

L'EVOLUZIONE DEI RUOLI NEL SETTORE DELLA LOGISTICA

**Lo Studio Gi Group
Star Matrix**

Giovedì 7 marzo, Milano



L'evoluzione dei ruoli nel Settore Logistico

MICHELE SAVANI

Division Manager Logistics - Gi Group Spa

L'analisi riguardo l'evoluzione dei ruoli nel settore logistico è nata dalla volontà della **Divisione Logistics di Gi Group**, dedicata al disegno e all'implementazione di soluzioni in ambito Human Resources rivolte espressamente agli attori della filiera logistica, di indagare i trend in atto nel settore sotto il profilo delle professionalità oggi richieste e impiegate e di quelle che lo saranno nei prossimi anni.

La ricerca, realizzata in collaborazione con **Assologistica** e includendo un confronto con l'Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" del Politecnico di Milano, è basata su un solido approccio metodologico e sul confronto diretto con alcuni dei principali attori del settore. La realizzazione della ricerca è stata affidata a **OD&M Consulting**, società Gi Group dedicata a servizi di Consulenza Organizzativa e Direzionale, che ha utilizzato per la realizzazione dello studio il modello proprietario **Gi Group Star Matrix**.

L'indagine è partita da un'analisi dei fattori di contesto che stanno trasformando il settore, è proseguita con un confronto diretto con Manager di alcuni dei principali operatori del settore per arrivare a definire una **fotografia dei principali ruoli presenti nelle aziende del settore Logistico**, con evidenza di quali saranno le **Professioni in Evoluzione, Stabili e in Declino** nel prossimo futuro, con focus sui cluster 3PL e Distribuzione.

La scelta di concentrarsi su questi cluster in particolare nasce dalla considerazione che i principali fattori di contesto che stanno guidando il cambiamento (fattori legati all'**evoluzione tecnologica**, al **mutamento del quadro normativo**, al **mutamento dell'arena competitiva** per effetto dell'ingresso di nuovi player e al **mutamento degli stili di consumo**) stanno scaricando larga parte della pressione evolutiva su questi due punti specifici della filiera.

Perché applicare la Star Matrix al settore Logistico

Presupposto di questa ricerca è il fatto che **il cambiamento deve ormai ritenuto elemento inevitabile, e non più eccezionale**, nella vita quotidiana delle aziende. Che sia programmato o non programmato, evolutivo o rivoluzionario, graduale o improvviso e discontinuo, il cambiamento rappresenta ormai una variabile sistematicamente inclusa in ogni ragionamento strategico in ambito aziendale.

I fattori che condizionano l'evoluzione delle aziende possono essere esogeni (innovazione tecnologica, evoluzione naturale dei mercati di riferimento) o endogeni (modifica del posizionamento, della strategia o della Value Proposition aziendale): **cambiano i mercati, cambiano le aziende e con esse devono necessariamente cambiare anche i ruoli e le competenze ad essi connessi**, elementi determinanti per la competitività di ogni organizzazione.

Il modello Star Matrix permette di sistematizzare le informazioni all'interno di una matrice di riferimento in grado di fornire **indicazioni utili per disegnare, per ognuno dei profili mappati, un set di politiche HR coerenti e in grado di guidarne l'evoluzione e il posizionamento in azienda.**

La matrice diventa quindi uno strumento per aiutare le aziende del settore ad avviare una valutazione relativa al percorso di evoluzione della propria popolazione aziendale, pianificando attività e interventi di inserimento, sviluppo o riconversione delle professionalità.

Ogni azienda deve necessariamente calibrare eventuali interventi in funzione della propria popolazione aziendale, ma il **quadro relativo al trend di evoluzione dell'intero settore** può diventare **un punto di riferimento per progettare la composizione dei ruoli all'interno della propria azienda** tenendo in considerazione sia le **linee evolutive a livello settoriale** sia l'**evoluzione della propria specifica Value Proposition.**

Le sfide per il futuro: la ricerca delle competenze e la Candidate Attraction

La fotografia della Star Matrix che viene restituita riflette quindi un quadro dell'evoluzione attesa delle professionalità nei prossimi 3 - 5 anni: quello che le aziende dovranno sempre più mettere in conto, in un mercato che presenta ritmi di evoluzione sempre più rapidi, sarà la **necessità di variare continuamente il mix dei ruoli necessari per poter sviluppare la propria strategia, e di pensare per ognuno dei cluster individuati delle strategie adeguate.**

Se ci concentriamo sui ruoli stabili e in crescita è necessario tenere in considerazione che già oggi ci troviamo di fronte a un **contesto paradossale** in cui troviamo contemporaneamente **alti tassi di disoccupazione, soprattutto giovanile**, unitamente a **segnali evidenti di *skills shortage***, ovvero mancanza strutturale di competenze, con un'offerta sensibilmente inferiore alla domanda, o a segnali **e di *skills mismatch***, ovvero a un disallineamento tra il set di competenze richieste per un ruolo e quelle effettivamente disponibili sul mercato.

Il primo spunto di riflessione che l'analisi di seguito vuole lanciare è quello di modificare la propria lettura del mercato del lavoro, affrontando la sfida del **passaggio culturale da un modello di selezione dei candidati per le proprie aziende focalizzato alla ricerca di titoli di studio e di titoli professionali a un modello che privilegi la ricerca delle competenze.**

Questo permette di allargare la platea di riferimento dei potenziali candidati e porta ad approcciare l'inserimento delle competenze in azienda con un percorso quanto più possibile programmato: un modello di questo tipo parte dalla mappatura delle mansioni core da svolgere per uno specifico ruolo e di conseguenza consente di **individuare le *soft skills* e le *hard skills* essenziali e necessarie** per lo svolgimento effettivo di tali attività.

Le sfide per il futuro: la ricerca delle competenze e la Candidate Attraction

Con una operazione di vero e proprio *reverse engineering* è quindi possibile individuare:

- quali percorsi scolastici ed esperienziali portano a possedere le **competenze** ricercate, o a fornire basi che a quelle competenze siano quanto più possibile vicine
- quali sono le **attitudini chiave** da ricercare nei candidati
- quali sono le **motivazioni** che possono portare un candidato con percorsi di studio o lavorativi percepiti come lontani dal settore di destinazione (in questo caso la logistica) ad orientarsi verso un percorso professionale fino a quel momento forse nemmeno preso in considerazione
- quali sono i **gap formativi** da colmare

Questo modello non permette di individuare candidati pienamente operativi dal primo giorno (per questo tipo di necessità rimane valido il modello dell'Head Hunting), ma ha dei vantaggi in termini di costo totale del processo e permette di costruire in modo totalmente personalizzato il mix di competenze tecnico-professionali da impiegare in azienda.

Il secondo spunto di riflessione è relativo alle strategie da mettere in campo per attrarre le competenze: **in condizioni di carenza di competenze la sfida per le aziende è quello di essere attrattive per i candidati, e non il contrario**, invertendo in qualche modo i ruoli che siamo abituati a pensare per questi due attori.

Le sfide per il futuro: la ricerca delle competenze e la Candidate Attraction

Ogni azienda avrà sempre più la necessità di definire una propria strategia di Employer Branding, che la renda capace di attrarre competenze, e che lavori su alcuni punti chiave:

- identificazione delle competenze di cui l'azienda necessita per realizzare la propria strategia
- individuazione dei target di candidati ideali (high, medium e low skilled)
- definizione di un posizionamento distintivo e di messaggi specifici per le diverse tipologie di candidati, oltre a canali di comunicazione efficaci in funzione del target
- strutturazione di processi di onboarding e di sviluppo di carriera coerenti con i messaggi veicolati
- strutturazione di adeguate politiche volte a migliorare la Retention

In aggiunta a questo è fondamentale capire le **motivazioni che determinano le scelte di giovani talenti e professionisti**, perché questo definisce le condizioni che consentono la corretta intercettazione dei potenziali candidati: le motivazioni che guidano le scelte professionali dei nati nella cosiddetta Generazione Y, i Millennials, sono diverse da quelle che guidano i nati nella cosiddetta Generazione Z, così come sono diverse tra loro le motivazioni che guidano diplomati e laureati in percorsi di studio differenti.

In relazione a questo secondo aspetto l'augurio è che questa analisi stimoli una riflessione e possa diventare uno **spunto per l'intera comunità degli operatori della filiera logistica per affrontare le sfide in ambito Human Resources con un approccio e un intento comuni**: al di là delle strategie che ogni singola azienda deciderà di adottare potrà risultare utile **strutturare azioni di comunicazione volte a valorizzare la complessità e il valore aggiunto che le imprese del comparto logistico apportano ogni giorno al sistema economico e produttivo**, comunicando verso l'esterno quali siano i percorsi professionali e le sfide offerte da questo settore.

Nota: per un approfondimento relativo alla metodologia Star Matrix si rimanda al seguente testo, "La gestione delle persone nei contesti in cambiamento: una proposta metodologica", Cap. X, a cura di Simonetta Cavasin, Marco Guerri, Veronica Crippa Raccolte ESTE libri, ESTE, OD&M e Gi Group (2018)

ANALISI DELL'EVOLUZIONE DEI RUOLI DELLA LOGISTICA NEI PROSSIMI 3/5 ANNI ATTRAVERSO LA GI GROUP STAR MATRIX

Con un fatturato in aumento nel 2018 per il quinto anno consecutivo (*circa 82 miliardi*), 97mila operatori attivi e un valore complessivo dell'outsourcing che vale il 40,5% delle attività complessive, il settore della Logistica conto terzi presenta un'elevata dinamicità e attraversa una fase di profonda trasformazione.¹ Mentre fra i non addetti ai lavori prevale un'idea di settore caratterizzato da attività lavorative operative, ad ampia manualità e basso valore aggiunto che lo rende poco attrattivo, chi opera nel settore mette in luce il profondo cambiamento attraversato dalla Logistica che diventa sempre più digitale e tecnologica (sia a livello hardware che software), sempre più green e sostenibile, sempre più omnicanale, sempre più 4.0.

Promuovere questa nuova versione strategica e innovativa della Logistica diventa indispensabile sia per alimentare l'attrattività del settore rispetto ai potenziali candidati, sia per veder sempre più riconosciuto il valore aggiunto generato dai servizi offerti da parte delle aziende clienti e dei beneficiari finali.

Per far fronte alle sfide generate da cambiamenti così veloci, persistenti e pervasivi, in questo contesto di profonda evoluzione del settore della Logistica, **Gi Group Divisione Logistica, Assologistica e OD&M Consulting**, hanno ritenuto importante realizzare un'analisi strategica delle dinamiche in atto nel settore collegandole all'evoluzione dei ruoli del settore nei prossimi 3/5 anni con l'obiettivo di innescare per tempo una riflessione circa l'individuazione di soluzioni efficaci in ambito di gestione risorse umane, con particolare attenzione alle fasi della ricerca e selezione e della formazione e sviluppo.

In particolare, lo studio condotto si è concentrato nell'analizzare i ruoli degli operatori logistici (*mutisetore, specializzati, e-commerce*), delle società di servizi e delle aziende di distribuzione, lasciando fuori dal perimetro di analisi i ruoli connessi ai trasporti intermodali e di lunga tratta e agli spedizionieri.

Attraverso il confronto attraverso interviste one to one con gli AD e/o gli HR Director di 13 aziende di primaria importanza nel settore, è stato possibile tracciare gli scenari di evoluzione del mercato (*in che direzione si muovono le aziende, quali modelli di business adottano, quali sono gli elementi distintivi di servizio, come si strutturano dal punto di vista organizzativo*), rilevando gli elementi di contesto in grado di incidere sull'evoluzione dei ruoli e identificando, per ciascun ruolo, l'importanza futura riconosciuta dall'organizzazione al ruolo per la creazione di valore aggiunto (*in crescita, stabile, in declino*), l'evoluzione delle competenze richieste a ciascun ruolo, l'evoluzione dell'headcount del ruolo nonché la tendenza ad affidare in outsourcing o ad internalizzare il ruolo.

¹ Dati 2018 Osservatorio Contract Logistics "Gino Marchet" della School of Management del Politecnico di Milano.

https://blog.osservatori.net/it_it/mercato-logistica-conto-terzi-italia

Metodologia e modello di analisi: Gi Group Star Matrix

Lo studio è stato realizzato applicando la metodologia denominata **Gi Group Star Matrix**.

Questo modello di indagine proprietario viene *solitamente utilizzato in ambito aziendale* per realizzare *un'analisi strategico evolutiva dei ruoli e delle persone*

<http://www.gigroupstarmatrix.it/>

Il modello si basa su tre elementi fondamentali di analisi:

- **analisi dei fattori di contesto** esogeni (contesto economico) ed endogeni (business strategy), punto di partenza per permettere ai vertici aziendali e alla funzione HR di analizzare i ruoli secondo una prospettiva di general management in ottica proattiva e “business oriented”;
- **analisi del contributo attuale del ruolo alla generazione di valore aggiunto** per l'organizzazione (distinguendo fra ruoli a contributo ordinario vs. straordinario in base alla combinazione del livello di discrezionalità del ruolo, di risorse da esso gestite, di impatto esercitato dal ruolo sui risultati organizzativi di breve e medio-lungo periodo) **e all'importanza futura (3/5 anni) riconosciuta al ruolo** in funzione dei fattori di contesto esogeni ed endogeni (distinguendo così ruoli in Crescita, Stabili, in Declino);
- **analisi della copertura del ruolo da parte delle persone dell'organizzazione**, segmentate in base all'esito di una valutazione individuale definita in funzione del ruolo ricoperto (se la persona ricopre un ruolo in crescita viene valutata la sua capacità di sostenere la crescita del ruolo nei prossimi anni; se la persona ricopre un ruolo stabile viene valutata la sua capacità di garantire la performance nei prossimi anni; se la persona ricopre un ruolo in declino vengono valutate le competenze della persona al fine di individuare interventi formativi necessari per riposizionare la persona in altri ruoli all'interno dell'organizzazione).



L'esito dell'incrocio dell'analisi sui ruoli genera una prima matrice di **6 classi** distinguendo i ruoli a contributo ordinario in ruoli emergenti (*Emerging*), di supporto (*Supporting*) e a scomparsa (*Dissolving*) mentre nei ruoli a contributo straordinario ruoli Strategici, centrali (*Core*) e in declino (*Declining*).

I ruoli distribuiti in questa Star Matrix vengono poi combinati con la la segmentazione delle persone (valutazione della capacità di copertura del ruolo) arrivando a determinare una mappa di 12 classi che consente alle imprese di individuare modalità di azione e priorità di intervento. Per rendere più semplice il riferimento a ciascuna delle classi, la Gi Group Star Matrix adotta la metafora delle stelle associando a ciascuna classe della matrice di ruoli una stella in un preciso stadio evolutivo.

La segmentazione così definita risulta immediatamente traducibile in realistiche politiche di gestione e soprattutto in azioni di gestione e sviluppo, integrando le tipiche leve di gestione risorse umane in un realistico disegno personalizzato ma unitario che dà coerenza ai diversi interventi. In questo modo, il modello si “pre-occupa” delle persone, lavorando sulla loro employability in prevenzione e non in reazione alle «turbolenze» interne/esterne delle organizzazioni, garantendo al tempo stesso alle aziende la presenza al loro interno delle competenze necessarie alla loro competitività futura.

L'applicazione della metodologia della Gi Group Star Matrix a un settore ha reso necessario un suo adattamento che porta a definire la matrice dei ruoli limitando l'analisi **all'evoluzione nei prossimi 3/5 anni dei ruoli del settore** alla luce dei fattori di contesto esogeni.

Le tendenze evolutive tracciate dai fattori esogeni

Attraverso le interviste realizzate sono stati messi in luce numerosi elementi di contesto in grado di incidere sui modelli di business delle aziende, sulla struttura organizzativa e sui ruoli. Tutti questi elementi (automazione, big data, e-commerce, modifica della domanda e dei consumi, impatto ambientale, normative, cnrl solo per citarne alcuni) possono essere ricondotti a 4 macro tendenze evolutive:

- **evoluzione tecnico-scientifica** (connessa all'*industry 4.0*, all'introduzione di componenti di *automazione* all'interno dei magazzini, all'*integrazione di flussi di informazione* sempre più articolati e complessi all'interno dei processi decisionali, alla *digitalizzazione* che consente la dematerializzazione sui trasporti e semplificazione di determinati processi, *alla disponibilità di grandi quantità di dati* consente di effettuare analisi predittive al fine di organizzare meglio il servizio);
- **evoluzione del mercato** (relativa da una parte alla *ridefinizione della filiera* a seguito del *cambiamento delle modalità di consumo* B2B e B2C con lead time ridotti e ordinativi sempre più frazionati, dell'*ingresso di nuovi player*, dall'altra all'ampliamento della gamma di servizi offerti da parte degli operatori ai propri clienti (sia B2B che B2C) e al vero e proprio cambiamento di modelli di business);
- **evoluzione socio-culturale** (diverso approccio generazionale alla vita differenziazione di bisogni e aspettative, crescente attenzione agli impatti ecologici delle attività aziendali, ampliamento dei mercati di riferimento, rilevanza crescente delle relazioni industriali);
- **evoluzione normativa** (evoluzione dello scenario normativo in ottica di Flexsecurity -Codice appalti e Decreto Dignità-, modifiche del CCNL, regolamentazioni territoriali per la circolazione dei mezzi).

Principali risultati dell'evoluzione dei ruoli del settore della Logistica nei prossimi 3/5 anni

Il confronto con le aziende di riferimento del settore ha portato a raccogliere 273 ruoli che sono stati normalizzati attraverso un processo di definizione di job title uniformi in base alla specificità del contenuto dell'attività arrivando a identificare **108 ruoli normalizzati**. Questi ruoli normalizzati sono stati *ricondotti a 22 diverse funzioni e posizionati, alla luce delle tendenze evolutive del settore, all'interno della Star Matrix per tracciare l'evoluzione dei ruoli della Logistica.*

Nel definire l'evoluzione di un ruolo, il confronto con le aziende ha portato a determinare che, oltre ai driver di contesto, giocano un ruolo fondamentale alcune caratteristiche aziendali che possono modificare il posizionamento del ruolo nella Star Matrix, nello specifico: l'ambito operativo (logistica, servizi, distribuzione); la dimensione aziendale (che può essere intesa in termini di fatturato/personale/dimensione internazionale); il modello di business.

Dei 108 ruoli mappati, tenendo conto che 7 risultano cadere in più aree della Star Matrix, il 34% risulta in crescita, il 17% in declino e il restante 49% stabile.

Il settore quindi risulta essere un settore che attraversa una fase di evoluzione con una prevalenza di ruoli in crescita rispetto a quelli in declino.

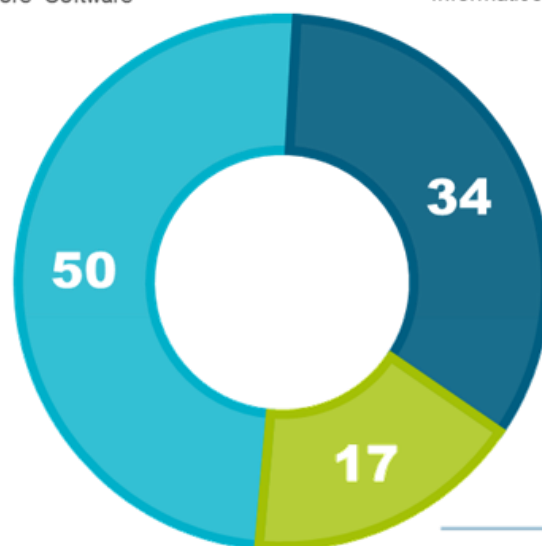
Qui di seguito vengono riportati in ordine alfabetico, i ruoli mappati del settore in base al percorso evolutivo previsto nei prossimi 3/5 anni.

Stabile

- Addetto Supporto Tecnico
- Addetto alla Formazione
- Addetto Customer Care
- Addetto Packaging
- Amministrazione del Personale
- Assistente al Responsabile Amministrativo
- Autista
- CFO
- Contabile
- Controller
- Coordinatore di Magazzino
- Credit Manager
- Data Analyst
- Direttore Commerciale/ Business Developer
- Direttore Generale
- Direttore Operativo
- Doganalista
- Esperto Legal
- Facility Manager
- Formatori Sicurezza
- Imballatore
- Logistic Coordinator
- Magazziniere
- Manutentore
- Marketing Manager
- Marketing Specialist
- Operatori di Handling
- Pickerista
- Planner
- Preload / Local Sorter
- Process Analyst
- Project Manager
- Recupero Crediti
- Resp. Acquisti Specifici (Mezzi, Attrezzature)
- Resp. Relazioni Industriali
- Responsabile Acquisti
- Responsabile Amministrazione
- Responsabile BU/Area Manager
- Responsabile Contabilità
- Responsabile Controlling
- Responsabile Flotta
- Responsabile ICT di Filiale
- Responsabile Mezzi di Sito
- Responsabile Qualità
- Responsabile Reparto Resi
- Responsabile
- Ricondizionamento
- Responsabile Sicurezza
- Responsabile Trasporti
- Responsabile Ufficio Legale
- Sales
- Sales Director
- Sales Support Manager
- Segreteria
- Sistemista
- Site Manager
- Specialista Sviluppo Packaging
- Sviluppatore Software

Crescita

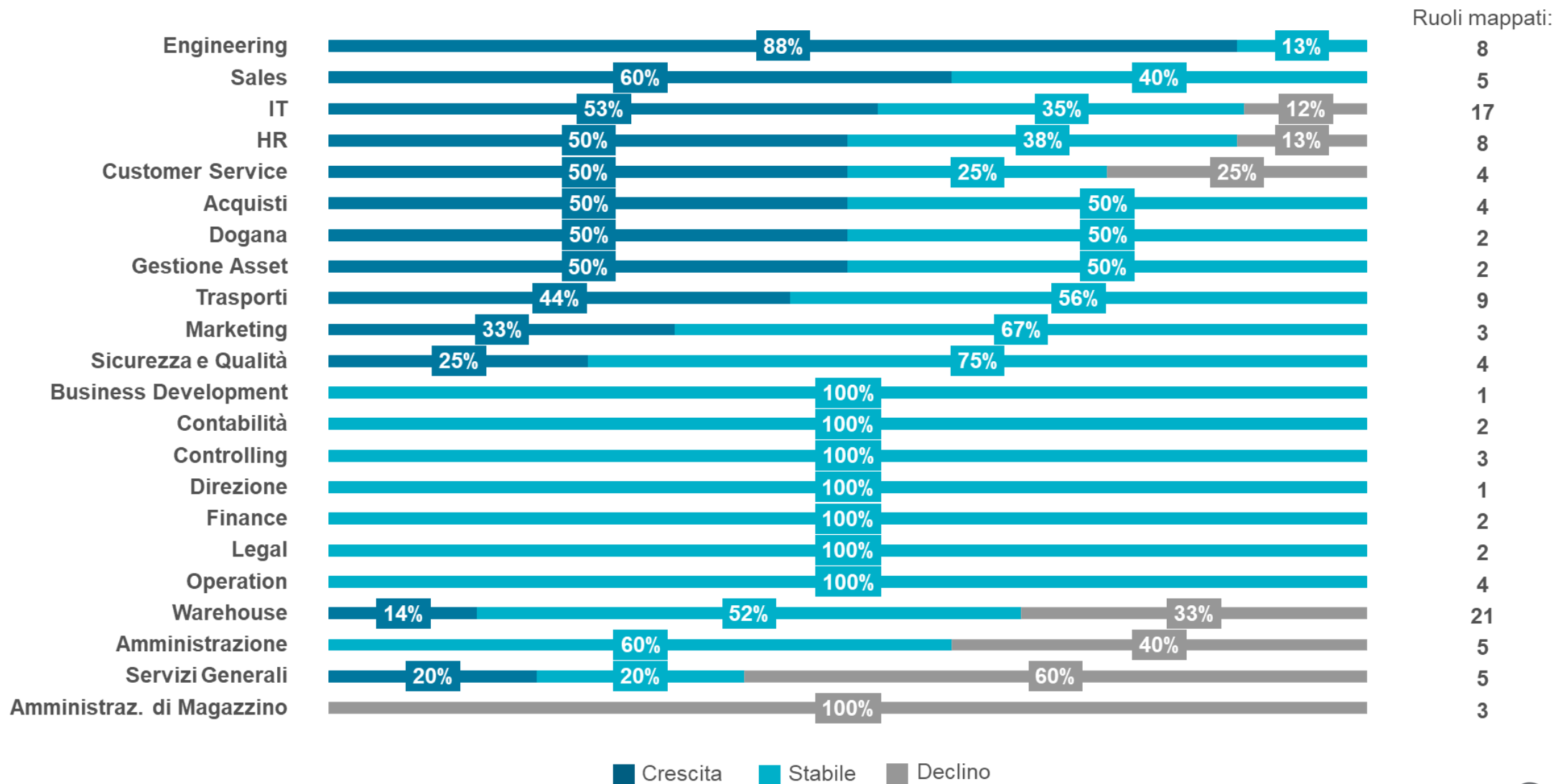
- Autista patente B
- Autista Specializzato
- Big Data Analyst Manager
- Big Data Analyst Specialist
- Chat Operator
- Customer Consultant
- Customer Engagement
- Digital Trasformation Manager
- Direttore/Responsabile IT
- Disaster Recovery Manager
- Gestione Fornitore di Rete
- Informatico dell'Automazione
- Ingegnere di Manutenzione
- Innovation Manager
- Key Account Manager
- Logistic Engineer
- Logistic Engineer Manager
- Manutentore Impianti Automatici
- Mediatore Culturale
- Pianificazione del Personale
- Process Engineering
- Real Estate Manager
- Receptionist
- Responsabile Acquisti Tecnologici
- Responsabile Automazione
- Responsabile Comunicazione Social
- Responsabile Dogana
- Responsabile HR
- Responsabile Sicurezza
- Responsabile Ultimo Miglio
- Ricerca e Selezione
- Site Manager
- Solution Designer
- Specialista CRM
- Specialista dell'Ottimizzazione dei Percorsi
- Specialisti Digital Transformation
- Specialisti Machine Learning



Declino

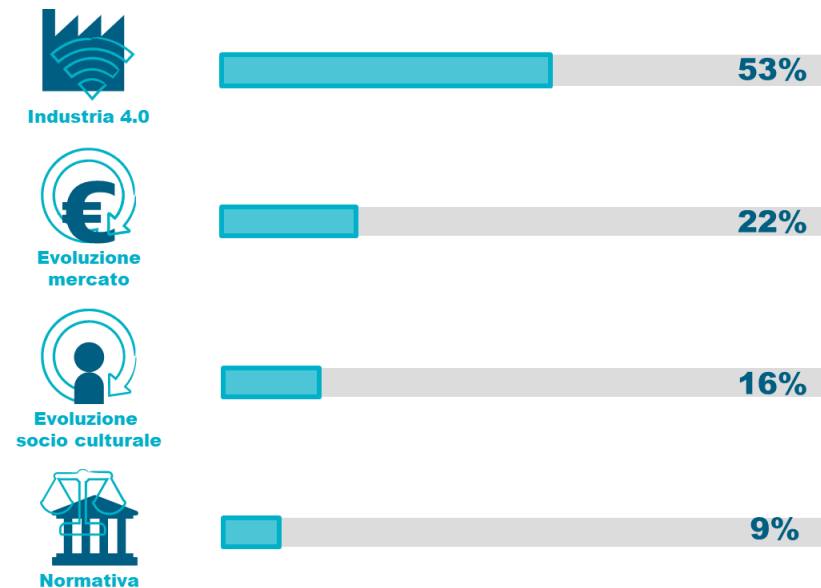
- Addetto Carico/Scarico
- Addetto Customer Service
- Addetto Stoccaggio
- Addetto Tracking
- Capo Squadra / Turno
- Carrellisti
- Cassiere
- Centralinista
- Collecting Data
- Controllo Documenti
- Data Entry
- Elaborazione Paghe
- Guardiana
- Impiegato Amministrativo
- Impiegato Amministrativo di Magazzino
- Magazziniere
- Receptionist
- Responsabile Stock

Realizzando un'analisi dei ruoli normalizzati per funzione si ottiene la distribuzione descritta nel grafico che segue.



La ricerca evidenzia come sia la funzione **Engineering** quella in cui si concentrano la maggior percentuale di ruoli in crescita, seguita dalla funzione Sales e IT (percentuali di ruoli in crescita sempre >50%). Le funzioni HR, Customer service, Acquisti, Dogana e Gestione asset sono funzioni in cui il 50% dei ruoli mappati risulta in crescita. In situazione opposta troviamo tutti i ruoli dell'Amministrazione di magazzino che risultano in declino a seguito della dematerializzazione e automatizzazione di alcune attività. Questi due elementi risultano essere anche quelli che incidono su alcuni ruoli Amministrativi. Nei Servizi generali più della metà dei ruoli mappati, pur preservando la loro importanza risultano in declino perché vengono esternalizzati. All'interno del magazzino ci sono alcuni ruoli o specifiche attività che vengono automatizzate e definite dai processi: serviranno meno persone e con competenze differenti.

All'interno del settore la tendenza evolutiva che esercita l'impatto più rilevante risulta essere quella tecnico-scientifica indicata come fattore determinante per l'evoluzione futura del ruolo nel 53% dei casi dei ruoli mappati.



Ruoli maggiormente impattati dall'evoluzione tecnico-scientifica

Le innovazioni tecnologiche rappresentano un fattore chiave di successo nel settore. L'industria 4.0 (automazione, Big Data, IoT, Cloud, VR, Digitalizzazione, Interconnessione, ...) costituisce una sfida per tutte le aziende del settore. In questo contesto risultano più favorite le aziende di grandi dimensioni o con maggiore disponibilità di risorse. Per le aziende parte di un network internazionale molte soluzioni IT e tecnologiche vengono proposte e sviluppate a livello centrale per poi essere replicate nei singoli contesti nazionali.

L'impatto dell'Industria 4.0 impatta soprattutto sui ruoli legati all'ingegneria, a specifici ruoli della funzione IT e ai ruoli operativi all'interno dei magazzini.

Il **Logistic Engineer** diventerà un ruolo sempre più strategico dovendo padroneggiare tutti elementi tecnologici e di processo al fine di ottimizzare il servizio e soddisfare il cliente. Cambiano le competenze del **Process Engineer** il quale non si limiterà all'analisi dei processi ma anche a fornire soluzioni e proposte di miglioramento. L'automazione richiederà nuovi ruoli ingegneristici e informatici specializzati in automazione come l'**Ingegnere dell'Automazione**, l'**Ingegnere di Manutenzione**, **Informatico dell'Automazione** (colui in grado di far "parlare" le macchine con i sistemi), **Specialista Machine Learning**. La tecnologia permette di rendere più semplici alcune attività di magazzino: alcuni ruoli dovranno modificare le proprie competenze, come i **Manutentori** (saranno specializzati in sistemi automatici) e i **Magazzinieri** (dovranno sviluppare competenze informatiche e problem solving), altri perderanno di importanza o diminuiranno il numero di risorse necessarie (**Addetto Carico/Scarico**, **Addetto Stoccaggio**, **Addetto Traking**, **Carrellisti**).

La disponibilità e la possibilità di gestire grandi quantità di dati e informazione fa emergere la figura di **Big Data Analyst**. Queste figure risultano presenti in alcune aziende della Logistica. Dovranno essere in grado di effettuare previsioni rispetto alla domanda, ai tempi di arrivo, alla saturazione mezzi. Inoltre dovranno essere in grado di fornire supporto alla pianificazione dei trasporti.

Un ruolo in forte evoluzione impattato dalla tecnologia risulta essere il **Site Manager**. Questo ruolo risulta in crescita soprattutto nei casi in cui gestiscono siti di grandi dimensioni o ad alto contenuto tecnologico o dove il modello organizzativo decentralizza autonomia e poteri decisionali sulle singole sedi. Mutando le competenze richieste al ruolo: oltre alle competenze tecnologiche deve essere in grado di gestire e guidare le persone e i team, saper gestire i clienti ed ha responsabilità dirette sul budget.

La tecnologia cambierà le competenze richieste al **Solution Designer** il quale dovrà essere in grado di identificare la migliore soluzione per il cliente rispetto alle tecnologie disponibili in azienda.

L'informatizzazione dei processi, la digitalizzazione e dematerializzazione richiedono un'evoluzione a specifici ruoli della funzione IT e a ruoli Amministrativi. Crescerà l'importanza di ruoli come il **Direttore IT**, l'**Innovation Manager**, il **Digital Trasformation Manager**, **Responsabile Acquisti Tecnologici**. Al contrario altri ruoli vedranno diminuire la loro importanza o il numero di headcount necessari (**Collecting Data**, **Data Entry**, **Amministrazione di Magazzino**, **Impiegato Amministrativo**, **Cassiere**, **Controllo Documenti**).

Un'attenzione particolare è rivolta alla sicurezza informatica e protezione dei dati. La figura del **Disaster Recovery Manager** risulta presente in contesti più strutturati, mentre in realtà minori tutta la parte di sicurezza informatica viene affidata a società o consulenti esterni.

Ruoli maggiormente impattati dall'evoluzione del mercato

Elemento differenziante e competitivo per le aziende del settore si è spostato dal basso costo del servizio, al garantire una corretta esecuzione del servizio in termini di qualità e rapidità. Per perseguire questo risultato le aziende tendono a realizzare acquisizioni e concentrazioni di attività al fine di assicurarsi un controllo diretto sull'esecuzione del processo e accrescere il fatturato sfruttando economie di scala; individuare un referente/partner strutturato per affidare tutte le attività di supporto alla logistica, distribuzione e trasporto in modo integrato; propendere per l'insourcing di specifiche attività o asset aziendali.

In connessione all'evoluzione del mercato si assiste a una crescita della strategicità del ruolo di **Gestione Fornitore di Rete**, ovvero colui che deve essere in grado di selezione e garantire l'affidabilità dei fornitori dei servizi.

Come detto l'orientamento al cliente diventa un importante elemento competitivo. Gli operatori devono da un lato essere in grado di introdurre sistemi tecnologici in grado di semplificare le procedure e la richiesta di informazione da parte del committente, proponendo anche l'esecuzione di servizi aggiuntivi; dall'altro garantire la precisa esecuzione del servizio in modo da soddisfare anche il cliente finale.

Per garantire elevati standard di servizio molte aziende stanno rivedendo completamente il servizio di Customer Care. Questa funzione risulta strutturata in modo differente tra i diversi operatori. In alcuni casi risulta centralizzata, in altri decentralizzata sui siti, in altri casi un mix delle due. Inoltre le attività richieste alla funzione possono essere molto diverse.

Si assiste ad una trasformazione del ruolo dell'**Addetto al Customer Service** (per il quale si prevede una diminuzione di headcount favorita dall'informatizzazione dei processi e dalla capacità degli utenti di reperire informazioni in modo autonomo) in **Addetto al Customer Care** (devono conoscere l'intero flusso e processo operativo e avere competenze informatiche e linguistiche; anche in questo caso si prevedono headcount in diminuzione).

In alcune realtà emerge il ruolo di **Customer Consultant**, una figura in grado di rispondere in modo proattivo ai bisogni del cliente. Questa tipologia di servizio può rappresentare un valore aggiunto per l'azienda ed essere anche un elemento di valutazione economica. La funzione del Customer Care si evolve anche grazie all'utilizzo dei canali social da parte degli utenti. Emerge il ruolo di **Chat Operator**, non solo riferito a colui che deve rispondere tramite chat, ma anche a colui che seleziona le domande e le risposte per programmare il chat bot.

Ruolo fondamentale per la gestione del cliente risulta essere il **Key Account Manager** il quale dovrà sviluppare competenze legate al customer care, project management e gestione dei team.

In crescita, soprattutto in contesti strutturati, risultano essere le funzioni IT orientate al cliente come il **Customer Engagement** e lo **Specialista CRM**.

L' e-commerce è un fenomeno in grande crescita. Gli acquisti on line crescono di anno in anno. L' e-commerce ha modificato non solo il mercato B2C ma anche il B2B portato ad una parcellizzazione degli ordini, ad un aumento dei volumi, a diverse esigenze da soddisfare. Inoltre richiede lo sviluppo di ulteriori servizi quali il ritiro e la gestione del reso, il packaging, il ricondizionamento prodotti.

La **Pianificazione del Personale** diventa fondamentale per la gestione dei picchi e la gestione della flessibilità.

Gli strumenti tecnologici e i big data migliorano la funzione di pianificazione dei trasporti che diviene sempre più importante per una corretta gestione del servizio e degli autisti (cresce l'importanza dello **Specialista Ottimizzazione Trasporti** e del **Responsabile Ultimo Miglio**).

Cambia il ruolo **dell'Autista (patente B)**: rappresenta l'immagine dell'azienda. È richiesto all'autista di sviluppare competenze comunicative e di saper utilizzare i device tecnologici. Crescente risulta la richiesta di **Autisti Specializzati** in installazione e trasposto di materiali specifici.

Gli operatori del settore lamentano la capacità di ricercare autisti qualificati e affidabili. Diverse aziende stanno rinforzando la flotta di proprietà con l'acquisto di mezzi mentre altre stanno avviando dei processi di insourcing.

L'affidabilità richiesta dai clienti avvantaggia le aziende maggiormente strutturate o con un parco fornitori ampio.

In specifici casi al fine di rendere un servizio aggiuntivo legato all'e-commerce (possibilità di ritirare e inviare pacchi presso HUB) diventa sempre più importante la figura della **Receptionist**. Si tratta di una figura specializzata in grado di parlare diverse lingue, di gestire il contatto con il cliente e di proporre soluzioni di vendita.

Ruoli maggiormente impattati dall'evoluzione socio-culturale

L'attenzione al pianeta, al consumo di risorse e all'inquinamento atmosferico è diventata una priorità degli enti governativi.

L'impatto energetico e ambientale diventano temi che richiedono sempre maggiore attenzione:

- le tecnologie offrono alle aziende la possibilità di realizzare e gestire struttura a basso impatto energetico, in termini di inquinamento ma anche di costo.
- la diffusione di strumentazione alimentata con fonti alternative consente di ridurre i costi.

Il ruolo del **Real Estate** diventa strategico là dove è in grado di sviluppare e valorizzare siti in prossimità dei centri urbani, realizzare impianti a basso impatto energetico ed in grado di sfruttare l'energia prodotta.

Cambiano le abitudini e la composizione della popolazione:

- le abitudini di acquisto generano dei picchi lavorativi e l'esigenza di maggiore flessibilità di manodopera
- l'utilizzo dei canali social influenza le scelte di acquisto
- all'interno dei siti si trovano persone di estrazione, cultura e nazionalità differente. È cambiato l'approccio al lavoro delle nuove generazioni

La funzione del **Social Media** diventa strategica per lo sviluppo del brand.

La **Ricerca e Selezione di personale** diventa strategica per quelle aziende orientate al trasporto intermodale, internazionale e all'insourcing. Emerge con particolare attenzione il tema della gestione del personale, delle relazioni sindacali, della gestione della diversità nei magazzini.

Ruoli maggiormente impattati dall'evoluzione normativa

Le politiche ambientali di lotta all'inquinamento e la diffusione di zone a traffico limitato impongono un adeguamento alle aziende del settore:

- esigenza di rinnovare la flotta mezzi
- prevedere nuove forme e tipologia di consegna con mezzi alternativi
- la contenuta autonomia dei mezzi elettrici impone la realizzazione di hub sempre più vicini al territorio
- La normativa limita la flessibilità richiesta dal mercato:
- il “Decreto Dignità” impone dei vincoli e limiti all'assunzione di personale a termine e personale somministrato
- il Codice degli Appalti impone dei limiti al subappalto oltre a prevedere clausole vincolanti per i committenti.

La normativa sul lavoro e la gestione dei fornitori fa emergere un tema legato alla gestione del personale e delle relazioni industriali. In aziende strutturate il ruolo dell'**HR Manager** ha un impatto importante e cresce nella gestione del personale. La funzione dell'**HR Manager** o della gestione del personale sarà sempre più importante per garantire una adeguata gestione dei fornitori, stabili relazioni sindacali e l'esecuzione del servizio.

Il quadro di sintesi dell'analisi dell'evoluzione dei ruoli della Logistica

Nella **tabella** che segue viene tracciata una sintesi dell'evoluzione dei ruoli del settore della Logistica nei prossimi 3/5 anni mettendo in luce per le famiglie professionali maggiormente impattate dall'evoluzione del settore, quella che è prevista essere l'andamento dell'importanza riconosciuta al ruolo, la necessità di sviluppo di nuove competenze, la previsione di aumento o riduzione di headcount, la propensione delle aziende all'insourcing o all'outsourcing di queste figure evidenziando anche i fattori di contesto che impattano maggiormente sull'evoluzione della famiglia professionale e presentando se l'andamento tracciato vale per tutte le aziende del settore o tende ad essere condizionato dal diverso modello di business, dalla natura dell'operatore (*logistica vs. distribuzione*) o dalle dimensioni aziendali.

	Ingegneri	Innovaz. Tecnol. (IT)	Key Account	Solution Design	Customer Care	Site manager	Pianificaz. trasporti	Autista (B)	Magazziniere	HR Manager	Attività Amm. Inserim. Dati	Servizi Generali
Importanza												
Competenze												
Headcount												
In/Out												
Driver												

Per tutti
 Dimensione aziendale
 Modello di business
 Operatore

Industria 4.0
 Evoluzione mercato
 Evoluzione socio culturale
 Normativa

RISULTATI DELLO STUDIO EVOLUZIONE DEI RUOLI DELLA LOGISTICA NEI PROSSIMI 3/5 ANNI ATTRAVERSO LA GI GROUP STAR MATRIX

Obiettivo



Alla luce degli elementi di contesto che stanno interessando il settore, realizzare un'analisi strategico-evolutiva dell'evoluzione dei principali ruoli del settore della logistica italiana nei prossimi 3/5 anni

Modello di analisi utilizzato

Gi Group Star Matrix

**ALTA
IMPORTANZA**

Contributo Straordinario

IMPORTANZA DEL RUOLO OGGI

OGGI

Alta Importanza

DOMANI

In Declino

«DECLINING»

OGGI

Alta Importanza

DOMANI

Importanza Stabile

«CORE»

OGGI

Alta Importanza

DOMANI

In Crescita

«STRATEGICI»

IN DECLINO

STABILE

IN CRESCITA

EVOLUZIONE FUTURA DEL RUOLO

«DISSOLVING»

OGGI

Bassa Importanza

DOMANI

In Declino

«SUPPORTING»

OGGI

Bassa Importanza

DOMANI

Importanza Stabile

«EMERGING»

OGGI

Bassa Importanza

DOMANI

In Crescita

**BASSA
IMPORTANZA**

Contributo Ordinario

Posizionamento ruoli sulla Star Matrix

(1/2)

Contributo del ruolo oggi

Identifica gli elementi chiave utili a definire la **rilevanza del contributo rispetto al business ad oggi**

Porta a distinguere i ruoli in:

- **Contributo Ordinario**
- **Contributo Straordinario**

Raggio di azione

Indica livello discrezionalità riconosciuto al ruolo

Autonomia decisionale

Natura attività gestite

Leve

Indica l'insieme delle risorse a disposizione del ruolo

Competenze

Gestione risorse

Responsabilità

Indica l'insieme delle attese organizzative che ricadono sul ruolo

Impatto su cambiamento (risultati a lungo termine)

Impatto sul business

Posizionamento ruoli sulla Star Matrix

(2/2)

Importanza evolutiva del ruolo

Identifica i **fattori evolutivi** di

contesto e i loro impatti futuri (3/5 anni) sui ruoli, portando a distinguere i ruoli in:

- **Crescita**
- **Stabili**
- **Declino**



Evoluzione tecn.- scient.	Evoluzione del mercato	Evoluzione socio culturale	Evoluzione normativa
Industry 4.0 ▪ Automazione ▪ Interconnessione ▪ Digitalizzazione ▪ Big data ▪ IoT ▪ Cloud ▪ Cybersecurity ▪ Virtual Reality	Ridefinizione arena competitiva ▪ E-Commerce ▪ Start up ▪ Piattaforme servizi Cambia domanda Rivisitazione dei modelli di business	Globalizzazione Impatti ambientali Generazioni diverse Relazioni sindacali	Quadro normativo ▪ Decreto Dignità ▪ Codice appalti ▪ CCNL logistica trasporti Regolamenti Territoriali ▪ Definizione Aree (B-C, ZTL..)
AMBITO OPERATIVO			
DIMENSIONE AZIENDALE			
MODELLO DI BUSINESS			

Perimetro generale di studio



**13 Interviste
+ Focus Group**



273 Ruoli



**108 Ruoli
normalizzati**



22 Funzioni



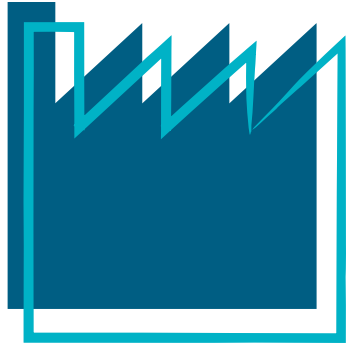
**6 Macro-aree
funzionali**

- **Direzione Generale – Operation – Engineering**
- **Business Development – Marketing – Sales – Customer Care**
- **Warehouse**
- **Trasporti (Distribuzione) – Dogana**
- **Staff**
- **Amministrazione – Finanza – Controllo**

Normalizzazione ruoli

Macro-area	Funzione	Ruoli
Direzione Generale + Operation + Engineering [Dir.Gen. + Oper + Eng] (3 Funzioni – 13 Ruoli)	Direzione	1
	Operation	4
	Engineering	8
Business Development+ Marketing + Sales + Customer Care [B Dev + Mktg + Sales + Cust Care] (4 Funzioni – 12 Ruoli)	Business Development	1
	Customer Service	4
	Marketing	3
	Sales	4
Warehouse (2 Funzioni – 22 Ruoli)	Amministrazione di Magazzino	3
	Warehouse	19
Trasporti + Dogana [Trasp. e Dog.] (2 Funzioni – 10 Ruoli)	Dogana	2
	Trasporti	8
Staff (7 Funzioni – 39 Ruoli)	Acquisti	4
	HR	7
	IT	17
	Gestione Asset	2
	Legal	2
	Servizi Generali	4
	Sicurezza e Qualità	3
	Amministrazione	5
Amministrazione + Finanza + Controllo [AFC] (4 Funzioni – 12 Ruoli)	Contabilità	2
	Controlling	3
	Finance	2
		108

Insights



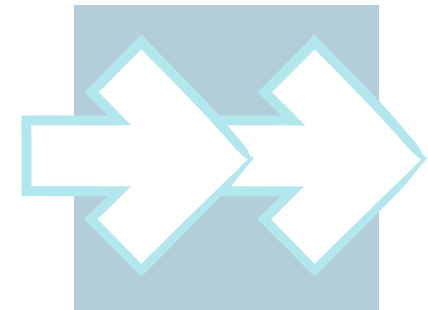
Generale



Funzione



**Ruoli per
funzione e
macro-area**



**Riflessioni
conclusive**

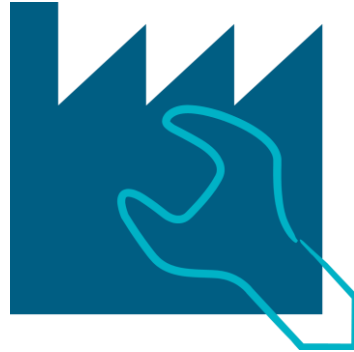
Contributo		Importanza		
		DECLINING	CORE	STRATEGICI
Contributo	Straordinario		Ruoli 13 (11,3%)	Ruoli 19 (16,5%)
	Ordinario	Ruoli 19 (16,5%)	Ruoli 44 (38,3%)	Ruoli 20 (17,4%)
		Importanza in Declino	Importanza Stabile	Importanza in Crescita

Somma Ruoli 115
(7 ruoli posizionati in più
quadranti Star Matrix)

Insights



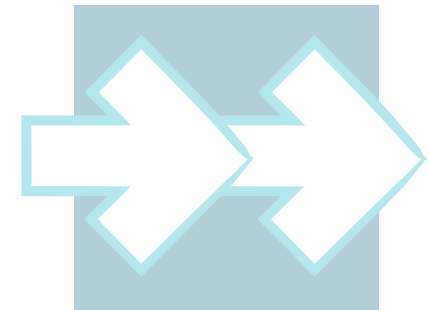
Generale



Funzione



**Ruoli per
funzione e
macro-area**

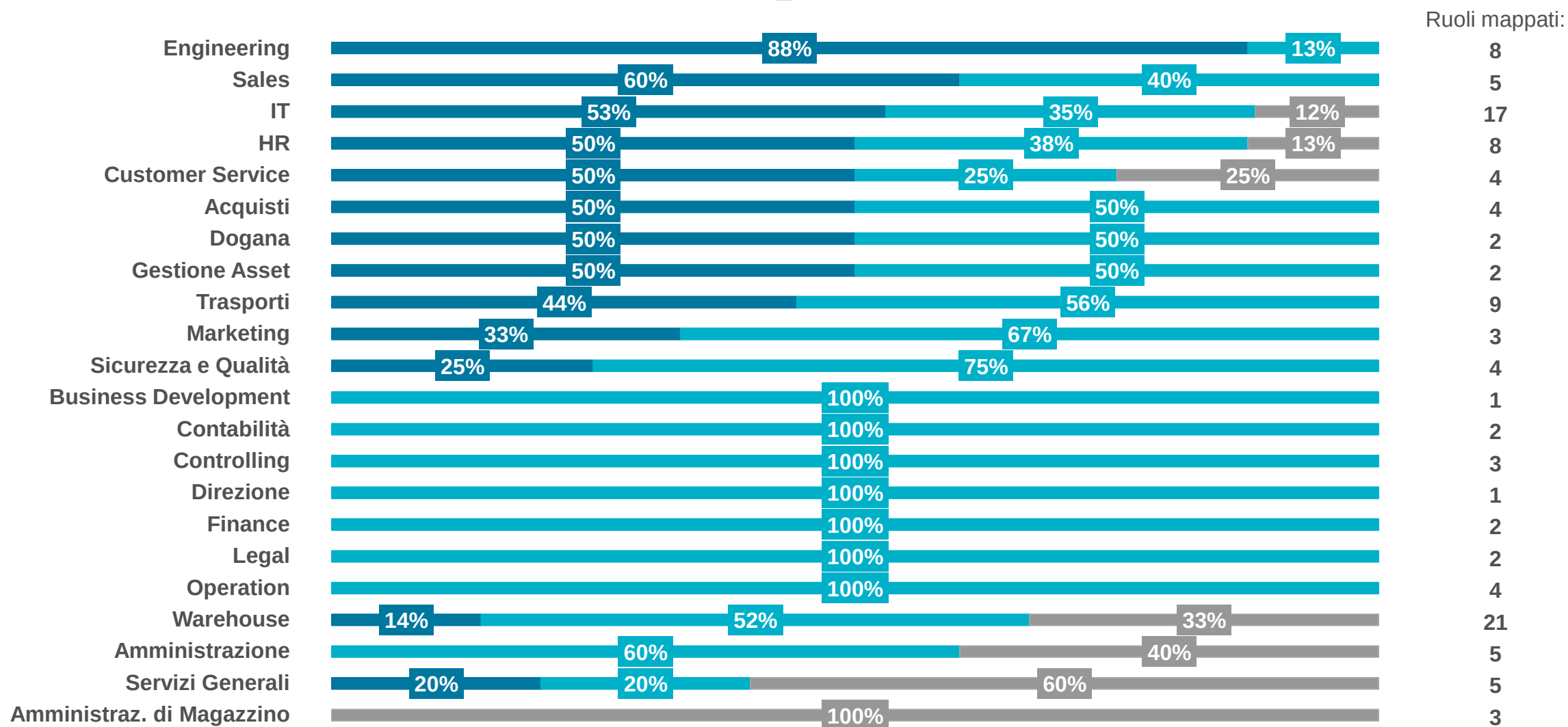


**Riflessioni
conclusive**

Somma Ruoli 115
(7 ruoli posizionati in più
quadranti Star Matrix)

Contributo	Straordinario	DECLINING	CORE		STRATEGICI
			Amministrazione 20% (1) Business Dev. 100% (1) Controlling 33% (1) Direzione 100% (1) Finance 50% (1) Legal 50% (1) Marketing 33% (1) Operation 75% (3) Sales 20% (1) Trasporti 11% (1) Warehouse 5% (1)		Acquisti 25% (1) Dogana 50% (1) Engineering 63% (5) Gestione Asset 50% (1) HR 12% (1) IT 29% (5) Sales 40% (2) Trasporti 22% (2) Warehouse 5% (1)
Ordinario		DISSOLVING	SUPPORTING		EMERGING
		Amministrazione 40% (2) Amm. Magazzino 100% (3) Customer Care 25% (1) HR 12% (1) IT 12% (2) Servizi Generali 60% (3) Warehouse 33% (7)	Acquisti 50% (2) Amministrazione 40% (2) Contabilità 100% (2) Controlling 67% (2) Customer Care 25% (1) Dogana 50% (1) Engineering 12% (1) Finance 50% (1) Gestione Asset 50% (1) HR 38% (3)	IT 35% (6) Legal 50% (1) Marketing 33% (1) Operation 25% (1) Sales 20% (1) Servizi Generali 20% (1) Sicurezza e Qualità 75% (3) Trasporti 44% (4) Warehouse 48% (10)	Acquisti 25% (1) Customer Care 50% (2) Engineering 25% (2) HR 38% (3) IT 24% (4) Marketing 33% (1) Sales 20% (1) Servizi Generali 20% (1) Sicurezza e Qualità 25% (1) Trasporti 22% (2) Warehouse 10% (2)
		Importanza in Declino	Importanza Stabile		Importanza in Crescita

Evoluzione ruoli per funzione



Insights



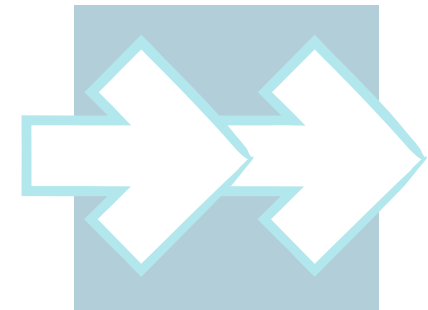
Generale



Funzione



**Ruoli per
funzione e
macro-area**



**Riflessioni
conclusive**

Contributo

Straordinario

Ordinario

DECLINING	CORE	STRATEGICI
	Direttore Generale Direttore Operativo Responsabile BU/Area Manager Logistic Coordinator	Logistic Engineer Manager Logistic Engineer Process Engineering Big Data Analyst Manager Responsabile Automazione
DISSOLVING	SUPPORTING	EMERGING
	Project Manager Specialista Sviluppo Packaging	Big Data Analyst Specialist Ingegnere di Manutenzione

Importanza in Declino

Importanza Stabile

Importanza in Crescita

■ Direzione Generale
 ■ Operation
 ■ Engineering

(13 ruoli)

Focus ruoli in evoluzione Engineering



Ruolo	Driver	Competenze	Headcount
▪ Logistic Engineer	▪ Tutti gli elementi connessi all'Industria 4.0 ▪ E-commerce	È richiesta una formazione e aggiornamento continuo relativo a Industria 4.0 e competenze comunicative	Saranno tra i più richiesti nel mercato nei prossimi anni
▪ Process Engineer	▪ Tutti gli elementi connessi all'Industria 4.0	Non si limiterà all'analisi dei processi ma anche a fornire soluzioni e proposte di miglioramento	Saranno tra i più richiesti nel mercato nei prossimi anni
▪ Responsabile Automazione ▪ Ingegnere di Manutenzione (contesti ad elevata automazione)	▪ Automazione		
▪ Big Data Analyst Sono presenti in alcune realtà soprattutto della Logistica	▪ Big data	Previsione domanda, tempi di arrivo, saturazione mezzi Supporto alla pianificazione dei trasporti	

Contributo

Straordinario

Ordinario

DECLINING	CORE	STRATEGICI
	Direttore Commerciale / Bus. Dev. Marketing Manager Sales Director	Key Account Manager* Solution Designer
DISSOLVING	SUPPORTING	EMERGING
Addetto Customer Service	Marketing Specialist Sales Addetto Customer Care	Responsabile Comunicazione Social Key Account Manager* Chat Operator Customer Consultant
Importanza in Declino	Importanza Stabile	Importanza in Crescita

 Bus Dev  MKTG  Sales  Customer Care

(12 ruoli)

Focus ruoli in evoluzione Marketing & Sales



Ruolo	Driver	Competenze	Headcount
Key Account Manager Il peso all'interno dell'azienda varia per tipologia operatore (Logistica / Distribuzione)	Evoluzione del mercato Per Logistica diventa riferimento per Cliente Per Distribuzione dipende dal Modello di Business	Sviluppo competenze legate al Customer Care, Project Management e Gestione dei Team	Per la Distribuzione potrebbero servire meno risorse ma con competenze più sviluppate
Solution Designer	Industria 4.0	Combina competenze tecniche, di processo e di business Project management	
Social Media	Evoluzione socio culturale Impatto sul branding dei canali social		

Focus ruoli in evoluzione Customer Service



Ruolo	Driver	Competenze	Headcount
▪ Customer Consultant Il ruolo con caratteristiche di proattività risulta presente solo in alcuni contesti aziendali	▪ Modello di business ▪ Interconnessione	Conoscenza dell'intero flusso e processo operativo Proattività	Evoluzione relazione di outsourcing (gestione interna) e livello di servizio (valutazione economica del servizio)
▪ Chat Operator Presente solo in poche realtà. Non gestisce solo cliente in chat ma programma le risposte del chatbot	▪ Interconnessione ▪ Evoluzione socio-culturali	Linguaggio social Capacità di selezione risposte e programmazione chatbot	
▪ Addetto Customer Care	▪ Interconnessione	Conoscenza dell'intero flusso e processo operativo Competenze informatiche e linguistiche (Inglese) Comunicazione assertiva	Headcount in diminuzione La tecnologia velocizza il recupero informazione No sostituiti con chatbot
▪ Addetto Customer Service	▪ Interconnessione ▪ Evoluzioni socio-culturali		Headcount in diminuzione: utenti sempre più autonomi nel reperire informazioni base online

DECLINING	CORE	STRATEGICI
	Site Manager*	Site Manager*
DISSOLVING	SUPPORTING	EMERGING
Capo Squadra / Turno Addetto Carico/Scarico Addetto Stoccaggio Magazziniere** Carrellisti Addetto Tracking Responsabile Stock Impiegato di magazzino Cassiere Controllo Documenti	Coordinatore di Magazzino Responsabile Ricondizionamento Responsabile Reparto Resi Preload / Local Sorter Imballatore Addetto Packaging Operatori di Handling Pickerista Magazziniere** Manutentore (attrezzi/mezzi)	Mediatore Culturale Manutentore (imp. automatici)

Importanza in Declino

Importanza Stabile

Importanza in Crescita

Focus ruoli in evoluzione Warehouse



Ruolo	Driver	Competenze	Headcount
▪ Site Manager Diventa strategico in basa alla tipologia di sito e modello di business	▪ Tutti gli elementi connessi all'Industria 4.0 ▪ E-commerce ▪ Normativa sul lavoro	Conoscenze tecnologiche e di processo Competenze manageriali, gestione del personale, del budget e dei clienti	Difficile reperire figure qualificate
▪ Capo Squadra/Turno	▪ Automazione	Attività definite dai processi	Headcount in diminuzione
▪ Coordinatori di Magazzino		Gestione persone e team, Automazione, Problem Solving, Inglese, Excel	Headcount in aumento
▪ Magazziniere ▪ Addetto Carico/Scarico ▪ Addetto Stoccaggio ▪ Addetto Tracking ▪ Carrellisti	▪ Tutti gli elementi connessi all'Industria 4.0 (Automazione, IoT)	Magazziniere – Conoscenze Informatiche; Problem Solving.	Magazziniere – Headcount in diminuzione
▪ Manutentore In impianti automatizzati	▪ Automazione		Variazione headcount dipende dal grado di automatizzazione del sito
▪ Impiegato Amm. di Magazzino ▪ Cassiere ▪ Controllo Documenti	▪ Digitalizzazione ▪ Dematerializzazione		Headcount in diminuzione

Contributo

Straordinario

Ordinario

DECLINING	CORE	STRATEGICI
	Responsabile Trasporti	Specialista Ottimizzazione Percorsi Responsabile Ultimo Miglio Responsabile Dogana
DISSOLVING	SUPPORTING	EMERGING
	Planner Responsabile Flotta Responsabile Mezzi di Sito Autista patente B* Addetto alla Dogana	Autista patente B* Autista specializzato

Importanza in Declino

Importanza Stabile

Importanza in Crescita

Trasporti Dogana

(10 ruoli)

Focus ruoli in evoluzione Trasporti



Ruolo	Driver	Competenze	Headcount
▪ Autista Patente B ▪ Autista Specializzato	▪ Modello di business ▪ Evoluzione socio-culturale	Competenze nell'utilizzo di device tecnologici e capacità comunicative Installazione e trasporto merci specifiche	Difficoltà nel reperire autisti Gestione in outsourcing
▪ Responsabile Ultimo Miglio	▪ E-commerce ▪ Big data	Competenze tecnologiche Conoscenza contesto, servizi e fornitori	
▪ Specialista Ottimizzazione Trasporti Strategico per lo sviluppo dei trasporti intermodali ▪ Planner	▪ E-commerce ▪ Big data	Analisi dati Conoscenza settore Planner - Sviluppo competenze analisi strategica dei dati	Planner - Headcount previsti in diminuzione

DECLINING	CORE	STRATEGICI
	Responsabile Ufficio Legale	Responsabile HR* Gestione Fornitore di Rete Real Estate Manager Digital Trasformation Manager Direttore/Resp. IT Specialista CRM Innovation Manager Customer Engagement
DISSOLVING	SUPPORTING	EMERGING
Elaborazione Paghe Receptionist** Guardiana Centralinista Collecting Data Data Entry	Amministr. del Personale Responsabile Relazioni Industriali Addetto alla Formazione Esperto Legal Facility Manager Responsabile Qualità Responsabile Sicurezza*** Formatore Sicurezza Segreteria	Responsabile HR* Pianificazione del Personale Ricerca e Selezione Receptionist** Responsabile Sicurezza*** Responsabile Acquisti Tecnologici Specialisti Digital Transformation Specialisti Machine Learning Disaster Recovery Manager Informatico dell' Automazione

Importanza in Declino

Importanza Stabile

Importanza in Crescita

Focus ruoli in evoluzione IT



Ruolo	Driver	Competenze	Headcount
▪ Direttore/ Responsabile IT ▪ Innovation Manager ▪ Informatico dell'Automazione ▪ Specialista Machine Learning	▪ Tutti gli elementi connessi all'Industria 4.0		
▪ Digital Trasformation	▪ Digitalizzazione	Conoscenze tecniche, organizzative, di processo e di servizio	
▪ Customer Engagement interviene anche nella fase di offerta, valorizzazione del servizio ▪ Specialista CRM	▪ Modello di Business ▪ Interconnessione	Customer Engagement – competenze IT e di business	
▪ Disaster Recovery Manager	▪ Interconnessione		Può essere outsourced (soprattutto in realtà piccole)
▪ Collecting Data ▪ Data Entry	▪ Dematerializzazione		

Focus ruoli in evoluzione

Direzione Risorse Umane



Ruolo	Driver	Competenze	Headcount
▪ Responsabile HR (dimensioni aziendali)	▪ Relazioni Industriali ▪ Cambio generazionale Ha un ruolo importante anche per l'Employer Branding		
▪ Pianificazione Personale	▪ E-commerce ▪ Normativa	Conoscenza del servizio, della normativa e dei fornitori	
▪ Resp. Ricerca e Selezione In crescita per quelle aziende orientate al trasporto internazionale e all'insourcing	▪ Cambio generazionale ▪ Modello di business		
▪ Amministrazione del Personale ▪ Payroll	▪ Interconnessione ▪ Dematerializzazione		Payroll dove presente subirà una diminuzione di headcount Nella maggior parte dei contesti la funzione viene esternalizzata

Focus ruoli in evoluzione

Gestione asset, Acquisti, Servizi generali



Ruolo	Driver	Competenze	Headcount
▪ Real Estate (funzione dedicata o in capo ad AD o DG)	▪ Impatto ambientale (mezzi green e costo strutture) ▪ Risparmio energetico ▪ Regolamenti territoriali		
▪ Gestore Fornitore di Rete ▪ Resp. Acquisti Tecnologici	▪ Evoluzione mercato ▪ Tecnologia	Conoscenza tecnologiche unite alle procedure di acquisto	
▪ Receptionist ▪ Receptionist ▪ Guardiania ▪ Centralinista	▪ Modello di business ▪ Evoluzione Socio - culturali ▪ Interconnessione	Dove la Reception ha contatto diretto con il cliente deve sviluppare le competenze linguistiche e capacità di vendita	La Guardiania diventa importante per il valore custodito nei magazzini, ma viene esternalizzata

Contributo

Straordinario

Ordinario

DECLINING	CORE Responsabile Amministrazione CFO Responsabile Controlling	STRATEGICI
DISSOLVING Data Entry Impiegato Amministrativo	SUPPORTING Recupero Crediti Assistente al Responsabile Amm. Credit Manager Responsabile Contabilità Contabile Controller Sales Support Manager	EMERGING

Importanza in Declino

Importanza Stabile

Importanza in Crescita

Amministrazione Finanza Contabilità Controllo

(12 ruoli)

Focus ruoli in evoluzione

Amministrazione



Ruolo	Driver	Competenze	Headcount
▪ Impiegato Amministrativo ▪ Data Entry	▪ Dematerializzazione		Impiegato amministrativo – Headcount in diminuzione

Insights



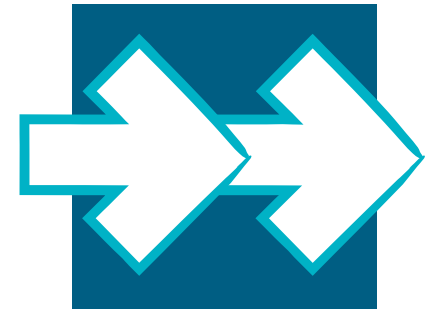
Generale



Funzione



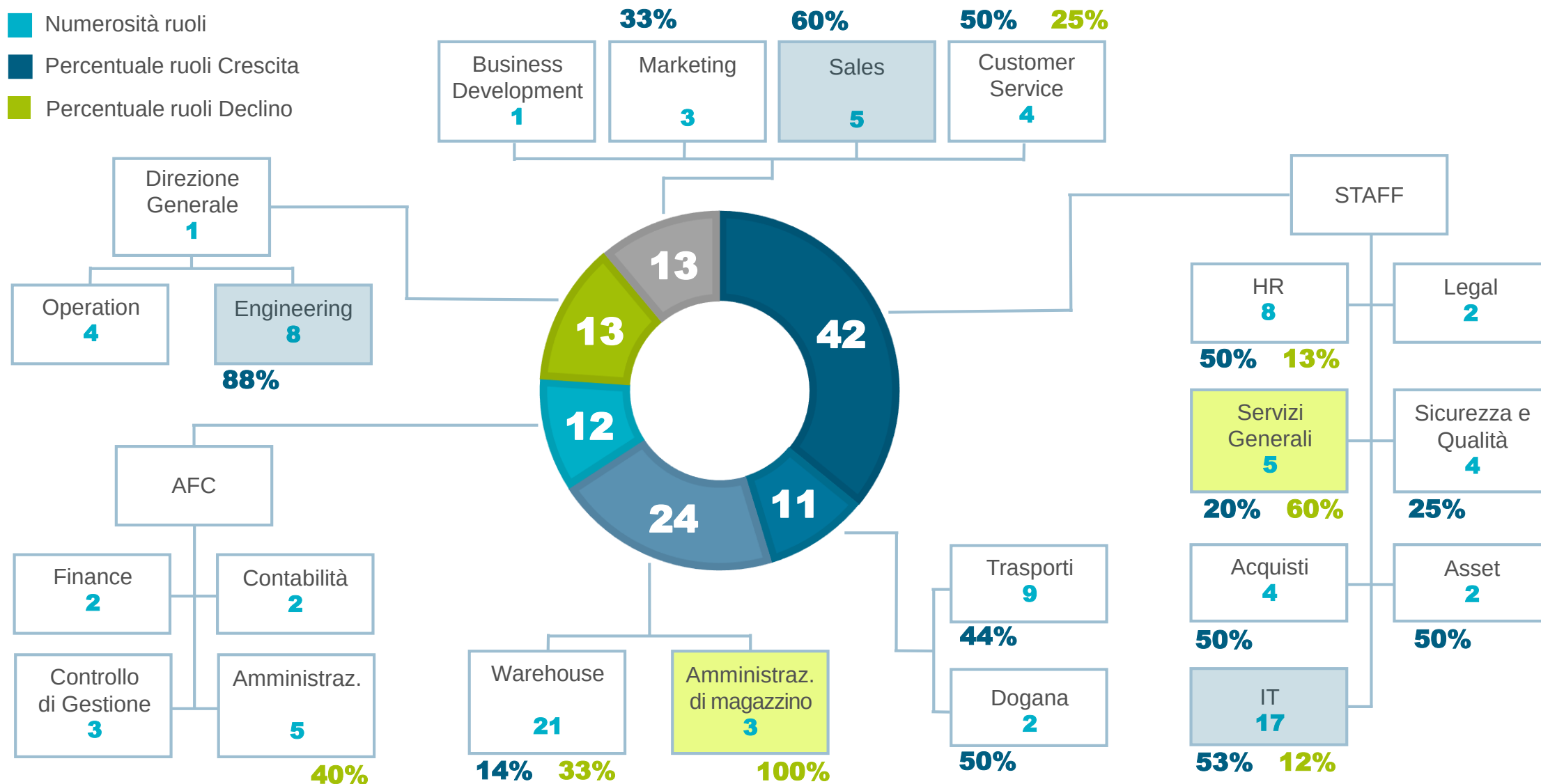
**Ruoli per
funzione e
macro-area**



**Riflessioni
conclusive**

Evoluzione dei ruoli per funzione

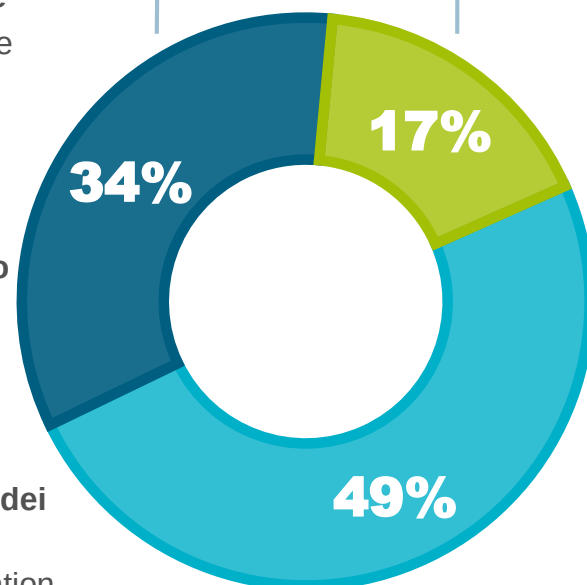
- Numerosità ruoli
- Percentuale ruoli Crescita
- Percentuale ruoli Declino



Evoluzione dei ruoli

Crescita

- Autista patente B*
- Autista Specializzato
- **Big Data Analyst Manager**
- Big Data Analyst Specialist
- **Chat Operator**
- **Customer Consultant**
- **Customer Engagement**
- **Digital Trasformation Manager**
- **Direttore/Responsabile IT**
- Disaster Recovery Manager
- **Gestione Fornitore di Rete**
- Informatico dell'Automazione
- Ingegnere di Manutenzione
- **Innovation Manager**
- Key Account Manager*
- **Logistic Engineer**
- **Logistic Engineer Manager**
- Manutentore Impianti Automatici
- Mediatore Culturale
- Pianificazione del Personale
- **Process Engineering**
- **Real Estate Manager**
- Receptionist*
- Responsabile Acquisti Tecnologici
- **Responsabile Automazione**
- Responsabile Comunicazione Social
- **Responsabile Dogana**
- Responsabile HR*
- Responsabile Sicurezza*
- **Responsabile Ultimo Miglio**
- Ricerca e Selezione
- Site Manager*
- **Solution Designer**
- **Specialista CRM**
- **Specialista Ottimizzazione dei Percorsi**
- Specialisti Digital Transformation
- Specialisti Machine Learning



Declino

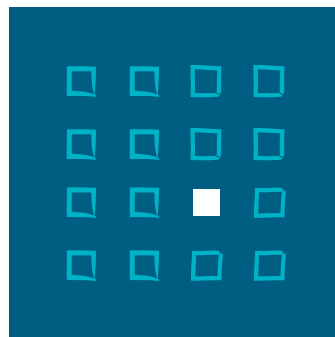
- Addetto Carico/Scarico
- Addetto Customer Service
- Addetto Stoccaggio
- Addetto Tracking
- Capo Squadra / Turno
- Carrellisti
- Cassiere
- Centralinista
- Collecting Data
- Controllo Documenti
- Data Entry
- Elaborazione Paghe
- Guardiania
- Impiegato Amministrativo
- Impiegato Amministrativo di Magazzino
- Magazziniere*
- Receptionist*
- Responsabile Stock

Stabile

Riflessioni sull'evoluzione del settore (1/2)



Occorre promuovere una nuova visione del settore logistico e distribuzione



Elemento differenziante e competitivo
per le aziende del settore è la garanzia di una corretta esecuzione del servizio in termini di **qualità e rapidità**.



La **gestione delle persone** è un **tema sempre più importante**

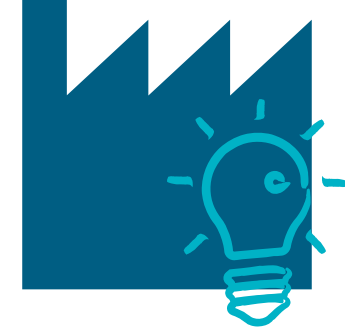
Riflessioni sull'evoluzione del settore (2/2)



L'**industria 4.0** trasforma lo scenario e modifica le figure necessarie



L'**e-commerce** modifica le abitudini di acquisto e **trasforma** il settore e i modelli di business



L'**impatto energetico e ambientale** elemento sempre più rilevante nel settore

Driver evolutivi

Rispetto ai ruoli in evoluzione («in Crescita» e «in Declino») sono stati individuati i principali driver evolutivi, ovvero quale elemento di contesto incide prevalentemente sull'evoluzione dello specifico ruolo.

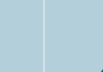
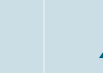
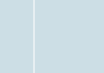
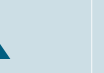
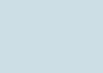
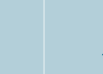
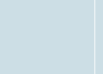
I differenti elementi sono stati ricondotti alle **4 aree tematiche**

Emerge predominante l'**influenza** esercitata **dalla tecnologia** (automazione, IoT, Big Data, Interconnessione)

Un **ruolo importante** è costituito dall'**e-commerce** (drive principale che guida l'evoluzione del mercato)



Evoluzione dei ruoli

	 Ingegneri	 Innovaz. Tecnol. (IT)	 Key Account	 Solution Design	 Customer Care	 Site manager	 Pianificaz. trasporti	 Autista (B)	 Magazziniere	 HR Manager	 Attività Amm. Inserim. Dati	 Servizi Generali
Importanza												
Competenze												
Headcount												
In/Out												
Driver												

 Per tutti
  Dimensione aziendale
  Modello di business
  Operatore


 Industria 4.0


 Evoluzione mercato


 Evoluzione socio culturale


 Normativa

**MICHELE
SAVANI**



MICHELE SAVANI

DIVISION MANAGER

LOGISTICS



Da oltre 15 anni nel settore della Consulenza HR, con focus sulla creazione di soluzioni legate al Temporary e Permanent Staffing, al Training e ai processi di Candidate Management per aziende di medie e grandi dimensioni.

Dal 2016 alla guida della **Divisione Logistics di Gi Group**, dedicata al disegno e all'implementazione di soluzioni in ambito Human Resources rivolte espressamente agli attori della filiera logistica: la Value Proposition divisionale include soluzioni di Massive Recruiting e Workforce Management, oltre che progetti di Employer Branding, Talent Acquisition e progettazione di Academy Professionalizzanti per l'inserimento in azienda dei core profiles di settore.

Collaboro attivamente con le principali associazioni ed istituzioni di riferimento per il settore per la creazione di percorsi formativi e il monitoraggio dell'evoluzione dei ruoli e delle competenze, dal 2018 sono **Membro del Board di CSCMP Italy Roundtable**.

**ROSSELLA
RICCÒ**



ROSSELLA RICCÒ

SENIOR MANAGER

RESPONSABILE AREA STUDI E RICERCHE OD&M



Dopo aver lavorato in *Università* (*Università degli Studi di Milano e Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia*) da 8 anni opera nel settore della **Consulenza HR**, con focus sulla creazione di soluzioni per la definizione di vision, mission e values aziendali, la rilevazione del livello di benessere organizzativo e delle persone, la gestione e inclusione delle diversità in azienda, l'evoluzione dei ruoli e delle competenze, lo smart working e la realizzazione di studi ad hoc per supportare le aziende nella valorizzazione delle proprie persone promuovendo il loro contributo attivo alla generazione di valore.

Dal 2016 è alla guida della **Area Studi e Ricerche di OD&M**, dedicata alla realizzazione di approfondimenti su tematiche HR (*HR Agenda, Total Reward Trends, Performance Management, Evoluzione dei Ruoli, Smart Working, Nuovi Ruoli nell'Era Digitale...*) e su tematiche relative al mondo del lavoro (*Apprendistato, Alternanza Scuola Lavoro, Futuro del lavoro, Giovani e lavoro...*).

Per la Divisione Logistics di Gi Group ha disegnato, coordinato e realizzato ricerche su: “Ruoli e Competenze richieste nel settore” (2017-2018) e “Evoluzione strategica dei ruoli nel settore” (2018-2019). Ha inoltre partecipato come speaker al **CSCMP Italy Roundtable 2018**.

**RUGGIERO
CORATELLA**



RUGGIERO CORATELLA

HR CONSULTANT

ORGANIZATION & PEOPLE DEVELOPMENT OD&M



Collabora allo sviluppo di azioni a supporto delle aziende e degli uffici HR al fine di implementare le migliori strategie organizzative e di valorizzazione del capitale umano.

Inquadrate nell'Area **Organization & People Development** in **OD&M**, si occupa di progetti volti al miglioramento organizzativo e change management al fine di allineare le caratteristiche dell'organizzazione alla strategia aziendale e alle esigenze di business.

Affianca l'attività consulenziale alla pubblicazione di guide e rapporti su tematiche relative alla gestione del personale.

Impegnato nello studio e sviluppo di modelli di analisi e consulenziali legati al mondo delle tecnologie e del digitale (*Digital Trasformation, Open Innovation e Organization, Start Up, HR Analytics, Smart Working ...*)

Grazie dell'attenzione

A disposizione per ogni chiarimento e approfondimento che voleste avere

Michele Savani - Michele.Savani@gigroup.com

Rossella Riccò - rossella.ricco@odmconsulting.com

Ruggiero Coratella - ruggiero.coratella@odmconsulting.com

