



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

---

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E SOCIALI

**Dall'etichetta al tag: orientarsi fra ruoli  
e competenze della logistica  
e Supply Chain Management nel 4.0**

Paolo Gaetano Bisogni  
Franca Cantoni

Quaderno n. 128/novembre 2017

**VP** VITA E PENSIERO

Università Cattolica del Sacro Cuore

---

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E SOCIALI

**Dall'etichetta al tag: orientarsi fra ruoli  
e competenze della logistica  
e Supply Chain Management nel 4.0**

Paolo Gaetano Bisogni  
Franca Cantoni

Quaderno n. 128/novembre 2017

**VP** VITA E PENSIERO

*Paolo Gaetano Bisogni, Presidente ELA, EUROPEAN LOGISTICS ASSOCIATION.*

*Franca Cantoni, Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza.*

✉ franca.cantoni@unicatt.it

✉ paolo.bisogni@sogenet.it

I quaderni possono essere richiesti a:  
Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali,  
Università Cattolica del Sacro Cuore  
Via Emilia Parmense 84 - 29122 Piacenza - Tel. 0523 599.342  
<http://dipartimenti.unicatt.it/dises>

✉ dises-pc@unicatt.it

[www.vitaepensiero.it](http://www.vitaepensiero.it)

All rights reserved. Photocopies for personal use of the reader, not exceeding 15% of each volume, may be made under the payment of a copying fee to the SIAE, in accordance with the provisions of the law n. 633 of 22 april 1941 (art. 68, par. 4 and 5). Reproductions which are not intended for personal use may be only made with the written permission of CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail: [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org), web site [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail: [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org) e sito web [www.clearedi.org](http://www.clearedi.org).

© 2017 Paolo Gaetano Bisogni, Franca Cantoni  
ISBN 978-88-343-3527-7

## ABSTRACT

In un contesto complesso e polimorfico, dove le richieste dei clienti sono mutevoli e personalizzate e le aspettative di qualità del servizio sempre più alte (Ayres, J. 2010), disponibilità, puntualità, tempestività, flessibilità sono fattori cruciali per le aziende cosicché alla Logistica e al Supply Chain Management (SCM) viene attribuito un ruolo centrale per il raggiungimento e mantenimento del vantaggio competitivo. Le figure professionali che vi operano necessitano di specifiche competenze tecnico/professionali e di un adeguato background formativo e gli Autori si propongono di effettuarne una rigorosa mappatura anche alla luce dei nuovi scenari 4.0 che si stanno delineando ed affermando.

*Keywords:* Logistica, Supply Chain Management, competenze, profili professionali, ruoli.



## *Introduzione*

Prendendo spunto da un report di McKinnon et al. (2017, a) che fa emergere quali siano le lacune in termini di competenze per operare in differenti ambiti industriali e nazionali, la presente ricerca si pone come obiettivo la mappatura delle principali figure professionali e relative competenze richieste in Logistica e SCM (Bozarth C., Hanfield R., 2016; Krajewski L., et al., 2016). L'indagine si articola in 5 paragrafi: nel Par. 1 viene illustrato lo scenario corrente e prospettico, laddove la logistica e il SCM da attività marginali e a modesto valore aggiunto in quanto estremamente distanti dal “*core business*” aziendale vengono ora considerate come funzioni nevralgiche e vitali al conseguimento e mantenimento del vantaggio distintivo; nel Par. 2 si delinea il framework concettuale e le domande di ricerca; nel Par. 3 si argomenta e giustifica la metodologia adottata; nel Par. 4 si sintetizzano i risultati raccolti mentre il par. 5 è dedicato alla discussione dei risultati emersi

### 1. Scenario

Nel passato la logistica è stata sovente considerata una funzione a modesto valore aggiunto tanto da dar origine per la sua gestione alla stipulazione di contratti di outsourcing di medio/lungo corso (Van Damme & Van Amstel, 1996) prassi che ha portato temporanei vantaggi economici (Loh L., Venkatraman N. 1992; Mc Lellan K. et al. 1995; Glücksmann R. 1994) ma che si è rivelata rischiosa sia dal punto di vista strategico che operativo (Slaughter S.A., Ang S. 1996; Mc Lellan K. et al., 1995). Nel contesto odierno, dove alle aziende - orientate al soddisfacimento di un cliente esigente con aspettative di qualità del servizio sempre più alte (Ayres, J. 2010) - disponibilità, puntualità, tempestività, flessibilità sono

fattori cruciali. Viene quindi loro richiesto di modificare l'ottica gestionale e spostarsi da una logica “*company-centric*” (inside-out) tipica degli anni passati, a una “*customer-centric*” (outside-in) dove il cliente e le soddisfazioni dei suoi bisogni è centrale. Nelle aziende così definite alla Logistica<sup>1</sup> e al SCM<sup>2</sup> viene attribuito il ruolo di traino del vantaggio competitivo che richiede pertanto un attento e qualificato presidio interno. In questo scenario si inserisce inoltre lo sviluppo del sistema 4.0 che rappresenta un cambiamento significativo in termini di digitalizzazione e interconnessione delle modalità di lavoro: digitalizzare l'azienda significa non solo acquisire nuove tecnologie ma attivare un processo di cambiamento che interessa la gestione della stessa perseguendo congiuntamente obiettivi di flessibilità, velocità, produttività, qualità, maggiore competitività dei prodotti. In tal senso le tecnologie sono il mezzo non il fine di questi intensi processi di cambiamento (Mendes Jr. P, et al., 2016). L'innovazione del digitale rappresenta al tempo stesso una grande opportunità ed una sfida per le aziende: da una parte la digitalizzazione della SC è fondamentale per prendere decisioni coerenti con la visibilità del contesto, consentendo alle aziende di ridurre i costi migliorando la capacità di soddisfare clienti e mercati e al contempo agevolando l'affinamento continuo della loro operatività; dall'altra la diffusione generalizzata delle tecnologie internet ha

---

<sup>1</sup> La logistica è da intendersi come l'“insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che governano nell'azienda i flussi di materiali e delle relative informazioni, dalle origini presso i fornitori fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti e al servizio post-vendita” (Bozarth., Hanfield., 2016; Krajewski L. et al., 2016).

<sup>2</sup> Il SCM è il processo di pianificazione, implementazione e controllo delle operazioni della catena di fornitura con l'obiettivo di soddisfare i requisiti dei clienti nel modo più efficiente possibile. SCM comprende tutta la movimentazione e stoccaggio dei materiali, semilavorati e prodotti finiti dal punto di origine al punto di consumo (Keith O., Webber M.D., 1982).

portato, grazie al sempre più alto livello di informazione dei consumatori, ad un innalzamento dell'asticella sul livello di servizio per i logistici in termini di aspettativa di disponibilità ampia ed immediata di prodotti sempre più facilmente configurabili. Tale digitalizzazione consente di ridurre i “*silos funzionali*”, favorendo una maggiore capacità di condividere informazioni e collaborazione (interconnessione) sulle decisioni importanti. Secondo (Handfield R., et al., 2013) nei prossimi anni saranno in costante crescita gli investimenti in tecnologie digitali che condurranno a una correlazione tra il grado di maturità digitale di un'azienda e le sue performance (quota di mercato, soddisfazione dei clienti, ecc.).

La parola d'ordine è “integrazione” intesa come capacità di connettere e far interagire sistemi eterogenei e attori differenti laddove fornitori e intermediari non sono più considerati come entità a se stanti bensì come interlocutori a monte e a valle dell'intero processo gestionale. Competere nel mercato internazionale significa pertanto fare sempre più leva sul sistema di relazioni e quindi sulla capacità di rispondere alle esigenze dei clienti coordinando una serie complessa ed estesa di informazioni e di flussi e ricercando collaborazione sia a livello orizzontale che verticale. Ogni impresa sarà protagonista di un processo di cambiamento che coinvolgerà gli acquisti, il processo produttivo, le relazioni con il mercato, la formazione del personale. Se da un lato l'evoluzione delle tecnologie digitali consentirà alle aziende una maggiore interconnessione e cooperazione (leggi “integrazione”) lungo l'intera catena del valore favorendo un miglioramento dell'efficienza dei propri sistemi e della competitività, l'automazione dei processi produttivi potrà contribuire a ridurre l'impatto del lavoro materiale e fisico del personale, aumentando al contempo la richiesta di capitale umano sempre più qualificato. La fabbrica potrà essere connessa al resto del sistema logistico-produttivo e



ai clienti tramite piattaforme *cloud* e i dati relativi impiegati per facilitare l'assistenza post-vendita, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi. L'industria 4.0 va al di là della fabbrica intelligente: sensori e dispositivi autonomi e cloud computing abilitano un mondo di oggetti digitali interconnessi tra di loro ed in grado di interagire con gli esseri umani, Le imprese potranno arricchire i propri prodotti e i propri servizi con funzionalità distintive, realizzabili con tecnologie ed infrastrutture digitali. I dispositivi elettronici messi a disposizione dai nuovi sistemi di fabbrica, i nuovi software che si occupano dell'immagazzinamento immediato dei dati all'interno dei database aziendali, la sensoristica intelligente a basso consumo e l'impiantistica innovativa che permettono la connessione tra la fisica e l'informatica in senso stretto e anche i nuovi metodi di comunicazione sono alla base dei cambiamenti che stanno attraversando in maniera trasversale i nuovi concetti di industria e di logistica. Nei prossimi anni avremo sempre più aziende che daranno enfasi all'importanza di garantire un'adeguata tracciabilità sotto la spinta dei controlli di qualità e degli stessi clienti finali.

Nel valutare i possibili effetti di industria 4.0 emerge che la logistica sia insieme il motore e la base della quarta rivoluzione industriale. Se, da un parte, il ruolo consolidato di integrazione trasversale del Supply Chain Management pone questa disciplina in una posizione privilegiata quando si considerano i percorsi di innovazione del sistema produttivo, occorre d'altra parte rilevare che la trasformazione digitale richiede alla logistica specifici adeguamenti: nella SC nel senso di aumentare la prossimità delle attività produttive al mercato riducendo la lunghezza delle filiere e di ridurre le scorte lungo i nodi di tali filiere. Il ritardo nel dotarsi di tecnologie 4.0 per il governo della SC rischia di creare perdite di competitività: emerge pertanto la necessità di valutare il fabbisogno di competenze professionali

per lo sviluppo della logistica 4.0, cercando di adattare, di conseguenza, i programmi formativi, ciò considerando sia le persone che già operano in impresa e sia i giovani che si avvicinano al mercato del lavoro nel settore con opportuni strumenti ed adeguate competenze tecniche e professionali (Hoberg, K., 2014; McKinnon A., et. al, 2017 a, b).

## 2. Framework concettuale e domanda di ricerca

Il profilo professionale di chi opera nella logistica si è evoluto in modo significativo a partire dai primi anni '70 del XX secolo negli ultimi anni, parallelamente al ruolo stesso della logistica nell'organizzazione aziendale (ed al significato stesso del termine logistica). Rispetto all'idea tradizionale che individuava nella logistica una funzione la cui responsabilità era limitata all'interno dell'impresa, si è andata affermando una concezione molto più aperta e complessa, intesa come sistema che gestisce i collegamenti dei flussi fisici, informativi e finanziari di una pluralità di aziende che partecipano ad un'unica catena di fornitura . In questo modo la funzione logistica viene a svolgere un importante ruolo di coordinamento tra funzioni diverse: al riguardo si può affermare che la capacità di integrare con le altre funzioni aziendali rappresenta una delle doti che un buon manager della logistica deve possedere) oltre che saper interagire con aziende diverse operanti nella stessa supply chain (fornitori, clienti, operatori logistici, ecc.).

Partendo da un'analisi superficiale si potrebbe affermare che in termini di requisiti professionali sia sufficiente fare riferimento a un percorso formativo universitario o legato alla logistica o di ingegneria o economico, che sia in grado di fornire conoscenze di base e trasversali (così declinate in Fig. 1) combinate all'interno di un percorso formativo in grado non solo di fornire le conoscenze necessarie per lavorare in uno dei diversi

segmenti della logistica, ma che contribuisca a sviluppare un approccio mentale sistemico, cioè non limitato al ristretto contesto in cui si opera e una significativa capacità di interrelazione, cioè la predisposizione a lavorare in team, a confrontarsi e coordinarsi con altri.

Fig. 1 - *Competenze di base e trasversali necessarie per operare in logistica e SCM (analisi approssimativa pre 4.0)*

CONOSCENZE DI BASE	COMPETENZE TRASVERSALI
tecnico-logistiche (es. acquisti, gestione delle relazioni con i fornitori, gestione dei magazzini, gestione dei trasporti, gestione dei rischi, capacità di avviare iniziative di miglioramento focalizzate alla riduzione degli sprechi in tutti gli ambiti della supply chain, gestione delle relazioni con i clienti, ecc.)	comunicative (comunicare in modo efficace considerando gli interlocutori e la natura delle informazioni)
giuridiche (es. forme contrattuali, contrattualistica, convenzioni e normative internazionali, norme e procedure doganali, ecc.)	relazionali, di leadership, negoziali (valutare le varie opzioni che si possono presentare all'interno di una trattativa individuando quelle che consentono di acquisire vantaggi competitivi sostenibili)
aziendalistiche (es, budgeting, analisi dei costi, controllo di gestione, qualità ecc.), commerciali e di marketing (analizzare il mercato dei competitors della propria azienda)	di lavoro in team e di attitudine alla collaborazione (costruendo relazioni e partnership strategiche) e di risoluzione di eventuali situazioni di conflitto
organizzative (pianificare, coordinare, controllare), di gestione del personale (valorizzazione, responsabilizzazione)	
economico-industriali (es, analisi di settore), tecniche (saper utilizzare al meglio gli strumenti informatici), statistiche /es. tecniche di previsione), di economia internazionale, di geografia economica	
linguistiche	

L'adesione a un'associazione di professionisti legati alla SC che consente di far parte di un network di esperti in materia per condividere le migliori pratiche, sviluppare la professionalità e accrescere la propria formazione professionale potrebbe essere di fondamentale importanza così come l'ottenimento di una certificazione delle competenze possedute.

Queste prime evidenze risultano invero approssimative soprattutto alla luce dello scenario sopra descritto e in funzione degli sviluppi previsti per la professione.

Il presente lavoro di ricerca, alla luce dei processi di digitalizzazione cerca di rispondere ai seguenti quesiti

- quali figure professionali sono necessarie per poter operare in Logistica e SCM?
- quali competenze tecnico/professionali sono e saranno necessarie? (Il neolaureato che entra in azienda possiede un bagaglio di conoscenze coerenti con le necessità aziendali in logistica?)

### 3. Metodologia

La metodologia adottata per lo sviluppo del presente lavoro è riassunta nei seguenti passi. In primo luogo gli Autori hanno proceduto con la verifica della presenza sul mercato europeo, e italiano in particolare, di standard di competenza riconosciuti dai professionisti del settore. La ricognizione ha evidenziato la presenza dei seguenti modelli di competenza per i professionisti della Logistica e del SCM:

- ELA (European Logistic Association). Il framework delle qualifiche di ELA (ELAQF) si articola in tre livelli, limitando il suo scopo ai soli livelli 4, 6 e 7 del più generale framework EQF sviluppato dalla Comunità Europea. Identifica: supervisory and operational management della logistica (livello 4 EQF), senior management (livello 6), management

strategico (livello 7). Sia il livello 4 che il 6 si strutturano in 4 aree di competenza: principi di business, progettazione logistica, supply chain e pianificazione e gestione logistica che si articola ulteriormente in trasporto, magazzino, customer service e sourcing. Tratto qualificante degli standard Ela è che vengono regolarmente aggiornati da un panel qualificato di manager operanti nell'area del supply chain.

- APICS (American Production and Inventory Control Society). Identifica due classi di competenze: fondamentali e professionali. Le competenze professionali si articolano in tre aree di conoscenza (operation management, distribuzione e logistica), le competenze fondamentali si strutturano attorno ai tratti personali e alle attitudini. Mentre è rilevante e fondamentale sviluppare caratteristiche come l'integrità, il problem-solving, la capacità di apprendere in continuazione, la presenza di questi non è direttamente identificabile nei curricula universitari, ragion per cui nell'ottica di utilizzare il modello APICS come benchmark per i curricula accademici, solo le competenze professionali possono essere identificate.
- SOLE (International Society of Logistics). Approccia le qualifiche professionali con molta enfasi nei confronti delle tecnologie e promuove un bilanciamento tra un approccio manageriale e uno ingegneristico. Il sistema di qualifica professionale SOLE si articola in 5 livelli: *demonstrated logistician*, *demonstrated senior logistician*, *demonstrated master logistician*, *certified master logistician (CML)* and *certified professional logistician (CPL)*. La progressione di carriera (step-by-step) presuppone la valutazione della performance e il rispetto di ben definiti requisiti educativi così come il possesso di una lista addizionale di abilità funzionali e abilitanti. L'esperienza lavorativa, il diploma e i prerequisiti per accedere ai corsi sono flessibili e interrelati.

Secondo le qualifiche SOLE chi è in possesso di un *master's degree* può accedere direttamente al livello CML. Interessante è rilevare che SOLE suggerisce un modello di tipici insegnamenti universitari ritenuti appropriati alla formazione dei logistici, costruito attorno a quattro pilastri: gestione dei sistemi, progettazione e sviluppo dei sistemi, acquisto e manutenzione ed infine distribuzione e customer service.

- CILT (Chartered Institute of Logistics and Transport). Offre tre livelli di certificazione: Certificato Internazionale in Logistica e Trasporti (livello 3 EQF), Diploma Internazionale in Logistica e Trasporti (livello 5 EQF) e Diploma Internazionale Avanzato in Logistica e Trasporti (livello 6 EQF). Secondo la guida dei diploma: *“il diploma è rivolto a coloro che già stanno lavorando nell’industria/settore a un livello di middle management e che auspicano di sviluppare una vision strategica della logistica e dei trasporti”*. Il corso si articola in 6 moduli: operazioni logistiche, gestione delle risorse, gestione economica e finanziaria dei trasporti, logistica e supply chain, inventario e magazzino, gestione del trasporto passeggeri. Il diploma avanzato aggiunge un ulteriore livello articolato in cinque aree di conoscenza collegate alla gestione strategica.

Si è quindi proceduto con la identificazione dei criteri per la selezione degli standard di competenza da includere nella ricerca laddove il focus è esclusivamente sulla Logistica e SCM e gli standard devono essere riconosciuti a livello internazionale, avere una struttura chiaramente articolata in aree di conoscenza e competenza e queste ultime devono essere idonee alla comparazione con le “competenze obiettivo” fornite dai piani studi universitari.

Successivamente gli Autori hanno proceduto con l’individuazione degli standard da includere. Si è deciso di escludere l’ International Diploma in Logistics and Transport

del CILT ed il sistema del SOLE in quanto praticamente assenti dalla prassi aziendale italiana. Agli autori è sembrato più coerente focalizzarsi sui due modelli più conosciuti dai logistici italiani: APICS e ELAQF. Fra questi due solo ELAQF ha una mappatura dei livelli di competenza ricondotta allo European Qualification Framework (EQF): questa caratteristica lo pone in deciso vantaggio quando si considerino fattori come i repertori regionali e nazionali delle qualifiche quali possibili elementi di confronto (se non addirittura di input nel caso degli ITS) con i curricula universitari. Per queste ragioni si è deciso di adottare ELA quale standard di riferimento.

Una volta definiti gli standard e giustificati i criteri di scelta gli autori hanno stilato una griglia contenente le principali figure professionali dell'area logistica e SCM alle quali sono state associate le principali competenze tecniche.

#### 4. Risultati

Gli Autori hanno distinto le figure impiegate, da quelle manageriali a quelle apicali.

Le prime (**impiegate**) hanno essenzialmente una responsabilità di tipo operativo nella gestione delle attività esecutive dei processi di SCM e sono state identificate nelle seguenti: Inventory Control Administrator, Warehouse Administrator, Traffic Administrator, Buyer, Purchaser, Customer Service Representative, Supply Chain Analyst, Controller), Warehouse Supervisor, Transport Specialist, Transport Supervisor, Senior Buyer, Customer Service Supervisor, Supply Chain Reengineering Manager (alternative jobs Supply Chain Project Manager, Continuous Improvement Manager).

Ad ogni figura è poi stato associato un basket di competenze fondamentali:

Fig. 2 - Figure impiegate e relative competenze

JOB / FIGURE	COMPETENZE: ESSERE IN GRADO DI
Inventory Control Administrator	<i>Amministrare le informazioni relative alle scorte, al rifornimento ed alla capacità</i>
Warehouse Administrator	<i>Assicurare la corretta esecuzione delle attività operative di magazzino</i>
Traffic Administrator, Transport Specialist	<i>Amministrare la spedizione delle merci in funzione delle direttive aziendali</i>
Buyer, Purchasing specialist	<i>Emettere puntualmente gli ordini di acquisto / rifornimento e gestire la consegna delle merci al fine di soddisfare i requisiti dei clienti interni mantenendo i livelli di scorta all'interno dei parametri stabiliti dall'azienda</i>
Customer Service Representative	<i>Fornire il supporto ai clienti gestendo puntualmente l'evasione dell'ordine del cliente</i>
Supply Chain Analyst	<i>Analizzare i processi logistici e gli altri elementi della supply chain per identificare e suggerire azioni di miglioramento</i>
Supply Chain Systems Analyst	<i>Supportare l'analisi e l'implementazione dei sistemi tecnologici che stanno alla base dell'esecuzione dei processi logistici</i>
Planner (alternate job: Inventory Controller)	<i>Valutare i livelli corretti di scorta ed assicurare l'allocazione adeguata dello stock disponibile e di quello obsoleto</i>
Warehouse Supervisor	<i>Coordinare le attività operative di magazzino</i>
Transport Specialist, Transport Supervisor	<i>Assicurare che la spedizione delle merci avvenga nel rispetto di tutti i parametri di costo, di qualità e normativi</i>
Senior Buyer	<i>Sviluppare, negoziare e amministrare contratti di fornitura. Negoziare specifiche e capitolati d'appalto.</i>
Customer Service Supervisor	<i>Guidare e gestire in modo efficace un team di customer service, assicurando che gli obiettivi di efficienza e servizio siano raggiunti e mantenuti nel tempo</i>
Supply Chain Reengineering Manager (alternative jobs Supply Chain Project Manager, Continuous Improvement Manager)	<i>Progettare i processi, le tecnologie e gli impianti necessari a gestire in maniera efficace ed efficiente la catena di fornitura</i>



Le **figure manageriali** hanno una responsabilità di direzione e controllo all'interno di un'area funzionale limitata della SC aziendale. Sono state identificate nel: Supply Chain Project Manager, Planning Manager, S&OP Manager, Demand Planning Manager, Inventory Manager, Warehouse Manager, Transportation Manager, Sourcing Manager, Purchasing Manager, procurement Manager, Sourcing Manager, Customer Service Manager, Supply Chain Re-Engineering Lead, Supply Chain Project Director, Supply Chain Change Management Lead, Planning Director (alternative job: Director of Supply Chain Planning, Head of Logistics, Head of Supply Chain), Head of Logistics (as from this level jobs tend to be organised across a number of functional domains), Director of Sourcing (Alternative Job: Head of Procurement, Procurement Director), Director of Customer Service.

Anche in questo caso per ogni figura è stato identificato il basket di competenze necessarie, così come illustrato in Fig. 3

Fig. 3 - Figure manageriali e relative competenze

JOB / FIGURE	COMPETENZE: ESSERE IN GRADO DI
Supply Chain Project Manager	<i>Sviluppare e portare a conclusion progetti che migliorino le condizioni di business in termini di crescita delle vendite, miglioramento dei margini, riduzione dei costi o ottimizzazione delle scorte.</i>
Planning Manager (alternative jobs include: S&OP Manager, Demand Planning Manager, Inventory Manager)	<i>Assicurare lo sviluppo e l'esecuzione dei piani di produzione per soddisfare i requisiti concordati con i clienti ottimizzando l'utilizzo di risorse aziendali</i>
Warehouse Manager	<i>Sviluppare e gestire le operazioni di magazzino per controllare efficacemente il ricevimento, lo stoccaggio, il prelievo e la spedizione dei prodotti ai client interni ed esterni</i>

(segue)

JOB / FIGURE	COMPETENZE: ESSERE IN GRADO DI
Transportation Manager	<i>Sviluppare e gestire le operazioni logistiche per controllare efficacemente la spedizioni entranti od uscenti di prodotti</i>
Sourcing Manager (Alternative Job: Purchasing Manager, procurement Manager, Sourcing Manager)	<i>Sviluppare, negoziare e gestire contratti di fornitura per raggiungere gli obiettivi di costo e di qualità stabiliti</i>
Customer Service Manager	<i>Sviluppare e gestire le attività di trattamento dell'ordine per controllare efficacemente i processi di acquisizione e allocazione dell'ordine e la successiva fatturazione di prodotti e servizi ai clienti</i>
Supply Chain Re-Engineering Lead, Supply Chain Project Director	<i>Guidare la progettazione dei processi, delle tecnologie e degli impianti logistici per supportare la gestione efficace ed efficiente della catena di fornitura</i>
Supply Chain Change Management Lead	<i>Attivare e gestire programmi di cambiamento della catena di fornitura</i>
Planning Director (alternative job: Director of Supply Chain Planning, Head of Logistics, Head of Supply Chain)	<i>Sviluppare piani strategici ed operative per assicurare che l'azienda disponga delle risorse adeguate a supportarne lo sviluppo previsto</i>
Head of Logistics (as from this level jobs tend to be organised accross a number of functional domains)	<i>Assicurare il corretto flusso di prodotti ed informazioni necessario a raggiungere gli obiettivi stability in termi I di servizio al cliente, costi e livelli di scorta</i>
Director of Sourcing (Alternative Job: Head of Procurement, Procurement Director)	<i>Fornire le strategie di fornitura e l'interfaccia completa dell'azienda verso i fornitori per l'intero flusso di approvvigionamento</i>
Director of Customer Service	<i>Stabilire la strategia complessiva di customer service aziendale</i>

Le **figure apicali** hanno la responsabilità ultima su tutte le scelte strategiche relative alla Supply Chain aziendale e sono state identificate nelle seguenti: Vice President of Supply Chain, Vice

President of Operations, Vice President of Transportation, Director of Strategic Sourcing. In tabella le relative competenze:

Fig. 4 - Figure apicali e relative competenze

JOB / FIGURE	COMPETENZE: ESSERE IN GRADO DI
Vice President of Supply Chain (Alternative: Vice President of Operations)	<i>Collaborare con i clienti, i fornitori e gli organismi regolatori per implementare strategie di supply chain innovative e sostenibili</i>
Vice President of Transportation	<i>Collaborare con i clienti, i fornitori e gli organismi regolatori per implementare strategie sui trasporti innovative e sostenibili</i>
Director of Strategic Sourcing	<i>Sviluppare ed implementare strategie e sistemi di approvvigionamento in grado di erogare miglioramenti di performance decisivi</i>

Le griglie sopra proposte evidenziano le figure professionali e le relative competenze tecniche per i tre livelli dello standard ELA. Tale quadro, seppur estremamente utile ai fini della progettazione organizzativa e del management delle risorse umane, non risulta ancora completamente adeguato a confrontare le competenze attese dalle aziende con le “competenze obiettivo” delle Università.

Per questo motivo gli autori hanno ritenuto opportuno e necessario procedere a sviluppare ed aggregare le competenze analitiche identificate realizzando così una griglia di sintesi per le competenze operative/management di linea (Livello 4 EQF) (Fig. 4) e per le competenze direzionali (Livello 6 EQF) (Fig. 5). Sono state intenzionalmente escluse le figure apicali per le ragioni spiegate nel punto 5 della metodologia.

Fig. 5 - Griglia di sintesi competenze operative / management di linea  
(Livello 4 EQF)

AREA DI COMPETENZA	COMPETENZE: ESSERE IN GRADO DI
Demand, Production & Distribution Planning	<i>Pianificare e gestire le scorte, gli approvvigionamenti e la capacità. (Programmare le scorte attuali e future e la capacità produttiva per assicurare un adeguato livello di servizio al cliente interno o esterno rispettando i vincoli economico/finanziari)</i>
Warehousing	<i>Coordinare la pianificazione e lo svolgimento delle operazioni di magazzino al fine di assicurare la corretta evasione degli ordini di vendita e/o di produzione impiegando in modo efficiente ed efficace le risorse assegnate</i>
Transport	<i>Assicurare la spedizione delle merci rispettando I parametri di servizio e di qualità assegnati ed i vincoli normativi ed economici</i>
Supply Chain Design	<i>Analizzare, progettare e migliorare i processi, le tecnologie e l'infrastruttura impiantistica che supportano lo svolgimento efficiente ed efficace delle operazioni della supply chain</i>
Sourcing	<i>Sviluppare, negoziare e gestire i contratti di fornitura al fine di soddisfare il fabbisogno pianificato di prodotto dei clienti interni od esterni nel rispetto dei parametri temporali ed economici concordati</i>
Customer Service	<i>Fornire supporto ai clienti controllando il corretto svolgimento del processo di evasione dell'ordine</i>

Fig. 6 - Griglia di sintesi competenze direzionali (Livello 6 EQF)

AREA DI COMPETENZA	COMPETENZE: ESSERE IN GRADO DI
Demand, Production & Distribution Planning	<i>Sviluppare la pianificazione strategica ed operative per assicurare all'azienda le risorse adeguate a supportarne lo sviluppo attuale e programmato</i>
Warehousing	<i>Sviluppare, gestire e migliorare le operazioni di magazzino coordinando il contributo di tutte le risorse assegnate</i>
Transportation	<i>Sviluppare, gestire e migliorare le operazioni di trasporto al fine di assicurare la spedizione dei prodotti ai clienti interni od esterni.</i>
Sourcing Manager (Alternative Job: Purchasing Manager, procurement Manager, Sourcing Manager)	<i>Individuare i migliori fornitori, sviluppare, negoziare e assicurare il regolare svolgimento dei contratti di fornitura soddisfacendo i parametri concordati di costo, qualità e servizio.</i>
Customer Service	<i>Contribuire a sviluppare la strategia di customer service aziendale sviluppando e gestendo le operazioni di gestione degli ordini clienti</i>
Supply Chain Design	<i>Gestire i programmi di trasformazione della catena di fornitura operando sui processi, le tecnologie e l'infrastruttura logistico-produttiva aziendale e assicurando il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento stabiliti</i>

Nelle figure sopra riportate emerge con chiara evidenza che siamo di fronte a una molteplicità di ruoli ad ognuno dei quali viene associata un ampio insieme di competenze ben specifiche e articolate. Da sottolineare che mentre i job title presenti in fig. 1 (operativi), 2 (direzionali) e 3 (apicali) sono da considerarsi come “*company specific*” ossia declinati in modo specifico da ciascun contesto aziendale, le aree di competenza illustrate nelle

fig. 4 (livello operativo – 4EQF) e fig. 5 (livello direzionale – 6 EQF) sono invece elementi costitutivi e imprescindibili della disciplina.

## 5. Discussione

Dal punto di vista degli Autori la logistica globale e la supply chain hanno e sempre di più avranno un ruolo fondamentale nell'acquisizione e mantenimento del vantaggio di mercato. L'evoluzione che interessa la Logistica richiede grande attenzione al fattore umano: l'utilizzo di sistemi sempre più digitalizzati richiede figure professionali, sia al livello direttivo che operativo, dotate di specifiche conoscenze e adeguatamente formate, in grado di trasformare le opportunità tecnologiche in nuove opportunità di business. Lo scenario fornito dalla Comunità Europea evidenzia come nel 2016 circa il 40% della popolazione adulta non possedesse ancora sufficienti “*digital skills*”, nonostante entro il prossimo decennio si stimi che la presenza di tali competenze sia richiesta dal 90% delle occupazioni; un altro dato che deve far riflettere è che un numero significativo di aziende fatica a trovare personale in possesso di competenze digitali. Analogamente lo studio condotto dalla Banca Mondiale (McKinnon A., 2017, a) evidenzia come a livello globale ci sia un fabbisogno insoddisfatto di “*logistic skills*”.

L'evoluzione del ruolo della logistica implica necessariamente cambiamenti nelle professionalità richieste. La necessità di risorse professionali qualificate pone il problema di un'adeguata formazione delle stesse e le esperienze già consolidate in diversi Paesi Europei (UK e Germania in primo luogo: Skills for Logistics, 2017; CILT, 2017; Handfield R., Straube F., Pfohl H.C., Wieland A. (2013). Trends and Strategies in Logistics and

SCM, BVL International) lo confermano. Risulta così necessaria la progettazione di interventi formativi ad hoc, preposti alla creazione di una preparazione tecnica e manageriale, sia delle risorse professionali già operanti nelle aziende, sia di quelle nuove da inserire. Al riguardo si avverte la necessità di riflettere sui contenuti e sulle metodologie di una formazione diretta a fornire ai giovani laureati gli strumenti tecnici e di management indispensabili per potersi inserire efficacemente in Logistica e SCM e un indispensabile aggiornamento ai professionisti già attivi. A questo proposito gli Autori stanno avviando un'ulteriore passo all'interno di questa ricerca dove cercano di comprendere se le Università italiane (insieme ad altri enti certificati di formazione) siano pronte a soddisfare questa esigenza. Procederanno quindi con una mappatura dei percorsi formativi offerti per verificare se siano in grado di produrre la "cultura logistica" coerente con gli orientamenti occupazionali e con i fabbisogni formativi che le professioni presentano e presenteranno nel prossimo futuro.

### *Bibliografia*

Ayres J., (2010), Supply Chain Project Management. A structured collaborative and measurable approach, St. Lucie Press

Bozarth C., Hanfield R., (2016), Introduction to Operations and Supply Chain Management, North Carolina, Pearson

Glücksmann R., Ricciardi M., (1994), Outsourcing nelle tecnologie dell'informazione, ETAS, Bologna

Handfield R., Straube F., Pfohl H.C., Wieland A. (2013). Trends and Strategies in Logistics and SCM, BVL International

Hertlein, M., et al., (2013), “Supply Chain School - A Logistics and Supply Chain Management Education Platform” in Uwe Clausen, Michael ten Hompel, Matthias Klump (Editors): Efficiency and Logistics, Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Hoberg K. (2014), The DNA of Supply Chain Executives, in Supply Chain Management Review, 70, pp. 35-36

Keith OR, Webber MD (1982), Supply-chain management: logistics catches up with strategy. Outlook, Booz, Allen and Hamilton. Reprint in: Christopher M (1992) Logistics - the strategic issues. Chapman & Hall, London, pp. 63-75

Krajewski L., Malhtan M., Ritzman L., (2016), Operations Management, Processes and Supply Chain, Pearson

Loh L., Venkatraman N., (1992.a), Diffusion Of It Outsourcing: Influence Sources And The Kodak Effect, Information Systems Research, 3, pp. 334-358

Loh L., Venkatraman N., (1992.b), Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis, in “Journal of Management Information Systems”, 9 (1), pp. 7-24

Mc Lellan K., Marcolin B.L., Beamish P.W., (1995), Financial and Strategic Motivations Behind IS outsourcing, in “Journal of Information Technology”, 10, pp. 299-321

McKinnon A., Flothmann C., Hoberg K., (2017.a), Logistics Competences, Skills and Training: a Global Overview, Washington, D.C., The World Bank



McKinnon A., Hoberg K., Petersen M., (2017.b), Logistics Competences, Skills and training: an assessment toolkit, Kuhne Logistics University, Hamburg

Mendes Jr. P., Leal J.E., Thomè, A.M.T., (2016), A Maturity Model for Demand-driven supply Chains in the Consumer Product Goods Industry, in *International Journal of Production Economics*, 179, pp. 153-165

Slaughter S. A., Ang S., (1996), Employment Outsourcing in Information System, in “*Communications of the ACM*”, 39 (7), pp. 47-54

Van Damme, D.A., and Ploos van Amstel, M.J. (1996), “Outsourcing logistics management activities”. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 7., No. 2., pp. 85-95



Finito di stampare da  
Gi&Gi srl - Triuggio (MB)  
Novembre 2017



9788834335277