione 	<ul style="list-style-type: none"> Verificata la sussistenza di tutti i requisiti (disponibilità delle risorse, dei materiali e della strumentazione necessaria, ecc.), viene attivata la produzione sulla base della sua pianificazione
 CONTROLLO E REPORTING	<ul style="list-style-type: none"> Controllare l'avanzamento del processo produttivo 	<ul style="list-style-type: none"> Viene controllato l'avanzamento del processo produttivo per rilevare eventuali scostamenti dalle performance attese, dai tempi pianificati e dai costi previsti In caso di scostamenti significativi, viene allertato il responsabile della produzione e/o la direzione

Attività tecniche 
 Attività trasversali 

JOB DESCRIPTION: PLANNER E CONTROLLER DELLA PRODUZIONE	
 Figura professionale	Planner e controller della produzione
 Finalità della posizione	Definisce il piano delle attività e delle risorse destinate alla produzione in funzione dei livelli di scorta, della previsioni di vendita, dei tempi e delle priorità di produzione. Definisce e organizza i flussi di lavoro per i vari servizi in funzione dell'ottimizzazione delle risorse umane e materiali.
Fase (vedi struttura processi)	Attività
 Pianificazione della produzione	<ul style="list-style-type: none"> Pianifica le attività, le fasi e le risorse destinate alla produzione Stabilisce l'ordine e i tempi di ogni operazione Pianifica i flussi di lavoro al fine di assicurare l'utilizzo ottimale delle risorse nel rispetto dei costi di produzione e degli standard di qualità Elabora e definisce gli input per gli approvvigionamenti Pianifica e gestisce le attività di produzione in outsourcing
 Lancio della produzione	<ul style="list-style-type: none"> Verifica la sussistenza dei requisiti in termini di disponibilità delle risorse, di materiali e della strumentazione necessari Analizza ed espone la distinta base Definisce il lotto economico di produzione Definisce gli input di produzione per i reparti, compresi i sub-fornitori
 Controllo e reporting	<ul style="list-style-type: none"> Controlla lo stato avanzamento lavori, l'andamento della produttività e adotta misure correttive in caso di disallineamento con le previsioni/standard Effettua attività di reporting al responsabile della produzione

Scheda delle competenze: planner e controller della produzione

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione aziendale: struttura, funzioni, processi lavorativi • Conoscenza prodotto • Tecniche di previsione della domanda • Tecniche di gestione delle scorte • Tecniche di programmazione e gestione della produzione • Sistemi di pianificazione della produzione (MRP, JIT etc.) • Pianificazione dei materiali • Disegno meccanico • Macchine, attrezzature di produzione e parametri di affidabilità • Macchine utensili di produzione • Sistemi per il controllo dell'avanzamento della produzione • Elementi di statistica 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella pianificazione economica dei processi produttivi • Abilità tecnico economica di ottimizzazione dei flussi e delle scorte • Abilità nell'utilizzo di strumenti e tecniche di programmazione della produzione • Abilità nella segmentazione e valutazione del mercato dei sub-fornitori • Abilità tecniche nella gestione dei contratti di sub-fornitura • Abilità nell'analisi dei costi di produzione • Abilità nell'individuare le aree di miglioramento nella performance dei processi produttivi • Abilità nell'utilizzo degli strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) <p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella definizione del budget di produzione • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo di piani operativi • Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi • Capacità di ottimizzazione delle risorse e del raggiungimento dei risultati <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Orientamento al cliente

Conoscenze specifiche strumenti e tecnologie: processo pianificazione e controllo della produzione

Tipologia	Dettaglio	Settore
Software gestionali	<ul style="list-style-type: none"> • ERP (SAP, JD Edwards, BAAN) • MRP 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica
Strumenti di supporto	<ul style="list-style-type: none"> • Pacchetto Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica

5 Trasporto



Fase	Obiettivo	Descrizione
GESTIONE E RACCOLTA ORDINI	<ul style="list-style-type: none"> Gestire gli ordini 	<ul style="list-style-type: none"> Questa fase prevede la raccolta e la gestione degli ordini di spedizione (tenendo in considerazione anche le variabili economiche) È in questa fase che viene gestito l'eventuale contatto con il cliente e definito il tipo di servizio richiesto
PIANIFICAZIONE GIRI E MEZZI	<ul style="list-style-type: none"> Pianificare il trasporto della merce ottimizzando i costi nel rispetto del servizio concordato con il cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Sulla base degli ordini ricevuti (numero di consegne, mittenti e destinatari, ecc.) vengono pianificate le operazioni di trasporto definendo: <ul style="list-style-type: none"> Le risorse necessarie (in termini di mezzi, autisti, ecc.) I percorsi da seguire
EFFETTUAZIONE DEL TRASPORTO	<ul style="list-style-type: none"> Trasportare la merce al punto di destinazione 	<ul style="list-style-type: none"> Definito il piano di carico dei veicoli e il programma delle operazioni di trasporto, viene effettuato il trasporto della merce dal mittente al destinatario
CONTROLLO E REPORTING	<ul style="list-style-type: none"> Controllare l'avanzamento e il buon esito delle operazioni di trasporto 	<ul style="list-style-type: none"> Vengono monitorate le attività di trasporto per rilevare eventuali scostamenti dalle performance attese

Attività tecniche
Attività trasversali

JOB DESCRIPTION: COMMERCIAL

Figura professionale

Commercial

Finalità della posizione

Ha l'obiettivo di sviluppare le soluzioni di trasporto ottimali in funzione della esigenze dei clienti e del contesto di riferimento, organizzando i flussi dei beni nello spazio e nel tempo.
 Individua la tipologia del trasporto da adottare e imposta a livello macro il piano dei trasporti.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Gestione e raccolta ordini

- Sviluppa e definisce i contratti e le relative condizioni con i clienti
- Definisce le politiche di outsourcing (in collaborazione con la direzione aziendale)

Pianificazione mezzi e giri

- Definisce la tipologia di trasporto da adottare
- Definisce e imposta le politiche logistiche e di servizio in funzione dell'ottimizzazione dei trasporti
- Organizza i flussi spazio/tempo dei beni
- Definisce il piano dei trasporti a livello macro

Effettuazione del trasporto

- Verifica periodicamente l'evoluzione delle regolamentazioni del trasporto

Controllo e reporting

- Monitora l'efficacia e l'efficienza delle soluzioni di trasporto implementate
- Elabora report sulle attività di vendita per supportare la strategia commerciale
- Verifica lo sviluppo di nuove soluzioni di trasporto e le opportunità date dall'intermodalità

Specificità di settore:
Logistica e trasporto intermodale

- Effettua attività di comunicazione e marketing verso l'esterno
- Può effettuare ricerche e analisi di mercato

Scheda delle competenze: commercial

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione aziendale: struttura, funzioni, processi lavorativi • Prodotto/servizio • Mercato- settore di riferimento • Contrattualistica dei trasporti (per le diverse tipologie in funzione del business dell'azienda) • Territorio di riferimento (geografia e rete infrastrutturale) • Tipologia e caratteristiche dei mezzi ed attrezzature di trasporto (capacità di carico, vincoli di peso, etc) • Modalità di trasporto per le varie merceologie • Sistema dei trasporti: reti e nodi • Nozioni di logistica distributiva e logistica integrata • Tecniche di pianificazione mezzi e driver • Soluzioni di trasporto intermodale • Gestione magazzino • Norme internazionali sui trasporti • Struttura dei costi di trasporto • Norme assicurative sui trasporti • Normativa relativa alle certificazioni di qualità (626, HACCP, etc) • Lingua inglese (o linguistiche secondo necessità) <p>Conoscenze di ruolo: fattori di specificità di settore Logistica e trasporto intermodale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strumenti di marketing e comunicazione 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nell'utilizzo delle tecniche di pricing • Abilità tecniche nella definizione dei contratti • Abilità nell'analisi delle esigenze dei clienti • Capacità di comprendere le nuove opportunità di business e di individuare sinergie • Abilità nella scelta e nella pianificazione dei flussi e dei mezzi in funzione della tipologia di servizio • Abilità nell'individuare le soluzioni ottimali per contenere i costi dei trasporti in funzione delle esigenze dei clienti • Abilità nell'elaborazione, interpretazione dei dati e nell'uso di indicatori sintetici di controllo • Capacità di utilizzo di tecniche analitiche – analisi costi e benefici • Abilità nella redazione del conto economico delle offerte/commesse • Abilità nella valutazione dei parametri di rischio, di costo e di tempo nell'esecuzione del servizio (outsoucer) • Abilità nell'utilizzo degli strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) <p>Competenze specialistiche: specificità settore Logistica e trasporto intermodale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nell'utilizzo di strumenti di marketing e comunicazione

CONOSCENZE	COMPETENZE
	<p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità nella definizione del budget • Abilità di analisi dell'organizzazione e dei processi interni ed esterni all'azienda • Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo di piani operativi • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi • Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel lavorare in gruppo • Orientamento al cliente

JOB DESCRIPTION: TRAFFIC PLANNER

Figura professionale

Traffic planner

Finalità della posizione

Definisce il piano operativo dei trasporti di breve-medio periodo ed è responsabile dell'implementazione delle soluzioni rispondenti al servizio richiesto e all'ottimizzazione dei costi.
Garantisce tutte le operazioni relative alla gestione dei flussi di materiali e dei corrispondenti flussi informativi.

Fase (vedi struttura processi)

Attività

Gestione e raccolta ordini

- Gestisce i clienti assegnati
- Definisce le soluzioni ottimali per la realizzazione del servizio richiesto

Pianificazione mezzi e giri

- Applica le politiche logistiche e di servizio in funzione dell'ottimizzazione dei trasporti
- Analizza le varie componenti di un ordine, definisce gli step delle operazioni e lo scheduling
- Verifica la disponibilità di automezzi, autisti e organizza le risorse
- Identifica le varie costrizioni regolamentari inerenti al trasporto
- Gestisce i contratti in outsourcing
- Pianifica mezzi e giri di trasporto in funzione delle variabili economiche e delle esigenze di servizio attraverso strumenti informatici
- Collabora all'implementazione di nuove soluzioni informatiche per l'ottimizzazione della gestione dei trasporti

Effettuazione del trasporto

- Gestisce le variazioni e la risoluzione di eventuali urgenze/imprevisti
- Realizza tutte le operazioni relative alla gestione dei flussi informativi

Controllo e reporting

- Supervisione le attività di trasporto e handling
- Supervisiona il rispetto delle norme di sicurezza per i lavoratori e le relative procedure

Scheda delle competenze: traffic planner

CONOSCENZE	COMPETENZE
<p>Conoscenze di ruolo generali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione aziendale: struttura, funzioni, processi lavorativi • Prodotto/servizio • Contrattualistica dei trasporti (per le diverse tipologie in funzione del business dell'azienda) • Procedure amministrative, fiscali e doganali relative alle spedizioni (nazionali e internazionali) • Territorio di riferimento (geografia e rete infrastrutturale) • Tipologia e caratteristiche dei mezzi ed attrezzature di trasporto (capacità di carico, vincoli di peso, etc) • Modalità di trasporto per le varie merceologie • Sistema dei trasporti: reti e nodi • Nozioni di logistica distributiva e logistica integrata • Tecniche di pianificazione mezzi e driver • Soluzioni di trasporto intermodale • Gestione magazzino • Struttura dei costi di trasporto • Costrizioni regolamentari inerenti al trasporto • Norme internazionali sui trasporti • Norme assicurative sui trasporti • Normativa contrattuale di riferimento (vedi outsourcing) • Normativa relativa alle certificazioni di qualità (626, HACCP, etc) • Lingua inglese (o linguistiche secondo necessità) 	<p>Competenze specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità di analisi delle esigenze dei clienti • Abilità nella gestione operativa dei contratti • Abilità nella scelta e nella pianificazione dei mezzi in funzione della tipologia di servizio e delle variabili economiche • Abilità nel controllo dei costi di trasporto • Capacità analitica ed organizzativa per la programmazione dettagliata (attività e risorse) di ogni ordine • Abilità nel definire i piani di carico e relative unità • Capacità di pianificazione e ottimizzazione delle risorse • Abilità nella rilevazione dei parametri di rischio, di costo e di tempo nell'esecuzione del servizio (outsoucer) • Abilità tecnico-legali in materia di contratti logistici • Abilità nel capire il ruolo e le possibilità dell'innovazione tecnologica per l'ottimizzazione della gestione trasporti • Abilità nell'applicazione di sistemi di controllo e verifica del rispetto delle norme di sicurezza inerenti al trasporto • Abilità nell'utilizzo degli strumenti informatici (vedi dettaglio successivo) <p>Competenze gestionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo di piani operativi • Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali • Abilità nell'assumere decisioni e fissare priorità • Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi • Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati <p>Competenze relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abilità comunicative • Abilità di negoziazione • Abilità nel condurre gruppi • Orientamento al cliente

Conoscenze specifiche strumenti e tecnologie: processo trasporti

Tipologia	Dettaglio	Settore
Software gestionali	<ul style="list-style-type: none"> • ERP (SAP, JD Edwards, BAAN) • Tracking e tracing delle consegne 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica
Strumenti operativi	<ul style="list-style-type: none"> • Applicazioni connesse a sistemi di codifica (EAN, RFID, ecc) • Sistemi di automazione dei magazzini (radiofrequenza, picking vocale, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica
Strumenti di supporto	<ul style="list-style-type: none"> • Pacchetto Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Logistica, Largo consumo, Distribuzione, Meccanica

Processo	Definizione delle strategie				Gestione degli approvvigionamenti				Gestione del magazzino							Pianif. e controllo produzione	Trasporto	
	Supply chain manager	Logistic manger	Analista logistico	Coordinatore della rete logistica	Manager degli imballaggi	Manager degli acquisti	Funzionario acquisti	Impiegato ufficio acquisti	Manager del magazzino	Responsabile di magazzino	Impiegato del processo degli ordini	Operatore di magazzino	Prelevatore di ordini	Responsabile delle manutenzioni	Operatore della manutenzione		Planner e controller della produzione	Commercial
Competenze specialistiche																		
Abilità nell'utilizzo delle leve di governance (strumenti e forme di coordinamento e controllo)	A	A																
Abilità nella visione della funzione logistica come logistica integrata trasversale ai processi aziendali	A	A																
Abilità nell'elaborazione, interpretazione dei dati e nell'uso di indicatori sintetici di controllo	A	A																
Capacità di utilizzo di tecniche analitiche – analisi costi e benefici	A	A	M														A	
Capacità di visione d'insieme dei processi e dei flussi logistici	A	A	M															
Capacità di coordinamento dei processi logistici	A	A																
Capacità di visione della supply chain e analisi della catena del valore	A	A	M	M				M	B									
Capacità di comprensione della struttura dei costi delle attività logistiche	A	A	M	A														
Abilità di raffronto dei benefici e del costo delle attività esternalizzabili	A	A	A															
Abilità nell'individuazione di soluzioni ottimali per contenere i costi della logistica	A	A		A														
Abilità nel definire ed implementare un efficace ed efficiente flusso logistico	A	A		M														
Abilità nell'utilizzo di strumenti informatici	M	A	A	A	M	M	M	M	M	M	B	B	M	B	A	M	A	
Abilità nel capire le possibilità e il ruolo dell'ICT nell'ottimizzazione del processo logistico	A	A	M						M	B								
Capacità di organizzare, disporre in sequenza e analizzare sistemi interdipendenti estremamente complessi			A															
Abilità nel reperimento dei dati e nel valutarne la qualità e la completezza			A															
Abilità nel lavorare con grandi basi numeriche			A															
Abilità nell'elaborazione di indicatori sintetici di controllo e di misurazione del servizio			A															
Abilità nel progettare ipotesi e proposte di miglioramento relative a: politica di servizio, processi, procedure, sistemi informatici ed infrastrutture			A															
Capacità di implementazione e personalizzazione dei software adottati			A															
Capacità di definizione del piano dei costi delle proposte di miglioramento			A															
Abilità progettuali e realizzative di nuovi strumenti per migliorare il controllo e la qualità			A															
Abilità di analisi ABC dei costi			A															
Abilità di interpretazione dei dati				A														
Abilità tecnico legali in materia di contratti logistici				A					A									M
Abilità nella pianificazione economica degli acquisti					A	A	M											
Abilità nell'utilizzo di tecniche d'analisi delle esigenze di acquisto: valutazione rispetto ai bisogni e alle soluzioni offerte dal mercato, modelli di consumo aziendali					A	A	M											
Abilità nella segmentazione del mercato dei fornitori					A	A												
Abilità nell'individuazione di banche dati e canali informativi per ricerche di mercato					A	A	A											
Abilità di analisi dei costi di fornitura (Costo totale d'acquisto, costi esterni, costi interni)					A	A												
Abilità nell'analisi del portafoglio acquisti: la struttura del portafoglio acquisti, l'analisi ABC del portafoglio, l'analisi dello spending					A	A												
Abilità nella valutazione degli aspetti economici e finanziari del contratto di acquisto					A	A												
Abilità tecniche nella gestione dei contratti di fornitura					A	A	M	B										
Abilità tecnico economiche di ottimizzazione dei flussi e delle scorte						A										M		
Abilità nell'utilizzo di strumenti e tecniche di approvvigionamento (ordini d'acquisto, programmi di consegna; programmi di arrivo e partenza)						A	M	M										
Abilità nell'utilizzo di tecniche per la valutazione delle offerte (Tecniche Quotation Analysis - price/cost analysis; Tecniche di total cost of acquisition - Total Cost of purchasing - TCP - Total Cost of ownership - TCO; Tecniche di valutazione Globale)						A												
Abilità nell'applicazione delle tecniche di vendor rating						A	M											
Abilità nello sviluppare piani operativi di approvvigionamento							A											
Abilità tecniche nella definizione del livello di riordino							A	M										
Abilità nel calcolo del lotto economico							A	M										
Abilità nel definire, gestire e monitorare efficaci soluzioni di ricezione, stoccaggio e spedizione delle merci									A	M								
Abilità nella pianificazione e distribuzione degli spazi di magazzino									A									
Capacità di progettazione dell'assetto infrastrutturale									A									
Abilità nell'ottimizzazione del lay-out e delle soluzioni tecnologiche									A									
Abilità nell'impostazione di sistemi di valutazione delle prestazioni di servizio in outsourcing									A									
Abilità nell'applicazione di sistemi di controllo e verifica delle norme di sicurezza e igiene									A	M								
Abilità nell'applicazione di sistemi di controllo e verifica della manutenzione di ambienti e attrezzature									A									
Capacità di organizzazione dei processi									A									
Abilità nel controllo sistematico e regolare del lavoro del personale di magazzino										A								
Capacità di gestione e coordinamento delle attività di inventario										A								
Abilità nell'interpretare e produrre correttamente la documentazione d'ufficio (bolle e fatture)											A							
Abilità tecnico pratiche nell'archiviazione e registrazione della prima nota											A							
Abilità tecnico pratiche nella conduzione/utilizzo dei mezzi di movimentazione merci											A	A						
Abilità nell'individuazione di eventuali anomalie di funzionamento delle attrezzature											M	M						
Abilità tecnico pratiche nella movimentazione dei prodotti											A	A						
Abilità tecnico pratiche nel carico e scarico dei prodotti											A	A						
Abilità di verifica degli standard di qualità delle merci											M	B						
Adottare comportamenti adeguati al rispetto con le norme di sicurezza											A	A			A			
Abilità tecnico pratiche nell'utilizzo di macchine per il confezionamento												A						
Abilità tecnico pratiche nell'utilizzo di pesatrici ed etichettatrici												A						
Abilità nell'utilizzo delle tecniche di programmazione per la prevenzione dei rischi di rottura													A					
Abilità nel redigere ed aggiornare la documentazione di riferimento													A					
Abilità nel garantire la puntualità e l'efficacia degli interventi													A					
Abilità nella realizzazione delle attività e procedure di manutenzione delle attrezzature, degli impianti e dei macchinari di magazzino														A				
Capacità tecniche per effettuare la diagnosi, realizzare gli interventi e verificare l'esito della manutenzione														A				
Abilità nella pianificazione economica dei processi produttivi																A		
Abilità nell'utilizzo di strumenti e tecniche di programmazione della produzione																A		
Abilità nella segmentazione e valutazione del mercato dei sub-fornitori																M		
Abilità tecniche nella gestione dei contratti di sub-fornitura																M		
Abilità nell'analisi dei costi di produzione																A		
Abilità nell'individuare le aree di miglioramento nella performance dei processi produttivi																A		
Abilità nell'utilizzo delle tecniche di pricing																	A	
Abilità tecniche nella definizione dei contratti																	A	
Abilità nell'analisi delle esigenze dei clienti																	A	M
Capacità di comprendere le nuove opportunità di business e di individuare sinergie																	A	
Abilità nella scelta e nella pianificazione dei flussi e dei mezzi in funzione della tipologia di servizio																	A	
Abilità nell'individuare le soluzioni ottimali per contenere i costi dei trasporti in funzione delle esigenze dei clienti																	A	
Abilità nell'elaborazione, interpretazione dei dati e nell'uso di indicatori sintetici di controllo																	A	
Abilità nella redazione del conto economico delle offerte/commesse																	A	
Abilità nella valutazione dei parametri di rischio, di costo e di tempo nell'esecuzione del servizio (outsoucer)																	A	M
Abilità nella gestione operativa dei contratti																		M
Abilità nella scelta e nella pianificazione dei mezzi in funzione della tipologia di servizio e delle variabili economiche																		A
Abilità nel controllo dei costi di trasporto																		A
Capacità analitica ed organizzativa per la programmazione dettagliata (attività e risorse) di ogni ordine																		A
Abilità nel definire i piani di carico e relative unità																		A
Capacità di pianificazione e ottimizzazione delle risorse																		A
Abilità nel capire il ruolo e le possibilità dell'innovazione tecnologica per l'ottimizzazione della gestione trasporti																		M
Abilità nell'applicazione di sistemi di controllo e verifica del rispetto delle norme di sicurezza inerenti al trasporto																		A
Competenze gestionali																		
Abilità nella definizione del budget	A	A		A	A	A			A									M
Abilità di program management	A	A			A	A			M									
Abilità di project management	A	A	M	A	A	A			A									
Abilità di analisi dell'organizzazione e dei processi interni ed esterni all'azienda	A	A	M	M	A	M			M								M	
Abilità di pianificazione, sviluppo e controllo dei piani operativi	A	A	M	A	A	M			A				M		A	A	M	
Abilità nel redigere rapporti dettagliati ed articolati	A	A	A	A	M	M			A				M	B		A	M	
Abilità di pianificazione di lungo periodo delle risorse materiali e degli organici	A	A		M					A									
Abilità nell'individuare le aree di miglioramento nella performance dei collaboratori	A	A		M	A	A			A									
Abilità di coordinamento con le altre funzioni aziendali	A	A		M	A	A			M	M						A	A	M
Abilità nell'assumere decisioni	A	A		A	A	A			A	M				M		A	A	M
Abilità nel fissare priorità	A	A		A	A	A			A	M	M			M		A	A	A
Abilità nel definire tempestivamente le soluzioni ai problemi	A	A		A	A	A			A	M		B	M	A	M	A	A	A
Capacità di ottimizzazione delle risorse e di raggiungimento dei risultati	A	A			A	A			A							A		
Abilità di realizzazione di soluzioni innovative			A															
Abilità nella programmazione operativa delle esigenze di organico										M								
Abilità nella gestione del tempo										A								
Abilità nel fissare e rispettare momenti di verifica e controllo													A					
Abilità nella definizione del budget di produzione																	M	
Competenze specialistiche: specificità di settore																		
Meccanica																		
Abilità nell'utilizzo di strumenti e tecniche di programmazione della produzione		M																
Abilità nell'ottimizzazione di layout produttivo			A															
Competenze specialistiche: specificità di settore																		
Logistica e trasporto intermodale																		
Abilità nell'utilizzo di strumenti di marketing e comunicazione																	A	
Competenze relazionali																		
Abilità comunicative	A	A	M	A	A		M	M	A	M	M	M	M	M	B	M	A	M
Abilità di negoziazione	A	A	B	M	A		M	B	M	B		B	B	M	B	M	A	M
Abilità nel diffondere stili e comportamenti	A	A																



