

RESPONSABILE DELLA SUPPLY CHAIN MODELLO DELLE COMPETENZE



APICS RESPONSABILE DELLA SUPPLY CHAIN MODELLO DELLE COMPETENZE

Sede centrale APICS | 8430 West Bryn Mawr, Suite 1000, Chicago, IL 60631 USA

Telefono | +1 773-867-1778 Numero verde 800-444-2742 Fax +1 773-639-3008
apics.org

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione protetta da diritto d'autore può essere riprodotta o copiata in qualsiasi formato o modalità – grafica, elettronica o meccanica, ivi comprese le fotocopie, la registrazione, il salvataggio e il recupero dell'informazione senza autorizzazione scritta dell'editore.

INTRODUZIONE

I responsabili della supply chain svolgono un ruolo cruciale nell'economia globalizzata. Hanno un compito molto specifico che si esplica nella necessità di dare supporto alla rete globale di fornitura di prodotti e servizi lungo la supply chain, dalle materie prime al consumatore finale. Si occupano nel dettaglio delle attività di progettazione, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e supervisione in relazione alla supply chain, con l'obiettivo di creare valore netto, costruendo una infrastruttura competitiva, facendo leva su una logistica mondiale, sincronizzando la domanda con l'offerta e misurando le prestazioni a livello globale.

L'APICS, l'Associazione per la gestione delle unità produttive, è la prima associazione di persone che propone formazione, certificazioni e opportunità di sviluppo professionale per professionisti della supply chain in tutto il mondo.

Il suo sistema di formazione Certificazione come professionista della supply chain (Certified Supply Chain Professional, CSCP) e la relativa certificazione offrono ai professionisti le conoscenze e le competenze di cui hanno bisogno per avere successo. Le conoscenze e le attitudini, insieme all'esperienza lavorativa, generano le competenze necessarie alle persone per eccellere nella propria professione e distinguersi nel settore di appartenenza. In merito a ciò, l'APICS ha sviluppato il modello di competenze per il responsabile della supply chain al fine di guidare i professionisti che stanno ancora valutando l'opportunità di intraprendere un percorso professionale nell'area del supply chain management, i professionisti della supply chain che intendono migliorare la propria posizione e i responsabili delle risorse umane che intendono effettuare assunzioni in questo settore in rapida crescita.

INFORMAZIONI SUL MODELLO

La struttura del modello di competenze APICS per il responsabile della supply chain segue le linee guida stabilite dal dipartimento del lavoro e della formazione del Ministero del Lavoro degli Stati Uniti. Per una maggiore facilità di comprensione, il modello è rappresentato visivamente in uno schema riportato nella pagina seguente. Esso è organizzato in livelli di competenza e descrive le attività e i comportamenti associati a ciascuna competenza. L'ufficio di valutazione del modello delle competenze (Competency Model Clearinghouse) definisce la competenza come "la capacità di applicare e utilizzare un insieme di conoscenze, attitudini e abilità necessarie per svolgere con successo funzioni o attività critiche in un ambiente di lavoro specifico". In molti casi, le competenze descritte in questo modello sono frutto di un adattamento della Raccolta di nozioni sulla gestione delle unità produttive (*Operations Management Body of Knowledge, OMBOK*) dell'APICS, che descrive l'insieme delle conoscenze relative ai domini di competenza dell'APICS stessa.

RINGRAZIAMENTI

Il modello delle competenze dei responsabili della supply chain è il risultato di un progetto di ricerca intrapreso dal gruppo "APICS 2009 future leaders" con l'assistenza dei comitati "2009 Body of Knowledge", "2009 Voice of the Customer Committee" e dallo staff appartenente alla divisione per lo sviluppo professionale di APICS. Inoltre, per creare questo modello, sono state utilizzate informazioni disponibili e di dominio pubblico ottenute dall'ufficio di valutazione del modello delle competenze (www.careeronestop.org).

MODELLO DELLE COMPETENZE DEL RESPONSABILE DELLA SUPPLY CHAIN

Sul

Requisiti specifici del responsabile della supply chain

Tra questi requisiti possiamo annoverare le certificazioni, le abilitazioni professionali, le lauree specialistiche o i requisiti fisico-attitudinali-formativi dei responsabili della supply chain.

- Diploma universitario o laurea
- Adesione a una associazione di professionisti della supply chain
- Certificazioni

Professionali

Are di conoscenza del responsabile della supply chain e competenze tecniche

Riguardano le conoscenze, le abilità e le capacità attinenti ai responsabili della supply chain.

- Trade-off sulle prestazioni
- Gestione dei magazzini
- Gestione dei trasporti
- Sincronizzazione della supply chain
- Gestione dei rischi
- Sostenibilità
- Ubicazione dei siti industriali
- Distribuzione
- Magazzinaggio
- Logistica
- Regole e norme Internazionali
- Approvvigionamenti strategici e gestione delle relazioni con i fornitori
- Gestione delle relazioni con i clienti
- Applicazione di strumenti snelli e di sei sigma

Are di conoscenza per la gestione delle unità produttive e competenze tecniche

Riguardano le conoscenze, le abilità e le capacità necessarie per tutte le attività di gestione delle unità produttive, comprese quelle relative ai responsabili della supply chain.

- Sviluppo e applicazione della strategia
- Gestione della supply chain
- Miglioramento dei processi e sei sigma
- Esecuzione, pianificazione, controllo della programmazione
- Gestione dei progetti
- Gestione snella
- Avviamento nell'applicazione della tecnologia

Di base

Competenze operative e di leadership

Riguardano le attitudini e le abilità che permettono alle persone di esercitare la loro attività in una data organizzazione.

- Risoluzione dei problemi e processi decisionali
- Lavoro di squadra
- Responsabilità diretta e indiretta
- Concentrazione sul cliente (interno ed esterno)
- Pianificazione e organizzazione
- Gestione dei conflitti
- Applicazione della tecnologia

Istruzione

Le competenze a questo livello sono principalmente acquisite in ambito universitario. Comprendono aspetti cognitivi e stili di pensiero.

- Matematica, statistica e pensiero analitico
- Lettura e scrittura intelligibile
- Scienze e tecnologie applicate
- Fondamenti di supply chain
- Fondamenti di gestione d'impresa
- Aspetti economici delle unità produttive e dell'impresa

Competenze di efficacia personale

Riguardano le motivazioni e i tratti caratteriali oltre agli stili di gestione a livello personale e interpersonale. Sono generalmente applicabili a qualsiasi settore industriale.

- Consapevolezza dei bisogni altrui
- Integrità
- Apprendimento continuo
- Comunicazione efficace
- Abilità interpersonali
- Creatività

COMPETENZE DI BASE

COMPETENZE DI EFFICACIA PERSONALE

Le competenze di efficacia personale riguardano le motivazioni e i tratti caratteriali, oltre agli stili di gestione a livello personale e interpersonale. Sono generalmente applicabili a qualsiasi settore industriale.

Consapevolezza dei bisogni altrui

- Comprendere i bisogni e gli obiettivi professionali degli altri.
- Avere la percezione del punto di vista altrui.
- Costruire una relazione con i colleghi e guadagnarsi una credibilità presso di loro.
- Anticipare i loro bisogni e interessarsi a preoccupazioni e problemi da loro espressi.

Integrità

- Dimostrare affidabilità e professionalità nel rapporto con i clienti, i colleghi e i membri di un team.
- Rispondere con coerenza a situazioni che richiedono onestà e trasparenza.
- Evitare i conflitti tra il proprio lavoro e gli interessi o le attività personali.

Apprendimento continuo

- Mostrare interesse verso la formazione e lo sviluppo personale; chiedere consigli e commenti a più fonti sulle prospettive di sviluppo e di crescita; modificare il proprio comportamento sulla base del feedback o sull'analisi degli errori passati.
- Prendere delle iniziative per sviluppare e mantenere le proprie conoscenze, abilità e competenze al fine di ottenere risultati positivi; partecipare pienamente ai programmi di formazione pertinenti e perseguire attivamente altre opportunità per sviluppare le proprie conoscenze e abilità.
- Anticipare i cambiamenti nella domanda di lavoro e svolgere attività o partecipare a corsi di formazione relativi ai suddetti cambiamenti; considerare le circostanze inaspettate come opportunità per l'apprendimento.
- Perseguire uno sviluppo della propria professionalità identificando gli interessi, i punti di forza, le opportunità e le possibilità relative al proprio lavoro; prendere decisioni avvedute a livello professionale tenendo in debita considerazione i feedback di altri, cercare opportunità di formazione complementare per raggiungere i propri obiettivi professionali.

Comunicazione efficace

- Comunicare con persone o gruppi prendendo in considerazione gli interlocutori e la natura delle informazioni (ad esempio, di tipo tecnico o negoziale); parlare in modo chiaro e deciso; organizzare le informazioni in modo logico; utilizzare un linguaggio qualitativamente appropriato prestando attenzione alla grammatica, al tono e al ritmo; analizzare le risposte dell'interlocutore e rispondere in modo adeguato, utilizzare efficacemente il contatto visivo e il linguaggio non verbale.
- Ricevere, elaborare, interpretare, comprendere i messaggi verbali e altri segnali e rispondervi, dedurre informazioni importanti dai messaggi verbali, comprendere messaggi complessi; valutare i sentimenti e le preoccupazioni trasmessi dai messaggi verbali.
- Comunicare in modo efficace in entrambe le direzioni parlando chiaramente, rivolgendo una particolare attenzione agli altri e cercando di capire, ascoltare con attenzione e chiarire le informazioni, facendo attenzione ai segnali non verbali e rispondendo a questi ultimi in modo adeguato.
- Influenzare gli altri; presentare in modo convincente i propri pensieri e le proprie idee; ottenere impegni e sostenere adeguatamente le idee proposte.

Abilità interpersonali

- Stabilire buoni rapporti con clienti, colleghi e membri del team.
- Mantenere un atteggiamento positivo, incoraggiante e riconoscente.
- Ascoltare attentamente gli altri e dimostrare comprensione per i loro punti di vista.
- Creare un ambiente aperto che incoraggi le persone a lavorare insieme per risolvere i problemi, migliorare le pratiche e i servizi.
- Analizzare e risolvere i conflitti non appena emergono.
- Comunicare in modo chiaro per evitare malintesi.

Creatività

- Dimostrare curiosità intellettuale, interrogarsi sui motivi che hanno dato vita alla situazione attuale e perseguirne costantemente il miglioramento.
- Modificare, sviluppare, adattare e migliorare le proprie idee o quelle degli altri.
- Dimostrare spirito d'iniziativa; convertire le idee in prodotti o servizi.

ISTRUZIONE

Le competenze a questo livello sono principalmente acquisite in ambito universitario. Comprendono aspetti cognitivi e stili di pensiero.

Matematica, statistica e pensiero analitico

- Utilizzare la matematica applicata nella raccolta e nell'interpretazione dei dati quantitativi.
- Dimostrare la capacità di analizzare nel dettaglio fatti e idee, mostrando i loro punti di forza e di debolezza.
- Sviluppare la capacità di pensare con precisione e senso critico per risolvere i problemi, analizzare i dati, ricordare e utilizzare le informazioni disponibili.

Lettura e scrittura intelligibile

- Comprendere ciò che è stato letto; raccogliere le informazioni presenti nei testi.
- Dimostrare la comprensione del testo letto in modo da formarsi un'opinione e condividere esperienze personali.
- Applicare strategie incentrate su auto-valutazione, riformulazione, scrittura, sintesi, previsione, verifica, mappatura, giochi di ruolo e reattività.

Scienze e tecnologie applicate

- Dimostrare una comprensione dei fattori che sono considerati importanti nel campo della conoscenza o della tecnologia.
- Comprendere l'uso della tecnologia e il suo rapporto con la vita, la società e l'ambiente, sulla base di discipline quali il design industriale, l'ingegneria, la scienza applicata e teorica.
- Sviluppare la conoscenza di strumenti specifici e di come possono influenzare la capacità di una persona di adattarsi e controllare il proprio ambiente.
- Dimostrare la capacità di acquisire le conoscenze o la comprensione necessarie per soddisfare un bisogno specifico e riconosciuto.
- Possedere conoscenze sufficientemente ampie, chiaramente concettualizzate, accuratamente elaborate, sistematicamente organizzate, esaminate con occhio critico e verificate empiricamente in merito a uno specifico settore scientifico o tecnologico.

Fondamenti di supply chain

- Comprendere che gli approvvigionamenti e la logistica fanno parte di un sistema di organizzazioni di persone, tecnologie, attività, informazioni e risorse interessate nel passaggio di un prodotto o di un servizio dal fornitore al cliente.
- Possedere conoscenze di base delle attività della supply chain, compresa la trasformazione delle risorse naturali, delle materie prime e dei componenti in un prodotto finito che viene poi consegnato al cliente finale.
- Essere ben consapevoli delle modalità con cui le supply chain sono in relazione alle catene del valore.

Fondamenti di gestione d'impresa

- Comprendere tutte le attività di gestione che fanno parte del funzionamento di un'organizzazione, includendo il controllo, la direzione, la supervisione, il monitoraggio, l'adattamento, l'organizzazione e la pianificazione.
- Analizzare il bilancio e spiegare possibili effetti degli indicatori finanziari standard e di tutti i componenti dello stato patrimoniale e del conto economico.
- Creare modelli decisionali interattivi che consentano lo sviluppo di diversi scenari e dimostrino la possibilità di ottenere risultati influenzati da variabili multiple e tra loro indipendenti.
- Calcolare le proiezioni di cash flow relative ai progetti e all'organizzazione; confrontare i valori attuali netti di investimento e calcolare i ricavi ponderati in relazione al rischio.
- Dimostrare la conoscenza delle tecniche di presentazione visiva tra cui grafici, istogrammi, processi e una capacità di presentazione sia orale sia scritta.
- Praticare una comunicazione aziendale di base.
- Comprendere le basi del comportamento all'interno delle organizzazioni.

Aspetti economici delle unità produttive e dell'impresa

- Dimostrare la capacità di convertire materie prime o conoscenza in prodotti o servizi che abbiano un valore superiore per il cliente rispetto alla materia prima o ai dati di partenza e comprenderne l'importanza.
- Determinare il tasso di successo o di fallimento di un'attività utilizzando dati contabili nonché punti di riferimento e tecniche quali: il reddito, le spese, il costo dei beni venduti, l'utile lordo, lo stato patrimoniale, il ritorno sugli investimenti, il tasso di rotazione delle scorte, la gestione del capitale e della cassa.
- Usare la tecnica dell'analisi del break-even che ricerca il punto di pareggio, ossia il volume a partire dal quale il fatturato supera il costo totale.
- Identificare il livello ottimale di funzionamento (Best Operating Level, BOL), il livello di capacità per cui è stato concepito il processo che coincide con il volume produttivo per il quale il costo unitario medio è minimizzato.
- Utilizzare i sistemi di contabilità analitica dei costi per tenere traccia di tutti i costi di fabbricazione dei prodotti, i costi della manodopera, dei materiali, le spese generali e le variazioni. Questi sistemi includono anche i costi basati sulle attività (Activity Based Costing, ABC) come il controllo e l'analisi dei costi.

COMPETENZE OPERATIVE E DI LEADERSHIP

Le competenze operative riguardano le attitudini e le abilità che permettono alle persone di esercitare la loro attività in una data organizzazione.

Risoluzione dei problemi e presa di decisioni

- Ragionare in funzione degli obiettivi da raggiungere in situazioni in cui non esiste una soluzione scontata.
- Comprendere il contesto in cui si inserisce un problema e i suoi progressivi mutamenti, basandosi sulla pianificazione e il ragionamento.
- Dimostrare la capacità di scegliere tra le varie situazioni utilizzando processi cognitivi come la memoria, il pensiero, la valutazione.
- Dimostrare la capacità di prevedere le possibili conseguenze di una decisione, considerando l'importanza dei singoli fattori e scegliendo la modalità di intervento più efficace.

Lavoro di squadra

- Dimostrare un impegno volto al compimento della missione e una motivazione a mettere insieme le energie e le competenze del team per raggiungere un obiettivo comune.
- Comprendere le dinamiche del lavoro di squadra che possano dimostrarsi efficaci al fine di raggiungere più elevati livelli prestazionali di gruppo.
- Dimostrare capacità di lavorare nell'ambito di un gruppo di persone competenti e solidali.

Responsabilità diretta e indiretta

- Dimostrare di essere disposti ad accettare la responsabilità diretta e/o indiretta per le azioni di un altro soggetto.
- Accettare una responsabilità morale, giuridica o mentale nei propri settori di responsabilità.
- Comprendere che queste due competenze sono interconnesse e devono essere entrambe presenti per poter avere successo.

Focus sul cliente (interno ed esterno)

- Comprendere che l'organizzazione mira a soddisfare le esigenze dei clienti potenziali e attuali.
- Assicurarsi che tutta l'organizzazione, non solo coloro che sono in prima linea, dia la priorità alle esigenze dei clienti.
- Assicurarsi che tutte le attività siano incentrate sul cliente, dalla pianificazione per l'introduzione di nuovi prodotti fino alla loro produzione, al marketing e all'assistenza post-vendita.
- Comprendere che tutti i reparti e tutti i dipendenti devono condividere lo stesso approccio incentrato sul cliente.
- Intrattenere buoni rapporti con i clienti e approntare un programma efficace a tale scopo.
- Dimostrare la capacità di mantenere l'equilibrio tra le esigenze dell'organizzazione e quelle del cliente.

Pianificazione e organizzazione

- Pianificare in modo efficace le attività da svolgere e coinvolgere tutti i membri del team interessati.
- Anticipare gli eventi critici o importanti, identificare il fabbisogno di risorse e assegnare le responsabilità per compiti specifici, tra cui scadenze e obiettivi prestazionali.
- Dimostrare capacità nell'uso delle tecniche di raccolta dati, nell'analisi delle situazioni e nella individuazione delle conseguenze in modo tale da prendere decisioni adeguate.
- Dimostrare la capacità di monitorare i progressi ed effettuare tutte le modifiche necessarie.
- Assicurarsi che il personale sia adeguatamente responsabilizzato per ottenere i risultati desiderati attraverso un programma di valutazione e verifica delle prestazioni individuali.
- Assicurarsi che il personale disponga degli strumenti necessari per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Gestione dei conflitti

- Dimostrare la capacità di gestire i conflitti attraverso la loro individuazione e la loro gestione oculata, corretta ed efficace.
- Dimostrare la capacità di comunicare efficacemente, di risolvere i problemi e di negoziare nell'interesse di tutte le parti.

Applicazione della tecnologia

- Fornire i mezzi necessari per generare sviluppi significativi nelle prestazioni e nelle capacità degli utilizzatori, tramite l'uso di attrezzature e metodologie adeguate.
- Conoscere software e hardware che, se correttamente integrati, consentono di far funzionare uno specifico processo.
- Tenere presente che qualsiasi tecnologia consente di realizzare qualcosa.

COMPETENZE PROFESSIONALI

AREE DI CONOSCENZA PER LA GESTIONE DELLE UNITÀ PRODUTTIVE E COMPETENZE TECNICHE

Riguardano le conoscenze, le abilità e le capacità necessarie per tutte le attività di gestione delle unità produttive, comprese quelle relative ai responsabili della supply chain.

Sviluppo e applicazione della strategia

- Rispondere alle domande " Dove stiamo andando?" e "Come ci arriveremo?" e, dopo aver elaborato risposte chiare a queste domande, creare un percorso specifico e utile a tale scopo.
- Definire una strategia basata sui valori di fondo della azienda, della mission e della vision.
- Identificare le competenze di base e le sfide strategiche.
- Sviluppare degli obiettivi e delle strategie specifiche per raggiungerli.
- Stabilire le priorità, una volta individuati gli obiettivi da raggiungere.
- Diffondere piani d'azione presso l'intera organizzazione.
- Stabilire procedure che consentano di coordinare le decisioni relative alle attività quotidiane con il piano strategico.

Gestione della supply chain

- Dimostrare la capacità di gestire la rete delle attività impegnate nella fornitura finale di famiglie di prodotti e di servizi richiesti dai consumatori finali.
- Comprendere che la gestione della supply chain include anche le operazioni di trasferimento e stoccaggio delle materie prime, l'inventario del materiale in corso di lavorazione e dei prodotti finiti dal punto di origine al punto di consumo.

Miglioramento dei processi e sei sigma

- Miglioramento dei processi e sei sigma Comprendere l'utilità di un approccio sistematico alla riduzione dei gap nelle prestazioni relative a processi o sistemi, attraverso una maggiore semplificazione e una riduzione della durata del processo, identificando ed eliminando i fattori che determinano una qualità al di sotto dei valori di specifica, variazioni nei processi e la realizzazione di attività prive di valore aggiunto.
- Preservare i processi aziendali che consentono prestazioni ottimali e rafforzare il proprio sistema di gestione della qualità.
- Dimostrare la capacità di avere una visione d'insieme dell'intero processo e contribuire a individuare le aree problematiche grazie alla mappatura dei processi, al miglioramento della qualità e all'uso di strumenti grafici volti a identificare, quantificare e correggere le cause alla radice dei problemi.
- Condurre valutazioni periodiche per mantenere i processi, raccogliendo informazioni pertinenti, quali i sintomi di problemi provenienti da fonti affidabili e utilizzarli per risolvere i problemi stessi, individuare le cause potenziali e le cause alla radice dei problemi.
- Ottenere profitti nel miglioramento dei processi predisponendo indicatori chiave delle prestazioni, misurazioni di benchmarking e iniziative di miglioramento continuo per accrescere la qualità dei processi in modo continuativo.

Esecuzione, pianificazione, controllo della programmazione

- Identificare il fabbisogno di materiali e di capacità a fronte della domanda prevista, attuare i piani che ne conseguono e aggiornare le informazioni finanziarie e quelle relative alla pianificazione, mostrando i risultati dell'esecuzione.
- Pianificare le funzioni gestionali determinandone gli obiettivi in vista delle future prestazioni organizzative e selezionare i compiti e le risorse necessarie per il loro raggiungimento.
- Stabilire un calendario di eventi e decidere quando e dove determinati eventi si verificheranno.
- Controllare e monitorare gli errori, prendere tutte le misure correttive necessarie per ridurre al minimo le deviazioni dagli standard e verificare che gli obiettivi definiti per l'organizzazione siano ottenuti nel modo desiderato.

Gestione dei progetti

- Comprendere il valore della disciplina della pianificazione, organizzazione e gestione delle risorse per il raggiungimento degli scopi e degli obiettivi specifici del progetto.
- Realizzare gli scopi e gli obiettivi del progetto nel rispetto dei relativi vincoli e in particolare il campo di applicazione, la durata e il budget.
- Ottimizzare l'allocazione e l'integrazione degli input necessari per raggiungere gli obiettivi fissati.
- Definire l'insieme delle attività che utilizzano tali risorse come il denaro, le persone, i materiali, l'energia, lo spazio, i servizi, la comunicazione e la motivazione al raggiungimento dello scopo del progetto.

Snellimento della gestione

- Identificare e ridurre o eliminare gli sprechi in tutte le aree della supply chain.
- Calcolare il costo totale della realizzazione di un prodotto o di un servizio per il cliente.
- Sviluppare sistemi che consentano al personale di ottenere risultati ottimali, e in particolare:
 - indirizzare i fornitori a generare valore per i clienti, sincronizzando i processi nella catena del valore;
 - utilizzare fornitori i cui metodi e le cui competenze chiave siano in linea con le esigenze di snellimento, sviluppando relazioni a lungo termine con gli stessi;
 - ridurre o eliminare completamente i costi di sostituzione di un prodotto o un servizio con un altro.

Avviamento nell'applicazione della tecnologia

- Riconoscere che il miglioramento continuo dei processi è un obiettivo necessario e poche aziende possono farne a meno.
- Applicare metodologie di miglioramento, come la ristrutturazione dei processi aziendali, la gestione totale della qualità (Total Quality Management, TQM), sei sigma, lo snellimento della produzione e la teoria dei vincoli.
- Comprendere che la tecnologia e la funzionalità dei processi sono interconnessi e che l'uno aiuta a trasformare l'altro.
- Avviare miglioramenti di processo che vengano abilitati e supportati dalla tecnologia.

AREE DI CONOSCENZA DEL RESPONSABILE DELLA SUPPLY CHAIN E COMPETENZE TECNICHE

Riguardano le conoscenze, le abilità e le capacità attinenti ai responsabili della supply chain.

Trade-off sulle prestazioni

- Sviluppare una supply chain reattiva, agile ed efficiente
- che sia in grado di:
 - soddisfare le diverse e mutevoli esigenze dei clienti;
 - produrre e distribuire una vasta gamma di prodotti e servizi di alta qualità in tempi ridotti, con la massima affidabilità e puntualità, e con volumi variabili per assicurare un valore più elevato al cliente;
 - offrire prodotti di alta qualità in tempi brevi e a costi contenuti.

Gestione dei magazzini

- Controllare la movimentazione e lo stoccaggio dei materiali in magazzino.
- Adottare un approccio sistemico complessivo per progettare e gestire il flusso completo di informazioni, materiali e servizi, dalle materie prime e dai fornitori, attraverso le fabbriche e i magazzini fino a giungere al cliente finale.
- Monitorare la movimentazione delle merci in magazzino.
- Fornire input e trasformarli in prodotti e servizi e collegarsi alla rete distributiva di fornitori di servizi locali che rendono il prodotto disponibile in loco.

Gestione dei trasporti

- Gestire le attività di trasporto.
- Massimizzare il carico minimizzando i costi di trasporto.
- Garantire un uso efficiente delle risorse legate al trasporto, venendo incontro alle esigenze del cliente.
- Integrare la domanda di trasporto con i mezzi disponibili.

Sincronizzazione della Supply chain

- Bilanciare l'offerta con la domanda, considerando la variabilità sia dei tempi di attesa sia della domanda generata da modelli di approvvigionamento che non corrispondono ai modelli della domanda.
- Collaborare e comunicare in modo efficace con i membri della supply chain.
- Integrare le attività dei partner attraverso l'organizzazione della supply chain, assicurando la visibilità delle informazioni sui livelli delle scorte, sui piani di produzione e sui prodotti in transito.
- Ridurre l'effetto frusta.

Gestione dei rischi

- Identificare con precisione i rischi relativi alla fornitura, alla trasformazione, alla consegna e alla domanda dei clienti.
- Sviluppare strategie, come ad esempio la doppia fonte di approvvigionamento, l'immagazzinamento, gli acquisti a termine, ecc., che minimizzino le incertezze degli impatti finanziari, quali rendimenti, scadenze, prezzi ed eventi catastrofici.
- Analizzare efficacemente la probabilità, le possibilità di controllo e l'eventuale impatto dei rischi identificati.

Sostenibilità

- Prendere atto dei regolamenti governativi e di settore vigenti che regolano la sostenibilità.
- Essere in grado di determinare le emissioni di anidride carbonica rilasciate dai processi aziendali.
- Sviluppare processi volti a eliminare gli sprechi.
- Contemplare l'utilizzo di materie prime rinnovabili.
- Mettere a punto un efficace programma di reverse logistics.
- Ricercare alternative di trasporto per ridurre i consumi energetici e le emissioni.
- Utilizzare sistemi di containerizzazione sicuri e riciclabili.
- Fare in modo di utilizzare la documentazione non cartacea.
- Coordinare spedizioni e trasporti per assicurare operazioni a pieno carico.
- Convertire output in input; riciclare prodotti finiti e componenti quando è possibile.

Ubicazione dei siti industriali

- Procedere all'adozione di tecniche di tipo qualitativo quando i dati quantitativi non sono disponibili o quando ci si basa sulla misurazione di criteri diversi, per le decisioni di natura logistica.
- Applicare tecniche quantitative per risolvere problemi logistici come la scelta di percorsi e di programmazione dei veicoli.
- Integrare modelli di trasporto per individuare l'allocazione ottimale delle fonti di approvvigionamento, di solito gli stabilimenti, e in grado di soddisfare la domanda alla destinazione nelle reti, di solito i magazzini.
- Distribuire in modo efficiente i prodotti tra i fornitori, gli stabilimenti produttivi, i centri distributivi, i magazzini, e i clienti attraverso un network logistico.
- Ottenere un'efficienza ottimale di tutto il parco mezzi in un network attraverso un processo di instradamento dei veicoli.

Distribuzione

- Movimentare la merce, di solito prodotti finiti o parti di ricambio di una sola organizzazione, dal relativo produttore o distributore fino al cliente.
- Trasferire i prodotti e i servizi dai fornitori di materie prime e dai produttori fino ai clienti finali o ai consumatori.
- Selezionare le modalità di spedizione, considerando un bilanciamento tra costi e benefici.
- Applicare la tecnica del cross-docking quando si portano prodotti in un centro di distribuzione per l'immediata spedizione.
- Suddividere i carichi di prodotti omogenei in quantità minori e più idonei a essere utilizzati nella movimentazione di tipo break-bulk.
- Consolidare più prodotti in unità più grandi per ridurre la movimentazione, per esempio, posizionando i prodotti in colli carichi e confezionati su dei pallet.

Magazzinaggio

- Ricevere, immagazzinare e spedire dei prodotti da e verso unità produttive e distributive, includendo le attività di magazzinaggio.
- Mappare i magazzini con formali ubicazioni, identificando i corridoi, le sezioni di scaffalatura, i piani e le ubicazioni in genere con un'identificazione alfanumerica tramite codice a barre o etichettatura.
- Posizionare prodotti alto rotanti più vicini alle aree di imballaggio e di spedizione, il che ridurrà i tempi di prelievo, di stoccaggio e di spostamento all'interno del magazzino.
- Decidere di utilizzare le ubicazioni casuali quando le distanze di spostamento non sono più un aspetto importante e quando l'utilizzazione globale dello spazio del magazzino diventa un fattore chiave.

Logistica

- Ottenere, produrre e distribuire materiali e prodotti nei luoghi adatti e nelle quantità che servono.
- Eseguire le attività logistiche con i movimenti del personale così come con la progettazione, lo sviluppo, l'acquisizione, lo stoccaggio, il trasferimento, la distribuzione, la manutenzione, lo scarico e l'eliminazione dei materiali.
- Sviluppare e attuare una strategia formalizzata per la logistica.

Regole e norme internazionali

- Rispettare le norme internazionali nel prendere decisioni sul sistema di distribuzione, tra cui i regolamenti doganali in merito alle restrizioni per accedere a un Paese; dazi, tasse all'importazione, norme di sicurezza, come ad esempio quelle contenute nel "SAFE 2007 Port Act", e gli accordi commerciali quali NAFTA o quelli emessi dall'Unione europea.
- Garantire la competitività di una nazione o proteggere i sistemi di distribuzione e di produzione di una nazione mediante l'applicazione di norme internazionali.
- Accedere efficacemente con i materiali nelle zone franche (Free Trade Zone, FTZ).
- Prendere in considerazione le tasse di importazione e di esportazione, il tasso di cambio e la sua volatilità e gli accordi speciali tra le nazioni che cooperano nella progettazione e nel funzionamento di una supply chain.

Approvvigionamenti strategici e gestione della relazione con i fornitori

- Identificare e scegliere in modo efficace i fornitori importanti di materiali, analizzando contemporaneamente il costo totale di approvvigionamento del prodotto/servizio.
- Concentrarsi sullo sviluppo e sul mantenimento delle relazioni a lungo termine con i partner commerciali che possono aiutare il compratore a raggiungere la redditività e a soddisfare le aspettative dei clienti.
- Integrare l'automazione della richiesta di quotazione dell'offerta (Request For Quote, RFQ), della richiesta di proposta (Request For Proposal, RFP), delle aste elettroniche, del commercio business to business (B2B) e dei processi di gestione contrattuale, quando si adotta un approccio strategico degli approvvigionamenti.
- Stabilire dei metodi per raggiungere obiettivi di soddisfazione dei clienti.

Gestione della relazione con i clienti

- Raccogliere e analizzare in modo efficace i dati commerciali e di marketing per capire e supportare le esigenze dei clienti attuali e potenziali.
- Collegare in modo efficace consegne e servizi con le esigenze del cliente sin dalla fase di progettazione.
- Integrare la gestione e l'amministrazione dei contratti per responsabilizzare fornitori e clienti nell'esecuzione delle attività previste contrattualmente.
- Valutare la capacità di risposta contrattuale, negoziare le modifiche e garantire che i fornitori siano pagati per i loro prodotti o per i loro servizi.
- Misurare la soddisfazione dei clienti e sviluppare la loro fidelizzazione, utilizzando indicatori delle prestazioni definiti dal cliente in base a criteri quali la puntualità di consegna, la qualità percepita, il tasso di reclami e il tempo di attesa.

Applicazione di strumenti snelli e di sei sigma

- Avviare iniziative di miglioramento focalizzate alla riduzione ed eliminazione degli sprechi in tutte gli ambiti della supply chain.
- Applicare metodologie per eliminare i passaggi inutili nella progettazione del prodotto come nell'allineare i processi dei fornitori con i programmi di consegna richiesti nell'ambito della produzione snella.
- Dimostrare la conoscenza del costo unitario di acquisizione esaminando il costo totale di possesso (Total Cost of Ownership, TCO).
- Dimostrare la conoscenza e l'esperienza necessarie per partecipare attivamente ai gruppi di lavoro snello, utilizzando strumenti quali:
 - Just-in-Time
 - Eventi Kaizen
 - Kanban
 - Value Stream Mapping
- Dimostrare la conoscenza e l'esperienza necessaria per partecipare attivamente ai gruppi di lavoro sei sigma per definire, misurare, analizzare, migliorare e controllare i processi (Define, Measure, Analyze, Improve, and Control, DMAIC).

COMPETENZE SUL RUOLO

REQUISITI SPECIFICI DEL RESPONSABILE DELLA SUPPLY CHAIN

Tra questi requisiti possiamo annoverare le certificazioni, le abilitazioni professionali, le lauree specialistiche o i requisiti fisico-attitudinali-formativi dei responsabili della supply chain.

Diploma universitario o laurea

- La maggior parte dei professionisti della supply chain è in possesso di un diploma universitario, di una laurea breve o equivalente.
- Sebbene un certo numero di professionisti della supply chain abbia delle lauree legate alla supply chain e alla gestione delle unità produttive, la maggioranza è laureata in altri ambiti tra cui, a titolo esemplificativo ma non esaustivo: economia e commercio, ingegneria, o studi umanistici.

Adesione a una associazione di professionisti della supply chain

L'adesione a una associazione professionale consente al professionista della supply chain di far parte di un network di esperti in materia per condividere le migliori pratiche, sviluppare la professionalità e accrescere la propria formazione professionale.

Esistono varie associazioni di supply chain relative a dei settori industriali, di cui, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, si citano:

- l'APICS; (APICS)
- l'Istituto per la gestione della fornitura (Institute of Supply Management, ISM);
- il Consiglio per la supply chain (Supply Chain Council ,SCC);
- il Consiglio dei professionisti di gestione supply chain (Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP);
- la società Americana per il trasporto e la logistica (American Society of Transportation and Logistics, ASTL);
- il Consiglio per l'istruzione e la ricerca nel campo dello stoccaggio (Warehousing Education and Research Council, WERC).

Certificazioni

Una volta che il professionista è inserito nel mondo del lavoro, è auspicabile che egli acquisisca una certificazione specifica in supply chain. Come esistono certificazioni relative a specifici settori industriali, così vi sono anche certificazioni generiche, quali:

- Certificazione come professionista della supply chain (Certified Supply Chain Professional, (CSCP)
- APICS – APICS;
- Certificazione in gestione della produzione e stoccaggio (Certified in Production and Inventory Management. CPIM)
- Certificazione come professionista in gestione della fornitura (Certified Professional in Supply Management, CPSM)
- Institute of Supply Management;
- SCOR/P – Supply Chain Council;
- Certificazione in trasporto e logistica (Certification in Transportation and Logistics, CTL)
- American Society for Transportation and Logistics

ABOUT APICS

APICS is the leading professional association for supply chain and operations management and the premier provider of research, education and certification programs that elevate end-to-end supply chain excellence, innovation and resilience. APICS Certified in Production and Inventory Management (CPIM) and APICS Certified Supply Chain Professional (CSCP) designations set the industry standard. With over 37,000 members and more than 250 international partners, APICS is transforming the way people do business, drive growth and reach global customers.