



PROVINCIA
DI
MODENA



Unione Europea

MAPPA DELLE COMPETENZE TECNICO/PROFESSIONALI NEL COMPARTO CERAMICO

**Definizione e descrizione dei profili
professionali e delle competenze
dell'area di attività
Logistica**

Estratto del Rapporto finale

Maggio 2002

**Progetto finanziato dalla Provincia di Modena e dall'Unione Europea Rif.
00/623/MO "Mappatura delle competenze e definizione di un sistema di
valutazione dei processi formativi aziendali nel settore ceramico"**



CERFORM

Associazione Riconosciuta per la Formazione Professionale

L’AREA DI ATTIVITA’ LOGISTICA: CARATTERISTICHE DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO E PROFESSIONALE¹ Sassuolo, maggio 2002

1. Finalità dell’indagine

La messa a punto di proposte formative che siano in grado di soddisfare le esigenze di acquisizione/mantenimento/sviluppo delle competenze necessarie alle imprese operanti nel comprensorio ceramico richiede sempre più una preventiva analisi di queste stesse competenze, delle figure professionali che le dovrebbero possedere, dei loro profili professionali.

Lo scopo di questa indagine è definire e descrivere l’area di attività della logistica e pervenire ad una descrizione della professionalità e delle competenze della figura cardine di quest’area, quella del “logistico”.

CERFORM nel passato ha organizzato diverse iniziative formative rivolte prevalentemente a laureati, occupati e non, interessati ad apprendere o a migliorare le competenze richieste per gestire efficacemente i processi logistici. Attraverso questa indagine CERFORM si propone di acquisire indicazioni utili a migliorare la propria proposta formativa relativa al segmento “medio-alto” delle competenze logistiche.

2. Metodo di indagine

Per descrivere l’area di attività della logistica e pervenire ad una descrizione della professionalità e delle competenze del “logistico” è stato progettato un metodo che prevede lo svolgimento delle seguenti attività:

- individuazione e descrizione del processo tipico della logistica nelle aziende del comparto ceramico (*per processo si intende un flusso di attività collegate direttamente tra loro, in un rapporto di tipo funzionale e temporale, finalizzate a produrre uno specifico risultato*);
- individuazione della configurazione tipica dell’area organizzativa della logistica e del sistema professionale collegato;

¹ Il presente report è stato curato da Patrizia Martinelli, consulente Cerform. Hanno partecipato alla ricerca Patrizia Borghi, in qualità di responsabile organizzativa del progetto e Patrizia Martinelli, in qualità di ricercatrice senior.

- ricostruzione della figura professionale del logistico, predisposizione del descrittivo della figura e delle competenze.

Le tecniche utilizzate nelle varie fasi sono quelle dell'analisi documentaria, delle interviste ad esperti e a testimoni.

IL DESCRITTIVO DELLA FIGURA PROFESSIONALE E DELLE COMPETENZE DEL “LOGISTICO”

DESCRITTIVO DI FIGURA PROFESSIONALE²: *LOGISTICO*

DENOMINAZIONE DELLA FIGURA PROFESSIONALE

La figura professionale del logistico, isolata insieme di competenze che nel CCNL del settore industria delle piastrelle ceramiche e dei materiali refrattari del 26 novembre 1998, rimandano al profilo del *Responsabile della logistica* (livello A1, quadro), responsabile che, insieme con altri, secondo quanto previsto dalla declaratoria svolge: “funzioni direttive che con carattere continuativo e con l’apporto della propria elevata conoscenza tecnico-professionale e capacità organizzativa, contribuiscono alla definizione degli obiettivi ed alla gestione delle risorse aziendali, attuando, in condizioni di ampia autonomia decisionale e discrezionalità, le linee fondamentali dell’impresa nonché, con funzioni equivalenti di rilevante importanza, responsabilità, rappresentatività e altissima specializzazione anche nella ricerca...”³

Questo profilo, tuttavia, è il vertice di una progressione professionale che può iniziare con il ricoprire prima degli incarichi di natura tecnica, sempre nell’area della logistica o in altre aree organizzative aziendali.

Nel prosieguo utilizzeremo il termine di “logistico” riferendoci ad una figura professionale “ampia” cui è richiesto, nei livelli iniziali di progressione professionale, di svolgere tipicamente funzioni di tipo tecnico e, in quelle più elevate, funzioni di tipo più prettamente gestionale.

COLLOCAZIONE ORGANIZZATIVA

Il logistico è inserito nell’area funzionale della logistica. L’AILOG (Associazione Italiana di Logistica) definisce, nel proprio statuto, la logistica in questo modo: “Logistica è l’insieme delle attività organizzative, gestionali e strategiche che

² Per figura professionale intendiamo un ruolo “virtuale”, in cui afferiscono una serie di ruoli effettivamente esistenti caratterizzati dall’insistere sul medesimo processo o processi affini. Normalmente una figura professionale risulta avere una professionalità più ampia di quella dei singoli ruoli in essa compresi. Le competenze dei singoli ruoli sono quindi “inferiori” a quelle della figura professionale stessa. Si tratta di un concetto cui si ricorre per descrivere una varietà di situazioni differenziate soprattutto per scopi di orientamento, di analisi dei fabbisogni professionali e formativi, per la progettazione formativa.

³ CCNL industria delle piastrelle di ceramica e dei materiali refrattari, 26 novembre 1998, Assopiastrelle, pag. 75.

governano nelle aziende i flussi dei materiali dall'acquisto delle materie prime presso i fornitori fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti ed al servizio post vendita".⁴

In questa definizione alla logistica vengono ricondotti quattro grandi processi:

- quelli relativi agli *approvvigionamenti*: comprendenti tutte quelle attività collegate al *reperimento delle materie prime*;
- quelli relativi alla *gestione della M.P.*: comprendenti tutte quelle attività che permettono alla materia prima di entrare nel ciclo produttivo;
- la *programmazione della produzione*: che comprende le attività tese a stabilire quanto, quando e dove produrre, definendo i tempi nei quali i materiali entreranno in produzione;
- quelli relativi alla *gestione del prodotto finito ed alla spedizione*: che comprende le attività collegate allo stoccaggio, evasione ordini e spedizioni ed in cui può essere ricompresa anche l'assistenza al cliente.

Anche se nella definizione riportata si accenna alla logistica come insieme di processi nella realtà l' *area organizzativa logistica* non sempre corrisponde a questi insiemi di processi; infatti:

- *gli approvvigionamenti* possono essere collocati nell'area logistica oppure, e nella stragrande maggioranza dei casi, possono dipendere dalla produzione;
- *la gestione della materia prima* può essere collocata nell'area della logistica anche se, molto frequentemente, dipende dalla produzione;
- *la programmazione della produzione* può essere collocata nell'area organizzativa della logistica oppure nella produzione;
- *le gestione del prodotto finito e le spedizioni* possono essere collocate nella logistica o nella produzione mentre *l'assistenza post vendita* può essere posta nell'area commerciale.

Nelle aziende del comprensorio ceramico questi processi possono essere o no attribuiti ad una funzione logistica organizzativamente ben identificata; tre sembrerebbero essere le situazioni-tipo:

- nelle aziende di piccole-medie l'area organizzativa della logistica ha un carattere prevalentemente di *evasione* (comprende i magazzini materie prime, lo stoccaggio prodotto finito, il magazzino prodotto finito, la spedizione); in genere la responsabilità di questi processi è conferita ad un responsabile che può comunque dipendere dalla produzione e cui riportano gli operatori di magazzino prodotto finito, un eventuale responsabile di magazzino, gli operatori dell'ufficio spedizioni, un eventuale responsabile delle spedizioni; *in questa situazione la figura professionale del logistico coincide con quella del responsabile della logistica*;
- nelle realtà di medie dimensioni, alla logistica di *evasione* si affianca quella *produttiva* (che comprende, oltre alle attività indicate, anche la programmazione

⁴ Idem

della produzione); in questi casi esiste una funzione logistica ben identificata e distinta dalla produzione. Al responsabile della logistica riportano gli operatori di magazzino prodotto finito, un eventuale responsabile di magazzino, gli operatori dell'ufficio spedizioni, un eventuale responsabile delle spedizioni, i tecnici operanti nella programmazione della produzione; *in questa situazione la figura professionale del logistico coincide con quella del tecnico di processo (in questo caso programmazione della produzione e gestione prodotto finito/spedizioni) e con quella del responsabile della logistica, cui il tecnico può tendere in termini di evoluzione professionale;*

- in alcune realtà di grandi dimensioni e più complesse dal punto di vista organizzativo alla logistica così disegnata si aggiunge anche la *logistica dei flussi in ingresso* (che comprende gli approvvigionamenti e la gestione della materia prima); al responsabile della logistica riportano gli operatori di magazzino prodotto finito e materia prima, un eventuale responsabile di magazzino prodotto finito ed uno materia prima, uno o più tecnici controllo qualità materia prima, gli operatori dell'ufficio spedizioni, un eventuale responsabile delle spedizioni, i tecnici operanti nella programmazione della produzione; gli acquirenti ed un eventuale responsabile degli stessi. *Anche in questa situazione la figura professionale del logistico coincide con quella di un tecnico di processo (gestione approvvigionamenti, gestione materia prima, programmazione della produzione, gestione prodotto finito/spedizioni) e con quella del responsabile della logistica, cui il tecnico può tendere in termini di evoluzione professionale.*

FINALITA'

Quello del logistico è un “mestiere” nuovo e complesso: la sua finalità è quella di perseguire l'ottimale gestione del flusso delle materie prime, della programmazione della produzione, dei prodotti finiti, delle spedizioni. Si tratta di una finalità che comporta il ricercare soluzioni sempre nuove a problemi diversi aventi, spesso, non una sola causa e che comunque coinvolgono anche altre funzioni aziendali (in primo luogo la produzione ed il commerciale) i cui interessi sono spesso divergenti.

Più in dettaglio il logistico deve assicurare l'ottimale flusso dei materiali, l'abbassamento delle scorte e dei costi del ciclo logistico, alzando nel contempo il livello di servizio offerto ai clienti; di acquistare contemperando le esigenze di dotazione minima di scorte e quelle di miglior prezzo d'acquisto, di ottimale programmazione della produzione contemperando le esigenze produttive con quelle commerciali, di pianificare gli ordini e le spedizioni, di fornire assistenza alla clientela.

Ovviamente questa finalità è perseguita in modo più completo ed esaustivo quanto più la funzione logistica è “evoluta”; inoltre la responsabilità da condivisa diventa primaria quanto più la figura del tecnico coincide con quella del responsabile.

APPORTO

Il tecnico della logistica svolge le seguenti attività:

- *nelle situazioni in cui esista esclusivamente una logistica di evasione*: si occupa della gestione della pianificazione degli ordini e delle spedizioni organizzando il lavoro dell'ufficio spedizioni e della gestione del magazzino prodotto finito, avvalendosi anche del responsabile del magazzino prodotto finito;
- *nelle situazioni in cui esista una logistica produttiva*: oltre alle attività indicate si occupa della programmazione della produzione sia interna che relativa alle produzioni terziarizzate;
- *nelle situazioni in cui esista una logistica "evoluta"*: si occupa della gestione degli acquisti, della gestione della materia prima (controllo qualità materia prima, suo stoccaggio nei magazzini, suo conferimento alla produzione).

Dal punto di vista tecnologico si avvale, per la gestione delle attività indicate, dei sistemi informativi aziendali che utilizza anche per produrre una specifica reportistica sull'andamento delle attività collegate alla logistica e per l'interpretazione di alcuni fenomeni di interesse dal punto di vista gestionale.

L'esperto logistico si trova, nelle aziende del settore ceramico a dover affrontare diverse problematiche che rendono particolarmente complessa la gestione dei flussi della merce in uscita, delle spedizioni, dell'approntamento degli ordini quali, ad esempio:

- problematiche derivanti dalle spedizioni franco destino;
- stagionalità della produzione ceramica;
- ciclicità settimanale delle spedizioni;

Al logistico è richiesto di elaborare e seguire progetti specifici volti alla risoluzione delle problematiche emergenti, progetti attraverso cui si vuole perseguire un miglioramento organizzativo. Alcune di questi progetti possono comportare la revisione del lay-out degli ambienti relativi ai flussi dei materiali o l'introduzione di nuove tecnologie (ad esempio nuovi sistemi di gestione dei magazzini). Per gestire progetti come questi è necessario avere una buona conoscenza delle tendenze tecnologiche, delle problematiche applicative, ecc.

Le attività che svolge il logistico sono ad alta "incidenza relazionale": infatti è richiesto a questa figura professionale di relazionarsi con altri per pianificare, programmare, controllare, definire i problemi, affrontarli, ecc. Il logistico non è un tecnico che lavora da solo, con le sue formule: egli offre un servizio, si rapporta con tutte le altre funzioni aziendali.

Oltre alle attività indicate il logistico, nel caso in cui ricopra una posizione di responsabile, deve occuparsi anche della gestione e sviluppo del personale delle risorse che dipendono dalla funzione; più precisamente si deve occupare della

gestione e sviluppo interagendo con i responsabili che dipendono direttamente da lui (ad esempio responsabile magazzino).

Anche se la progettazione e gestione del sistema informativo è in genere appannaggio del CED, l'esperto logistico è coinvolto nello sviluppo di progetti che riguardano anche le trasformazioni tecnologiche dei sistemi informativi, in termini di definizione di quella che potrebbe essere la soluzione ottimale che consente di ottimizzare i flussi, di ricavare dati attendibili a monitorare e migliorare i processi.

L'esperto logistico, inoltre, sempre nell'ottica del miglioramento, deve tenere sotto controllo i costi relativi ai flussi; in particolare ciò significa che può essere necessario impiantare dei sistemi di contabilità per definire, ad esempio, i costi di evasione di un ordine. I criteri in base ai quali si possono costruire questi sistemi possono essere anche abbastanza diversi dalla contabilità industriale: infatti mentre questa trova nei centri di costo un riferimento particolarmente importante per sistemi come quelli che abbiamo definito è necessario superare l'approccio "organizzativo" basato sulle funzioni, le unità operative, ecc. ed andare verso logiche che hanno come riferimento i processi.

Si tratta di una figura professionale che è molto esposta "al nuovo": per questo le è richiesta curiosità e voglia di imparare.

RELAZIONI

Come abbiamo già detto il logistico è un "mestiere" ad alta densità di relazioni. Diverse sono le figure professionali con cui interagisce il logistico:

- *altre figure professionali operanti nella logistica:* con i responsabili dei magazzini con cui scambia informazioni sulle attività inerenti lo stoccaggio e le spedizioni e le problematiche riscontrate; con gli acquisti, il controllo qualità materia prima, ecc.;
- *altre figure professionali esterne alla logistica:* con la produzione, per scambi di informazioni inerenti la programmazione della produzione, con il commerciale, per la composizione degli ordini ed i tempi di evasione degli stessi;
- *altre figure professionali operanti nel CED o nei sistemi informativi aziendali:* per scambi di informazioni inerenti i dati immessi nel sistema informativo o per elaborazione di dati che consentano l'interpretazione di determinati fenomeni di interesse dal punto di vista gestionale;
- *la direzione aziendale,* per quanto riguarda scelte strategiche, organizzative e gestionali.

AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

Si tratta di una figura professionale che gode di una ampia autonomia ed opera con metodologie aventi una base tecnico/scientifica (ad esempio, per la programmazione

della produzione, il calcolo delle scorte, ecc.), sulla base di orientamenti forniti dalla direzione.

La sua responsabilità è ampia, primaria o condivisa (a seconda che ricopra la posizione di responsabile o di tecnico) rispetto ai diversi processi afferenti alla funzione.

ITER PROFESSIONALE

Per ricoprire questo ruolo sarebbe meglio avere maturato un'esperienza nei magazzini, nelle spedizioni o in altre funzioni aziendali, quali ad esempio, il commerciale o la produzione. L'esperienza, in ogni caso, deve permettere di conoscere come funziona l'organizzazione aziendale.

In genere i ruoli che afferiscono a questa figura professionale non sono ruoli "di ingresso" in un'organizzazione ma ruoli verso cui si arriva dopo una certa pratica professionale.

In alternativa a questa situazione ne esiste tuttavia un'altra, secondo cui il logistico viene assunto e "preparato" attraverso una definita rotazione nelle diverse aree organizzative comprese nella logistica e non solo, a ricoprire intanto un ruolo di tipo tecnico.

Successivamente e solo dopo aver maturato una significativa esperienza, è possibile ipotizzare passaggi verso ruoli di responsabilità nella funzione.

FORMAZIONE

Per svolgere le attività indicate è necessario un livello di istruzione pari al diploma e/o (preferibilmente) alla laurea, possibilmente in ingegneria, di tipo gestionale o in economia, sempre gestionale.