

Disclosing The Forwarding World

Star Matrix Global Freight Forwarding:
studio sull'evoluzione delle professioni nel
settore delle spedizioni internazionali

INDICE

Prefazione	4
Introduzione	6
STAR MATRIX GLOBAL FREIGHT FORWARDING	10
Introduzione	11
• <i>Cos'è il Global Freight Forwarding</i>	11
• Il perimetro di analisi	13
• Le fasi dello studio	15
• Le imprese che hanno contribuito al progetto	15
• Star Matrix: la metodologia Gi Group	16
Analisi del contesto	19
• Evoluzione organizzativa	19
• Evoluzione tecnologica	21
• Evoluzione del mercato	23
• Evoluzione socio-politica	24
• Evoluzione normativa	25
• Impatto del Covid-19 sul settore delle spedizioni internazionali	26
La mappatura dei ruoli del Global Freight Forwarding attraverso la Star Matrix	29
• Vendite (<i>Sales</i>)	32
• Acquisti (<i>Procurement</i>)	35
• Operazioni di Spedizione (<i>Operations</i>)	38
• Servizi Doganali e Fiscali (<i>Customs & Tax Services</i>)	41
• Movimentazione (<i>Handling</i>)	44
• Assicurativo, Legale, Conformità, Qualità (<i>Insurance, Legal, Compliance, Quality</i>)	47
• Sistemi Informativi (<i>Information and Communication Technology</i>)	53
• Altre Funzioni (<i>Other Functions</i>)	57

Sintesi finale dei ruoli	66
<i>Insight: le principali evidenze emerse dallo studio</i>	69
APPROFONDIMENTO SUI 16 ROLE PROFILE SELEZIONATI	74
Introduzione	75
• Spedizioni Internazionali – <i>Key Roles</i>	75
• Spedizioni Internazionali – Ruoli Chiave	77
<i>Job Profile</i>	78
Vendite - Sales	82
1. Responsabile Vendite - <i>Sales Manager</i>	82
2. Specialista Vendite Esterne - <i>Outside Sales</i>	84
3. Specialista Vendite Interne - <i>Inside Sales</i>	86
Acquisti - Procurement	88
4. Responsabile Acquisti Rotte Commerciali - <i>Trade Line Procurement</i>	88
5. Responsabile Strategia e Politiche di Prezzo - <i>Pricing & Market Manager</i>	90
Operazioni di Spedizione - Operations	92
6. Responsabile di Filiale - <i>Branch Manager</i>	92
7. Responsabile Centro Operativo Hub - <i>Hub & Gateway Manager</i>	94
8. Responsabile di Linea/Prodotto - <i>Product Operations Manager</i>	96
9. Operativo - <i>Operation Officer</i>	98
10. Addetto Servizio Clienti - <i>Customer Service Officer</i>	100
Servizi Doganali e Fiscali - Custom & Tax Services	102
11. Responsabile Conformità Commerciale e Doganale - <i>Commercial & Customs Compliance Manager</i>	102
12. Specialista Doganale - <i>Customs Specialist</i>	104
Movimentazione - Handling	106
13. Responsabile Magazzino - <i>Warehouse Manager</i>	106
Distribuzione - Distribution	108
14. Responsabile Primo/Ultimo Miglio - <i>First/Last Mile Manager</i>	108

Servizi a Valore Aggiunto - *Solution* - *VAS (Value Added Services)* **110**

15. Responsabile Sviluppo Progetti Speciali - *Special Project Development Solutions Manager* 110

Informatica e Telecomunicazioni - *Information & Communication Technology* **112**

16. Specialista Sistemi Informatici - *ICT Specialist* 112

Focus PMI **114**

Ringraziamenti **119**

Fedespedi **120**

ODM Consulting **122**

Gi Group **123**



Prefazione

In occasione del suo 75° anno di storia, Fedespediti si è posta l'obiettivo di guardare al futuro della categoria delle imprese di spedizioni internazionali per restituire agli associati idee, esperienze, dati che permettano loro di affrontare al meglio le sfide che attendono le imprese nei prossimi anni.

Aggiornamento delle competenze, innovazione organizzativa, attrazione di nuovi talenti sono sicuramente tra le sfide più decisive che ci aspettano nei prossimi anni. Anni nei quali l'evoluzione della pandemia di Covid-19 – che speriamo possa presto definirsi conclusa in tutto il mondo – avrà come effetto quello di accelerare il cambiamento e imporre nuovi trend.

Da qui l'esigenza, emersa in ambito associativo, di realizzare uno studio sull'evoluzione delle professioni nel settore logistica e spedizioni. Credo, infatti, che quella delle competenze sia la prossima grande sfida per le imprese in qualsiasi settore. Il 2020 ci ha insegnato quanto flessibilità e visione sul futuro permettano alle organizzazioni di essere resilienti e di trarre nuova forza da una situazione di crisi. Sono convinta che questo sia possibile anche e soprattutto grazie a un capitale umano formato e competente. Per questo credo che l'attività di employer branding sia una grande opportunità e una scelta strategica per le nostre imprese. È importantissimo saper comunicare ai giovani talenti, che sono il nostro futuro, quali competenze sono necessarie per lavorare nelle imprese di spedizioni internazionali, quali le opportunità di carriera e i percorsi per raggiungere l'obiettivo desiderato. Solo così saremo in grado di attrarre le migliori risorse per far crescere le nostre aziende nel "new normal" imposto dalla pandemia.

Il mio ringraziamento va al *Training & Development Advisory Body* di Fedespedi che, sotto la guida del Presidente Guglielmo Davide Tassone, ha coordinato il lavoro di indagine, a ODM Consulting e Gi Group, per la professionalità e la passione profuse in questo percorso di ricerca sul nostro settore e soprattutto alle imprese che hanno aderito e contribuito a questo importante progetto: il risultato finale dipende sempre dall'apporto di ciascuno. Questo ci insegna ogni giorno la vita associativa.

Chiudo, dunque, con un augurio: che questa pubblicazione possa essere un utile strumento per tutte le imprese di spedizioni internazionali, per guardare con fiducia al futuro e investire nel loro asset di maggior valore: le persone.



Silvia Moretto
Presidente Fedespedi

Introduzione

Il panorama delle aziende di spedizioni internazionali italiane è caratterizzato da realtà di medie e piccole dimensioni dove il pensare ed agire “da artigiano” costituisce un elemento distintivo nell’offerta dei servizi ai propri clienti.

Anche le aziende con capitali stranieri e governati attraverso articolati modelli organizzativi da multinazionali sentono comunque, il bisogno di lasciare spazio, seppur entro procedure chiare e definite, alle competenze ed esperienze dei propri dipendenti.

Nasce una riflessione, soprattutto in aziende che offrono servizi: che “le persone fanno la differenza”. Da qui l’esigenza di analizzare e comprendere meglio il panorama attuale e soprattutto gli scenari prospettici e di sviluppo inerenti le professioni operanti nel settore.

In questo contesto, il gruppo di lavoro Training & Development Advisory Body di Fedespediti, a seguito del mandato ricevuto dalla Presidenza e dal Consiglio Direttivo della Federazione, ha ideato e gestito un progetto denominato “*Disclosing The Forwarding World*”, finalizzato alla migliore comprensione degli attuali profili professionali e al loro scenario di sviluppo nel corso dei prossimi anni nell’ambito delle aziende di spedizioni internazionali operanti in Italia.

Tra gli obiettivi, oltre a fornire supporto alle imprese in questo processo di evoluzione, vi è anche quello di promuovere una professione poco nota al grande pubblico, ma caratterizzata da affascinanti opportunità di sviluppo che si ritiene possa essere di sicuro interesse da parte delle future generazioni e del mercato del lavoro degli anni a venire.

L’iniziativa progettuale si è inoltre svolta durante le fasi salienti della Pandemia da COVID-19, fenomeno questo imprevisto ed imprevedibile che ha obbligato tutte le organizzazioni, a prescindere dal settore di appartenenza e dalle attività svolte, a una profonda riflessione circa la validità dei propri modelli organizzativi e di gestione delle risorse coinvolte.

Entrando nello specifico del progetto, questo ha visto la partecipazione attiva di numerose imprese associate, che, grazie al fattivo contributo dei propri rappresentanti, hanno voluto dapprima definire “la catena del valore” caratterizzante le imprese del settore, per poi mappare i principali ruoli aziendali e tracciare le possibili evoluzioni degli stessi. L’obiettivo è stato quello di declinare i risultati in funzione delle diverse realtà coinvolte e di trovare un “minimo comune denominatore” considerando la varietà di servizi offerti, le diverse dimensioni e le specifiche coperture geografiche, in modo da poter avere una panoramica più ampia possibile e rappresentativa delle imprese di settore.

Lo studio ha permesso di individuare e dettagliare cinque principali fattori di contesto esterno (organizzativo, tecnologico, di mercato, sociopolitico e normativo) che possono impattare la catena del valore e i servizi offerti; l’analisi di tali evoluzioni e relativi impatti si è focalizzata sui ruoli caratteristici di alcune funzioni ritenute chiave nell’ambito del settore. Sono stati dunque mappati e posizionati all’interno di una matrice di scenari di evoluzione, denominata Star Matrix, 45 ruoli (analizzati in maniera puntuale, oltre ad altri 17 valutati nella loro complessità) con l’obiettivo di andare a individuare, per ognuno di essi, quelli che verosimilmente vedranno crescere, mantenere stabile o ridurre la loro importanza, in relazione agli effetti che i fattori di contesto analizzati avranno sui ruoli stessi in un prossimo futuro. Inoltre, lo studio ha previsto anche la definizione e la stesura di 16 job profile con identificazione dello scopo di ogni singolo ruolo, le relative responsabilità, le competenze e i possibili percorsi di crescita nel settore.

Ritengo che quanto emerso durante lo svolgimento delle diverse fasi del progetto, le intense fasi di scambio di opinioni tra gli associati e i risultati ottenuti dall’analisi sistematica dei diversi profili, e della loro possibile evoluzione, sia andato oltre gli obiettivi inizialmente prefissati. Nel rileggere, infatti, gli elaborati e i risultati del lavoro svolto, è possibile cogliere non solo gli scenari di evoluzione dei profili professionali ma anche utili indicazioni circa tendenze di sviluppo del settore stesso nella sua complessità in termini di modalità e di

approccio nell'erogazione dei servizi e della strategia di posizionamento che devono essere coerenti e in linea con le possibili evoluzioni delle proprie risorse e del mercato del lavoro prossimo venturo.

L'auspicio è quello di poter fornire alle imprese associate uno strumento innovativo nelle modalità di esecuzione, utile a individuare soluzioni efficaci, in ambito organizzativo e di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione alle evoluzioni delle funzioni tipiche delle proprie attività, alle trasformazioni previste e prevedibili per i diversi ruoli individuati e all'evoluzione delle competenze, più o meno richieste, nell'ambito delle imprese di spedizioni internazionali; tendenze che sarà necessario governare per essere in grado di anticipare, e non subire, le trasformazioni in atto e quelle nelle quali le aziende si troveranno a operare.

Obiettivo ultimo, ma non meno importante, è anche quello di poter promuovere le attività caratteristiche del settore, al fine di poter attrarre giovani professionalità che si affacciano al mondo del lavoro e che possano trovare, all'interno delle aziende di spedizioni internazionali, la giusta valorizzazione "dell'essere umano", in contesti di mercato nei quali sempre di più la tecnologia e la standardizzazione di processi, tendono a ridurre passione e creatività individuale, che sono gli elementi distintivi e fattori critici di successo per le aziende che operano nell'ambito dei servizi.



Ing. Guglielmo Davide Tassone

*Presidente Training
& Development Advisory Body Fedespedit*





Star Matrix Global Freight Forwarding

Analisi evolutiva di ruoli e competenze
nel settore delle Spedizioni Internazionali
nei prossimi 3/5 anni

Introduzione

Cos'è il Global Freight Forwarding

Il Global Freight Forwarding, anche noto come Spedizioni Internazionali di merci, si configura come servizio di connessione fisica e informativa su scala internazionale tra un compratore e un venditore, attraverso qualsiasi modalità di trasporto e per qualsiasi tipologia di beni. Tale professionalità non consiste tipicamente nell'esecuzione di trasporti su scala internazionale, bensì nel coordinamento e sincronizzazione dell'intera catena logistica end-to-end costituita da una moltitudine di attori coinvolti, con l'obiettivo di mantenere la "promessa" di servizio pattuita con i Clienti¹. Gli spedizionieri internazionali, una volta definiti "architetti della spedizione" e oggi considerati "ingegneri della spedizione", mettono a disposizione del cliente la professionalità e il know-how maturati negli anni per identificare, progettare e organizzare i percorsi e i metodi migliori per lo spostamento internazionale di merci dal punto di partenza a quello di destinazione, coordinando direttamente o attraverso la collaborazione con partner esterni tutte le operazioni che garantiscano l'arrivo in sicurezza a destinazione della merce importata o esportata nel minor tempo possibile e nel rispetto del costo pattuito. Professionalità, velocità, sicurezza, economicità e rapporto con i clienti sono i criteri che guidano le aziende di spedizioni internazionali nello svolgimento di tre funzioni fondamentali: la gestione delle informazioni, la consulenza fiscale e dei rischi, la movimentazione merce.

Il Global Freight Forwarding in Italia. Nel settore del Global Freight Forwarding l'Italia si configura come uno dei principali player mondiali nel commercio internazionale con circa 1.750 aziende attive, un fatturato di oltre 15 miliardi di euro l'anno e l'impiego di circa 50.000 addetti². Favorito da un posizionamento geografico strategico, che permette il collegamento verso l'Europa e la predominanza di azione nel Mar Mediterraneo, l'import-export di merci rappresenta circa il 9% del PIL, affermandosi come una

¹ F. Dallari (2015) Fast Forwarding Italy. Il ruolo delle imprese di spedizione nel commercio internazionale. Fedespedi, p.26.

² Sito Fedespedi <https://www.fedespedi.it/identita-mission-e-valori/>.

delle forze motrici principali dell'economia nazionale³. Il tessuto italiano è costituito principalmente da PMI (oltre il 90% delle aziende del settore impiega meno di 50 addetti) ed è elevata la percentuale di white collars nel settore. L'efficacia della logistica italiana presenta ancora ampi margini di miglioramento: in base all'ultimo Logistics Performance Index (LPI)⁴ il nostro paese nel 2018 si posiziona al 19 posto su 167 paesi analizzati, con notevole distacco dagli altri paesi UE (Germania, Olanda, Svezia, Belgio) principalmente a causa dell'insufficienza degli investimenti su connessioni di infrastrutture sia materiali (reti stradali, autostradali, porti, cargo aereo) che immateriali (digitalizzazione, semplificazione contratti e pubblica amministrazione). Nel contesto sempre più VUCA⁵ in cui le aziende si trovano ad operare e alla luce delle diverse tendenze evolutive (tecnologiche, di mercato, socio-politiche, normative e organizzative) che stanno caratterizzando il settore delle spedizioni internazionali, il profondo e inaspettato mutamento del contesto globale causato dalla pandemia da SARS-CoV-2 (anche nota come Coronavirus o Covid-19) avviatosi nel Gennaio 2020 ed ancora in corso ha accelerato la profonda trasformazione del settore⁶.

Per comprendere meglio le sfide generate da cambiamenti così veloci, persistenti e pervasivi, Fedespedi ha voluto commissionare ad Odm un'analisi strategica delle dinamiche in atto, legandole 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 organizzativo e di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione alle evoluzioni delle funzioni tipiche del settore, alle trasformazioni previste per i ruoli e le competenze del futuro delle Spedizioni Internazionali.

3 Sito Fedespedi <https://www.fedespedi.it/identita-mission-e-valori/>.

4 Connecting to compete. Trade Logistics in the Global Economy (2018) The World Bank. <https://lpi.worldbank.org/report>.

5 VUCA sta per Volatile (caratterizzato da cambiamenti veloci), Incerto (difficile da prevedere), Complesso (difficile da analizzare) e Ambiguo (caratterizzato da situazioni "sfumate" soggette a possibili interpretazioni diverse).

6 <https://blog.si-log.net/logistica-distributiva-trasporti-panoramica>.

Il perimetro di analisi

Partendo dall'analisi della catena del valore delle Spedizioni Internazionali, lo studio si è focalizzato sulle funzioni caratterizzanti il settore (specifiche e trasversali), accorpono fra loro una serie di funzioni trasversali maggiormente diffuse e comuni a tutti i settori (Innovazione ricerca e sviluppo, Amministrazione finanza e controllo, Gestione Risorse Umane e Marketing e Comunicazione) che abbiamo lasciato fuori dal perimetro di analisi.

Il perimetro di studio viene qui di seguito descritto riportando le funzioni che lo compongono sia attraverso title inglesi (lingua ufficiale delle spedizioni internazionali; Fig. N.1) sia attraverso title italiani (maggiormente rappresentativi per le aziende di piccole e medie dimensioni; Fig. N.2). Il processo viene poi ripresentato adattandolo a quelle che sono le caratteristiche strutturali peculiari delle aziende di piccole e medie dimensioni (Fig. N.3).

Fig. N.1 Catena del Valore del Global Freight Forwarding

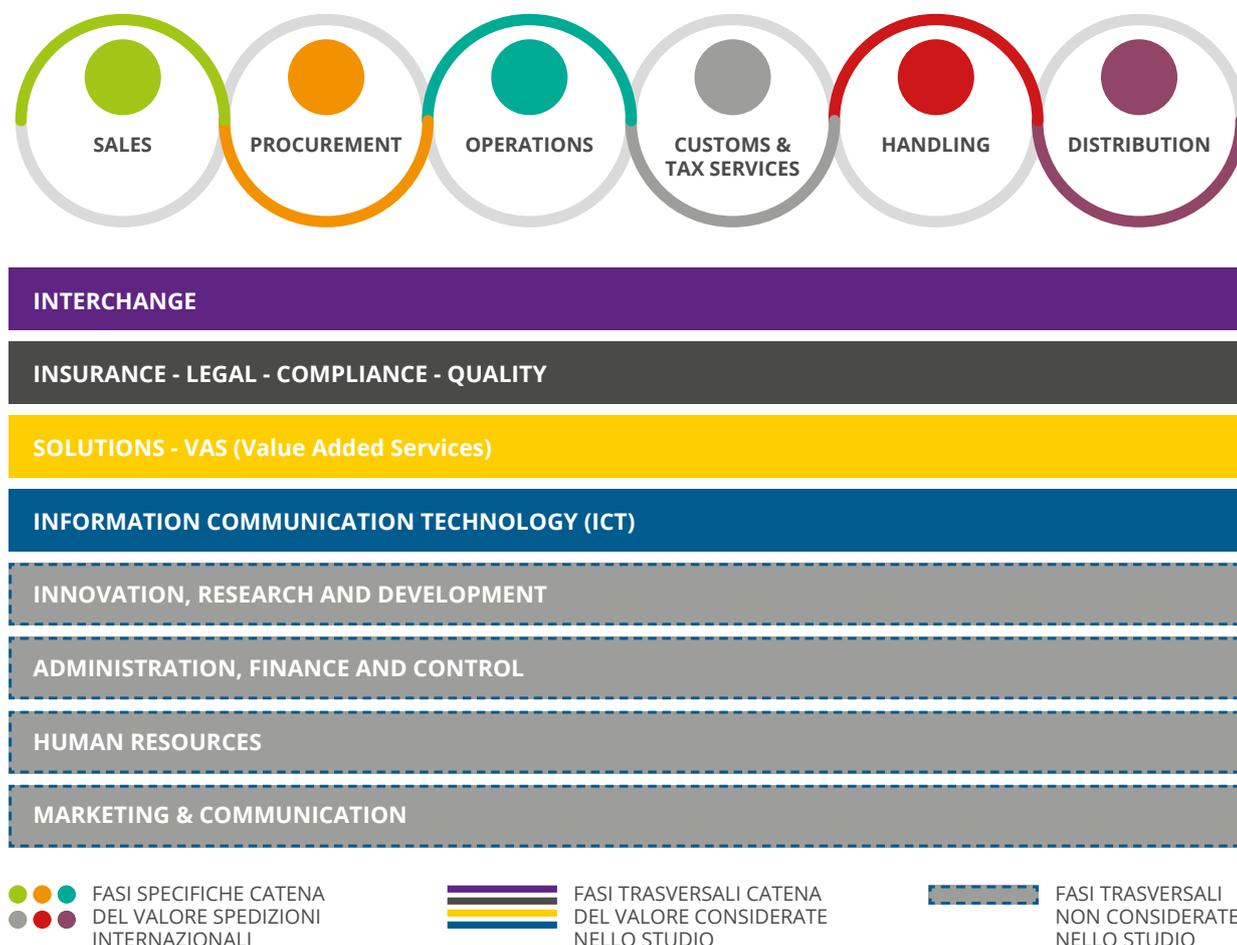


Fig. N.2 Catena del Valore delle Spedizioni Internazionali

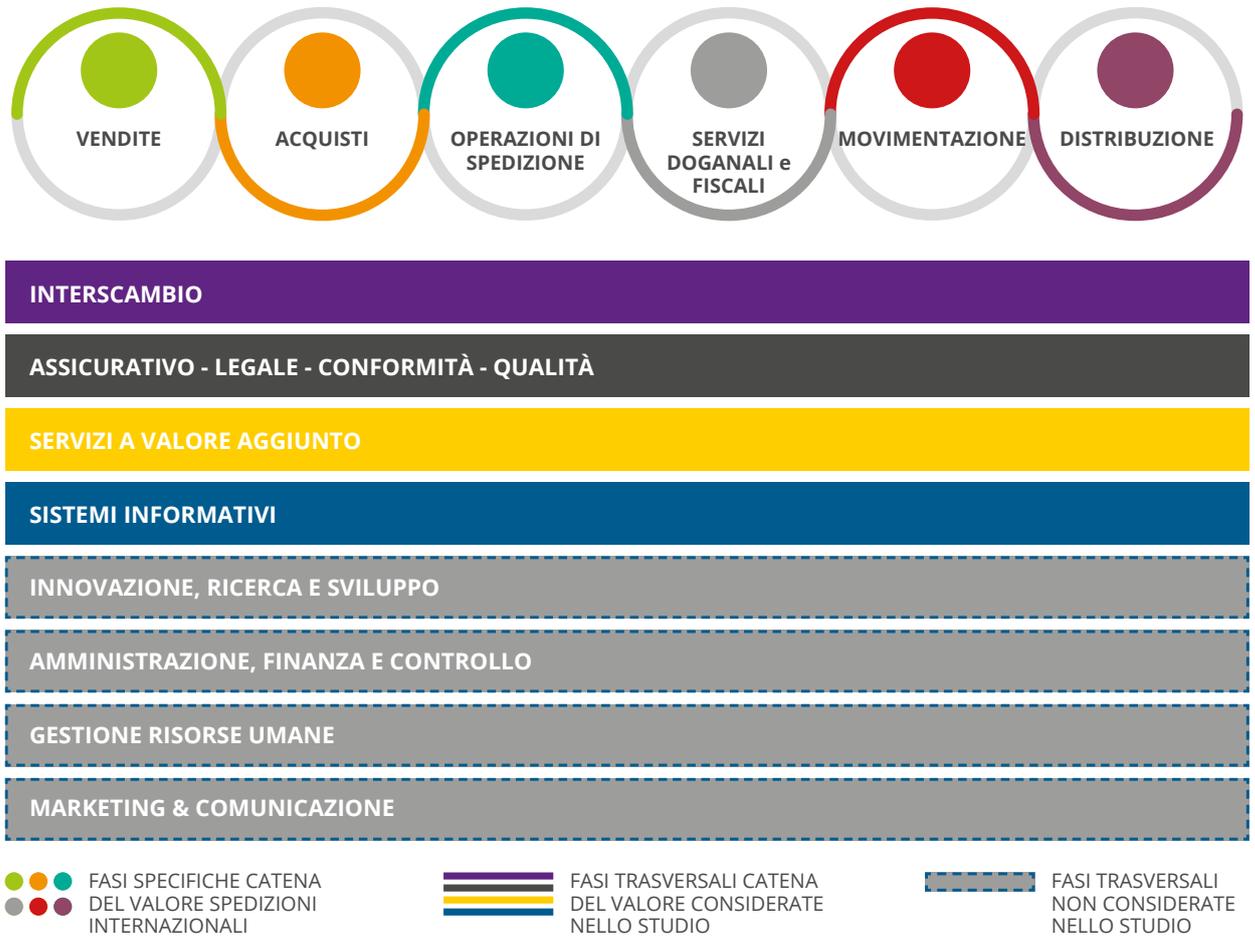
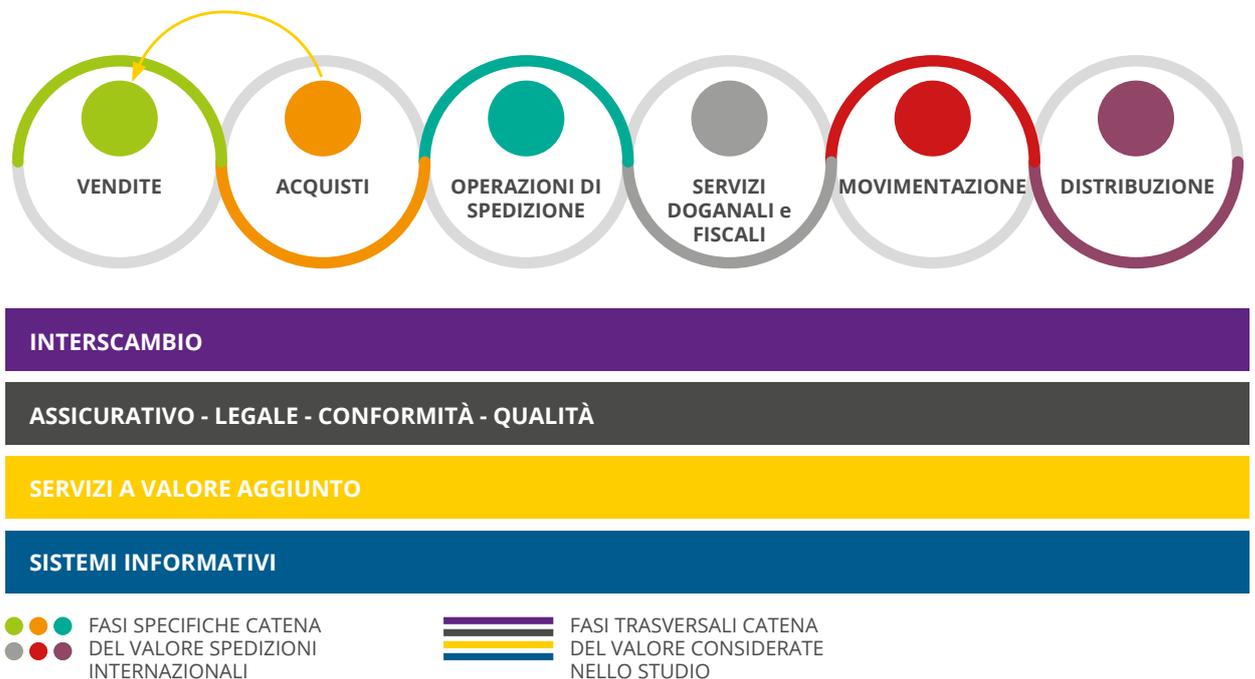


Fig. N.3 Catena del Valore delle Spedizioni Internazionali nelle PMI



Una prima parte dello studio di analisi del settore ha visto Fedespediti e Odm coinvolgere aziende di grandi e piccole dimensioni in una serie di focus group per identificare all'interno di ciascuna funzione della catena del valore aggiunto i ruoli caratteristici del settore, selezionando infine 16 ruoli considerati maggiormente rilevanti per il settore e rispetto ai quali sono stati costruiti i job profile di dettaglio.

La descrizione dei job profile viene riportata nella sezione del presente lavoro dedicata all'approfondimento sui 16 role profile (p.75).

Le fasi dello studio

Lo studio realizzato per indagare l'evoluzione dei ruoli e delle competenze del settore delle Spedizioni Interazionali è iniziato con un'analisi di contesto effettuata attraverso l'analisi di rapporti, ricerche e documenti sul settore delle Spedizioni Internazionali e arricchito da un focus group che ha coinvolto i vertici aziendali di Fedespediti per mettere in luce le evoluzioni che stanno caratterizzando il settore e che influenzeranno la trasformazione dei ruoli e delle competenze nei prossimi anni. Partendo da questa analisi di contesto sono state coinvolte aziende dell'Associazione di grandi dimensioni, PMI e startup, per esplorare, attraverso quattro focus group dedicati, in che modo questi fattori di contesto influenzeranno l'evoluzione dei ruoli e delle competenze del settore nei prossimi 3/5 anni.

Le considerazioni raccolte nei focus group sono state analizzate, integrate, normalizzate e infine validate in un apposito incontro con il board di Fedespediti.

Le imprese che hanno contribuito al progetto

Si ringraziano le **35 imprese di spedizioni internazionali** che hanno partecipato allo studio con una generosa condivisione di idee ed esperienze, in ottica di fertile scambio all'interno di un network professionale. Le citiamo qui rigorosamente in ordine alfabetico.

2B Forwarding Srl
Aida Srl
Blu Logistics Italia Srl
Border Trans Service Srl

Casasco & Nardi Spa
C.I.S. Spa
Con-tra Spa
DB Group Spa

DB Schenker Spa
De Crescenzo Srl
DHL Global Forwarding Italy Spa
DSV Spa
Elledi Spa
Fert Spedizioni Spa
Francesco Parisi Spa
Freschi & Schiavoni Srl
Fresco Ship's Agency & Forwarding Srl
GES Italy Spa
Italia Cargo Srl
Italsempione Spa
Monava Trasporti Internazionali Spa
Mectrans Srl

OLG International SA
Priano Marchelli Spa
Rhenus Logistics Spa
Rohlig Italia Spa
RO.RO. Tranship Srl
Savino del Bene Spa
Scortrans Srl
Sinergy Cargo Management Italy Srl
Tuvia Italia Spa
Unifret International Srl
Unitransports Spa
Ups Supply Chain Solutions Italy Spa
Viglienzone Adriatica Srl

Star Matrix: la metodologia Gi Group

Lo studio è stato realizzato applicando la metodologia denominata Gi Group Star Matrix (Fig. N.4).

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

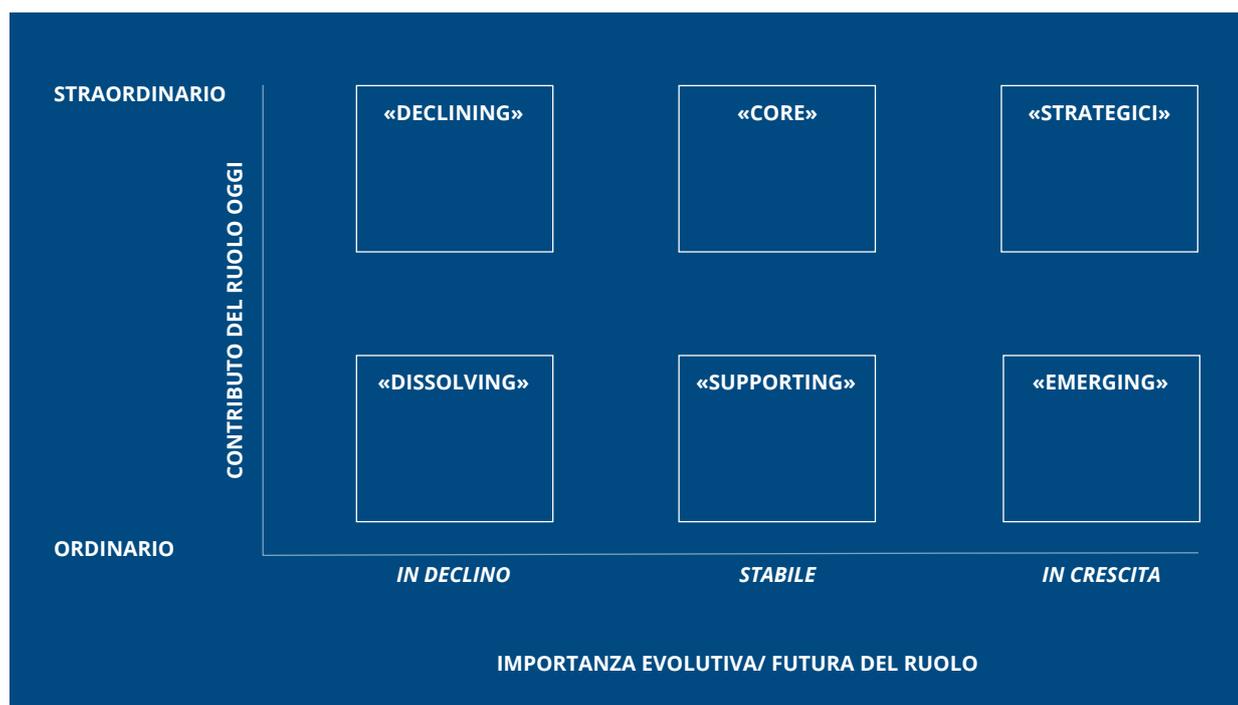
Il modello applicato a un settore mira a tracciare un'analisi strategico evolutiva dei ruoli attraverso l'analisi combinata di tre elementi:

- **fattori di contesto esogeni** che sono il 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"
- **contributo attuale del ruolo alla generazione di valore aggiunto** per l'organizzazione distinguendo fra ruoli a **contributo straordinario** e ruoli a **contributo ordinario** in base alla valutazione combinata 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. Un ruolo viene detto a contributo straordinario quando presenta in modo prevalente alta autonomia decisionale e gestione di attività complesse che richiedono forte problem solving (discrezionalità), quando le competenze ad esso richieste sono specializzate e deve gestire risorse in termini di budget e/o persone, quando le sue responsabilità e attività lo portano a impattare nel

breve periodo sulla riduzione di costi o aumento di ricavi mentre nel lungo periodo sull'innovazione di processi o di servizi. In caso contrario al ruolo è riconosciuto un contributo ordinario alla generazione di valore aggiunto.

- **importanza futura del ruolo (3/5 anni)** in funzione dei fattori di contesto (distinguendo fra ruoli in **Crescita**, **Stabili** o in **Declino**).

Fig. N.4 Modello Gi Group Star Matrix



L'esito dell'incrocio dell'analisi sui ruoli genera una **matrice di 6 classi** che permette di **distinguere i ruoli a contributo ordinario** in ruoli che vedranno aumentare la loro importanza nei prossimi anni (ruoli emergenti: **Emerging**), che vedranno mantenere invariata la loro importanza nei prossimi anni (ruoli di supporto: **Supporting**) e che vedranno ridurre la loro importanza nei prossimi anni (ruoli a scomparsa: **Dissolving**) mentre i ruoli a **contributo straordinario** in ruoli che nei prossimi anni cresceranno ulteriormente di importanza (**Strategici**), ruoli che manterranno la loro importanza (**Core**) e ruoli in declino (**Declining**).

La segmentazione così definita presenta una fotografia dei ruoli del settore da qui a 3/5 anni che **sollecita le aziende a riflettere in merito a possibili azioni di gestione e sviluppo** integrate al fine da un lato di **garantire la presenza al loro interno dei ruoli e delle competenze necessarie per sostenere la competitività futura** e dall'altro di valutare come **evitare la perdita di professionalità** di persone ora inserite in ruoli in declino che possono essere utilmente ri-qualificate e spostate verso ruoli stabili o in crescita.

```
PUBLIC INTERFACE IGUIFACTORY  
PUBLIC IBUTTON CREATOR  
  
PUBLIC CLASS WINFACTORY  
@OVERRIDE  
PUBLIC IBUTTON CREATOR  
RETURN NEW WINBUTTON  
}
```

```
PUBLIC CLASS OSXFACTORY  
@OVERRIDE  
PUBLIC IBUTTON CREATOR  
RETURN NEW BUTTON  
}
```

```
PUBLIC CLASS WINBUTTON  
@OVERRIDE  
PUBLIC VOID PAINT() {  
SYSTEM.OUT.PRINTLN("WINBUTTON")  
}
```

```
PUBLIC CLASS OSXBUTTON  
@OVERRIDE  
PUBLIC VOID PAINT() {  
SYSTEM.OUT.PRINTLN("BUTTON")  
}
```

```
PUBLIC CLASS MAIN {  
PUBLIC STATIC VOID MAIN {  
IGUIFACTORY FACTORY = null  
  
FINAL STRING APPEARANCE = "OSX"  
  
IF (APPEARANCE.EQUALS("OSX"))  
FACTORY = NEW OSXFACTORY()  
ELSE IF (APPEARANCE.EQUALS("WIN"))  
FACTORY = NEW WINFACTORY()  
ELSE {  
THROW NEW EXCEPTION("INVALID APPEARANCE")  
}  
FINAL IBUTTON BUTTON = FACTORY.CREATOR()  
BUTTON.PAINT()  
}
```

```
* THIS IS JUST FOR THE TEST  
* WITH ABSTRACT.FACTORY  
* @RETURN  
*/  
PUBLIC STATIC STRING APPEARANCE = "OSX"  
FINAL STRING APPEARANCEARRAY[] = {"OSX", "WIN"}  
APPEARANCEARRAY[0]  
APPEARANCEARRAY[1]  
APPEARANCEARRAY[2]  
FINAL JAVA.UTIL.RANDOM RANDOM = new JAVA.UTIL.RANDOM()  
FINAL INT RANDOMNUMBER = RANDOM.nextInt(2)
```

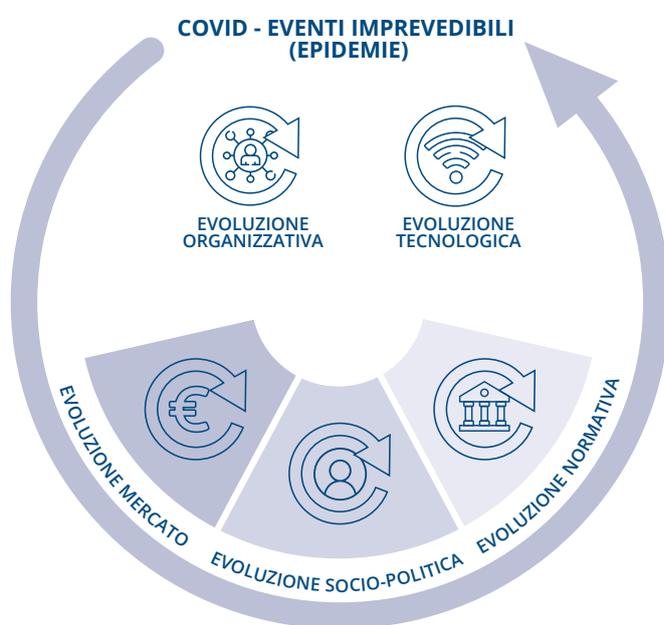
```
APPEARANCEARRAY[0]  
APPEARANCEARRAY[1]  
APPEARANCEARRAY[2]  
FINAL JAVA.UTIL.RANDOM RANDOM = new JAVA.UTIL.RANDOM()  
FINAL INT RANDOMNUMBER = RANDOM.nextInt(2)  
APPEARANCEARRAY[0]
```

```
APPEARANCEARRAY[0]  
APPEARANCEARRAY[1]  
APPEARANCEARRAY[2]  
FINAL JAVA.UTIL.RANDOM RANDOM = new JAVA.UTIL.RANDOM()  
FINAL INT RANDOMNUMBER = RANDOM.nextInt(2)  
APPEARANCEARRAY[0]
```

Analisi del contesto

L'analisi di contesto ha permesso di rilevare come il Settore delle Spedizioni Internazionali sia caratterizzato da 5 macro-evoluzioni in essere riconducibili a fattori tecnologici, di mercato, socio-politici, normativi e organizzativi (Fig. N.5). L'**Evoluzione Tecnologica** ed **Organizzativa** vengono indicate come i principali elementi in grado di delineare il futuro del settore, mentre gli altri fattori restano a contorno.

Fig. N.5 Evoluzioni che stanno trasformando il settore delle Spedizioni Internazionali



Evoluzione organizzativa

Le **scelte strategiche compiute dalle aziende per rispondere a tutte le trasformazioni e le evoluzioni di contesto** (mercato, socio-politiche, normative, tecnologiche) definiscono le evoluzioni organizzative. La situazione di emergenza derivante dall'impatto del Covid-19 ha portato a un **cambiamento significativo e inaspettato nei modelli e nelle logiche organizzative**. La realtà ha imposto in tempi estremamente veloci **nuove dinamiche** (es. distanziamento sociale, nuove modalità di coordinamento del lavoro, riduzione attività e ricorso a cassa integrazione) e **nuovi bisogni** (da una vita lavorativa completamente in presenza, a una vissuta in gran parte, ma non del tutto e non per tutti, da remoto) che richiedono un profondo **cambiamento culturale** sia a livello organizzativo che individuale.

Nel prossimo futuro le imprese del settore sono chiamate a investire per ridefinire la propria organizzazione e i processi di lavoro adottando **nuovi modelli organizzativi**, rafforzando la propria capacità di **networking** (per aumentare la forza competitiva sul mercato e generare valore aggiunto), sviluppando l'**integrazione** e il presidio interno attraverso la creazione di **strutture snelle** e la **responsabilizzazione delle persone**. Occorrerà **revisinare i processi** per renderli sempre più efficaci (qualità, tempi e costi) e "sostenibili" adeguando opportunamente la definizione dei **KPI strategici** e ponendo grande attenzione all'analisi e alla gestione della **risk prevention** (compliance normativa e rispetto pagamenti) e del **credit collection** (recupero crediti gestendo dilazioni e aspetti finanziari).

La pandemia ha imposto l'adozione di **nuove soluzioni** di lavoro (**remote working**) prima poco conosciute e diffuse nel settore. Diventerà necessario **valutare "se", "in quali casi" e "in che misura"** il ricorso allo **smartworking** possa essere **mantenuto e sviluppato** all'interno del settore intervenendo opportunamente per supportare aziende e singole persone nel necessario percorso di cambiamento culturale, nell'adottare opportune soluzioni digitali, nel ripensare e ridefinire le normative interne, gli spazi fisici di lavoro, i sistemi di performance management e nello sviluppare nuovi stili di leadership e di coordinamento.

Aumenta nel settore l'importanza di **interventi** per rafforzare la capacità di **attraction e retention dei talenti**. Aumentano gli investimenti in brand image, sviluppo della comunicazione e del marketing, valorizzazione e ascolto delle persone, promozione del loro benessere, ripensamento del mix di leve di total reward, succession planning. Diventa imprescindibile lo sviluppo delle competenze tecniche e trasversali delle persone attraverso una **formazione continua e continuativa (skilling, up-skilling, re-skilling)** che tenga conto delle mutevoli trasformazioni del mercato identificando i **gap formativi** e promuovendo opportuni interventi di sviluppo. Apertura al cambiamento, mindset digitale, capacità di utilizzo della tecnologia e conoscenza dell'inglese devono caratterizzare tutte le persone che lavorano nelle Spedizioni Internazionali.

I processi e le attività di acquisizione, trasmissione, elaborazione, interpretazione dei **dati** e delle **informazioni** devono essere gestiti attraverso un'**oculata strategia** che **assicuri efficacia, efficienza, protezione e privacy**.

Evoluzione tecnologica

Il **fattore Tecnologico** è l'elemento che guiderà i cambiamenti e i trend della supply chain e del settore nel prossimo futuro, diventando la discriminante di successo o dispersione aziendale. L'innovazione tecnologica è un presupposto, «must» e non più «nice to have», strettamente interconnesso agli altri fattori di contesto in grado di influenzarli e determinarli, all'interno di un rapporto di reciproca dipendenza. Anche la velocità di adozione di soluzioni tecnologiche influenzerà notevolmente le attività, i processi e le persone della supply chain.

Emerge nel settore una **necessità di investimento nel fattore tecnologico**, nonché di **sviluppo di infrastrutture a livello nazionale** per allineare il paese al mercato internazionale. La frammentazione che caratterizza il settore delle Spedizioni Internazionali difficilmente consente alle aziende di "restare al passo" con le continue evoluzioni tecnologiche.

I dati diventano una risorsa chiave per lo sviluppo e la competitività del settore. Diventa necessaria e non più accessoria una reale **gestione e interpretazione** della moltitudine dei dati trattati: strutturare, normalizzare e analizzare sono parole d'ordine e richiedono di utilizzare sia le potenzialità di intelligenza artificiale, machine learning, software di integrazione verticale e orizzontale di dati lungo la catena del valore dal fornitore al consumatore per migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'intera catena del valore sia l'analisi dei dati per capire l'evoluzione del mercato e ottimizzare il servizio con un'attenzione sempre più marcata a garantire la tutela dei sistemi, dei dati e delle informazioni.

Si sviluppano **software di ottimizzazione dei percorsi** per aumentare l'efficienza e rendere possibile il raggiungimento, il mantenimento e lo sviluppo degli standard di servizio. Si assiste a un cambio di paradigma verso sistemi e piattaforme sviluppate specificatamente per i bisogni e le esigenze delle spedizioni internazionali ("**software ad hoc**" non più software pre-esistenti e poi adattati al settore). La scelta di **soluzioni personalizzate** sull'azienda e il suo business **diventa un fattore strategico, distintivo e competitivo** in grado di rivoluzionare il settore e le sue logiche facendo la differenza.

Viene promossa la **dematerializzazione** dei **documenti** e dei **processi**.

La **logistica diventa sempre più 4.0: piattaforme logistiche** a supporto dell'**intermodalità**, tecnologie per la **tracciabilità** delle merci in fase distributiva, **automazione dei sistemi di movimentazione, stoccaggio, picking, packaging.**

Si diffonde la gestione e lo **sviluppo della BlockChain.**

Di seguito (Fig. N.6) vengono sintetizzate le tecnologie 4.0 che stanno maggiormente impattando sul settore.

Fig. N.6. Tecnologie maggiormente impattanti nelle Spedizioni Internazionali

	Big Data and Analytics	Metodi e strumenti di generazione, raccolta e analisi veloce, efficiente, sicura e user friendly di ampio volume di dati provenienti da diverse fonti per identificare gli insight che possono supportare il processo decisionale in tempo reale e l'ottimizzazione dei processi e App che rappresentino un'alternativa ai sistemi di brokeraggio manuale.
	AI e Machine Learning	Tecniche, conoscenze e tecnologie che consentono alle macchine di apprendere dall'esperienza, adattarsi a nuovi input ed eseguire attività cognitive umane quali ragionamento e comprensione. Favoriscono l'ottimizzazione calcoli e soluzioni di GFF, sono la base per veicoli a guida autonoma.
	Software di ottimizzazione percorsi (integrazione verti. e orizz.)	Piattaforme Logistiche a supporto dell'intermodalità in grado di integrare efficacemente le informazioni da fonti diverse relative a diverse modalità di spedizione (terra, mare, aria). Software di Ottimizzazione Pianificazione Percorsi e tempi consegna (con calcolo alternative possibili in base elementi di contesto), Logistics app, Telematic box Software a supporto di ottimale Pianificazione, Acquisti Servizi da Terzi, Definizione Prezzi, Analisi dati telecamere data catching.
	Simulazioni	Software di Ripianificazione Percorsi e tempi consegna in base a mutamento elementi di contest. Software per valutare riduzione impatti ambientali soluzioni di spedizioni proposte.
	IoT	Posizionamento sensoristica e tecnologie per la tracciabilità da remoto di merce e spedizione Geo-localizzazione Spedizioni e controllo efficienza servizio spedizione internazionale. Smart device per truck. Veicoli a guida autonoma.
	Digitalizzazione e Cloud	Superamento utilizzo del cartaceo e di "consolidati" metodi di lavoro a favore di processi automatizzati e digitalizzati (smart contract merci mezzi e magazzini) potendosi collegare dall'esterno dell'organizzazione e accedere a risorse aziendali sviluppando nuovi modelli organizzativi e ripensando ruoli e competenze (SW, remote working).
	Advanced Manufacturing Solutions	Sistemi di movimentazione e stoccaggio automatizzati che sostituiscono in magazzino attività ripetitive e a basso valore aggiunto e aumentano velocità e precisione incidendo su efficienza e riduzione sprechi. Macchine Cobot apportano vantaggi a livello ergonomico e di layout nei processi logistici.
	Augmented Reality	Utilizzata per lo Smart picking, permette di operare ed interagire con gli oggetti e l'ambiente sfruttando la realtà aumentata (es. occhiali per realtà aumentata in Magazzino).
	Cyber security	Aumento esigenza di sicurezza dei sistemi e dei dati durante attività di rete attraverso definizione di sofisticate regole di accesso e azioni per garantire la sicurezza di rete, applicazioni, informazioni, sicurezza operativa, disaster recovery e business continuity.

Le trasformazioni e le evoluzioni di mercato, socio-politiche e normative rappresentano le sfide a cui le aziende del settore devono trovare risposta attraverso le loro scelte in ambito organizzativo e tecnologico.

Evoluzione del mercato

Il settore delle Spedizioni Internazionali è composto prevalentemente da realtà medio-piccole. All'interno del settore le aziende si diversificano in base ai servizi offerti (es. trasporto marittimo, aereo, terra, combinato, intermodale; gestione diretta o indiretta di aspetti doganali, assicurativi, movimentazione ecc...), alla tipologia di spedizione (container vs. collettame), nonché in riferimento alla tipologia di merce trattata (es. merce deperibile, merce pericolosa, merce ad alto valore, ecc...). L'emergenza Covid-19 ha reso ancora più evidente la **centralità del settore per la sopravvivenza delle persone e dell'economia**.

Benchè la pandemia stia creando innumerevoli problemi nella supply chain, continua a registrarsi una **crescita del trasporto merci a livello internazionale**.

Aumenta la competizione sul mercato non solo fra le aziende del settore ma anche rispetto a **nuove realtà esterne al settore** che ampliando il perimetro dell'offerta entrano in concorrenza con i servizi di spedizioni internazionali (particolarmente percepita l'aggressività sul mercato delle compagnie marittime, dei colossi digitali e delle multinazionali logistiche). L'aumento della competizione rende necessario **rafforzare la capacità di comunicazione con l'esterno** (es. gestione brand image; gestione comunicazione attraverso social media) ma porta anche a una **riduzione dei player** sul mercato dovuta sia a **operazioni di M&A** (finalizzate all'aumento di dimensioni aziendali, mercati serviti, servizi offerti, portafoglio clienti) che a **fallimenti** (la pandemia ha sollevato una grave crisi di liquidità finanziaria).

La **gestione delle diverse modalità di spedizione** (aria, mare, terra, combinato) sollecita le aziende a diventare sempre più capaci di **riconoscere e anticipare i trend** tipici del settore per trovare **risposte efficienti** in termini di **innovazione** e integrazione dei servizi offerti utilizzando al meglio le nuove **tecnologie**.

Si **riducono le disponibilità di risorse naturali** (metalli, petrolio, colture e acqua dolce) richiedendo modifiche nei **processi logistici di approvvigionamento** che devono essere **sempre più flessibili** per adattarsi alla disponibilità delle risorse.

Cambiano le aspettative e le richieste dei Clienti che cercano servizi sempre più sofisticati e personalizzati, richiedendo tempi di consegna molto

veloci, alti livelli qualitativi del servizio, costi contenuti, disponibilità di canali di vendita multipli (omni-channel) e modalità di pagamento semplificate.

Aumenta sensibilmente il ricorso all'**e-commerce B2B** e alla **disintermediazione commerciale**. I marketplace diventano connettori di servizi digitali e logistici, ridefinendo gli standard logistici e di trasporto delle vendite on-line.

Evoluzione socio-politica

I recenti avvenimenti che hanno ridisegnato il **quadro politico internazionale** (elezioni americane, Brexit, cambi nei governi nazionali, guerra dei dazi...) e la **situazione pandemica** (con i suoi impatti a livello sanitario, economico, sociale comportando la revisione di chiusura/apertura di molte rotte commerciali), rendono lo scenario incerto e frammentato aumentando la complessità nel settore e sollecitando a sviluppare la **capacità di analisi** e **previsione di scenari multipli** per delineare diverse possibilità di scelte strategiche alternative fra loro.

I processi di definizione di **nuove scelte** ed **equilibri politico-economici** a **livello internazionale** hanno forti impatti sul settore. In particolare, la Brexit, la continua apertura e la chiusura dei confini nazionali in seguito alla pandemia e alla sua evoluzione, l'adesione ad accordi internazionali, la guerra dei dazi aumentano in modo esponenziale le **normative** e i **regolamenti** a livello nazionale e internazionale introducendo ulteriore **complessità nei servizi doganali** e continua **revisione** delle **possibilità di servizio** (es. chiusura canali di trasporto aereo).

Aumenta nel settore l'importanza della **capacità di tracciabilità della merce** e **della spedizione lungo tutta la supply chain**.

I **cambiamenti climatici** dovuti alle emissioni inquinanti derivanti dalle attività produttive e distributive hanno portato al centro dell'attenzione dei diversi stakeholder **la sostenibilità**, in particolar modo nella sua **dimensione ambientale** sollecitando un ripensamento delle dinamiche interne al settore in ottica di flessibilità delle infrastrutture (in termini di spazi, rinnovamento flotte, autoproduzione energetica), riproducibilità delle risorse, sviluppo di carburanti alternativi⁷, riduzione delle emissioni inquinanti.

⁷ Motori alimentati ad energia elettrica, biocarburanti o combustibili sintetici.

Evoluzione normativa

Le numerose **normative nazionali** e **internazionali** che governano i **servizi di trasporto, i canali e le specifiche merceologie** trattate rappresentano il **framework** entro il quale le aziende del settore devono **garantire la compliance** di tutte le loro attività restando continuamente aggiornati rispetto alle loro evoluzioni e cambiamenti per modificare opportunamente i protocolli, la documentazione e le modalità operative.

Le normative che hanno un **particolare impatto** sul settore sono:

- **Normativa Europea Compliance Export Control** per la regolamentazione dei mercati;
- **Competition Law** (normativa anti-trust);
- **Normative Doganali** per la regolamentazione delle attività di import ed export (in continua evoluzione);
- **Regolamento eFTI⁸** (standardizzazione delle informazioni elettroniche sul trasporto merci);
- **Classificazione e normative HS⁹**;
- **Normativa Europea sull'Ambiente** (solleva l'attenzione sulle emissioni inquinanti dei mezzi di trasporto per ri-orientare il settore in direzione della riduzione dei gas serra attraverso l'ottimizzazione della flotta e dei processi logistici);
- **Normative sul lavoro**;
- **Normative di Health, Safety & Security**;
- **Normativa Privacy e GDPR**;
- **Normativa anti Covid-19** e sue "quotidiane" evoluzioni.

8 Il Regolamento (UE) 2020/1056 sulle informazioni elettroniche sul trasporto merci (eFTI) è stato approvato dall'UE e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE del 31 luglio 2020, quale parte del più generale Pacchetto mobilità. Il Regolamento stabilisce un quadro giuridico uniforme di standardizzazione delle informazioni elettroniche che gli operatori del trasporto stradale, ferroviario, marittimo e aereo dovranno condividere relativamente al trasporto merci nell'UE (comprese le merci in transito) mettendole a disposizione delle autorità competenti per attestare la conformità della spedizione alla normativa vigente. In base alla normativa tutte le autorità pubbliche competenti saranno tenute ad accettare le informazioni fornite elettronicamente, anche se per le aziende sarà comunque possibile presentare ancora le informazioni in formato cartaceo, se preferiscono.

9 HS code è un sistema di codici armonizzato che serve a identificare in modo univoco e condiviso in tutto il mondo una specifica merce (serve per conoscere l'aliquota doganale che verrà applicata alle tue spedizioni oltre confine). Tutti gli HS code sono raccolti e catalogati nel sistema HS, un sistema internazionale standardizzato di classificazione e di denominazione delle merci che è sviluppata, mantenuta, aggiornata e gestita dall'Organizzazione Mondiale delle Dogane (WCO). Attualmente (inizi 2021) il sistema HS è organizzato in 21 sezioni, 99 capitoli e più di 5.000 tipologie di merci, è adottato in 200 nazioni ed applicato a più del 98% delle merci oggetto di scambi internazionali.

Impatto del Covid-19 sul settore delle spedizioni internazionali

Il Covid ha interrotto numerose attività produttive, rendendo più difficili e complesse le attività di logistica e trasporto merci, impattando sulle catene di fornitura nazionali e internazionali in tutti i settori. L'Economic Outlook 2021 di Fedespediti mette in luce come il WTO abbia stimato una flessione del commercio mondiale 2020 al -9,2% con un impatto particolarmente negativo su turismo, trasporti, industria dell'auto, dell'abbigliamento e delle calzature. La pandemia ha **portato a una contrazione nel settore delle spedizioni** sia rispetto alla bilancia dei trasporti mercantili (bilancia dei noli), sia alle percentuali di quote di mercato dei vettori di trasporto aria, terra, mare, sia rispetto al traffico container a livello Mondo. La modalità di trasporto aerea è quella che sta risentendo maggiormente della grave crisi scatenata dal Covid-19 senza contare che la chiusura delle opzioni di trasporto aereo e cargo ha causato un aumento considerevole dei tempi medi di consegna a livello globale.¹⁰

La pandemia ha reso evidente la forte dipendenza delle Supply Chain internazionali da alcune aree geografiche (Cina, Corea, Giappone, USA) e il rischio sistemico connesso alla concentrazione in determinate aree dei produttori di componenti critici per tutta la filiera industriale.

È stato necessario individuare **nuove soluzioni** per ottimizzare la Supply Chain e **rafforzare la capacità di reazione** del proprio modello organizzativo **modificando processi** e **modalità consolidate di lavoro, sviluppando e rendendo più trasparenti le catene di fornitura** (in modo da ricostruirle, ripopolarle, estenderle attraverso un ampio network di strutture diversificate, distribuite a livello territoriale, con un tendenziale aumento della fornitura locale e con reti di magazzini su più livelli che prevedono stock centrali in posizione baricentrica e altri immobili più vicini ai centri urbani), **diversificando i clienti** e **accelerando il processo di digitalizzazione** interno.¹¹

¹⁰ L'Institute for Supply Management parla in Asia del 222% per Cina, del 217% per Corea e del 209% per Giappone; in Europa del 201% e in US del 200%. Fonte: Pandemic disruption il futuro della supply chain post pandemic (Reply).

¹¹ Odm Consulting (settembre 2020). Track Human Resources. Riflessioni: Ruoli, Competenze e Retribuzioni. Le sfide generate dalla crisi da Covid-19 sulla gestione della Supply Chain. CSCMP edge 2020.





La mappatura dei ruoli del *Global Freight Forwarding* attraverso la Star Matrix

Dal confronto avuto con le 35 aziende sull'evoluzione dei ruoli e delle competenze del settore sono stati **identificati 45 ruoli all'interno del perimetro di analisi** suddivisi in 9 funzioni a loro volta raggruppate in 7 macro aree funzionali: Vendite (Sales); Acquisti (Procurement); Operazioni di Spedizione (Operations); Servizi Doganali e Fiscali (Customs & Tax Services); Movimentazione (Handling); Assicurativo, Legale, Conformità, Qualità (Insurance, Legal, Compliance, Quality); Sistemi Informativi (Information and Communication Technology).

Sono stati raccolti anche 17 ruoli esterni al perimetro di analisi, ricondotti a quattro diverse funzioni: Innovazione, Ricerca e Sviluppo; Amministrazione, Finanza e Controllo; Gestione Risorse Umane; Marketing e Comunicazione.

Dalla mappatura dei ruoli nella **Star Matrix** le **Spedizioni Internazionali** risultano essere un **settore** in evidente **evoluzione** (Fig. N.7): il 46% dei ruoli mappati risulta in crescita, il 44% stabile e solo il 10% in declino.

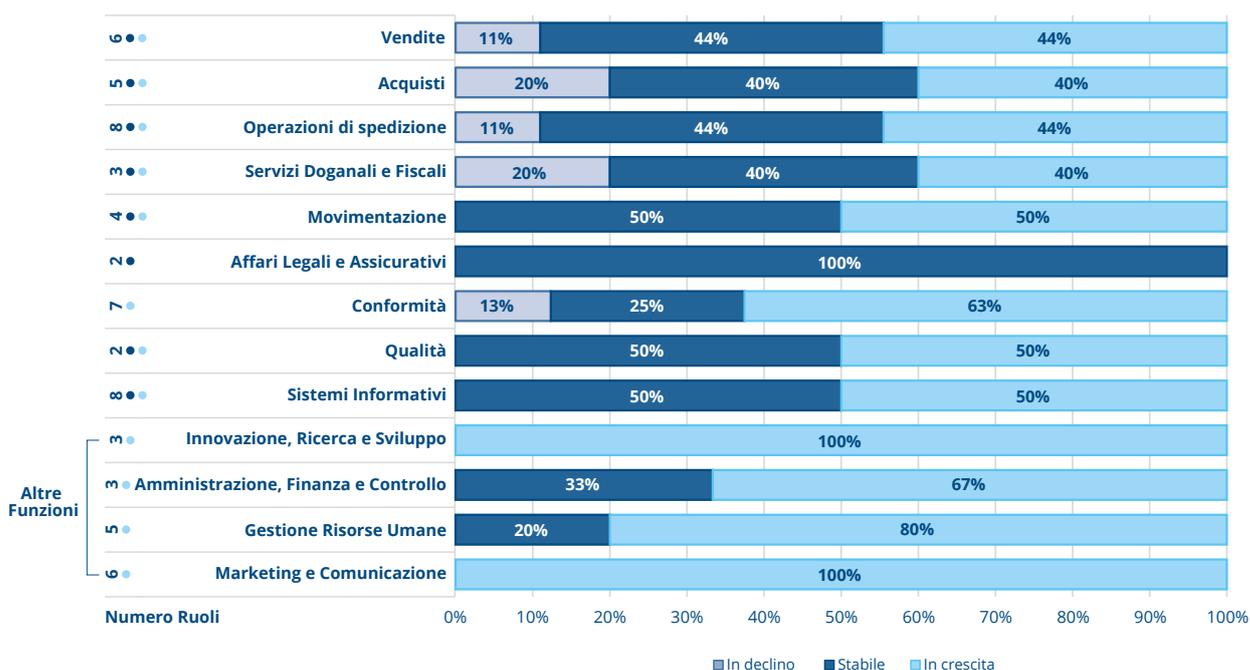
Fig. N.7. Star Matrix Global Freight Forwarding: evoluzione dei ruoli del settore Spedizioni Internazionali nei prossimi 3/5 anni



In base al perimetro di analisi considerato e ai 45 ruoli mappati, l'unica **funzione** che nei prossimi anni **vedrà prevalentemente crescere la sua importanza** è **Conformità** (63%). Gli **Affari Legali e Assicurativi non vedranno modificare la loro importanza** (100%) mentre tutte le altre Funzioni tendono prevalentemente a dividersi fra stabilità e crescita. La percentuale maggiore di ruoli che nei prossimi anni perderanno di importanza si registra nelle funzioni Spedizioni Doganali e Fiscali e negli Acquisti.

Non compresi nel perimetro di analisi (17 ruoli) vengono indicati come in crescita di importanza i ruoli connessi a **Innovazione Ricerca e Sviluppo** (100%), **Marketing e Comunicazione** (100%), **Gestione Risorse Umane** (80%) e **Amministrazione Finanza e Controllo** (67%) (Fig. N.8).

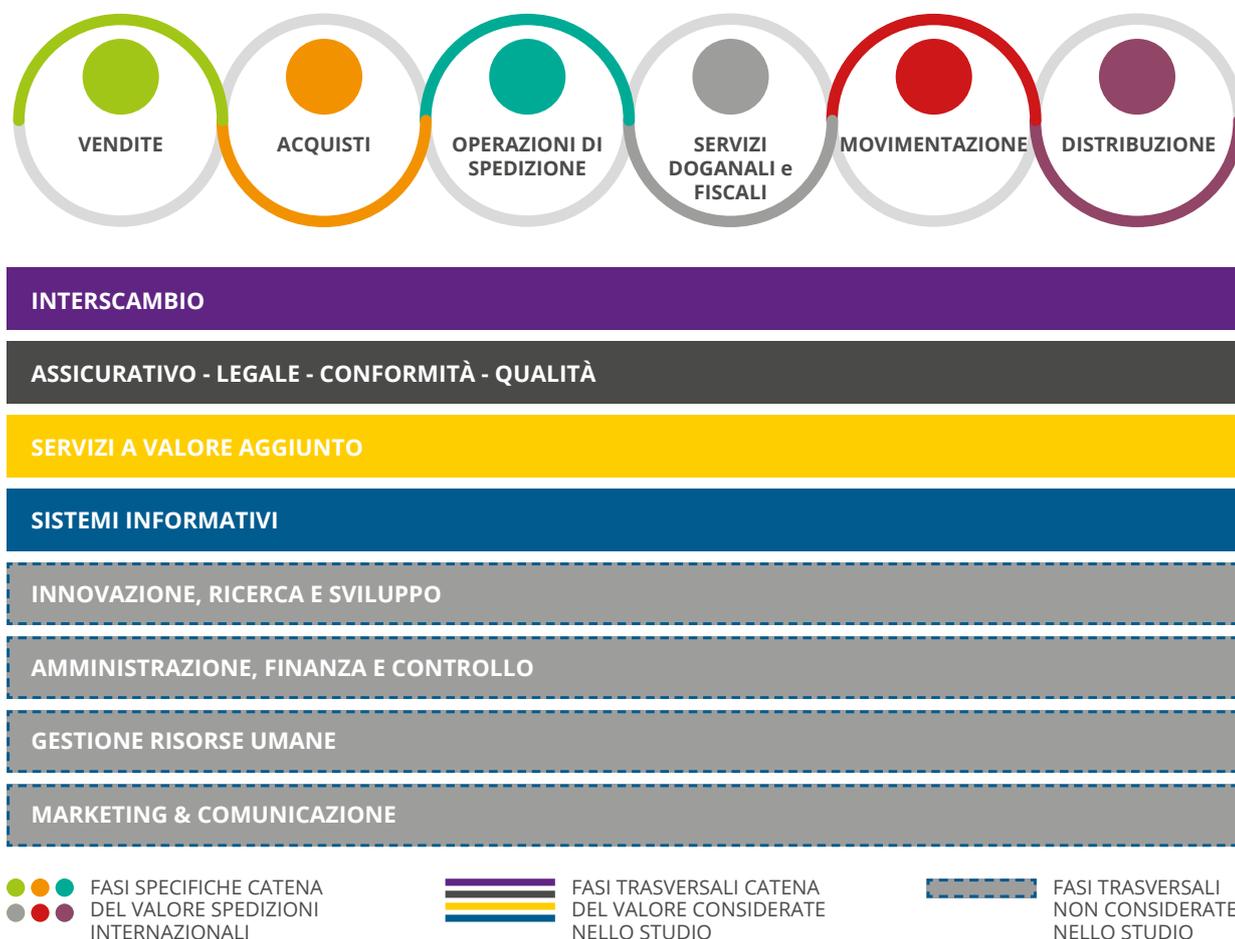
Fig. N.8 – Evoluzione prevista dei ruoli nelle Spedizioni Internazionali per funzione



Di seguito viene presentata la mappatura dei ruoli per singole funzioni evidenziando l'evoluzione prevista da qui ai prossimi 3/5 anni di ruoli e competenze.

Ricordiamo il perimetro di studio rispetto al quale è stata realizzata la mappatura dei ruoli e delle competenze del settore (Fig. N.9)

Fig. N.9 – Perimetro di studio



Vendite (*Sales*)

La funzione **Vendite** si occupa della gestione delle vendite dei servizi di spedizione internazionale offerti al Cliente, all'interno di una determinata **area geografica** (regione o macro-regione), **categoria merceologica** (automotive; high-tech; luxury, fashion & lifestyle; food & beverage; pharmaceutical & healthcare; fairs & exhibition; ecc...) o **tipologia di carico** (groupage¹², collettame, pallet, container, altri carichi). L'oggetto della vendita consiste nella definizione dell'"**architettura della spedizione**", e in alcuni casi può comprendere determinati servizi specifici (es. servizi doganali e fiscali). Nelle realtà maggiormente strutturate viene distinta la vendita interna (gestita da remoto) e quella esterna (sviluppata attraverso appuntamenti commerciali).

La funzione si orienta verso un servizio sempre più **consulenziale, creativo e personalizzato** sui need specifici del Cliente, supportato da aspetti di project management. Aumenterà il ricorso alla tecnologia, utilizzo software (es. per quotazioni on-line) e strumenti digitali (soprattutto per il mantenimento della relazione con il Cliente) e si assisterà ad una maggior collaborazione e coordinamento tra le funzioni Vendite e Operazioni di Spedizione.

I **ruoli individuati** come caratteristici nelle **Vendite** sono 6: **Responsabile Vendite, Responsabile Clienti Strategici, Responsabile Sviluppo Commerciale, Coordinatore Commerciale (Team Leader), Specialista Vendite Interne, Specialista Vendite Esterne.**

Il loro posizionamento sulla Star Matrix viene riportato di seguito (Fig. N.10).

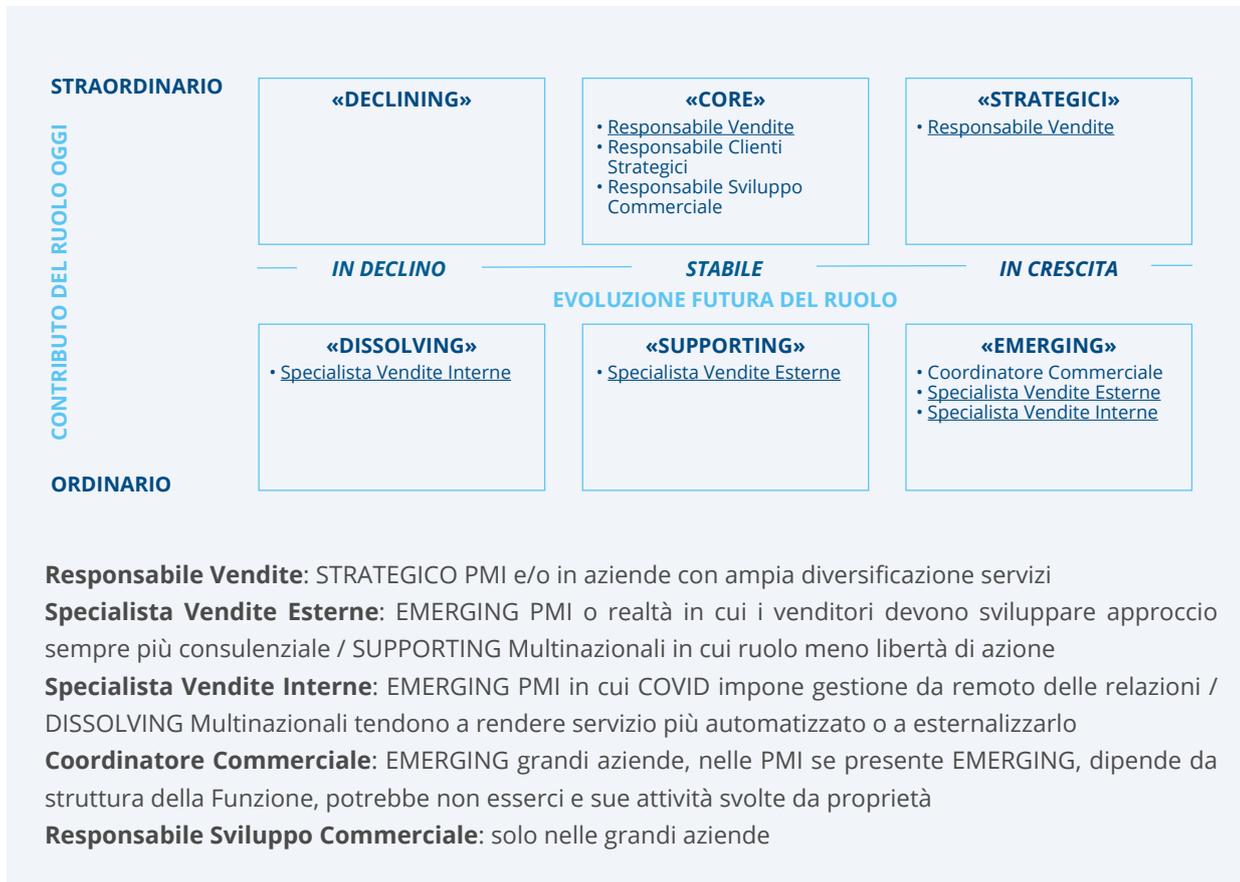
N.B. Per avere i riferimenti dei job title in inglese si rimanda alla sezione di approfondimento a p.75.

¹² Raggruppamento di piccole partite di merce provenienti da imprese/soggetti diversi e indirizzate a destinatari diversi di un altro paese, tale processo definito consolidamento crea un lotto di prodotti eterogenei che però hanno lo stesso punto di "raccolta" e medesima destinazione.

Fig. N.10 – Ruoli Vendite delle Spedizioni Internazionali mappati nello studio

Vendite

6 ruoli mappati



Per permettere una miglior comprensione della mappatura realizzata, vengono di seguito sintetizzati gli scopi dei ruoli:

Responsabile Vendite

Guidare l'implementazione della strategia di vendita sul campo per assicurare il raggiungimento degli obiettivi di marginalità e fatturato per servizio, coordinando il Team commerciale, sviluppando le vendite sui Clienti attuali e ricercando nuove opportunità di mercato, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

Responsabile Clienti Strategici

Assicurare una proficua gestione dei Clienti e dei potenziali clienti di grandi dimensioni, multi-sito e multi-prodotto, svolgendo un ruolo strategico nel consolidare e incrementare le relazioni commerciali, perseguendo gli obiettivi fissati, garantendo il livello di servizio offerto e la soddisfazione e fidelizzazione del Cliente. Valutare la redditività della relazione commerciale, aggiornando le pratiche di vendita, elaborando sales review periodiche, verificando la puntualità e la qualità del servizio offerto.

**Responsabile
Sviluppo
Commerciale**

Ricericare, identificare e valutare opportunità di sviluppo del business aziendale in mercati specifici implementando opportuni business plan. Propone e segue la realizzazione di alleanze, acquisizioni, accordi strategici con altre aziende al fine di creare nuove opportunità di business, guidare la crescita incrementale dei ricavi e la pianificazione proattiva dei rinnovi.

**Coordinatore
Commerciale
(Team Leader)**

Coordinare le risorse di competenza e supportare l'implementazione della strategia di vendita, per assicurare il raggiungimento degli obiettivi di servizio offerto sviluppando nuove opportunità di vendita e incrementando il portafoglio clienti. Individua aree di efficientamento e supporta il team attraverso affiancamenti periodici.

**Specialista
Vendite interne**

Gestire piani e processi di vendita interni relativi ai servizi di spedizione, mantenendo e sviluppando contatti telefonici per creare opportunità di business su Clienti attuali o potenziali e predisponendo offerte e quotazioni, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

**Specialista
Vendite esterne**

Gestire piani e processi di vendita sul campo relativi a servizi di spedizioni internazionali e servizi accessori per Clienti consolidati e potenziali, nell'ambito di una specifica area geografica, perseguendo l'obiettivo definito dal Sales Plan, in linea con la strategia e le linee guida aziendali.

Le **competenze tecniche (hard skills)** e le competenze **trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste a chi opera nel settore nella funzione **Vendite** sono:

Hard Skills

- Conoscenza del settore, dei prodotti, delle tecniche e modalità delle spedizioni internazionali
- Conoscenza delle terminologie e contenuti principali dei servizi di spedizione mare, aria, terra
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Conoscenza delle tecniche di comunicazione assertiva
- Conoscenza delle tecniche di vendita in remoto di servizi logistici e spedizioni
- Conoscenza delle tecniche di negoziazione
- Conoscenza di tecniche di raccolta e analisi dati di mercato per profilazione Clienti
- Conoscenza tecniche di definizione pricing e gestione di marginalità
- Capacità di utilizzo di CRM e di gestionali di quotazione e di vendita
- Capacità di calcolo dei noli
- Capacità di analisi dashboard
- Conoscenza della lingua inglese

Soft Skills

- Orientamento al Cliente
- Orientamento al risultato
- Flessibilità
- Ascolto
- Capacità comunicative e relazionali
- Capacità di networking
- Analisi
- Sintesi
- Negoziazione
- Pianificazione
- Problem-Solving
- Teamworking
- Gestione stress

Acquisti (*Procurement*)

La funzione **Acquisti** si occupa della pianificazione e gestione degli acquisti, in termini di definizione del pricing, negoziazione di rotte e noli, selezione di carrier marittimi/aerei e scouting dei fornitori. La sua azione è essenziale per la definizione delle tariffe, dei contratti e degli accordi commerciali, monitorando il rispetto da parte dei fornitori delle condizioni pattuite. Attualmente sono disponibili, e in parte in uso, **tool digitali** in grado di aumentare la **standardizzazione delle attività**, offrendo la possibilità di gestire gli acquisti su software e piattaforme, velocizzando di fatto il processo a favore del tempo di risposta al Cliente interno ed esterno. Tale aspetto di efficientamento può rappresentare una **leva strategica** a supporto dell'azione **commerciale** e della **qualità del servizio** offerto rendendo possibile anche per chi lavora nelle Vendite agire con maggior proattività. In futuro si prospetta uno sviluppo e una customizzazione di tali strumenti, modellandoli sulla base delle caratteristiche aziendali, del business di riferimento e dei bisogni individuati.

La **selezione dei fornitori** rimarrà un elemento di primaria importanza, anche in virtù dei requisiti qualitativi e di cost saving attesi, per cui si rendono necessarie le competenze di un professionista. Gli altri processi tipici della funzione Acquisti potranno vedere una semplificazione nelle loro attività in virtù dello sviluppo dei sistemi tecnologici e della standardizzazione delle tariffe.

I **ruoli individuati** come caratteristici negli **Acquisti** sono 5: **Responsabile Acquisti Indiretti, Responsabile Acquisti Servizi Esterni, Responsabile Acquisti Rotte Commerciali, Responsabile Strategia e Politiche di Prezzo, Addetto Acquisti.**

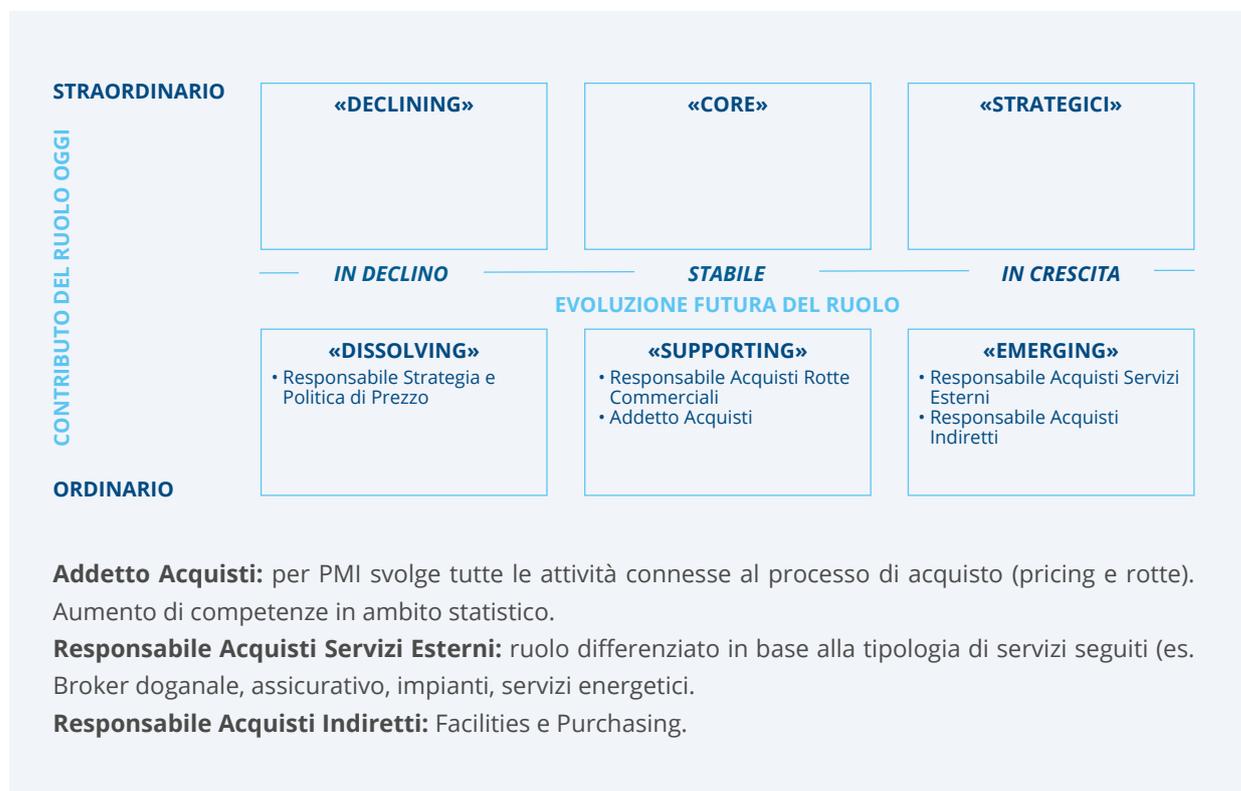
Il loro posizionamento sulla Star Matrix viene riportato di seguito (Fig. N.11).

N.B. Per avere i riferimenti dei job title in inglese si rimanda alla sezione di approfondimento a p.75.

Fig. N.11 – Ruoli Acquisti delle Spedizioni Internazionali mappati nello studio

Acquisti

5 ruoli mappati



Per permettere una miglior comprensione della mappatura realizzata, vengono di seguito sintetizzati gli scopi dei ruoli:

Addetto Acquisti

Realizzare operativamente gli approvvigionamenti dell'azienda finalizzati all'acquisto di rotte, noli, ed altri spazi e servizi secondo un'ottica di miglioramento dei flussi e dei processi di stoccaggio e riduzione dei costi, monitorando il rispetto delle condizioni pattuite ed il livello di servizio atteso. Collaborare con i colleghi di Vendite ed Operations per la creazione e finalizzazione dell'offerta al Cliente.

Responsabile Acquisti Indiretti

Gestire la selezione dei fornitori, la negoziazione del prezzo, la definizione delle condizioni di pagamento e la ripartizione degli ordini tra i vari fornitori di facilities e utilities (servizi, strutture, infrastrutture). Monitorare l'andamento dei prezzi e delle disponibilità del mercato di riferimento. Organizzare e programmare i solleciti ai fornitori intervenendo in caso di problemi legati alla qualità.

Responsabile Acquisti Rotte Commerciali

Attuare le strategie di procurement relative a rotte commerciali specifiche, monitorando costantemente l'andamento di mercato, negoziando con i carrier marittimi/aerei al fine di raggiungere la migliore soluzione in termini di costo, servizio, spazio e affidabilità in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

**Responsabile
Acquisti Servizi
Esterni**

Gestire l'individuazione e la selezione dei fornitori di servizi esterni, conducendo attività di negoziazione per tipologie di servizio e definizione di tariffe, stipulando contratti che permettano all'azienda di rispondere con professionalità ai need raccolti dal Cliente, assicurando gli standard qualitativi.

**Responsabile
Strategia e Politica
di Prezzo**

Determinare la strategia di gestione dei prezzi e delle offerte a supporto dell'azione commerciale, ricercando la competitività delle tariffe generate, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera nella funzione **Acquisti**:

Hard Skills

- Capacità di definizione e costruzione piano di Trade Procurement
- Capacità di calcolo tariffe e noli per definizione dei target con i fornitori
- Conoscenza della contrattualistica di settore
- Conoscenza delle tecniche, mezzi e modalità delle spedizioni internazionali
- Conoscenza approfondita del mercato dei noli
- Conoscenze tariffarie delle compagnie aeree/ marittime
- Capacità di analisi KPI compagnie aeree/marittime
- Gestione delle commesse e dei contratti trade
- Competenze doganali di base
- Conoscenza della lingua inglese

Soft Skills

- Orientamento al risultato
- Orientamento commerciale
- Proattività
- Flessibilità
- Negoziazione
- Gestione conflitti
- Problem-Solving
- Organizzazione
- Pianificazione
- Analisi
- Teamworking
- Capacità comunicative e relazionali
- Capacità di networking
- Gestione stress

Operazioni di Spedizione (*Operations*)

La funzione **Operazioni di Spedizione**, comunemente nota come **Operations**, rappresenta il cuore pulsante delle Spedizioni Internazionali che **genera il valore aggiunto** in grado di fare la differenza per il Cliente dando **forma concreta al servizio di spedizione**. L'attività svolta dalla funzione è sinergica, cioè strettamente interconnessa e coordinata con le attività delle altre funzioni (es. Vendite, Servizi Doganali e Fiscali, Movimentazione, ...) e necessita di velocità, scambio di informazioni e continue relazioni interne ed esterne.

Gli operativi rappresentano spesso la primaria interfaccia per il Cliente finale mantenendolo informato e allineato sull'evoluzione delle fasi di spedizione e sugli eventuali elementi di criticità insorti. Tale aspetto di consulenza, rapida e strategica, oltre al suo valore tecnico-operativo, rappresenta per il Cliente un insostituibile contatto umano che permette di comprendere appieno le esigenze e le richieste dell'utente stringendo un tacito accordo fiduciario. Non sono rari i casi in cui, proprio grazie all'intervento, alla proattività e alla capacità di problem-solving tipica di chi opera nella operations, sono stati messi in salvo carichi e merci che avrebbero potuto subire danni, anche importanti.

Nel prossimo futuro, la funzione vede il mantenimento della propria importanza attuale, rafforzando ulteriormente la connessione e la sinergia con il Cliente, anche grazie a dispositivi tecnologici, piattaforme ed app dedicate, in grado di trasmettere informazioni in maniera costante, aggiornata e puntuale. Gli impatti dell'evoluzione tecnologica saranno particolarmente visibili in alcune attività quotidiane come il data entry, in cui il contributo umano sarà sostituito dalla digitalizzazione dei dati e delle informazioni. Ciò che la tecnologia non potrà sostituire sarà invece la gestione e affiliazione del Cliente, aspetti che rimarranno nella sfera dell'agenticità e della capacità umana di generare valore attraverso la relazione.

I **ruoli individuati** come caratteristici nelle **Operazioni di Spedizione** sono 8: **Responsabile di Filiale, Responsabile Centro Operativo HUB, Responsabile di linea/prodotto (Responsabile Operations), Responsabile Flotta, Coordinatore Team Operativi, Operativo, Operativo (inserimento dati), Addetto Servizio Clienti**.

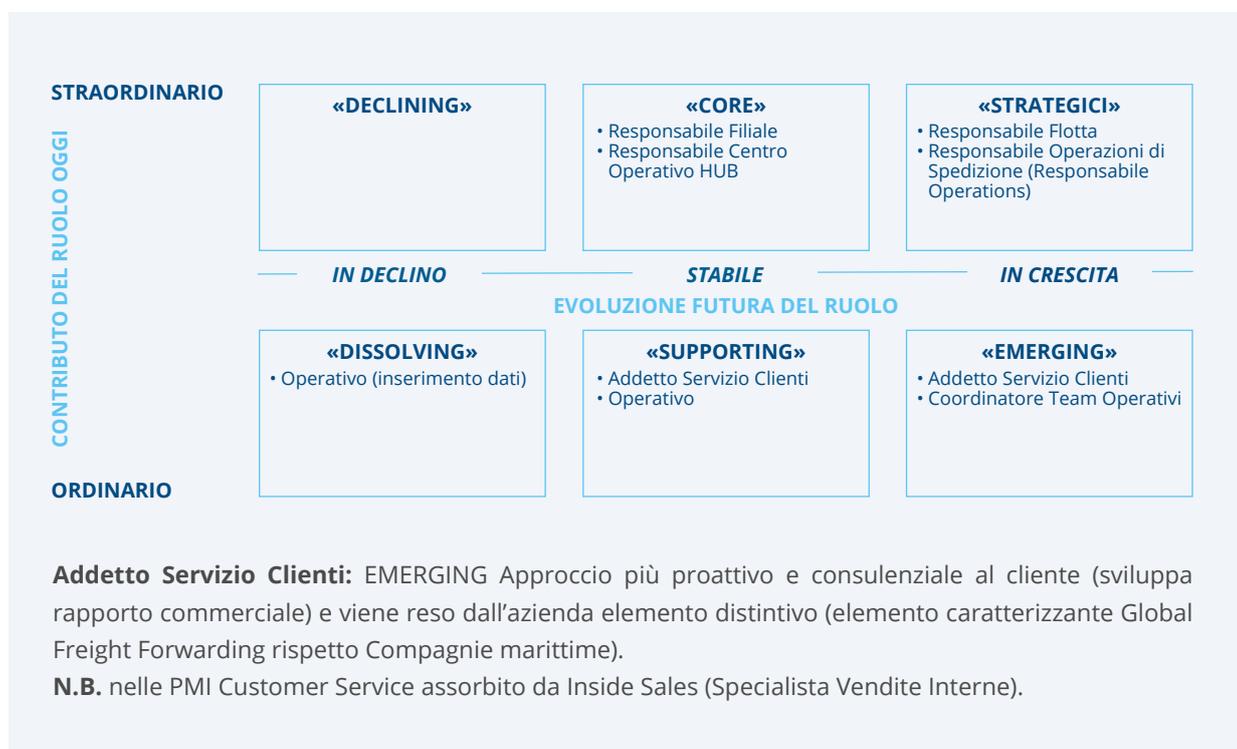
Il loro posizionamento sulla Star Matrix viene riportato di seguito (Fig. N.12).

N.B. Per avere i riferimenti dei job title in inglese si rimanda alla sezione di approfondimento a p.75.

Fig. N.12 – Ruoli Operazioni di Spedizione delle Spedizioni Internazionali mappati nello studio

Operazioni di Spedizione

8 ruoli mappati



Per permettere una miglior comprensione della mappatura realizzata, vengono di seguito sintetizzati gli scopi dei ruoli:

Operativo

Fornire supporto tecnico ed operativo, collaborando fattivamente alla realizzazione della spedizione, rispettando i criteri di profittabilità assegnati al servizio, realizzando le attività secondo i piani Operations e coordinandosi internamente in maniera trasversale per garantire i livelli di servizio concordati con il Cliente e l'ottimizzazione della spedizione, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

Operativo (inserimento dati)

Fornire supporto operativo nell'inserimento dati sui sistemi interni, collaborando alla realizzazione delle attività e dei piani di Product Operations.

Addetto Servizio Clienti

Amministrare piani e programmi di servizio Clienti pre/post-vendita, gestire le relative attività di back office ed instaurare una proficua relazione con il Cliente, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali. Gestire il servizio di informazione al Cliente per dettagli concernenti gli ordini e il loro stato di avanzamento. Supervisionare la corrispondenza commerciale e gestire eventuali reclami o contenziosi con la consulenza dell'ufficio legale.

**Coordinatore
Team Operativi**

Coordinare e gestire le risorse operative del gruppo di lavoro ad esso affidate guidando l'implementazione della strategia dei piani di Production Operations per far sì che ad ogni Cliente venga assicurato un servizio di assoluta qualità in grado di soddisfare le sue specifiche esigenze in termini di tempi di consegna e costo del servizio. Trasferire sul team le direttive e la filosofia aziendale gestendo affiancamenti periodici.

**Responsabile di
linea/prodotto
(Responsabile
Operations)**

Raggiungere gli obiettivi di fatturato assegnati ai diversi servizi offerti, attraverso la definizione della strategia e il coordinamento dei piani di Product Operations e la supervisione delle attività dei diversi team, assicurando ai Clienti il servizio concordato in fase di vendita, al prezzo e nei tempi pattuiti, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

**Responsabile
Centro Operativo
HUB**

Attuare l'implementazione dei piani e dei processi operativi dell'HUB/Gateway, per garantire ritiri e consegne efficienti e tempestive dei materiali e delle spedizioni dei Clienti, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

**Responsabile
Filiale**

Garantire l'implementazione della strategia operativa e raggiungere gli obiettivi commerciali ed economico-finanziari della filiale assegnata, incrementando la competitività aziendale sul territorio estero, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

**Responsabile
Flotta**

Gestire la flotta aziendale al fine di ridurre il costo globale per l'azienda e intervenendo per ridurre gli impatti ambientali del servizio. Gestire i finanziamenti, pianificare e verificare la manutenzione, realizzare il controllo telematico (geolocalizzazione del posizionamento mezzi), gestire i conducenti e i carburanti. In caso di servizio esternalizzato, si interfaccia con i fornitori per ottimizzarne i costi.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera nella funzione **Operazioni di Spedizione**:

Hard Skills

- Conoscenza del settore e delle norme che regolano le spedizioni internazionali
- Conoscenza del territorio
- Conoscenza delle policy aziendali
- Capacità di analisi dei dati
- Competenze di marketing e vendite
- Competenze economico-finanziarie
- Conoscenza delle tariffe aeree/marittime
- Capacità di definizione, analisi e miglioramento KPI operativi e finanziari
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Conoscenza CCNL e Normativa del lavoro
- Conoscenza normativa sugli appalti
- Conoscenza normative ambientali
- Conoscenza della lingua inglese

Soft Skills

- Orientamento al Cliente
- Orientamento commerciale
- Ascolto
- Capacità comunicative e relazionali
- Analisi
- Innovazione
- Pensiero laterale
- Proattività
- Influenza
- Pianificazione e organizzazione
- Time Management
- People Management
- Problem-Solving
- Teamworking
- Capacità di networking
- Gestione dello Stress

Servizi Doganali e Fiscali (*Customs & Tax Services*)

I **Servizi Doganali e Fiscali** garantiscono la gestione della documentazione necessaria alle attività di import-export e movimentazione della merce a livello nazionale, europeo, extra-europeo occupandosi del coordinamento dei pagamenti di accise, tariffe, dazi, IVA ed altre imposte definite dai paesi di origine-destinazione. La funzione effettua la verifica dei protocolli, controlli ed esenzioni, la compilazione e presentazione delle dichiarazioni doganali, la gestione delle procedure richieste per tipologia di carico, merce o paese di destinazione. La tipologia di business aziendale (per merce, per destinazione o una combinazione tra le due) determina il volume e la complessità delle attività doganali richieste¹³ rendendo in alcuni casi necessaria la collaborazione con professionisti esterni dedicati, certificati e formalmente autorizzati ad operare in ambito doganale. La funzione è altamente specializzata e connotata da forti technicalità, a supporto della gestione dei rischi contabili e fiscali visto che lo Spedizioniere agisce in sostituzione al Cliente non solo da un punto di vista operativo ma anche gestionale, procedurale e documentale, assumendosi responsabilità e rischi connessi alla spedizione. **L'efficienza dei processi doganali** e la **creazione di procedure di prevenzione e gestione del rischio**, rappresentano fattori chiave per la sostenibilità della spedizione e la tutela dell'azienda.

In futuro la funzione vedrà un incremento nella possibilità di standardizzazione e digitalizzazione delle informazioni e delle attività (es. Regolamento UE 2013/952 CDU) che potrà semplificare le operazioni doganali e limitare gli spostamenti fisici presso gli uffici doganali a favore di processi e procedure on-line. Tuttavia, il panorama normativo in continuo cambiamento (anche in virtù della situazione pandemica in corso e delle disposizioni governative che ne conseguono), rendere sempre più complessa ed essenziale l'attività doganale nel fornire un servizio di spedizioni internazionali di qualità.

La gestione interna o esterna delle attività doganali e fiscali dipende fortemente dalle scelte strategiche dell'azienda e viene spesso condizionata dalle dimensioni aziendali: le PMI tendono infatti ad esternalizzarla.

¹³ A titolo di esempio, per i paesi europei è presente l'unione doganale e fiscale, quindi maggior standardizzazione, prevedibilità e rapidità.

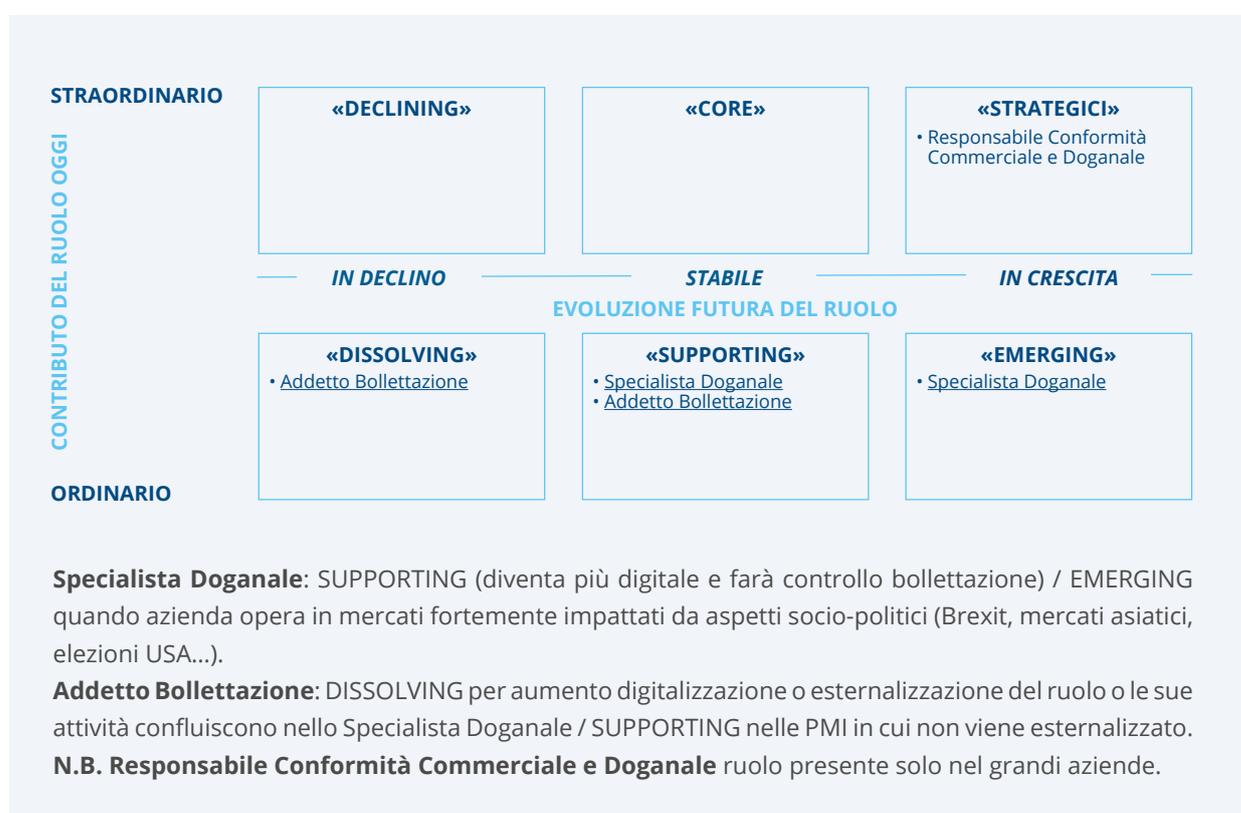
I ruoli individuati come caratteristici nei **Servizi Doganali e Fiscali** sono **3: Responsabile Conformità Commerciale e Doganale, Specialista Doganale, Addetto Bollettazione.**

Il loro posizionamento sulla Star Matrix viene riportato di seguito (Fig. N.13).

N.B. Per avere i riferimenti dei job title in inglese si rimanda alla sezione di approfondimento a p.75.

Fig. N.13 – Ruoli Servizi Doganali e Fiscali delle Spedizioni Internazionali mappati nello studio

Servizi Doganali e Fiscali



Per permettere una miglior comprensione della mappatura realizzata, vengono di seguito sintetizzati gli scopi dei ruoli:

Addetto Bollettazione

Realizzare operativamente le attività di bollettazione, inserimento ed emissione DDT di vendita e DDT fornitori, gestione amministrativa dei magazzini e degli inventari, gestione dei rapporti fornitori per approvvigionamenti e di attività di segreteria e front-office.

Specialista Doganale

Gestire piani e processi di conformità doganale/commerciale per l'esportazione e importazione merci, rapportandosi con le autorità doganali competenti e con gli operativi interni, offrendo consulenza al Cliente rispetto alle qualifiche necessarie, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

Responsabile Conformità Commerciale e Doganale

Garantire il rispetto delle normative doganali e di esportazione nazionali e internazionali assicurando il rispetto degli standard di qualità nelle operazioni e nei processi doganali e di controllo delle esportazioni. Curare i rapporti con le autorità doganali e gestire le istanze da presentare, comprese richieste di sgravio e rimborso del dazio. Collaborare con i Clienti per le qualifiche normative doganali, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali. Garantire che le operazioni di magazzino siano conformi alle direttive doganali e che le procedure di qualità (SOP) siano seguite e sempre aggiornate al fine del mantenimento della certificazione. Assegnare priorità e compiti ai membri del team assicurandone il completamento tempestivo.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera nella funzione **Servizi Doganali e Fiscali**:

Hard Skills

- Conoscenza delle procedure di sdoganamento e delle norme di origine e destino
- Conoscenza Diritto Tributario, Normativa doganale e Fiscalità/Contrattualistica internazionale
- Conoscenza delle dichiarazioni INTRASTAT
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Capacità di compilazione di dichiarazioni doganali import/export
- Capacità di gestione preparatoria, di avviamento e certificazione esportatore autorizzato
- Capacità di gestione preparatoria e autorizzativa luoghi approvati e AEO
- Conoscenza ed utilizzo dei software doganali e logistici
- Utilizzo del Taric
- Conoscenza della lingua inglese
- Conoscenza di una seconda lingua

Soft Skills

- Orientamento al risultato
- Organizzazione
- Capacità comunicative e relazionali
- Flessibilità
- Problem-Solving
- Collaborazione
- Scrupolosità
- Attenzione al dettaglio
- Gestione dei conflitti
- Negoziazione
- Capacità di lavoro in Team cross-funzionali/geografici
- Gestione stress

Movimentazione (*Handling*)

La funzione garantisce la **Movimentazione** della merce in transito o in giacenza presso i diversi magazzini (siano essi interni o esterni), svolgendo attività di carico, scarico, sollevamento, stoccaggio, raccolta, imballaggio, spostamento e messa in sicurezza. Vengono inclusi in questi processi anche le attività di trasporto e spostamento all'interno delle varie aree del magazzino stesso, nonché il loro smistamento in virtù della tipologia di spedizione richiesta. Oltre queste aree di competenza, vengono realizzate analisi di movimentazione (per i vari tipi di merce trattate, per le varie modalità di trasporto e imballaggio da realizzare), vengono selezionati e organizzati i mezzi di trasporto e i percorsi, tenendo conto di costi e durata del transito, ricercando l'ottimizzazione dello spazio a disposizione. Inoltre, viene assicurato il controllo sui prelievi di magazzino e la verifica delle scadenze di ritiro e consegna. La funzione garantisce la gestione dei flussi di magazzino, aspetto fondamentale per la qualità del servizio realizzato e il rispetto delle condizioni di consegna pattuite con il Cliente. In tal senso, risultata strategico il coordinamento e la sinergia tra i vari operatori coinvolti nelle attività di movimentazione. In questa area vengono quotidianamente utilizzate numerose apparecchiature e tecnologie, dai consolidati carrello elevatore e linee di trasporto a nastro, sino ad arrivare alle tecnologie 4.0 maggiormente performanti come i sistemi di trasporto intelligente in grado di spostare e ruotare le merci nelle varie direzioni, stampanti 3D, robot in grado di spostare e posizionare autonomamente la merce tra le scaffalature, visori di realtà aumentata o virtuale per visualizzare e riconoscere istantaneamente la merce presente e le informazioni ad essa connesse, dispositivi di smart-contact per la tracciabilità.

Il futuro della funzione é determinato da **tre orientamenti principali**:

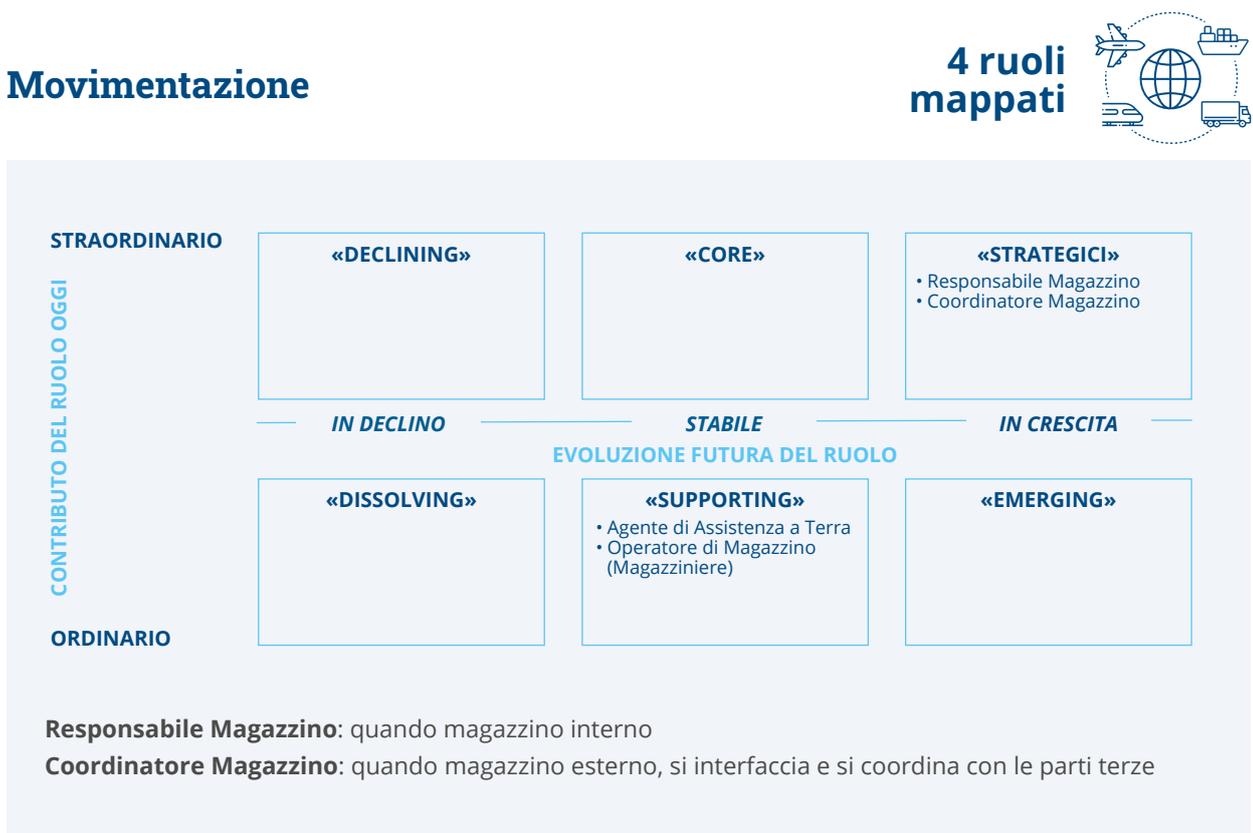
- l'adozione di innovazioni tecnologiche (IoT, AI, Robotica, Cloud, Blockchain, SmartContact, piattaforme a supporto della tracciabilità e dell'intermodalità);
- il coordinamento e il rafforzamento del Team, non più meramente considerato "forza lavoro operativa" ma come gruppo in grado di identificare soluzioni immediate ai problemi che emergono in relazione alla spedizione, alla movimentazione e alla giacenza della merce, aggiungendo valore lungo la catena delle Spedizioni Internazionali;
- l'implementazione di soluzioni green e sostenibili come l'autoproduzione energetica, l'ottimizzazione degli spazi e il contenimento degli sprechi.

I ruoli individuati come caratteristici nella **Movimentazione** sono 4: **Responsabile Magazzino, Coordinatore Magazzino, Operatore di Magazzino (Magazziniere), Assistente di Terra.**

Il loro posizionamento sulla Star Matrix viene riportato di seguito (Fig. N.14).

N.B. Per avere i riferimenti dei job title in inglese si rimanda alla sezione di approfondimento a p.75.

Fig. N.14 – Ruoli movimentazione delle Spedizioni Internazionali mappati nello studio



Per permettere una miglior comprensione della mappatura realizzata, vengono di seguito sintetizzati gli scopi dei ruoli:

- Assistente di Terra** | Fornire supporto tecnico e operativo nelle attività finalizzate alla movimentazione merci (preparazione, carico, spostamento) durante il turn-around dell'aeromobile, collaborando nelle fasi di partenza, sosta, rifornimento e atterraggio.
- Operatore di Magazzino (Magazziniere)** | Assicurare la corretta esecuzione di tutte le attività di magazzino, dall'accettazione alla spedizione dei materiali e delle merci provvedendo al controllo e al ritiro della documentazione inerente alla movimentazione, verificando la qualità delle merci in entrata e provvedendo al loro stoccaggio secondo le specifiche. Predisporre le unità di carico per la spedizione, organizzandole in base alle diverse dimensioni delle merci e combinando fra loro diversi ordini, gestendo operativamente il trasferimento delle merci sui mezzi di trasporto.

Coordinatore Magazzino

Coordinare la logistica esternalizzata (in ingresso e in uscita, movimentazione interna, gestione degli stock), ottimizzando i flussi operativi con i reparti di spedizione Aerea, Marittima e Terrestre Nazionale ed Internazionale, rispettando i requisiti di costo, qualità, Cliente e mercato, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

Responsabile Magazzino

Garantire l'implementazione della strategia di gestione del magazzino e delle operazioni a terra, coordinando la logistica in ingresso e in uscita, le attività di movimentazione interna, il monitoraggio e la gestione degli stock di magazzino, nonché ottimizzando i flussi operativi con i reparti di spedizione Aerea, Marittima e Terrestre nazionale ed internazionale per soddisfare i requisiti di costo, qualità, Cliente e mercato, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera nella funzione **Movimentazione**:

Hard Skills

- Conoscenza delle logiche di magazzino e delle tecniche di ottimizzazione magazzino
- Capacità di analisi degli scostamenti e dell'in/out merce di magazzino
- Utilizzo gestionale magazzino/purchasing/ procurement
- Lean Warehousing (Safety-Quality-Responsiveness-Productivity-Costs)
- Conoscenza Diritto del Lavoro e Relazioni Sindacali
- Conoscenza Norme Health & Safety
- Utilizzo Tecnologie del settore
- Conoscenza della lingua inglese

Soft Skills

- Orientamento al risultato
- Flessibilità
- Velocità
- Precisione
- Pianificazione
- Organizzazione
- Coordinamento
- Collaborazione
- Leadership
- Problem-Solving
- People Management
- Analisi
- Teamworking
- Gestione stress

Assicurativo, Legale, Conformità, Qualità **(Insurance, Legal, Compliance, Quality)**

Le funzioni **Assicurativo, Legale, Conformità e Qualità** sono solitamente presenti, strutturate e diversificate nelle grandi realtà, mentre risultano accorpate o esternalizzate nelle PMI. L'importanza e la crucialità delle attività e degli obiettivi sostenuti dalle funzioni non si modifica, ciò che varia è la modalità di gestione: totalmente internalizzata, parzialmente o totalmente esternalizzata. Anche in questo ambito, così come per il Doganale e Fiscale, sono necessarie forti technicalità (vista la mole di legislazione esistente) e specializzazioni a supporto della protezione e della sicurezza della spedizione, della merce, dei vettori, dei locali, delle persone ma anche alla prevenzione e alla gestione del rischio per lo stesso Spedizioniere. Tali funzioni rappresentano internamente un centro di controllo coordinato con le altre aree aziendali che offre supporto tecnico-specialistico trasversale necessario alla prevenzione di esiti negativi o ricadute indesiderate, ed esternamente un abilitatore di business. Il **Risk Management**, da sempre fattore di primaria importanza per le aziende operanti nel settore, risulta oggi più che mai fondamentale, anche in connessione ai recenti sviluppi pandemici a livello mondiale, che hanno visto l'aumento e la diversificazione dei fattori di rischio, favorendo l'insorgere di una più marcata necessità di **Risk Prevention**. Tale attenzione è marcata anche rispetto alla gestione e al recupero crediti realizzata analizzando le possibilità di fallimenti, chiusure e liquidazioni delle aziende Clienti e Fornitrici.

Gli **Affari Legali e Assicurativi** manterranno la loro importanza, in futuro operando a stretto contatto con la Direzione o la Proprietà, assicurando la tutela e la sostenibilità economica dell'azienda. L'internalizzazione o la gestione esterna di tali funzioni resta elemento su cui attivare una riflessione. Lo studio ha permesso di rilevare 2 ruoli in questa funzione: **Responsabile Affari Legali e Assicurativi, Specialista Affari Legali**.

Nei prossimi anni, la **Conformità** vedrà invece **aumentare sensibilmente la propria rilevanza**, per assicurare il rispetto delle leggi, delle normative e dei regolamenti nazionali e specifici di settore, sia in connessione al business (conformità dei prodotti, doganale, commerciale, ...) che in risposta alle nuove esigenze dettate dalla pandemia di Sars-CoV-2.

Lo studio ha permesso di rilevare 7 ruoli in questa funzione: **Responsabile Sicurezza (Security), Responsabile Salute e Sicurezza sul Lavoro (Safety), Covid Manager, Responsabile di Sostenibilità, Responsabile Energia, Specialista Merci Pericolose (ADR), Operatore Economico Autorizzato (AEO).**

La **Qualità** continuerà a mantenere la sua identità di gestione e controllo, ma dovrà evolversi tenendo conto di tematiche ambientali e di sostenibilità, che rappresentano una direzione di azione su cui investire concretamente sia attraverso certificazioni, sia valutando l'impatto aziendale sul contesto e individuando misure di correzione e contenimento degli effetti prodotti. Questo approccio valoriale inciderà positivamente anche nella relazione con il territorio e con gli stakeholder presenti, influenzando sul posizionamento aziendale nel mercato di riferimento.

Lo studio ha permesso di rilevare 2 ruoli in questa funzione: **Responsabile Qualità, Specialista di Filiere Certificate.**

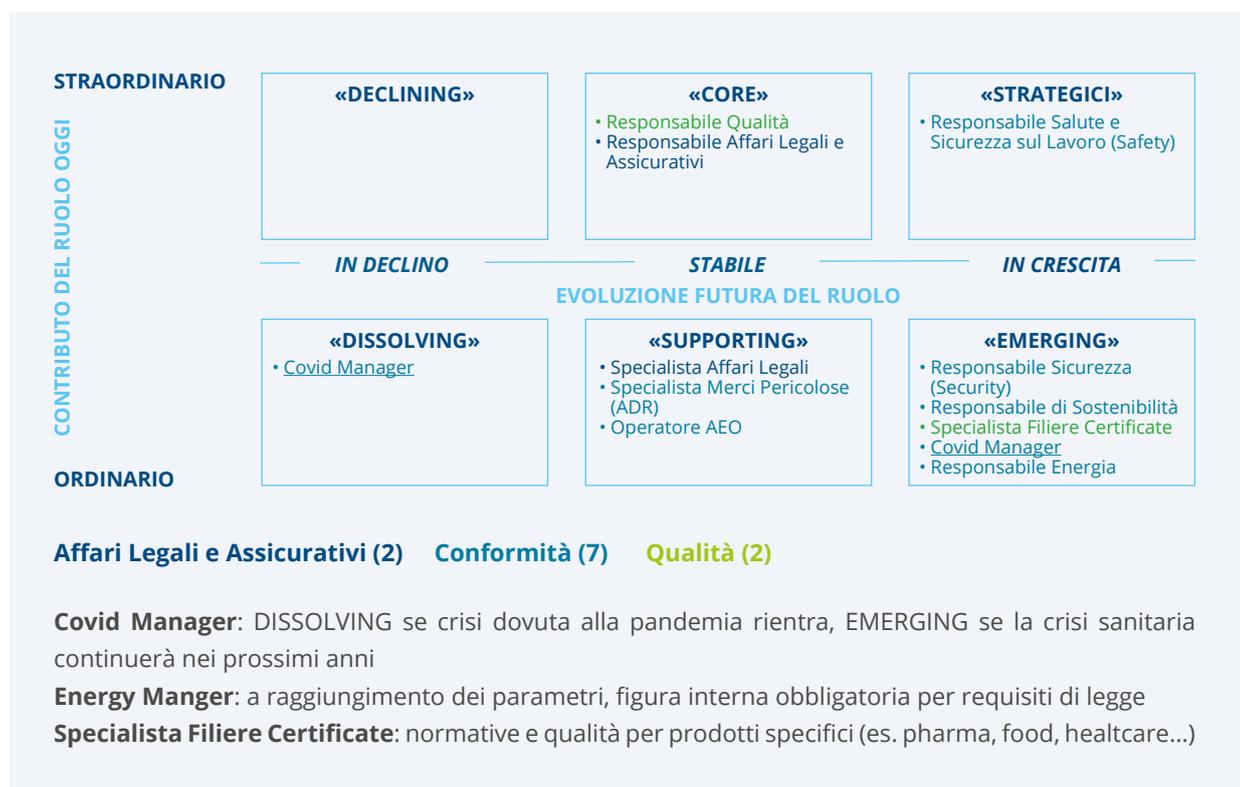
Il posizionamento sulla Star Matrix degli 11 ruoli mappati in **Area Assicurativo, Legale, Conformità, Qualità** viene riportato di seguito (Fig. N.15).

N.B. Per avere i riferimenti dei job title in inglese si rimanda alla sezione di approfondimento a p.75.

Fig. N.15 – Ruoli Assicurativo, Legale, Conformità, Qualità delle Spedizioni Internazionali mappati nello studio

Assicurativo, Legale, Conformità, Qualità

11 ruoli mappati



Per permettere una miglior comprensione della mappatura realizzata, vengono di seguito sintetizzati gli scopi dei ruoli seguiti dalla tabella di competenze delle tre diverse funzioni sopra presentate.

Affari Legali e Assicurativi

Responsabile Affari Legali e Assicurativi

Garantire la corretta gestione dei sinistri e dei contenziosi, assicurando la tutela dell'azienda. Elaborare procedure di gestione dei sinistri e prevenzione dei rischi, collaborando operativamente e offrendo consulenza specialistica in eventuali momenti di crisi.

Specialista Affari Legali

Assicurare consulenza specialistica e lo svolgimento operativo delle attività legali sulle diverse aree (diritto civile, commerciale e societario). Redigere, negoziare e revisionare la contrattualistica commerciale Nazionale ed Internazionale, assistendo le diverse funzioni aziendali anche in fase di negoziazione su tutte le problematiche legali connesse. Garantire l'analisi dei casi e la predisposizione di documentazione relativa alla materia o alla singola fattispecie trattata, riferendo al proprio superiore per questioni complesse.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera negli **Affari Legali e Assicurativi**:

Hard Skills

- Conoscenza del mercato di riferimento
- Conoscenza delle procedure operative e delle problematiche relative alla Dogana e alle spedizioni
- Conoscenza della contrattualistica nazionale ed internazionale
- Conoscenza del Diritto Tributario, della Normativa doganale e della Fiscalità/Contrattualistica internazionale vigenti
- Conoscenze Normative Import/Export specifiche per settore/prodotto
- Conoscenza Normative Anti-Corruzione vigente nei diversi paesi con cui si opera
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Competenze di stesura polizze assicurative
- Conoscenza della lingua inglese

Soft Skills

- Orientamento al risultato
- Collaborazione
- Negoziazione
- Problem-Solving
- Teamworking
- Scrupolosità
- Apertura mentale
- Pensiero laterale
- Influenza
- Gestione conflitti
- Capacità in lavoro in Team cross-funzionali/geografici
- Capacità di comunicazione e relazione
- Analisi e sintesi
- Gestione stress

Conformità

Responsabile Sicurezza (Security)

Stabilire le procedure operative più idonee per lavorare in sicurezza, nel rispetto della normativa di riferimento e delle linee guida aziendali, garantendo che durante il trasporto la merce rimanga sul veicolo, che nessuno venga ferito e che la merce non subisca danni.

Responsabile Salute e Sicurezza sul Lavoro (Safety)

Garantire la salute e la sicurezza delle persone, delle strutture e delle attività, assicurando il rispetto delle normative attraverso la gestione del budget destinato a questa funzione, la formulazione dei piani di intervento, il coordinamento del lavoro del personale interno ed esterno addetto alla salute e alla sicurezza e la pianificazione e la supervisione della formazione dei dipendenti in materia di sicurezza sul lavoro. Intrattenere contatti con gli enti preposti al controllo dell'applicazione delle normative di sicurezza e coordinare le ispezioni relative alla sicurezza in azienda.

Responsabile di Sostenibilità

Assicurare la sostenibilità di tutti i processi aziendali e garantire il monitoraggio degli effetti di un approccio sostenibile sugli stakeholder dell'organizzazione.

Responsabile Energia

Promuovere l'uso razionale dell'energia e assicurarne l'acquisto alle migliori condizioni, in linea con la strategia aziendale e i requisiti di legge.

Covid Manager

Definire il Piano aziendale "rischio Covid" (o protocollo anticontagio) garantendo l'organizzazione e l'implementazione di tutte le azioni necessarie (pulizia, decontaminazione, areazione, monitoraggio temperatura, distanziamento, test screening, gestione casi positivi o lavoratori sintomatici) per assicurare il rispetto e l'allineamento interno alla normativa per il contenimento del virus SARS-COV2-2019/2020. Partecipare, insieme a RLS e rappresentanze sindacali, al Comitato aziendale di controllo per la verifica del rispetto delle misure previste a tutela di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Assicurare opportuna informazione rispetto protocollo anticontagio e misure da seguire ai lavoratori e a tutti i visitatori dell'azienda.

Specialista Merci Pericolose (ADR)

Gestire tutte le operazioni relative al trasporto di merci pericolose individuando i protocolli da seguire per assicurare che il trasporto avvenga nel pieno rispetto della normativa ADR al fine di prevenire incidenti, danni all'ambiente, alle persone e alle cose e tutte le sanzioni previste in caso di inadempienze. Redigere annualmente una relazione sulle attività riguardanti il trasporto di merci pericolose sostenute dall'azienda.

Operatore Economico Autorizzato (AEO)

Attestare la conformità alla normativa doganale e fiscale e un alto livello di controllo sulle operazioni e sul flusso delle merci mediante un'efficace gestione delle scritture commerciali.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera nella **Conformità**:

Hard Skills

- Conoscenza del mercato di riferimento
- Conoscenza delle procedure operative e problematiche relative alla Dogana e alle spedizioni
- Conoscenza del Diritto Tributario, della Normativa doganale e della Fiscalità/Contrattualistica internazion.
- Conoscenze Normative Import/Export specifiche per settore/prodotto
- Conoscenza Normative Anti-Corruzione dei diversi paesi
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Conoscenza delle dichiarazioni INTRASTAT
- Capacità di gestione preparatoria e autorizzativa luoghi approvati e AEO
- Conoscenza CDS
- Conoscenza e capacità di utilizzo del codice Taric
- Conoscenza normativa lavoro, salute e sicurezza
- Conoscenza normative ambientali
- Conoscenza della lingua inglese

Soft Skills

- Orientamento al risultato
- Capacità comunicative e relazionali
- Capacità di pianificazione e organizzazione
- People Management
- Capacità in lavoro in Team cross-funzionali/geografici
- Leadership
- Influenza
- Collaborazione
- Concretezza
- Problem-Solving
- Teamworking
- Scrupolosità
- Analisi e sintesi
- Gestione stress

Qualità

Responsabile Qualità

Assicurare, nell'ambito delle strategie aziendali, l'efficacia del Sistema Qualità, garantendo la gestione e il controllo della qualità dei servizi forniti e del processo nonché la formazione del personale interno. Verificare la compliance di qualità dei fornitori rispetto alla normativa in vigore, alle politiche e agli standard aziendali, garantendo il rispetto dei livelli di qualità stabiliti dall'azienda.

Specialista di Filiere Certificate

Gestire il flusso normativo specifico dell'ambito soggetto a certificazione (es. Pharma, Food, Healthcare...) creando i manuali di riferimento interni all'azienda e offrendo consulenza specifica ai colleghi delle diverse aree.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera nella **Qualità**:

Hard Skills

- Conoscenza del mercato di riferimento
- Conoscenze Normative Import/Export specifiche per settore/prodotto
- Conoscenza Normative Anti-Corruzione vigente nei diversi paesi con cui si opera
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Conoscenza delle dichiarazioni INTRASTAT
- Conoscenza normative riferite al controllo qualità (normativa IS, IFS, HACCP) e degli elementi basilari degli aspetti amministrativi
- Conoscenza certificazioni di riferimento (es. ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, SA 8000, ISO 3834-2, EN 15085-2) e specifiche per settori e merci gestite
- Conoscenza della lingua inglese

Soft Skills

- Orientamento al risultato
- Capacità comunicative e relazionali
- Scrupolosità
- Analisi e sintesi
- Pianificazione e organizzazione
- Coordinamento operativo/Controllo
- Problem-Solving
- Teamworking
- People Management
- Proattività
- Capacità in lavoro in Team cross-funzionali/geografici

Sistemi Informativi (*Information and Communication Technology*)

La funzione è dedicata alla pianificazione, gestione e ottimizzazione del sistema informatico aziendale e dei sistemi di telecomunicazione in essere nonché alla gestione dei flussi informatici e alla manutenzione hardware e software realizzata direttamente o mediante fornitori qualificati.

I Sistemi Informativi sono **abilitatori** per il **core business** (creazione di gestionali personalizzati e portali di tracking, sviluppo di software per l'ottimizzazione dei percorsi, delle operations, dei processi di gestione magazzino, integrazione con AI e IoT, ...), per i servizi ai **Clienti** (implementazione del CRM, creazione di app dedicate, sviluppo di piattaforme di marketplace, utilizzo big data analytics per analisi previsionali, sistemi di profilazione, customizzazione e diversificazione dell'offerta, ...) per le **persone** e **per l'azienda** (sviluppo dei Cloud e della Cloud Cyber Security, rispetto della NIS¹⁴, salvaguardia dell'integrità e della sicurezza dei dati, strutturazione procedure di intervento e back up; piani di Business Recovery e procedure di Business Continuity). Inoltre, il cambiamento inatteso nelle modalità lavorative ha fortemente contribuito al bisogno di competenze e sistemi informatici e digitali, sollevando nuove esigenze organizzative connesse alla gestione del lavoro da remoto, delle comunicazioni interne (orizzontali, verticali, di team ed interfunzionali) ed esterne (Clienti, Fornitori, Enti, Uffici) e alla condivisione e allineamento delle informazioni.

14 Network and Information Security, 2016/1148, è volta a stabilire le misure per la realizzazione in Europa di un ambiente digitale sicuro e affidabile. La Direttiva impone agli Stati Membri dell'Unione europea l'adozione di una serie di misure di sicurezza comuni ed adeguate, imponendo nel contempo la notifica degli incidenti all'Autorità nazionale istituita allo scopo. Gli Stati dovranno anche promuovere la nascita di CSIRT (Computer Security Incident Response Team) nazionali. La direttiva impone specifici oneri: - adozione di misure tecniche e organizzative adeguate alla gestione dei rischi e a prevenire e minimizzare l'impatto degli incidenti di sicurezza delle reti e dei sistemi informativi, al fine di assicurare la continuità del servizio - obbligo di notifica, senza ingiustificato ritardo, degli incidenti di sicurezza con impatto rilevante, rispettivamente sulla continuità e la fornitura del servizio.

I **Sistemi Informativi (ICT)** rappresentano per il settore un'importante area di investimento e un vero e proprio asset strategico per l'implementazione e messa a punto dei sistemi in essere, lo sviluppo di sistemi e software personalizzati che aumentino la capacità di ottimizzazione dei servizi, la gestione dei dati che faciliti l'identificazione di insight per guidare le scelte aziendali e l'attenzione alla garanzia della privacy e della sicurezza che diventa di giorno in giorno più rilevante.

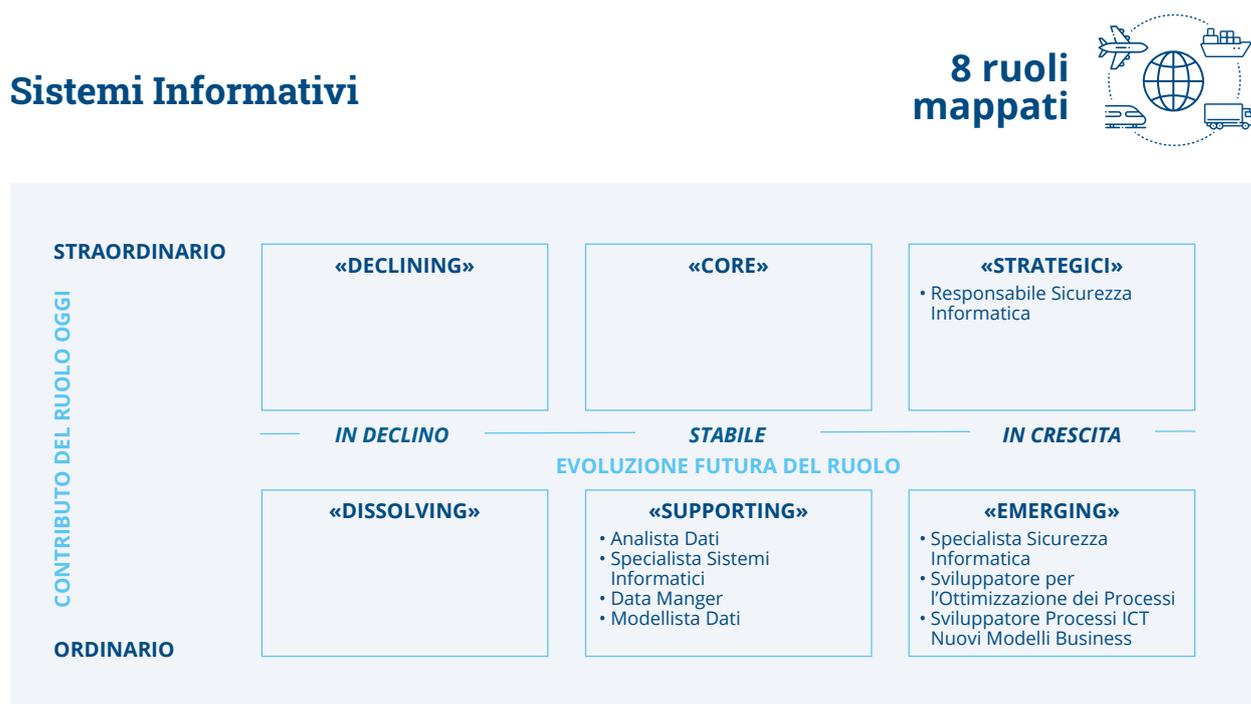
La gestione interna dei Sistemi Informativi resta prerogativa delle aziende maggiormente strutturate, con possibilità di investimento e sviluppo in tale area. Negli altri casi il servizio tende ad essere esternalizzato con differenti gradi di autonomia in virtù delle scelte decisionali e delle competenze spendibili.

I **ruoli individuati** come caratteristici nei **Sistemi Informativi** sono 8: **Data Manager, Responsabile Sicurezza Informatica, Specialista Sicurezza Informatica, Specialista Sistemi Informativi, Analista Dati, Modellista Dati, Sviluppatore per l'Ottimizzazione dei Processi, Sviluppatore Processi ICT Nuovi Modelli di Business.**

Il loro posizionamento sulla Star Matrix viene riportato di seguito (Fig. N.16)

N.B. Per avere i riferimenti dei job title in inglese si rimanda alla sezione di approfondimento a p.75.

Fig. N.16 – Ruoli Sistemi Informativi delle Spedizioni Internazionali mappati nello studio



Per permettere una miglior comprensione della mappatura realizzata, vengono di seguito sintetizzati gli scopi dei ruoli:

Data Manager

Garantire sicura e corretta progettazione, monitoraggio e manutenzione di strutture di dati (database) informatizzati relativi ai dati degli utenti/clienti raccolti dall'azienda attraverso i diversi canali integrandoli con quelli del CRM aziendale. Gestire, elaborare e analizzare tutti i dati relativi agli utenti/clienti per permettere una loro conoscenza approfondita valutandone il comportamento, i bisogni e le necessità così da ottimizzare e personalizzare le azioni di comunicazione, marketing e vendita assicurando che le informazioni necessarie siano accessibili nei modi e nei tempi richiesti.

Responsabile Sicurezza Informatica

Definire la strategia di sicurezza delle reti informatiche e dei sistemi aziendali, implementando programmi per la protezione degli asset informativi e definendo processi per limitare i rischi legati all'adozione delle tecnologie digitali creando piani di Business Recovery e definendo procedure di Business Continuity, nel rispetto delle normative vigenti nazionali ed europee, al fine di preservare l'integrità dei database e dei sistemi informativi aziendali.

Specialista Sicurezza Informatica

Monitorare lo stato di sicurezza dei sistemi, rilevando, prevenendo e risolvendo le minacce o le violazioni concrete alla sicurezza di reti di computer, software e di archivi di dati. Assicurare l'integrità e la riservatezza dei dati e nei casi di perdita di archivi informatizzati agire per il recupero dei dati. Preparare relazioni tecniche e documentazione rivolta al miglioramento e alla gestione dei sistemi ICT.

Specialista Sistemi Informatici

Progettare e implementare piani e processi ICT per la gestione e lo sviluppo delle infrastrutture e piattaforme informatiche, assicurandone l'allineamento alle esigenze degli utenti interni ed esterni, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali. Monitorare e riparare efficacemente hardware e software dell'azienda, al fine di garantire una performance ottimale del sistema ICT aziendale. Fornire assistenza e supporto tecnico all'azienda e ai suoi collaboratori in caso di problemi tecnici, di connessione o difficoltà di accesso ai dati.

Analista Dati

Ricerca e raccogliere dati da più origini e data warehouse aziendali, analizzarli e interpretarli, fornendo il proprio supporto per lo sviluppo e l'automazione di codici, algoritmi e processi per la gestione dei dati che siano in grado di risolvere problemi complessi di analisi attraverso metodi analitici, statistici, matematici avanzati. Estrarre dall'elaborazione dei dati informazioni e insight utili a indirizzare le decisioni di business e a disegnare strategie.

Modellista Dati

Costruire modelli di analisi dati sviluppando e automatizzando codici, algoritmi e processi per la gestione dei dati in grado di risolvere problemi complessi di analisi attraverso metodi analitici, statistici e matematici avanzati al fine di ottimizzare le capacità previsionali e predittive relative alle spedizioni e alle consegne, contenendo le distorsioni di previsione.

Sviluppatore per l'Ottimizzazione dei Processi

Assicurare la realizzazione e l'implementazione di applicazioni ICT in conformità ai requisiti del cliente proponendo soluzioni adeguate che ottimizzino la spedizione internazionale in termini di tempo e rapporto costi/benefici. Progettare gli applicativi del sistema informativo definendo le specifiche di dettaglio inerenti input, metodi di elaborazione, output, controlli necessari nell'elaborazione e livelli di sicurezza necessaria, sviluppando e programmando gli applicativi in modo da ottimizzare l'utilizzo delle risorse, la manutenzione e le prestazioni.

Sviluppatore Processi ICT Nuovi Modelli di Business

Raccogliere e gestire una moltitudine di dati ed informazioni, al fine di individuare insights sull'esperienza dei Clienti in fase di acquisto ed utilizzo di prodotti e servizi offerti. Sviluppare le informazioni immagazzinate per customizzare e diversificare l'offerta al Cliente. Abilitare nuovi processi attraverso l'informatica (es. sviluppo di piattaforme per la vendita).

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste a chi opera nei **Sistemi Informativi delle Spedizioni Internazionali**:

Hard Skills

- Conoscenza dei principali processi aziendali
- Conoscenza delle architetture dei principali sistemi
- Capacità di definizione dei piani architetture informatici
- Conoscenza dei principali linguaggi di programmazione
- Capacità di scomposizione flusso operazioni
- Conoscenza della Normativa in materia di tutela della Privacy
- Capacità di gestione piano di sicurezza dei dati, dell'accesso alla rete e le funzioni di backup
- Conoscenza Software/Hardware
- Utilizzo e sviluppo software, piattaforme, strumenti digitali
- Conoscenza Business Intelligence & Data Warehousing
- Capacità di creazione software logistici
- Capacità di definizione dei piani di SLA verso i partner esterni
- Capacità di gestione help desk di primo e secondo livello
- Conoscenza della lingua inglese

Soft Skills

- Orientamento al risultato
- Orientamento al Cliente
- Ascolto
- Capacità comunicative e relazionali
- Analisi
- Problem-Solving
- Pianificazione e organizzazione
- Teamworking
- Scrupolosità
- Collaborazione
- Concretezza
- Innovazione

Altre Funzioni (*Other Functions*)

Innovazione, Ricerca e Sviluppo; Marketing e Comunicazione; Risorse Umane; Amministrazione, Finanza e Controllo (*Innovation, Research & Development; Marketing & Communication; Human Resources; Administration, Finance & Control*).

In questa sezione vengono mappati sulla Star Matrix i 17 ruoli ricondotti a funzioni che non rientravano nel perimetro di indagine perché trasversali e caratteristiche di tutti i settori.

L'**Innovazione, Ricerca e Sviluppo** analizza il mercato di riferimento dell'azienda al fine di **individuare e proporre soluzioni** per l'**innovazione** e l'**ottimizzazione** di **sistemi, processi e servizi**, da un punto di vista tecnologico-digitale e gestionale-ambientale (gestione degli agenti inquinanti, riduzione sprechi e ottimizzazione uso risorse). La funzione ha già visto **crescere la propria rilevanza** nel settore e questo trend continuerà anche nei prossimi anni poiché i processi di cambiamento in atto e la crescente competizione del mercato, richiedono di individuare nuove soluzioni per differenziare i propri servizi **rendendoli** sempre **più efficienti, efficaci, veloci, personalizzati e "sostenibili"** in **termini** sia **economici** che **ambientali**.

In questo ambito, lo studio ha permesso di individuare 3 ruoli: Responsabile Processi Aziendali, Responsabile Innovazione, Responsabile Ambientale.

La funzione **Marketing e Comunicazione** sta assumendo e continuerà a **sviluppare** nei prossimi anni **maggior importanza per il settore** data la necessità che ogni azienda ha di **aumentare la propria promozione sul mercato** e quella della **sua offerta** attraverso canali social e digitali, curando la **brand image** aziendale e creando azioni e campagne di marketing a supporto del posizionamento (**brand positioning**). La crescente competitività sul mercato e lo sviluppo di nuovi canali comunicativi rendono importante per le aziende del settore **curare con attenzione** non solo la **comunicazione esterna** (verso clienti, fornitori, potenziali candidati, istituzioni e azionisti), ma anche quella **interna** verso i propri lavoratori e collaboratori per mantenerli motivati e ingaggiati rendendoli veri fautori del successo dell'azienda.

In questo ambito lo studio ha permesso di rilevare 6 ruoli: **Responsabile Digital Marketing, Responsabile Sviluppo Identità Aziendale, Responsabile Social Media, Specialista CRM, Specialista Comunicazione, Specialista Comunicazione Interna.**

La funzione di **Gestione Risorse Umane** è solitamente strutturata e specializzata nelle aziende di grandi dimensioni, mentre viene agita dalla Proprietà, in eventuale collaborazione con professionisti esterni o alcuni specialisti interni, nelle PMI. L'area sta oggi affrontando un **significativo cambio da paradigma**, rendendo necessario un ripensamento strutturale e culturale. Infatti, se da un lato restano cruciali le sue funzioni di ricerca, selezione, gestione-amministrazione del personale e relazioni industriali, dall'altro emergono con forza i temi del **Talent Acquisition**, dello **Sviluppo Professionale** e della **Retention**.

Le **competenze** richieste dal mercato delle Spedizioni Internazionali **non vengono formate dai percorsi di studi secondari** offerti a livello nazionale, per cui il **learning by doing** risulta ancora oggi di primaria importanza per la crescita delle risorse interne, lo sviluppo e il "modellamento" delle loro competenze professionali. Per questo la **gestione dei talenti** assume rilevanza strategica necessitando di programmi e iniziative a supporto della valutazione del potenziale e delle competenze delle persone e della definizione di piani di sviluppo verticali e orizzontali. La **formazione**, nei suoi aspetti tecnici e trasversali, attraverso processi di "skilling", "up-skilling" e "re-skilling" delle competenze diventa strumento per potenziare la performance organizzativa, favorendo l'interfunzionalità delle persone nell'azienda all'interno di una visione sistemica. Inoltre, occorre tenere conto di come la pandemia abbia radicalmente modificato anche l'organizzazione e la gestione delle risorse umane operanti nel settore delle Spedizioni Internazionali innestando un ampio e complesso **cambiamento culturale** che richiede un ripensamento della struttura (fisica e digitale) e delle relazioni. Da un lato troviamo ruoli ed attività che possono essere facilmente adattati ad una gestione da remoto (es. Vendite, Acquisti, Marketing), la sfida in questo caso è quella di individuare, strutturare e formalizzare il nuovo assetto, verificandone l'efficacia. Dall'altro vi sono invece ruoli e attività che sono difficilmente attuabili in

remoto (es. Servizi Doganali e Fiscali), o per nulla adattabili a una gestione da remoto (es. Movimentazione). Il passaggio da un modello di remote working a uno di **Smartworking** con una contestuale rivisitazione dei **Sistemi di Performance Management**, sono attività che la funzione dovrà mettere in campo. Le aziende del settore continueranno ad investire nei prossimi anni per identificare e adottare politiche e azioni per supportare l'engagement, lo sviluppo, la motivazione, il work-life balance e il benessere delle loro persone.

In questo ambito lo studio ha permesso di rilevare 5 ruoli: **Responsabile Risorse Umane, Responsabile Formazione, Specialista Risorse Umane, Specialista Formazione e Sviluppo, Specialista Performance Management.**

L'**Amministrazione, Finanza e Controllo** da sempre garante del **controllo interno** (rispetto delle procedure, gestione dei forecast, ...) degli aspetti **contabili-finanziari** (gestione contabilità clienti e fornitori, chiusure contabili, redazione del bilancio d'esercizio, ...) e degli adempimenti **civilistici e fiscali** (gestione imposte e aliquote, oneri e ritenute d'acconto, dichiarazione reddito d'impresa, ...) nei prossimi anni vedrà crescere la sua complessità e importanza per poter garantire la **sostenibilità economica** dell'azienda, connessa anche alla gestione delle **concessioni di credito mercantile e/o di fornitura**. La possibilità di accesso a **bandi e finanziamenti agevolati** rappresenta un'interessante **opportunità per le aziende del settore**, richiedendo maggior attenzione e una **gestione dedicata**. Anche queste funzioni nel loro complesso affronteranno un processo di allineamento tecnologico dei sistemi interni a supporto dell'integrazione dei dati e delle informazioni.

In questo ambito lo studio ha permesso di rilevare 3 ruoli: **Responsabile Amministrazione e Finanza, Specialista Bandi e Finanziamenti Agevolati, Specialista Recupero Crediti.**

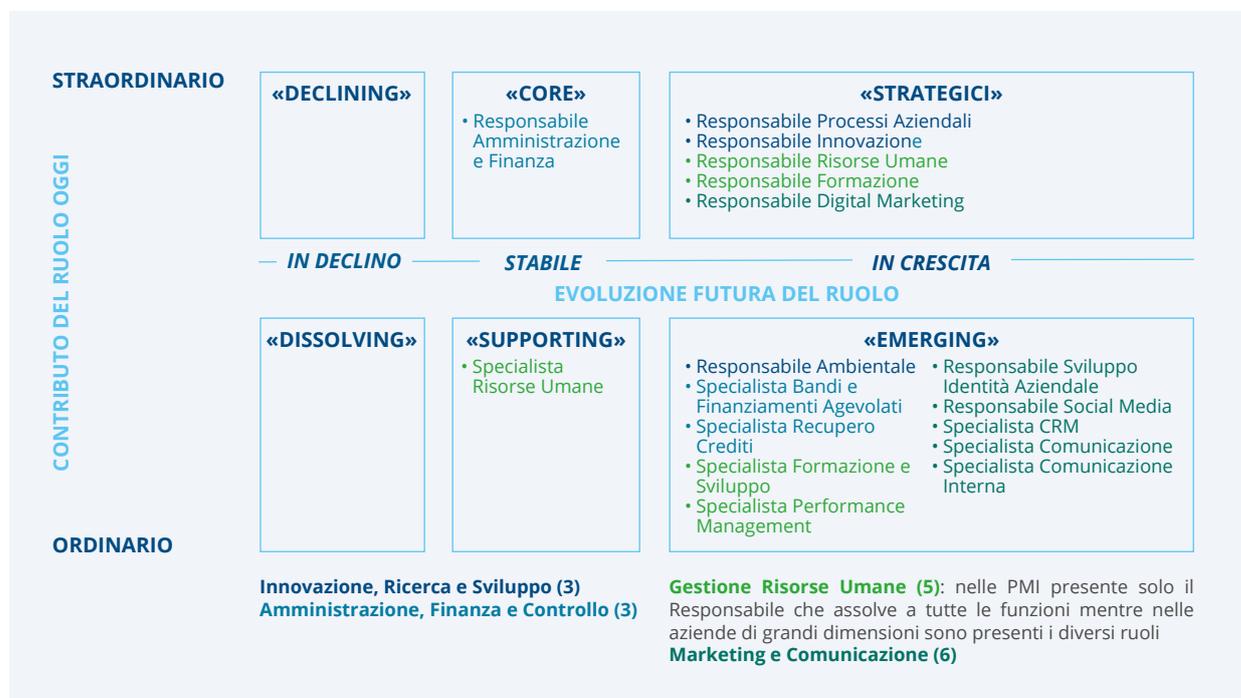
Il posizionamento sulla Star Matrix dei 17 ruoli mappati fuori del perimetro di indagine dello studio viene riportato di seguito (Fig. N.17).

N.B. Per avere i riferimenti dei job title in inglese si rimanda alla sezione di approfondimento a p.75.

Fig. N.17 – Ruoli altre funzioni delle Spedizioni Internazionali mappati nello studio

Altre Funzioni

17 ruoli mappati



Per permettere una miglior comprensione della mappatura realizzata, vengono di seguito sintetizzati gli scopi dei ruoli seguiti dalla tabella di competenze delle quattro diverse funzioni sopra citate.

Innovazione, Ricerca e Sviluppo

Responsabile Processi Aziendali

Analizzare i processi aziendali, identificando i bisogni (needs assessment) per elaborare soluzioni sulla base delle evidenze raccolte (es. ristrutturazione organizzativa strategica, ottimizzazione dei processi gestionali, nuovi modelli di business, progettazione di sistemi tecnici, implementazione di nuovi software e sistemi di automazione). Pianificare le strategie idonee per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e determinare il budget necessario per realizzarle. Definire i requisiti del progetto o del programma da attuare per soddisfare le esigenze aziendali e comunicarle in modo chiaro ed efficace ai diversi stakeholders coinvolti.

Responsabile Innovazione

Guidare l'azienda nel processo di trasformazione digitale, interpretando le necessità dell'azienda, tracciando e implementando progetti e processi di digitalizzazione e riorganizzazione aziendale finalizzati al miglioramento della competitività sul mercato dell'azienda attraverso l'innovazione e trasformazione digitale e promuovendo l'introduzione e lo sviluppo di una nuova cultura dell'innovazione in tutta l'organizzazione.

Responsabile Ambientale

Analizzare gli impatti ambientali in termini di emissioni CO2 delle soluzioni di spedizione proposte contribuendo a determinare soluzioni alternative che permettano la riduzione massima dell'impatto sull'ambiente.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera nell' **Innovazione, Ricerca e Sviluppo**:

Hard Skills

- Conoscenza della Normativa Ambientale
- Conoscenza dell'Agenda 2030
- Tecniche di analisi di Big Data e modellizzazione statistica
- Conoscenza della Cyber security
- Conoscenza della Realtà virtuale e aumentata
- Conoscenza della Robotica avanzata e collaborativa
- Capacità di Integrazione e sviluppo digitale dei processi aziendali
- Capacità di utilizzo delle tecnologie
- Conoscenza della lingua inglese

Soft Skills

- Leadership
- Change Management
- Innovazione
- Apertura mentale
- Problem-Solving
- Teamworking
- Decisionalità
- Curiosità
- Organizzazione e Pianificazione
- Analisi e Sintesi
- Capacità di networking
- Competenze digitali
- Collaborazione

Marketing e Comunicazione

Responsabile Digital Marketing

Definire, pianificare e coordinare strategie di marketing, indirizzando la raccolta e l'analisi dei dati sull'evoluzione della domanda e dei need dei consumatori, al fine di stabilire come presentare efficacemente i servizi dell'azienda sui canali digitali e sui social, promuovendo i prodotti aziendali e potenziando i canali di comunicazione digitali per sviluppare il business attraverso campagne digitali, sia on-line che off-line.

Responsabile Sviluppo Identità Aziendale

Sviluppare e implementare progetti marketing e comunicazione volti ad accrescere la conoscenza dell'azienda, il suo posizionamento sul mercato (brand image) e i diversi servizi offerti. Si occupa dell'ideazione, implementazione e gestione del piano di comunicazione.

Responsabile Social Media

Gestire il marketing e la pubblicità sui social aziendali per entrare in contatto con il pubblico, comunicare il messaggio aziendale, comprendere gusti, comportamenti e opinioni dei consumatori. Assicurare sui social aziendali la strategia, pianificazione e definizione degli obiettivi comunicativi, sviluppare la brand awareness e gestire la reputazione on-line, creando i contenuti, monitorando il traffico in entrata, sviluppando i contatti, gestendo la/le community e moderando le pagine dei diversi canali social aziendali.

Specialista CRM

Definire piani di sviluppo e fidelizzazione dei Clienti, attraverso l'impostazione di una strategia di approccio al cliente orientata alla sua valorizzazione (up-selling, cross-selling, ottimizzazione della soddisfazione e fidelizzazione del cliente) e la strutturazione e implementazione di servizi Customer Relationship Management (CRM). Garantire la corretta segmentazione della clientela e l'analisi del valore, in modo da identificare le attività promozionali che consentono di massimizzare le vendite in ogni segmento. Sviluppare attività di comunicazione e di promozione rivolte ai Clienti, condivise con le altre funzioni aziendali e coerenti con la strategia di canale aziendale e con le strategie di comunicazione monitorandone l'efficacia.

Specialista Comunicazione

Creare i contenuti delle comunicazioni aziendali in modo da rispecchiare l'identità dell'organizzazione, adattandoli ai diversi target di riferimento e canali di comunicazione. Redigere il piano editoriale e selezionare i canali da utilizzare per veicolare ciascun contenuto. Gestire la community on line attraverso la creazione dei contenuti, delle pagine social e la moderazione dei gruppi.

Specialista Comunicazione Interna

Collaborare con il Responsabile della Comunicazione Interna, o il Responsabile della Gestione Risorse Umane, alla pianificazione e sviluppo dei piani di comunicazione interni (target, contenuti, piano editoriale, canali) e alla gestione e analisi dell'insieme dei processi di interazione e scambio di informazioni tra il management e le persone dell'azienda (comprese le community interne) al fine di contribuire all'evoluzione e al mantenimento della cultura aziendale, alla creazione di sinergie interne, al rafforzamento della motivazione delle persone e alla condivisione di saperi e conoscenze all'interno dell'organizzazione.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera nel **Marketing e Comunicazione**:

Hard Skills

- Conoscenza dei software, dei tool e delle piattaforme in uso
- Conoscenza dei linguaggi SEO e HTML/CSS
- Conoscenza delle teorie e delle tecniche di comunicazione
- Capacità di analisi dei dati (web analytics)
- Capacità di gestione del CRM
- Conoscenza del mobile marketing
- Capacità di content marketing
- Capacità di pianificazione social
- Tecniche di marketing e digital marketing
- Capacità di definire "Client Journey" e strategie azione per ogni touch point
- Utilizzo tecnologia

Soft Skills

- Analisi
- Sintesi
- Creatività
- Comunicazione
- Pensiero Laterale
- Pianificazione e Organizzazione
- Change Management
- Problem-Solving
- Teamworking
- Competenze digitali

Gestione Risorse Umane

Responsabile Risorse Umane

Definire, in coerenza con mission, valori, strategia e obiettivi aziendali, la strategia di gestione delle risorse umane, dirigendo e coordinando tutte le politiche e le attività relative a pianificazione reclutamento e selezione delle persone, retribuzione, benefit, welfare e wellbeing, formazione e sviluppo professionale, relazioni interne, valorizzazione e inclusione delle diversità, supporto al cambiamento, nonché attività di amministrazione del personale e relazioni industriali.

Responsabile Formazione

Definire e gestire il budget della formazione e l'elaborazione del piano formativo aziendale, diretto all'incremento dello sviluppo professionale delle persone in azienda e della loro produttività, alla luce dei fabbisogni formativi provenienti dalle linee funzionali. Selezionare i fornitori più appropriati e le modalità didattiche più opportune per gli specifici obiettivi formativi aziendali. Assicurare la realizzazione del piano formativo, la valutazione della formazione e il ritorno sugli investimenti formativi coordinando efficacemente i suoi collaboratori.

Specialista Risorse Umane

Realizzare le attività operative nell'ambito della funzione Gestione Risorse Umane curando la ricerca e la selezione del personale, sviluppando piani di formazione e sviluppo professionale, garantendo il monitoraggio della performance e la valutazione delle persone dell'azienda, supportando la realizzazione delle attività di definizione e gestione di Compensation, Welfare e Wellbeing e assicurando gli aspetti amministrativi di gestione del personale (paghe, benefit, permessi...).

Specialista Formazione e Sviluppo

Collaborare allo sviluppo, organizzazione, implementazione e gestione dei percorsi di formazione e sviluppo professionale per il personale dell'azienda cercando nuove soluzioni e percorsi al fine di ottimizzare i risultati di acquisizione, sviluppo e riqualificazione di conoscenze e professionalità accompagnando le persone dell'azienda a sviluppare un approccio di apprendimento continuo.

Specialista Performance Management

Gestire da un punto di vista tecnico e funzionale progetti di valutazione della performance, imparando a utilizzare il sistema selezionato, supportando la programmazione, il controllo e la valutazione dei risultati, collaborando nei processi di trasformazione e acquisizione di nuove competenze.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera nella **Gestione Risorse Umane**:

Hard Skills

- Conoscenza del settore
- Conoscenza delle attività aziendali
- Conoscenza della normativa e della contrattualistica del lavoro e delle relazioni industriali
- Conoscenza del CCNL
- Conoscenza di tecniche di reclutamento e selezione del personale
- Conoscenza di tecniche di valutazione del personale e dei processi di performance management
- Conoscenza di tecniche e metodi della formazione e dello sviluppo
- Conoscenza dei sistemi di retribuzione e di incentivazione
- Capacità utilizzo tecnologie

Soft Skills

- Analisi
- Sintesi
- Capacità comunicative e relazionali
- Capacità di ascolto
- Change Management
- People Management
- Collaborazione
- Pianificazione e organizzazione
- Coordinamento operativo
- Flessibilità
- Iniziativa
- Problem-Solving
- Teamworking
- Leadership
- Gestione dei conflitti
- Gestione stress
- Competenze digitali

Amministrazione, Finanza e Controllo

Responsabile Amministrazione e Finanza

Supervisionare, organizzare e coordinare i servizi amministrativi, contabili e finanziari dell'azienda predisponendo le diverse procedure e definendo gli indirizzi amministrativo-contabili per gli addetti esecutivi alla contabilità d'impresa. Assicurare la corretta redazione del bilancio di esercizio nel rispetto delle norme contabili, civilistiche e fiscali. Applicare le norme legislative e contrattuali per il personale, in materia di lavoro, fiscale, previdenziale e assistenziale.

Specialista Bandi e Finanziamenti Agevolati

Supportare operativamente il Responsabile Commerciale nell'individuazione, gestione e ottimizzazione delle opportunità di contributo a fondo perduto o agevolazioni fiscali da proporre e presentare ai Clienti realizzando gli studi di fattibilità e la valutazione di ammissibilità dei progetti rispetto ai requisiti dei bandi nazionali ed europei e predisponendo i progetti finalizzati all'ottenimento di contributi e finanziamenti pubblici e tutta la documentazione necessaria.

Specialista Recupero Crediti

Assicurare le attività di riscossione crediti pianificando tutte le azioni di recupero, collaborando con le funzioni di vendita per richiederne l'intervento verso i Clienti e garantire che i casi più difficili vengano trattati correttamente, negoziando i piani di rientro con i Clienti al fine di ottenere il pagamento (totale o parziale) della somma dovuta da parte del debitore.

Vengono di seguito riportate le **competenze tecniche (hard skills)** e le **competenze trasversali (soft skills)** tendenzialmente richieste nel settore a chi opera nell' **Amministrazione, Finanza e Controllo**:

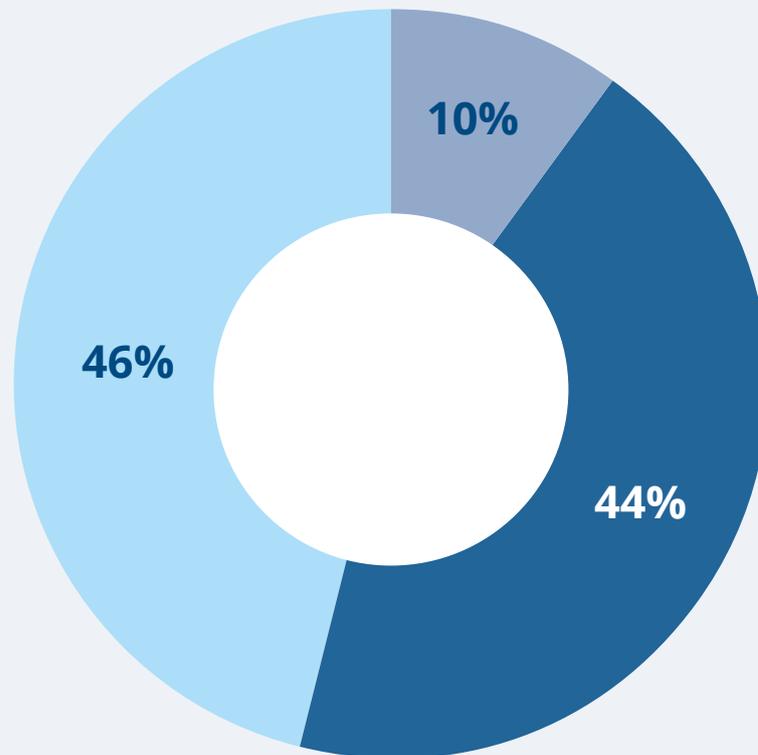
Hard Skills

- Conoscenza dei principi contabili nazionali
- Capacità di redazione del bilancio di esercizio
- Conoscenza della contabilità analitica
- Conoscenza dei principi di controllo di gestione aziendali
- Capacità di implementazione sistema controllo di gestione
- Capacità di analisi bandi e finanziamenti agevolati
- Capacità di redazione dichiarazioni Intrastat
- Utilizzo software e applicativi
- Conoscenza della lingua inglese

Soft Skills

- Orientamento al risultato
- Analisi
- Sintesi
- Influenza
- Negoziazione
- Gestione conflitti
- Problem-Solving
- Scrupolosità
- Capacità di lavoro in Team cross-funzionali/geografici
- Pianificazione e controllo
- Gestione stress
- Capacità digitali

Sintesi finale dei ruoli



In declino **Stabile** **In crescita**

RUOLI FUORI DAL PERIMETRO - CRESCITA (15 ruoli):

- Responsabile Ambientale
- Responsabile Digital Marketing
- Responsabile Formazione
- Responsabile Innovazione
- Responsabile Processi Aziendali
- Responsabile Risorse Umane
- Responsabile Social Media
- Responsabile Sviluppo Identità Aziendale
- Specialista Bandi e Finanziamenti Agevolati
- Specialista Comunicazione
- Specialista Comunicazione Interna
- Specialista CRM
- Specialista Formazione e Sviluppo
- Specialista Performance Management
- Specialista Recupero Crediti

DECLINO (5 ruoli):

- Addetto Bollettazione (=S)
- Covid Manager (=C)
- Operativo (inserimento dati)
- Responsabile Strategia e Politica di Prezzo
- Specialista Vendite Interne (=C)

STABILE (23 ruoli):

- Addetto Acquisti
- Addetto Bollettazione (=S)
- Addetto Servizio Clienti (=C)
- Agente di Assistenza a Terra
- Analista Dati
- Data Manager
- Modellista Dati
- Operativo
- Operatore di Magazzino (Magazziniere)
- Operatore AEO
- Responsabile Acquisti Rotte Commerciali
- Responsabile Affari Legali e Assicurativi
- Responsabile Centro Operativo HUB
- Responsabile Clienti Strategici
- Responsabile Filiale
- Responsabile Qualità
- Responsabile Sviluppo Commerciale
- Responsabile Vendite (=C)
- Specialista Affari Legali
- Specialista Doganale (=C)
- Specialista Merci Pericolose (ADR)
- Specialista Sistemi Informatici

CRESCITA (24 ruoli):

- Specialista Vendite Esterne (=C)
- Addetto Servizio Clienti (=S)
- Coordinatore Commerciale
- Coordinatore Magazzino
- Coordinatore Team Operativi
- Covid Manager (=D)
- Responsabile Acquisti Indiretti
- Responsabile Acquisti Servizi Esterni
- Responsabile Conformità Commerciale e Doganale
- Responsabile di Sostenibilità
- Responsabile Energia
- Responsabile Flotta
- Responsabile Magazzino
- Responsabile Linea/Prodotto (Responsabile Operations)
- Responsabile Salute e Sicurezza sul Lavoro (Safety)
- Responsabile Sicurezza (Security)
- Responsabile Sicurezza Informatica
- Responsabile Vendite (=S)
- Specialista di Filiere Certificate
- Specialista Doganale (=S)
- Specialista Sicurezza Informatica
- Specialista Vendite Esterne (=S)
- Specialista Vendite Interne (=D)
- Sviluppatore per l'Ottimizzazione dei Processi
- Sviluppatore Processi ICT Nuovi Modelli di Business Iniziativa



Insight: le principali evidenze emerse dallo studio

Lo studio sull'evoluzione dei ruoli e delle competenze del settore delle Spedizioni Internazionali ci permette di tracciare **alcuni importanti indirizzi di sviluppo** per il **settore** che si dimostra essenziale per la tenuta economica e sociale del paese:

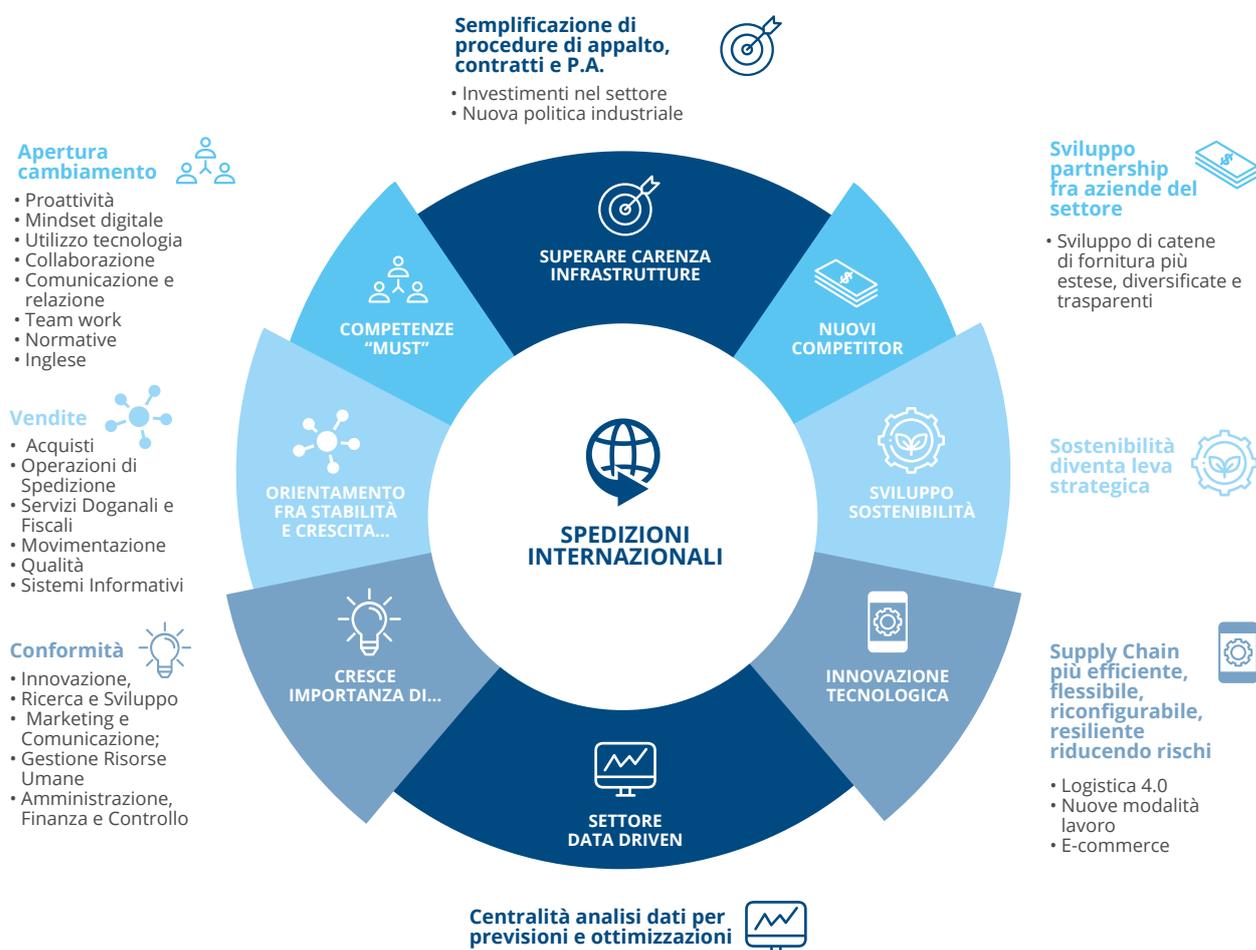
1. Per evitare che paesi esteri conquistino il mercato italiano deve essere **superata la carenza di strutture fisiche** (servono interventi per sviluppare una maggior intermodalità attraverso nuove reti stradali, autostradali, porti, cargo aereo; occorre sviluppare miglior interconnessione fra strade, ferrovie, porti e aeroporti; necessario rafforzare gli interporti in ottica terminalistica piuttosto che in termini di magazzini; servono parcheggi sicuri per gli autotrasportatori) **e digitali** (digitalizzazione dei processi della catena di fornitura, dei canali di vendita e della documentazione; banda larga in porti e aeroporti; creazione di uno sportello unico doganale per l'interoperabilità delle banche dati nazionali; connessione e compatibilità fra i port community system delle diverse autorità di sistema portuale). Questo richiede la **veloce** realizzazione a livello paese sia di una **semplificazione delle procedure di appalto, dei contratti e della pubblica amministrazione**, sia di **investimenti nel settore**, sia della **definizione** di una **chiara politica industriale**.
2. L'ingresso nel settore di **nuovi competitor** esterni ad esso (in particolar modo le compagnie marittime e i grandi colossi digitali) sta **cambiando le "regole del gioco"**. Per rimanere competitivi diventa sempre più urgente **sviluppare partnership interne al settore** che rendano possibile continuare a garantire un servizio ad **alta personalizzazione** (elemento distintivo rispetto ai new entrant) e rafforzare le catene di fornitura rendendole più estese, diversificate e trasparenti.

3. La **sostenibilità diventa una nuova leva strategica** all'interno del settore. In particolare, crescono la ricerca di soluzioni a basse emissioni, l'analisi e la comparazione degli impatti ambientali delle diverse soluzioni di spedizione proposte, la valutazione di rinnovamento delle flotte, l'adozione di sistemi di autosufficienza energetica, la promozione presso i clienti di scelte logistiche consapevoli, i green ports, il riciclo dei rifiuti.
4. **L'Innovazione tecnologica** (dematerializzazione documenti, banda larga, 5G, AI, IoT, Cloud) **modellerà la supply chain del futuro** rendendola più efficiente, flessibile, velocemente riconfigurabile e resiliente, migliorando la capacità di mitigare i rischi e favorendo lo sviluppo di una maggior collaborazione e interconnessione fra attori. Lo sviluppo tecnologico e **l'industry 4.0** rendono possibili **nuove forme di lavoro** (lavoro da remoto e lavoro smart) e permettono la **semplificazione, l'ottimizzazione e l'alleggerimento delle attività della logistica tradizionale** (trasporto, distribuzione, stoccaggio, picking, packing, inventario). **Cresce** importanza di **adozione dei canali di vendita on-line** per la gestione dell'e-commerce.
5. Il **settore** diventerà sempre più **data-driven**: capacità di **modellizzazione** (modelli predittivi, scenari multipli), di **analisi e interpretazione dei dati** diventano fonti di **vantaggio competitivo**.
6. La funzione che nei prossimi anni vedrà **aumentare** la sua **importanza** nel settore è quella della **Conformità** - la crescente attenzione del mercato ai temi di salute sicurezza e ambiente che l'emergenza Covid ha ulteriormente alimentato e la necessità di continuo aggiornamento e garanzia di pieno rispetto di tutte le normative e gli standard in ambito safety, security, ambiente ed energia rendono questa funzione sempre più rilevante. Seppure esterne dal perimetro di indagine, acquistano maggior importanza per il settore
 - a. **Innovazione e Sviluppo** - al fine di rimanere competitive sul mercato la necessità di **innovare e ottimizzare sistemi, processi e servizi** da un punto di vista tecnologico-digitale e gestionale-ambientale diventa una priorità;

- b. **Marketing e Comunicazione** - cresce la rilevanza di “farsi conoscere” e “differenziarsi” sul mercato attraverso social e canali on-line e off-line per questo le aziende investono e dedicano risorse alla cura della **brand image**, del **brand positioning** e della **comunicazione** interna ed esterna;
 - c. **HR** - occorre intraprendere **processi di change management** diretti a consolidare **nuovi modelli organizzativi e modalità di lavoro, sviluppare** le capacità di gestione del **management** la loro leadership in modo più inclusivo, definire **piani di succession planning** per affrontare il cambiamento generazionale, investendo su **nuovi sistemi di performance management**, sviluppando una diffusa **alfabetizzazione digitale** e **alimentando e rigenerando continuamente le competenze** delle proprie persone attraverso attività di **skilling, up-skilling e re-skilling**;
 - d. **Amministrazione Finanza e Controllo** - cresce l'esigenza di garantire la **sostenibilità economica** dell'azienda gestendo in modo opportuno le **concessioni di credito mercantile e/o di fornitura** e assicurando un efficace **recupero crediti**. Inoltre, la possibilità di disporre di **bandi e finanziamenti agevolati** porta le aziende a prevedere ruoli dedicati a queste attività.
7. Ad eccezione degli **Affari Legali e Amministrativi** che è l'unica funzione nel settore che nei prossimi anni **manterrà la stessa importanza, tutte le altre funzioni** vedranno **dividersi fra** una situazione di **stabilità** e la crescita.
8. **Apertura al cambiamento, proattività, mindset digitale**, capacità di **utilizzo della tecnologia, collaborazione, capacità comunicativa e relazionale, teamwork, conoscenza normative e conoscenza dell'inglese** sono le competenze che devono caratterizzare tutte le persone che lavorano nelle Spedizioni Internazionali.

Le evidenze emerse sono sintetizzate nell'infografica che segue (Fig. N.18).

Fig. N.18 – Sintesi evidenze emerse dallo studio sull'evoluzione di ruoli e competenze nelle Spedizioni Internazionali



Cosa sono chiamate a fare le imprese di Spedizioni Internazionali nel prossimo futuro:

- revisionare l'organizzazione e i processi in ottica di flessibilità per assicurare una maggior velocità di risposta al cambiamento;
- rafforzare il network territoriale e creare nuove partnership;
- accrescere il livello di innovazione tecnologica;
- curare le proprie persone:
 - Valorizzarle attraverso sistemi di performance management, piani di crescita e piani di successione equi;
 - sviluppare le loro competenze tecniche e trasversali (qualificate e digitali) investendo in formazione e riqualificazione;
 - porre crescente attenzione al loro benessere (safety, security & wellbeing);
- ripensare spazi, strumenti e servizi in ottica sostenibile.





Approfondimento sui 16 *role profile* selezionati

Appendice

Introduzione

Partendo dalla descrizione della catena del valore del settore delle Spedizioni Internazionali vengono qui di seguito elencati i ruoli manageriali e i ruoli operativi che caratterizzano le fasi del processo indicando in grassetto i ruoli per i quali sono stati tracciati i «Job Profile».

Spedizioni Internazionali - Key Roles

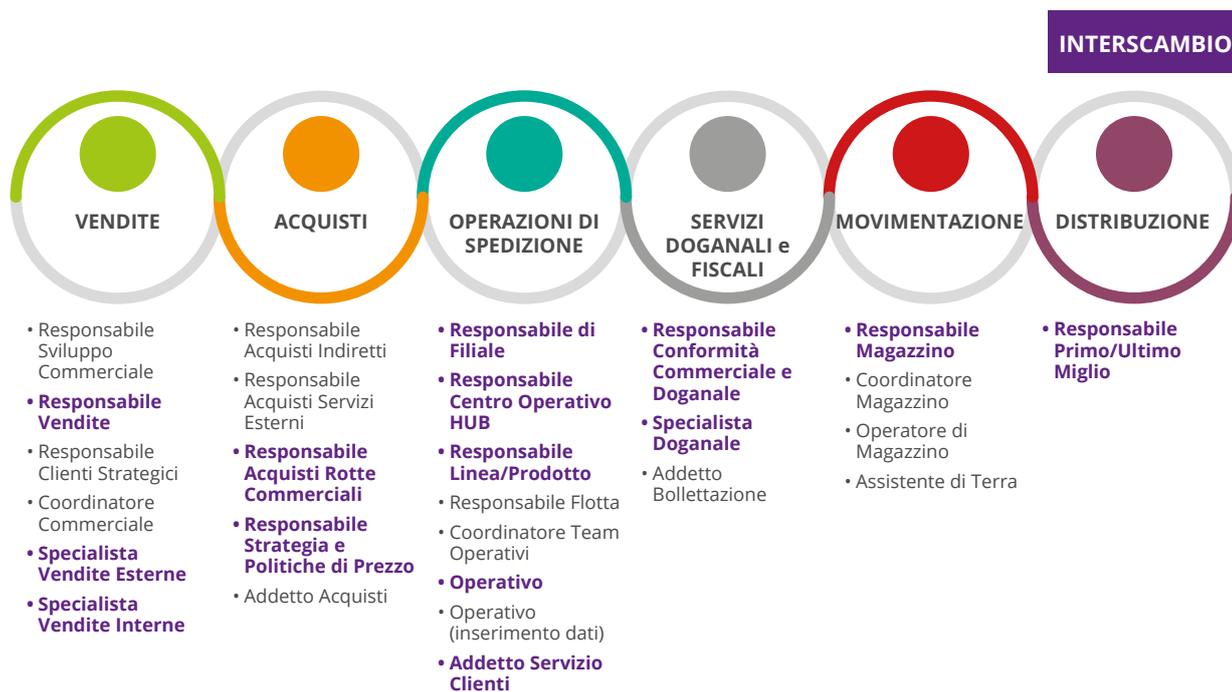


INSURANCE - LEGAL - COMPLIANCE - QUALITY

SOLUTIONS - VAS (Value Added Services)

INFORMATION COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT)

Spedizioni Internazionali - *Ruoli Chiave*



ASSICURATIVO - LEGALE - CONFORMITÀ - QUALITÀ

SERVIZI A VALORE AGGIUNTO

SISTEMI INFORMATIVI



ASSICURATIVO - LEGALE

CONFORMITÀ

QUALITÀ

SERVIZI A VALORE AGGIUNTO

• **Responsabile Sviluppo Progetti Speciali**

SISTEMI INFORMATIVI

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Data Manager • Responsabile Sicurezza Informatica • Specialista Sicurezza Informatica • Specialista Sistemi Informatici | <ul style="list-style-type: none"> • Analista Dati • Modellista Dati • Sviluppatore per l'Ottimizzazione dei Processi • Sviluppatore Processi ICT Nuovi Modelli di Business |
|---|---|

Job Profile

Il «*Job Profile*» esprime una descrizione dettagliata di una determinata posizione di lavoro in modo decontestualizzato (senza far riferimento a una specifica realtà aziendale), delineando un profilo «ideale/standard» del contenuto del ruolo al fine di chiarire le attese ad esso connesse.

Il «*Job Profile*» viene descritto attraverso:

JOB TITLE: nome del ruolo.

SCOPO: obiettivo fondamentale del ruolo (perché esiste).

RESPONSABILITÀ: compiti, attività e responsabilità affidati al ruolo.

COMPETENZE TECNICHE: sapere e saper fare specifico richiesto al ruolo.

COMPETENZE TRASVERSALI: sapere, saper fare, saper essere rispetto al lavoro.

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO: caratteristiche tipiche di lavoro (orari, turni...).

STRUMENTI / CERTIFICAZIONI: certificazioni, patentini, corsi, software o strumentazioni necessari per ricoprire il ruolo.

AUTONOMIA RUOLO: alta; media; bassa.

GESTIONE BUDGET: gestione di un budget e/o partecipazione alla sua definizione.

ATTORI INTERNI ED ESTERNI CON CUI SI INTERFACCIA: dipende gerarchicamente da... / collabora internamente con... / si relaziona esternamente con...

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE: crescita gerarchica all'interno della stessa funzione.

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE: crescita professionale che permette di valorizzare le proprie competenze ed esperienze all'interno di funzioni diverse da quella di afferenza.

«*Job Profile*» può essere utile alle aziende nella:

- **selezione del personale** - indica le caratteristiche da ricercare nei candidati poiché necessarie per svolgere una data mansione;
- **valutazione del personale** - specifica i compiti (attività) e le competenze necessari alla copertura del ruolo su cui il dipendente/collaboratore viene valutato;

- **formazione del personale** - delinea i compiti e le caratteristiche richieste al dipendente/collaboratore per svolgere correttamente il lavoro affidato, permettendo di identificare eventuali ambiti di conoscenza, abilità e/o comportamenti che devono essere sviluppati dal dipendente/collaboratore al fine di una piena e ottimale copertura del ruolo.

Il documento presenta l'elenco dei ruoli del Settore delle Spedizioni Internazionali per i quali sono stati creati i «Job Profile» selezionati insieme a Fedespedi come maggiormente rappresentativi del settore sulla base del confronto avuto con aziende di medio grandi dimensioni che tendono a presentare una maggior specializzazione e diversificazione dei ruoli professionali. Abbiamo riportato i nomi delle fasi di processo della catena del valore e dei «Job Profile» sia in inglese sia in italiano per rispondere alle diverse preferenze delle aziende di grandi e di medio-piccole dimensioni (PMI).

Alla fine del documento viene presentato un focus su come le caratteristiche dei ruoli e i loro sviluppi professionali si modificano nelle aziende PMI del Settore.



I 16 ruoli chiave su cui si è deciso di porre l'attenzione e creare "Job Profile" comuni

● Vendite - *Sales*

1. Responsabile Vendite - *Sales Manager*
2. Specialista Vendite Esterne - *Outside Sales*
3. Specialista Vendite Interne - *Inside Sales*

● Acquisti - *Procurement*

4. Responsabile Acquisti Rotte Commerciali - *Trade Line Procurement*
5. Responsabile Strategia e Politiche di Prezzo - *Pricing & Market Manager*

● Operazioni di Spedizione - *Operations*

6. Responsabile di Filiale - *Branch Manager*
7. Responsabile Centro Operativo HUB - *HUB & Gateway Manager*
8. Responsabile di Linea/Prodotto - *Product Operations Manager*
9. Operativo - *Operation Officer*
10. Addetto Servizio Clienti - *Customer Service Officer*

● Servizi Doganali e Fiscali - *Customs & Tax Services*

11. Responsabile Conformità Commerciale e Doganale - *Trade Compliance Manager*
12. Specialista Doganale - *Commercial & Customs Compliance*

● Movimentazione - *Handling*

13. Responsabile Magazzino - *Warehouse Manager*

● Distribuzione - *Distribution*

14. Responsabile Primo/Ultimo Miglio - *First/Last Mile Manager*

■ Assicurativo, Legale, Conformità, Qualità - *Insurance, Legal, Compliance, Quality*

■ Servizi a Valore Aggiunto - *Solution - VAS (Value Added Services)*

15. Responsabile Sviluppo Progetti Speciali - *Special Project Development Solutions Manager*

■ Informatica e Telecomunicazioni - *Information & Communication Technology*

16. Specialista Sistemi Informatici - *ICT Specialist*

Vendite - Sales

● 1. Responsabile Vendite - Sales Manager

SCOPO: Guidare l'implementazione della strategia di vendita sul campo per assicurare il raggiungimento degli obiettivi di marginalità e fatturato per servizio, coordinando il Team commerciale, sviluppando le vendite sui Clienti attuali e ricercando nuove opportunità di mercato, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali.

RESPONSABILITÀ:

- Fornisce input alla strategia di vendita sul campo tramite previsioni di vendita, predisposizione di budget pianificazione delle attività, tenendo conto della strategia aziendale, degli obiettivi finanziari, delle linee guida e delle politiche aziendali
- Monitora gli indicatori per garantire il raggiungimento degli obiettivi di fatturato
- Collabora con i diversi responsabili aziendali per identificare le più idonee soluzioni di servizio da proporre alla Clientela
- Supporta la struttura commerciale nella predisposizione delle proposte da inviare ai Clienti
- Gestisce il Team commerciale monitorandone la prestazione, motivandolo ed identificando piani di sviluppo laddove necessario
- Monitora l'attività dei Clienti per garantire l'adempimento agli accordi contrattuali, collaborando con i Team interni per l'eventuale risoluzione di problematiche
- Fidelizza i Clienti in essere e supporta il Team nell'incrementare la copertura del mercato, acquisendo nuovi Clienti e ricercando nuove opportunità
- Partecipa ad incontri commerciali con "key Clients" e presenza trattative complesse
- Promuove l'utilizzo del CRM e degli strumenti di Digital Marketing all'interno del Team e verso i Clienti
- Elabora analisi e valutazioni delle performance di vendita e monitoraggio dei costi e predispone relativa reportistica
- Mantiene proficue relazioni con Clienti, associazioni, organismi pubblici e stakeholders e rappresenta la Country negli incontri del gruppo commerciale internazionale

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza del mercato, del settore e delle relative tecniche e modalità di spedizioni internazionali
- Conoscenze finanziarie ed economiche
- Capacità di definizione di piani e strategie commerciali
- Conoscenza di elementi di contrattualistica
- Conoscenza e utilizzo delle tecniche di vendita di servizi nel campo logistico e delle spedizioni
- Conoscenza ed utilizzo di dashboard e gestionali di vendita
- Capacità di segmentazione del pacchetto Clienti in base alle aree interne, ruoli e target
- Capacità di condurre analisi ed elaborare report
- Conoscenza e utilizzo di tecniche di public speaking
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al risultato
- Negoziazione
- Pianificazione
- Organizzazione
- Problem-Solving

- Leadership
- People Management
- Iniziativa

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio o in Smartworking; utilizzo pc e smartphone; orario full-time; incontri esterni con Clienti, allineamenti interni con Operations e Prodotto; possibili trasferte.

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Canali Vendita e Marketing
- Gestionali vendita (SalesForce, SAP, ecc.)
- Canali Social
- CRM
- Patente B

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio-Alto

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Gestisce un Budget e partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Sales Director, Regional Sales Manager, Country Manager e AD
- Collabora con Procurement, Product Operation Manager, Team Leader, Customer Service, Operations, Customs & Tax Services, Handling, Distribution, HR, Administration & Finance, Insurance-Legal-Compliance-QHSE, ICT
- Gestisce la forza vendita nazionale
- Esternamente si relaziona con Clienti, fornitori ed organismi di rappresentanza

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Key Account Manager, Division Sales Manager, Regional Sales Manager, Vertical Market Director, Country Head of Sales, fino ad arrivare al Global Sales Director

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Pricing & Market Manager, Vertical Market Business Development, Product Operation Manager, Customer Service Manager, Branch Manager/Area Manager

Note: indispensabile esperienza in ambito Operations.

● 2. Specialista Vendite Esterne - *Outside Sales*

SCOPO: Gestire piani e processi di vendita sul campo relativi a servizi di spedizioni internazionali e servizi accessori per Clienti consolidati e potenziali, nell'ambito di una specifica area geografica, perseguendo l'obiettivo definito dal Sales Plan, in linea con la strategia e le linee guida aziendali.

RESPONSABILITÀ:

- Presenta e vende a Clienti attuali e potenziali servizi internazionali in esportazione e importazione sia marittimi che aerei e terrestri e i servizi collaterali, nel rispetto delle politiche, strategie, piani e direttive aziendali ricevute
- Raggiunge obiettivi di vendita e di crescita dei ricavi per una regione geografica, una linea di prodotti o un segmento di mercato definiti impiegando vari canali (visite di persona, contatti telefonici, uso dei social, partecipazione e fiere, meeting, eventi di settore)
- Pianifica visite commerciali ai Clienti acquisiti per il loro consolidamento, per informarli sul loro mercato, raccogliere feedback sui servizi resi ed introdurre di aggiuntivi
- Promuove azioni di contatto preliminare e sviluppa trattative di vendita con i potenziali Clienti
- Predisporre offerte di vendita, presentazioni, proposte, promozioni e conduce dimostrazioni di prodotti ai Clienti
- Si coordina con i Team Sales, Marketing, Operation e VAS per migliorare le vendite e la fidelizzazione dei Clienti
- Monitora lo status di evasione delle quotazioni richieste mediante costante rapporto con i Team Sales & Pricing
- Condivide i feedback raccolti con tutti i Reparti Operativi per il mantenimento di un alto livello di soddisfazione del Cliente e comunica tempestivamente ai reparti interni eventuali reclami segnalati
- Gestisce i rapporti con il Team Finance per eventuali richieste di variazione delle modalità di pagamento rispetto alla policy aziendale definita
- Elabora dati e report e tiene aggiornato il CRM aziendale

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza del settore e dei prodotti, delle tecniche e modalità delle spedizioni internazionali
- Conoscenza delle terminologie e contenuti principali dei servizi di spedizione mare, aria, terra
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Conoscenza delle tecniche di comunicazione assertiva
- Conoscenza delle tecniche di vendita di servizi nel campo logistico e delle spedizioni
- Conoscenza delle tecniche di negoziazione
- Conoscenza di tecniche di raccolta dati ed analisi di mercato per profilazione Clienti
- Conoscenze economiche, finanziarie ed elementi di contrattualistica internazionale
- Conoscenza tecniche di definizione pricing e gestione di marginalità
- Capacità di utilizzo di CRM, di gestionali di quotazione, di gestionali di vendita e di sistemi di track & trace
- Capacità di analisi dashboard
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al Cliente
- Orientamento al risultato
- Pianificazione
- Ascolto
- Comunicazione
- Analisi

- Negoziazione
- Problem-Solving
- Teamworking

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio, in Smartworking o in visita da Cliente; utilizzo pc, tablet e smartphone; orario full-time; incontri esterni con Clienti; allineamenti interni con Customer Service, Operations e Prodotto; frequenti trasferte.

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Canali Vendita e Marketing e CRM aziendale
- Gestionale quotazioni
- Gestionali vendita (SalesForce, SAP, ecc.)
- Canali Social
- CRM
- Patente B

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio-Alto

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Gestisce un budget ma non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Sales Manager o Branch Manager
- Collabora con Team Leader, Procurement, Finance & Credit Collect, Airfreight/Oceanfreight Product, Operations & Customer Service, VAS, Customs & Tax Services, Handling, Distribution
- Esternamente si relaziona con Clienti e fornitori

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Outside Sales Team Leader, Vertical Market Business Development Specialist, Outside Sales Supervisor, Senior Sales Representative, Sales Manager, fino ad arrivare a Sales Director

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Pricing & Market Specialist, Procurement Specialist, Key Account Manager

Note: indispensabile esperienza in ambito Operations.

● 3. Specialista Vendite Interne - *Inside Sales*

SCOPO: Gestire piani e processi di vendita interni relativi ai servizi di spedizione, mantenendo e sviluppando contatti telefonici per creare opportunità di business su Clienti attuali o potenziali e predisponendo offerte e quotazioni, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Amministra piani di vendita interni e processi di implementazione delle campagne a supporto dei programmi di acquisizione e conservazione
- Analizza le esigenze del Cliente e consiglia soluzioni / prodotti o servizi alternativi utilizzando la conoscenza dei prodotti / servizi e dell'industria
- Acquisisce, fidelizza e sviluppa i Clienti per raggiungere gli obiettivi di vendita assegnati chiamandoli regolarmente per garantire la soddisfazione del servizio
- Risponde alle richieste dei Clienti, risolve problematiche, presenta le nuove soluzioni, promuove e vende prodotti/servizi già consolidati
- Gestisce l'aspetto commerciale del proprio portafoglio Clienti (elabora quotazioni ed offerte spot comprensive dei costi accessori; supporta la contrattazione per la vendita del servizio a Clienti con traffici consolidati; organizza e gestisce l'archivio commerciale; inserisce offerte e vendite confermate)
- Giustifica gli scostamenti negativi rispetto al margine di guadagno medio concordato per le spedizioni per le quali ha emesso l'offerta
- Collabora nella partecipazione ai tender per l'acquisizione di commesse a lungo termine
- Segue il marketing telefonico, web, e-mail e posta per stabilire e qualificare Clienti / potenziali Clienti
- Partecipa alla contrattazione dei noli, dei costi di posizionamento, doganali e dei costi esteri con le compagnie marittime ed aeree, con i trazionisti e con gli operatori doganali
- Mantiene i contatti con Agenti e Filiali Estere per la contrattazione dei prezzi dei servizi accessori in origine/destino
- Collabora con la Funzione Operativa nella valutazione annuale dei fornitori e supporta i Team Pricing & Procurement nelle attività ordinarie

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza del settore e dei prodotti, delle tecniche e modalità delle spedizioni internazionali
- Conoscenza delle terminologie e contenuti principali dei servizi di spedizione mare, aria, terra
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Conoscenza delle tecniche di comunicazione assertiva
- Conoscenza delle tecniche di vendita in remoto di servizi nel campo logistico e delle spedizioni
- Conoscenza delle tecniche di negoziazione
- Conoscenza di tecniche di raccolta dati ed analisi di mercato per profilazione Clienti
- Conoscenza tecniche di definizione pricing e gestione di marginalità
- Capacità di utilizzo di CRM, di gestionali di quotazione e di vendita
- Capacità di calcolo dei noli
- Capacità di analisi dashboard
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al risultato
- Orientamento al Cliente
- Ascolto
- Comunicazione
- Coinvolgimento

- Analisi
- Negoziazione
- Problem-Solving
- Teamworking

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio o in Smartworking; utilizzo pc, telefono e smartphone; orario full-time o part-time; incontri telefonici con Clienti; allineamenti interni con Sales, Operations e Prodotto

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Sistemi interni (es. CargoWise One, AS400, ecc.)
- Gestionale quotazioni
- Canali Social
- CRM

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio-Basso

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Non gestisce un budget e non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde all'Inside Sales Team Leader, Branch Manager, Sales Manager, Head of Overseas Pricing & Procurement
- Collabora con Sales, Operations, Pricing & Procurement, Airfreight/Oceanfreight Product, Custom & Tax Services, Handling, Distribution
- Esternamente si relaziona con Clienti e fornitori

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Inside Sales Team Leader, fino ad arrivare ad Outside Sales Specialist

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Customer Service Officer, Operations & Customer Service Specialist per Special Products (Food & Perishables, Life Sciences & Healthcare, Dangerous Goods), Trade Line Procurement, Pricing & Market Specialist

Note: indispensabile esperienza in ambito Operation

Acquisti - *Procurement*

● 4. Responsabile Acquisti Rotte Commerciali - *Trade Line Procurement*

SCOPO: Attuare le strategie di procurement relative a rotte commerciali specifiche, monitorando costantemente l'andamento di mercato, negoziando con i carrier marittimi/aerei al fine di raggiungere la migliore soluzione in termini di costo, servizio, spazio e affidabilità in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Assicura la contrattazione dei noli con le compagnie marittime ed aeree, con i trazionisti e con gli operatori doganali
- Effettua trattative sui target con i fornitori per la definizione di eventuali incentivi al raggiungimento di determinati volumi
- Identifica le opportunità per migliorare i servizi e i processi per garantire prodotti competitivi e convenienti e negoziare tariffe competitive con i fornitori di compagnie aeree/marittime rispettando le specifiche di servizio desiderate e gli obiettivi di tempo di transito
- Partecipa ai tender per l'acquisizione di commesse a lungo termine
- Collabora allo sviluppo di strategie di prezzo rispetto alla trade line assegnata sulla base degli obiettivi aziendali
- Predisporre una struttura tariffaria che fornisce a Sales & Operation per gestire Vendite e Acquisti
- Mantiene i contatti con agenti e filiali estere per la contrattazione dei prezzi dei servizi accessori in origine/destino
- Sviluppa e mantiene l'interlocuzione con i principali carrier e gestisce la contrattazione delle tariffe per la trade line assegnata
- Analizza la performance dei differenti carrier e predisporre i relativi report da presentare al Management Aziendale per definirne lo score
- Garantisce l'allocazione e le prenotazioni di merci sul trasporto di linea pianificato e sui voli necessari per l'hub e le prestazioni operative
- Predisporre la documentazione di spedizione quotidiana per l'inoltro del trasporto, assiste lo sviluppo delle offerte e garantisce la presentazione puntuale dei documenti pertinenti
- Sviluppa e mantiene database per consentire risposte rapide a query di rete specifiche
- Studia e risolve problemi nella consegna quotidiana e implementa pratiche per la gestione dei prodotti e delle capacità di trasporto aereo/marittimo concentrandosi sull'aumento dell'efficacia e dell'efficienza
- Identifica partner strategici sul mercato
- Monitora la fluttuazione dei prezzi di mercato

COMPETENZE TECNICHE:

- Capacità di definizione e costruzione piano di Trade Procurement
- Capacità di gestione rapporti con fornitori
- Capacità di calcolo tariffe e noli per definizione dei target con i fornitori
- Conoscenza della contrattualistica di settore
- Conoscenza delle tecniche, mezzi e modalità delle spedizioni internazionali
- Conoscenza approfondita del mercato dei noli
- Conoscenza del mercato FCL Ocean Italia e Med

- Conoscenza delle Operations Ocean FCL e Merchant Haulage FCL
- Conoscenze tariffarie delle compagnie aeree/marittime
- Capacità di analisi KPI compagnie aeree/marittime
- Gestione delle commesse e dei contratti trade
- Competenze Doganali di base
- Conoscenza della lingua inglese
- Conoscenza di una seconda lingua

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al risultato
- Orientamento commerciale
- Proattività
- Negoziazione
- Problem-Solving
- Organizzazione
- Pianificazione
- Analisi

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio o in Smartworking; utilizzo pc, tablet e smartphone; orario full-time; incontri telefonici ed esterni con fornitori; allineamenti interni con Sales, Customer Service e Operations; possibili trasferte

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Principali piattaforme e gestionali dei servizi di Trade Procurement
- CRM

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio-Alto/Alto

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Non sempre gestisce un budget ma partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a PM Ocean, Procurement & Pricing Manager, Procurement Director, AD
- Collabora con Sales Director, Sales, Customer Service, Country/Branch Manager
- Esternamente si relaziona con i fornitori

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Trade Line Procurement Team Leader, Pricing & Market Specialist, PM Ocean, Pricing & Market Manager, fino ad arrivare a Procurement Director

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Operation Officer, Operations Manager, HUB & Gateway Manager, Branch Manager, Vertical Market Business Development Manager

● 5. Responsabile Strategia e Politiche di Prezzo - *Pricing & Market Manager*

SCOPO: Determinare la strategia di gestione dei prezzi e delle offerte a supporto dell'azione commerciale, ricercando la competitività delle tariffe generate, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Analizza le necessità commerciali in rapporto alle esigenze dei Clienti
- Individua e seleziona i fornitori
- Negozia i prezzi dei noli, dei costi di posizionamento, doganali e dei costi esteri
- Garantisce lo sviluppo e l'implementazione dei prezzi per vari Clienti e prodotti di trasporto aereo/marittimo/terrestre, inclusi prodotti deperibili, farmaceutici, aerei, ecc
- Contatta periodicamente i fornitori abituali e potenziali per la definizione dei prezzi da applicare ai diversi servizi
- Garantisce la soddisfazione dei requisiti del Cliente, della compagnia aerea/marittima/terrestre, delle linee guida di servizio, dei costi e del budget
- Individua soluzioni alternative per migliorare servizi e processi garantendo prezzi competitivi attraverso la negoziazione delle tariffe con i fornitori di compagnie aeree/marittime/servizio terrestre nel rispetto delle specifiche di servizio desiderate e degli obiettivi del tempo di transito
- Guida regioni/paesi su prezzi e richieste di quotazioni e monitora l'aggiornamento tempestivo e accurato delle tariffe locali
- Comunica le linee guida relative alle RFQ e ne supervisiona lo sviluppo, per quelle ad alta priorità predisporre una guida dettagliata e per quelle critiche conduce chiamate di lancio
- Mantiene contatti con agenti e filiali estere per la contrattazione dei prezzi dei servizi accessori in origine/destino
- Revisiona periodicamente i processi e i sistemi per migliorare la qualità del servizio e l'allineamento con la direzione dell'azienda e gli obiettivi a lungo termine
- Collabora con la Funzione Operativa per la valutazione annuale dei vettori elaborando e predisponendo i report relativi alle loro prestazioni
- Svolge analisi e monitora i vari servizi disponibili sul mercato

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza del mercato e dei principali concorrenti
- Conoscenza delle tecniche, mezzi e modalità delle spedizioni internazionali
- Conoscenza delle strategie di pricing
- Conoscenza di metodologie di calcolo del pricing da applicare alle tariffe e quotazioni
- Conoscenza tariffe aeree/marittime
- Analisi KPI compagnie aeree/marittime
- Conoscenze contrattuali compagnie aeree/marittime
- Capacità di gestione delle relazioni con fornitori
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento commerciale
- Orientamento al Cliente
- Capacità comunicative e relazionali
- Proattività
- Collaborazione

- Negoziazione
- Problem-Solving
- Teamworking

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio; utilizzo pc, tablet e smartphone; orario full-time; incontri telefonici ed esterni con fornitori; incontri telefonici con Clienti; allineamenti interni con Sales, Customer Service e Operations; possibili trasferte

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Gestionali pricing
- Tool di gestione spedizioni
- Conoscenza dei principali siti di compagnie aeree/marittime
- CRM

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Non gestisce un budget e non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Trade Line Procurement & Pricing Market Manager, Head of Airfreight/Oceanfreight Product, AD
- Collabora con Trade Line Procurement, Sales, Key Account Manager, Operations, Business Development e Customer Service
- Esternamente si relaziona con i fornitori

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Trade Line Procurement, fino ad arrivare a Procurement Director

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Sales Manager, Operation Officer, Product Operation Manager, Branch Manager, Area Manager

Operazioni di Spedizione - *Operations*

● 6. Responsabile di Filiale - *Branch Manager*

SCOPO: Garantire l'implementazione della strategia operativa e raggiungere gli obiettivi commerciali ed economico-finanziari della filiale assegnata, incrementando la competitività aziendale sul territorio estero, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Elabora, sulla base delle strategie e degli obiettivi definiti dalla Direzione Generale Italia, le strategie commerciali ed operative della filiale
- Definisce e monitora il budget della filiale e ne documenta i relativi scostamenti
- Dirige, coordina e supervisiona tutti i processi e le attività operative e commerciali della filiale
- Garantire l'implementazione di sistemi adeguati a fornire servizi logistici in termini di risorse umane, materiali e infrastrutture logistiche
- Analizza le performance operative, commerciali ed economico finanziarie della filiale, individuando aree di miglioramento e definendo azioni correttive
- Mantiene informata la casa madre sull'andamento della filiale assegnata fornendo adeguata reportistica economico/finanziaria
- Sviluppa soluzioni ad hoc per i Clienti locali
- Pianifica le operazioni logistiche quotidiane per fornire Clienti, servizi, qualità e obiettivi finanziari concordati tramite i responsabili del sito/delle operazioni in uno o più siti
- Collabora con Sales e il Customer Service per massimizzare le opportunità di business e supporta lo sviluppo dell'attività commerciale partecipando a negoziazioni complesse o a visite strategiche
- Sviluppa budget operativi e proposte per nuovi investimenti e monitora i progressi degli investimenti operativi in corso
- Adatta le capacità operative ai cambiamenti/crescita dei volumi di business e ai requisiti operativi per mantenere il livello di servizio
- Partecipa all'identificazione di nuove opportunità, fidelizza ed espande la base di Clienti e supporta lo sviluppo aziendale (attraverso la preparazione e la revisione dei casi aziendali)
- Monitora la conformità con gli obblighi legali dell'azienda/locale e la legislazione relativa a sicurezza, salute, sicurezza, ambiente e qualità
- Sviluppare, comunicare e aumentare la consapevolezza delle politiche per la sicurezza di persone, dati e merci
- Gestisce le risorse umane della filiale, assicurando l'acquisizione e lo sviluppo delle competenze necessarie e gestendo gli aspetti motivazionali, sulla base delle politiche aziendali

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza del settore e delle norme che regolano le spedizioni internazionali
- Conoscenza del territorio
- Conoscenza delle policy aziendali
- Capacità di analisi dei dati
- Tecniche di public speaking
- Competenze di Marketing e Vendite
- Competenze economico-finanziarie
- Conoscenza delle tariffe aeree/marittime
- Capacità di definizione, analisi e miglioramento KPI operativi e finanziari

- Conoscenza degli INCOTERMS
- Conoscenza CCNL e Normativa del lavoro
- Gestione fornitori e appalti
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al risultato
- Organizzazione
- Pianificazione
- Problem-Solving
- Leadership
- Negoziazione
- People Management
- Analisi

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio e in affiancamento sul campo; utilizzo pc, tablet e smartphone; orario full-time; incontri esterni con Clienti e fornitori; allineamenti interni con Sales, Customer Service, Operations, Management; possibili trasferte

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Tool spedizioni
- Conoscenza tool locali
- Conoscenza lingua locale
- CRM

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Alto

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Gestisce un budget e partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Area Manager, Country Manager, AD
- Collabora con altri Branch Manager, Team Leader Operations, Sales Director, Procurement, Custom & Tax Services, Handling & Distribution, VAS, HR, Administration & Finance, Insurance-Legal-Compliance-Quality, ICT
- Gestisce Operations e Customer Service della branch di appartenenza
- Esternamente si relaziona con i principali Clienti, fornitori, consulenti, istituzioni, associazioni esterne di categoria, rappresentanze sindacali

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Area Manager, Vertical Marketing Business Development Manager, Country Manager, fino ad arrivare a Global Branch Director

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Branch Manager di altra legal entity, Sales Manager, Product Manager

● 7. Responsabile Centro Operativo Hub - *Hub & Gateway Manager*

SCOPO: Attuare l'implementazione dei piani e dei processi operativi dell'HUB/Gateway, per garantire ritiri e consegne efficienti e tempestive dei materiali e delle spedizioni dei Clienti, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Determina gli obiettivi strategici dell'area di lavoro (HUB/Gateway) e garantisce il raggiungimento degli obiettivi di qualità, servizio, costi e produttività, assicurando lo svolgimento delle attività nel pieno rispetto delle normative di salute e sicurezza
- Supervisiona le operazioni quotidiane e a lungo termine e il personale all'interno di una o più aree definite di un HUB/Gateway
- Pianifica, organizza, assegna personale guidando l'implementazione dei piani e dei processi operativi dell'HUB/Gateway, per garantire una gestione efficiente e tempestiva dell'organizzazione e della realizzazione dei ritiri e delle consegne dei materiali e delle spedizioni dei Clienti riducendo al minimo i costi operativi e massimizzando la qualità operativa, inclusi il movimento, il monitoraggio e l'amministrazione dei trasporti
- Gestisce e controlla la movimentazione e il trasporto di tutti i materiali dei Clienti rispettando criteri di tempestività e sicurezza
- Implementa un approccio strutturato per garantire la conformità con le normative, i dazi e le tariffe di importazione / esportazione in alcuni mercati
- Gestisce le operazioni di Gateway per quanto riguarda il personale e i servizi di ritiro e consegna
- Pianifica, organizza e garantisce che tutto il materiale venga prelevato e consegnato da/a tutti gli Account di area in conformità con le linee guida aziendali, le aspettative dei Clienti e le normative governative
- Guida l'implementazione di piani per garantire la raccolta e la consegna puntuale di merci dal magazzino
- Identifica e propone nuovi modi per migliorare la qualità della consegna e abbreviare i tempi di consegna
- Dirige e guida i Product Operations Manager per garantire una comprensione comune degli aggiornamenti operativi e degli obiettivi quotidiani per l'area di lavoro
- Contribuisce alla formazione delle competenze critiche per i Product Operations Manager e gli Operation Officer
- Garantisce la conformità con le politiche di sicurezza, protezione, normative e aziendali

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza del settore e delle norme che regolano le spedizioni internazionali
- Conoscenza delle policy aziendali
- Conoscenza delle tariffe di importazione/esportazione
- Gestione e consolidamento merce
- Conoscenza ed utilizzo gestionale magazzino
- Gestione fornitori
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al risultato
- Organizzazione
- Pianificazione

- Problem-Solving
- Leadership
- People Management
- Comunicazione
- Analisi

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio e presso gli HUB; utilizzo pc e smartphone; orario full-time; incontri telefonici o esterni con fornitori; allineamenti interni con Sales, Customer Service, Operations

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Tool spedizioni
- Conoscenza tool locali
- Conoscenza lingua locale
- CRM
- Patente B

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Non gestisce un budget e non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Head of Airfreight/Oceanfreight Product
- Collabora con Branch Manager, Sales, Operations, Procurement, VAS, Handling & Distribution, HR, ICT
- Esternamente si relaziona con i fornitori

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Branch Manager, fino ad arrivare a Head of Airfreight/Oceanfreight Product

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Warehouse & Handling Manager, Product Operations Manager, Sales Manager

● 8. Responsabile di Linea/Prodotto - *Product Operations Manager*

SCOPO: Raggiungere gli obiettivi di fatturato assegnati ai diversi servizi offerti, attraverso la definizione della strategia e il coordinamento dei piani di Product Operations e la supervisione delle attività dei diversi team, assicurando ai Clienti il servizio concordato in fase di vendita, al prezzo pattuito e nei tempi pattuiti, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Supervisiona e guida gli operatori dei reparti operativi
- Fornisce indicazioni e garantisce la corretta implementazione dei piani e dei processi operativi del prodotto per fornire spedizioni di merci via terra/aria/mare per i Clienti interni ed esterni in conformità con i requisiti dei Clienti per garantire eccellenza operativa e un elevato livello di servizio al Cliente
- Fornisce una direzione strategica e linee guida sull'implementazione dei requisiti dei Clienti, nonché l'elaborazione di particolari ordini di Clienti complessi e il flusso di merci e informazioni attraverso la catena di fornitura globale, gestendo escalation di alto livello con Clienti interni/esterni o problemi complessi di ordini/consegne
- Tratta con Clienti complessi, guida e supporta Clienti e Team leader su operazioni e regolamenti di esportazione, assicurando l'implementazione dei requisiti operativi dei Clienti e piani per fornire processi logistici efficienti
- Valuta la performance e stabilisce piani di miglioramento e di crescita
- Supporta la direzione Procurement nella pianificazione stagionale delle prenotazioni degli spazi e nella negoziazione noli e gestione dei rapporti con i fornitori
- Contribuisce a identificare le opportunità di sviluppo commerciale monitorando l'andamento delle performance di vendita e le azioni della concorrenza
- Cerca attivamente opportunità per espandere l'attività con nuovi Clienti chiave, anche attraverso visite ai Clienti, migliorando continuamente i servizi interni e gli standard operativi
- Gestisce le risorse umane e le prestazioni dei dipartimenti al fine di massimizzare l'efficienza del Team e di conseguenza esigenze aziendali
- Definisce, diffonde e attua le best practices aziendali in termini di ottimizzazione e consolidamento dei servizi erogati
- Collabora e costruisce relazioni con altre funzioni interne per la gestione della capacità, i prezzi, le vendite, il servizio Clienti, ecc.
- Disegna e continuamente migliora le procedure Operative
- Verifica gli indicatori di servizio, dispone ed analizza la reportistica
- Studia il mercato e propone al dipartimento nuove best practice e standard di qualità per le Product Operations concentrandosi sull'aumento dell'efficacia e dell'efficienza

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza del settore e delle norme che regolano le spedizioni internazionali
- Conoscenza tecnica del prodotto e del suo mercato di riferimento
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Competenze finanziarie, amministrative, contabili
- Competenze Doganali
- Analisi della concorrenza
- Utilizzo gestionale spedizioni
- Capacità di analisi KPI operativi e finanziari di reparto
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al Cliente
- Orientamento commerciale
- Leadership
- Organizzazione
- Analisi
- People Management
- Problem-Solving
- Innovazione

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio o in Smartworking; utilizzo pc, tablet e smartphone; orario full-time; incontri interni ed esterni con Team lavoro, Clienti e fornitori; allineamenti interni con Sales, Customer Service, Operations

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Certificazione AEO
- Utilizzo tool spedizioni
- Utilizzo tool contabile (as400)
- CRM

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio/Medio-Alto

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Non sempre gestisce un budget o partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a PM Product, Branch Manager, Country Manager, AD
- Collabora con Sales, Pricing & Procurement, Customs & Tax Service, Handling & Distribution, HR, Administration & Finance, Insurance-Legal-Compliance-Quality
- Gestisce un Team di Operations e Customer Service
- Esternamente si relaziona con Clienti, fornitori (vettori ed operatori del mercato), Enti specifici (Aeroporti/Porti/ecc.)

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Branch Manager, Area Manager, fino ad arrivare a Country Manager

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Trade Line Procurement Manager; Special Project Development Solutions Manager; Sales Manager

● 9. Operativo - *Operation Officer*

SCOPO: Fornire supporto tecnico ed operativo, collaborando fattivamente alla realizzazione della spedizione, rispettando i criteri di profittabilità assegnati al servizio, realizzando le attività secondo i piani Operations e coordinandosi internamente in maniera trasversale per garantire i livelli di servizio concordati con il Cliente e l'ottimizzazione della spedizione, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Gestisce le richieste dei Clienti e richiede i documenti necessari per l'apertura della pratica
- Accerta la tariffa di trasporto nazionale e/o internazionale su materiali e prodotti in uscita sulla base dell'analisi delle tariffe, classificazioni di trasporto, programmi di consegna e scadenze
- Organizza e prenota la spedizione attraverso i contatti con i fornitori dei servizi, assicurandosi che le tariffe applicate siano quelle concordate e ricercando spazi di ottimizzazione
- Fornisce l'allocazione e le prenotazioni di merci sul trasporto di linea pianificato necessario per le prestazioni dell'HUB e delle operazioni
- Prepara la documentazione per la corretta gestione, anche doganale, della spedizione
- Contatta i vettori per organizzazione ritiro/spedizione/consegna
- Si coordina con l'ufficio estero per controllare e verificare le informazioni sulla spedizione
- Mantiene i Clienti ed il network aggiornati sui dati e sullo status della spedizione
- Interviene in caso di problemi (ritardi, errati istradamenti, danni) ed indentificare con le parti coinvolte soluzioni ai problemi
- Controlla e monitora la marginalità delle pratiche
- Si occupa della fatturazione e verifica le fatture relative ai costi di trasporto
- Assicura un'accurata e tempestiva comunicazione delle informazioni di fatturazione ai Clienti
- Controlla le fatture passive laddove ci siano discrepanze rilevate dal Finance
- Gestisce i reclami dei Clienti e le irregolarità operative e li segnala all'interno dei relativi strumenti
- Chiude la pratica, inserendo i presunti costi e ricavi, ai fini del controllo di gestione
- Rispetta gli standard e le procedure operative per fornire un servizio Clienti di qualità superiore, garantendo l'eccellenza operativa

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza delle norme che regolano le spedizioni internazionali
- Conoscenza dei principi assicurativi per il trasporto merci
- Conoscenza delle tariffe di costo e ricavo da applicare
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Conoscenza sistemi operativi e del gestionale spedizioni
- Conoscenza dei codici contabili da fatturare nella spedizione
- Capacità di analisi e inserimento costi previsione e consuntivo
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al risultato
- Orientamento al Cliente
- Pianificazione
- Organizzazione
- Comunicazione
- Time Management
- Gestione dello Stress

- Problem-Solving
- Teamworking

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio o in Smartworking; utilizzo pc e smartphone; orario full-time; costante contatto telefonico con Clienti (mittenti o destinatari), operatori (compagnie, operatori doganali ecc.) e uffici del network

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Conoscenza IATA DGR
- Conoscenza tool spedizioni e tool contabile
- CRM

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio-Basso/Medio

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Non gestisce un budget e non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Team Leader, Operations Supervisor, Product Operations Manager, Branch Manager
- Collabora con Airfreight/Oceanfreight Product, Sales, Customer Service, Procurement & Pricing, Custom & Tax Services, Handling & Distribution, ICT, Digital Transformation & Business Processes, Administration & Finance, Insurance-Legal-Compliance-Quality
- Allineamenti interni con Sales, Operations, Product
- Esternamente si relaziona con Clienti, fornitori (vettori, operatori doganali, uffici network)

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Operations Specialist for Special Products (Food & Perishables, Life Sciences & Healthcare, Dangerous Goods), Product Operation Team Leader, Product Operations Manager, Branch Manager, Area Manager, Vertical Business Development Manager, fino ad arrivare a Country Manager

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Customer Service Manager, Outside Sales Specialist, Sales Manager

● 10. Addetto Servizio Clienti - *Customer Service Officer*

SCOPO: Amministrare piani e programmi di servizio Clienti pre/post-vendita, gestire le relative attività di back office ed instaurare una proficua relazione con il Cliente, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali. Gestire il servizio di informazione al Cliente per dettagli concernenti gli ordini e il loro stato di avanzamento. Supervisionare la corrispondenza commerciale e gestire eventuali reclami o contenziosi con la consulenza dell'ufficio legale

RESPONSABILITÀ:

- Esegue piani e programmi di assistenza Clienti per l'area geografica/commerciale assegnata
- Risponde alle richieste e ai feedback del Cliente, gestisce le relative pratiche di back office e si coordina internamente laddove necessario
- Gestisce le chiamate telefoniche inbound per il tracking delle spedizioni
- Verifica i sistemi aziendali per il recupero di informazioni sulle spedizioni, identificando eventuali problemi sul transito
- Verifica le procedure di ottemperanza agli accordi di servizio per i singoli Clienti
- Trasmette informazioni su questioni doganali e di fatturazione
- Tiene traccia dell'applicazione quotidiana dei processi e delle procedure del servizio Clienti in linea con i processi globali/regionali standard, per massimizzare l'efficacia
- Raccoglie, analizza e verifica la customer satisfaction
- Effettua analisi per tipologie di feedback sui reclami ricevuti, sintetizzandoli in apposita reportistica
- Inserisce conformità, richieste di rimborso e segnalazione danni
- Redige documenti di sintesi ai reparti coinvolti nei reclami e/o feedback dei Clienti
- Monitora le schede di valutazione del servizio di customer service e ne propone misure di miglioramento
- Analizza i costi e l'efficacia delle iniziative per supportare la definizione delle priorità di spesa e l'allocazione delle risorse, fornendo consulenza su questioni relative al servizio Clienti per decisioni e programmi aziendali

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza delle norme che regolano le spedizioni internazionali
- Conoscenza servizi di spedizioni e principali peculiarità
- Conoscenza dei principi assicurativi per il trasporto merci
- Capacità di gestione dei claims
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Conoscenza e capacità di utilizzo dei sistemi operativi
- Capacità di utilizzo gestionale spedizioni
- Conoscenza delle principali tecniche di rilevazione della customer satisfaction
- Capacità di redazione piani di customizzazione richieste Cliente
- Conoscenza della lingua inglese
- Conoscenza di una seconda lingua

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al Cliente
- Ascolto
- Comunicazione
- Gestione dello Stress
- Problem-Solving

- Proattività
- Time Management
- Teamworking

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio o in Smartworking o in affiancamento; utilizzo pc, smartphone, telefono fisso; orario full-time; incontri telefonici con Clienti; allineamenti interni con Sales, Operations e Prodotto

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office; Word, Excel, Outlook in particolare
- CRM

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Basso

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Non gestisce un budget e non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Customer Service Team Leader, Operations Supervisor, Branch Manager, Sales Manager
- Collabora con Airfreight/Oceanfreight Product, Sales, Operations, Procurement, VAS, Administration & Finance, Insurance-Legal-Compliance-Quality
- Esternamente si relaziona con Clienti, vettori, operatori doganali, uffici network

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Customer Service Team Leader, Customer Service Supervisor, fino ad arrivare a Responsabile Customer Service Italy

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Inside Sales Specialist, Outside Sales Specialist, Operations Specialist for Special Products (Food & Perishables, Life Sciences & Healthcare, Dangerous Goods)

Servizi Doganali e Fiscali - *Custom & Tax Services*

● 11. Responsabile Conformità Commerciale e Doganale - *Commercial & Customs Compliance Manager*

SCOPO: Garantire il rispetto delle normative doganali e di esportazione nazionali e internazionali assicurando il rispetto degli standard di qualità nelle operazioni e nei processi doganali e di controllo delle esportazioni. Curare i rapporti con le autorità doganali e gestire le istanze da presentare, comprese richieste di sgravio e rimborso del dazio. Collaborare con i Clienti per le qualifiche normative doganali, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali. Garantire che le operazioni di magazzino siano conformi alle direttive doganali e che le procedure di qualità (SOP) siano seguite e sempre aggiornate al fine del mantenimento della certificazione. Assegnare priorità e compiti ai membri del team assicurandone il completamento tempestivo

RESPONSABILITÀ:

- Predisporre piani in grado di identificare i rischi e prevenire o mitigare i danni connessi a possibili infrazioni di leggi doganali dei diversi paesi in cui opera la società
- Descrive i termini e le condizioni relative agli scambi fra due o più paesi assicurando la piena osservanza delle leggi applicabili e delle disposizioni stabilite dalle autorità competenti
- Monitora la conformità doganale e commerciale e le attività normative per ottimizzare le prestazioni di servizio e costi nelle attività di sdoganamento
- Guida la preparazione delle dichiarazioni doganali e altri documenti richiesti che descrivono le merci e i materiali spediti e migliora la conformità a tutte le normative di importazione/esportazione
- Sovrintende la fase preparatoria, di avviamento e certificazione dell' 'esportatore autorizzato
- Gestisce la fase preparatoria ed autorizzativa dei luoghi approvati e AEO
- Supervisiona la compilazione delle dichiarazioni Intrastat
- Allinea internamente i regolamenti doganali e fiscali vigenti
- Monitora l'adempimento dei requisiti doganali per l'importazione/esportazione e il trasbordo di pacchi e documenti
- Rivedere le attività doganali dei gateway in entrata e in uscita per migliorare le prestazioni di sdoganamento in importazione ed esportazione
- Gestisce i perfezionamenti attivi e passivi
- Struttura piani di formazione del Team sugli aggiornamenti in ambito doganale e relativa certificazione
- Garantisce la fornitura di servizi di intermediazione doganale che soddisfino gli standard operativi e le aspettative dei Clienti e supporta l'implementazione di soluzioni di intermediazione globale e regionale
- Costruisce relazioni e mantiene i contatti con le controparti delle autorità doganali e degli enti governativi per garantire il buon fine delle operazioni
- Offre consulenza ai Clienti su argomenti legali (ad es. Conformità commerciale - spedizioni in paesi soggetti a sanzioni) e doganali
- Redige statistiche ed elabora reportistiche ad hoc sull'andamento dell'attività doganale

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza del Business
- Conoscenza delle procedure operative e delle problematiche relative alla Dogana e alle spedizioni
- Conoscenza del Diritto Tributario, della Normativa doganale e della Fiscalità/Contrattualistica internazionale vigenti
- Conoscenze Normative Import/Export specifiche per settore/prodotto
- Conoscenza Normative Anti-Corruzione vigente nei diversi paesi con cui si opera
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Conoscenza delle dichiarazioni INTRASTAT
- Capacità di gestione preparatoria ed autorizzativa luoghi approvati e AEO
- Conoscenza CDS
- Utilizzo del Taric (ricerca di ITV)
- Software doganali e logistici
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al risultato
- Leadership
- Negoziazione
- Problem-Solving
- Teamworking
- Scrupolosità
- People Management
- Capacità di lavoro in Team cross-funzionali/geografici

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio; utilizzo pc, tablet e smartphone; orario full-time; incontri esterni con Clienti, agenzie governative straniere; allineamenti interni con Sales, Operations, Prodotto, Affari Legali, Acquisti, Import/Export; possibili trasferte

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Certificazione Operatore AEO

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio-Alto

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

A volte gestisce un budget proprio ma non partecipa mai alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Head of Customs & Trade Compliance, Country Manager, AD
- Collabora con Airfreight/Oceanfreight Product, Sales, Operations
- Esternamente si relaziona con uffici doganali, Clienti, fornitori

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Customs & Trade Compliance Director

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Product Operations Manager, Hub & Gateway Manager

● 12. Specialista Doganale - *Customs Specialist*

SCOPO: Gestire piani e processi di conformità doganale/commerciale per l'esportazione e importazione merci, rapportandosi con le autorità doganali competenti e con gli operativi interni, offrendo consulenza al Cliente rispetto alle qualifiche necessarie, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Ricerca, identifica e ottiene i permessi, le licenze e i certificati necessari per lo sdoganamento e le formalità doganali generali
- Calcola dazi, tariffe, conversioni di prezzo, peso e volume delle merci esportate/importate da/verso destinazioni estere
- Partecipa allo sviluppo e all'implementazione di modelli di flusso di lavoro per le operazioni doganali
- Contribuisce alla pianificazione e alla direzione del flusso di traffico aereo e di superficie da/verso destinazioni estere per garantire che lo sdoganamento sia completato in modo tempestivo ed efficiente
- Fornisce indicazioni su prezzi e margini, supporto su offerte, richieste di offerta e presentazioni ai Clienti
- Collabora con i reparti operativi interni per gli aspetti doganali (es. reperimento documenti necessari allo sdoganamento etc.)
- Esegue registrazioni doganali e classifica le merci in base alle informazioni fornite dai Clienti
- Chiude le modifiche allo sdoganamento, elabora la documentazione in entrata e in uscita, archivia i documenti doganali e registra le informazioni sulla spedizione doganale e lo stato fisico delle stesse
- Monitora gli articoli spediti, le date di validità della spedizione e gli addebiti e i dazi/tariffe presso le istituzioni governative
- Studia e risolvere problemi nella consegna quotidiana per implementare pratiche e standard di qualità per le dogane, ricercando la massimizzazione del servizio e il controllo dei costi
- Chiude le modifiche allo sdoganamento, elabora la documentazione in entrata e in uscita, archivia i documenti doganali e registra le informazioni sulla spedizione doganale e lo stato fisico delle stesse
- Fornisce consulenza ai Clienti in merito ad aspetti legali (ad es. Conformità commerciale - spedizioni in paesi soggetti a sanzioni) e doganali
- Rimane aggiornato sulle ultime modifiche normative e aderisce agli standard di conformità, ai requisiti legali e alla legislazione sul controllo delle importazioni/esportazioni

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza delle procedure di sdoganamento e delle norme di origine e destino
- Conoscenza del Diritto Tributario, della Normativa doganale e della Fiscalità/Contrattualistica internazionale vigenti
- Conoscenza delle dichiarazioni INTRASTAT
- Conoscenza degli INCOTERMS
- Capacità di compilazione di dichiarazioni doganali import/export
- Capacità di gestione preparatoria, di avviamento e certificazione esportatore autorizzato
- Capacità di gestione preparatoria ed autorizzativa luoghi approvati e AEO
- Conoscenza ed utilizzo dei software doganali e logistici
- Conoscenza della lingua inglese
- Conoscenza di una seconda lingua

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al risultato
- Organizzazione
- Comunicazione

- Flessibilità
- Problem-Solving
- Collaborazione
- Scrupolosità
- Capacità di lavoro in Team cross-funzionali/geografici

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio; utilizzo pc e smartphone; orario full-time; lavoro in Team; allineamenti interni con Sales, Operations e Prodotto; incontri telefonici o fisici con broker doganali e Clienti

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- CDS (Customs Decisions System)
- Utilizzo del Taric (ricerca di ITV)

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Non gestisce un budget e non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Customs Manager, Head of Customs & Trade Compliance
- Collabora con Airfreight/Oceanfreight Product, Sales, Operations, Amministrazione e Finanza
- Esternamente si relaziona con operatori doganali e Clienti

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Customs Manager, Customs Business Developer, fino ad arrivare a Customs & Trade Compliance Director

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Hub & Gateway Specialist, Operations Officer

Movimentazione - *Handling*

● 13. Responsabile Magazzino - *Warehouse Manager*

SCOPO: Garantire l'implementazione della strategia di gestione del magazzino e delle operazioni a terra, coordinando la logistica in ingresso e in uscita, le attività di movimentazione interna, il monitoraggio e la gestione degli stock di magazzino, nonché ottimizzando i flussi operativi con i reparti di spedizione Aerea, Marittima e Terrestre nazionale ed internazionale per soddisfare i requisiti di costo, qualità, Cliente e mercato, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Garantisce lo sviluppo e l'implementazione di piani, budget e misure di magazzino e movimentazione manuale
- Assicura un utilizzo efficiente delle strutture e degli spazi di magazzino, per lo stoccaggio e la distribuzione di beni materiali (materie prime, prodotti finiti, strumenti e materiali di imballaggio)
- Garantisce che le attività operative a terra ricevano la spedizione in entrata ed elaborino la spedizione in uscita entro i tempi di esecuzione del servizio
- Gestisce gli adempimenti necessari per la merce destinata al trasporto aereo (es. controlli ENAC) e marittimo (es. modulo VGM)
- Gestisce l'ingresso in magazzino della merce e il suo posizionamento, in base alla destinazione d'uscita ed alla tipologia di trasporto
- Gestisce le fasi di arrivo e uscita della merce dai magazzini, ricercando livelli ottimali di esecuzione del servizio
- Monitora l'ispezione del materiale in entrata per verificarne la conformità alle specifiche dell'ordine e ad eventuali difetti
- Registra la merce in entrata/uscita
- Verifica la merce in giacenza, assicurando l'aggiornamento delle informazioni sulle scorte e monitorando il movimento giornaliero dei materiali e i programmi di produzione effettivi rispetto ai livelli di inventario
- Segue l'approvvigionamento dei materiali necessari per le attività di magazzino, assicura la gestione dell'inventario ed elabora analisi di rotazione delle scorte e pianificazione dei materiali
- Raccoglie, elabora ed analizza i dati relativi ai flussi di magazzino e propone azioni di miglioramento
- Mantiene costanti rapporti con i vari reparti operativi per l'organizzazione e l'ottimizzazione delle attività del magazzino
- Gestisce le attività di raccolta, deposito temporaneo e trasporto dei rifiuti prodotti presso il magazzino
- Partecipa alla fase di ricerca, selezione e alle trattative precontrattuali con i fornitori per la gestione dei servizi di movimentazione, in collaborazione con la Direzione (Servizio appaltato)
- Controlla le fatture emesse dal fornitore di servizio gestione magazzino e dagli altri fornitori di materiale approvvigionato per il magazzino (Servizio appaltato)
- Analizza e verifica il rispetto dei livelli di servizio definiti con i fornitori contrattualizzati (Servizi appaltato)

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza delle logiche di magazzino e delle tecniche di ottimizzazione magazzino
- Capacità di analisi degli scostamenti e dell'in/out merce di magazzino
- Utilizzo gestionale magazzino/purchasing/procurement

- Lean Warehousing (Safety-Quality-Responsiveness-Productivity-Costs)
- Conoscenza Diritto del Lavoro e Relazioni Sindacali
- Conoscenza Norme Health & Safety
- Capacità di gestione appalti
- Conoscenza della lingua inglese
- Utilizzo Tecnologie

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al risultato
- Pianificazione
- Organizzazione
- Flessibilità
- Leadership
- Problem-Solving
- People Management
- Analisi

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio e in magazzino; utilizzo pc, tablet e smartphone; orario full-time; incontri fisici e telefonici con fornitori e appaltanti

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Utilizzo tool di magazzino
- Corso sicurezza ambienti magazzino e prevenzione infortuni

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Alto

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Gestisce un budget ma non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Head of Handling, Country Manager, AD
- Collabora con Airfreight/Oceanfreight Product, Sales, Operations
- Allineamenti interni con Sales, Operations, Product
- Esternamente si relaziona con Clienti, fornitori e appaltanti

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Site Manager, fino ad arrivare a Handling Director

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Integrated Warehouse Services Manager

Distribuzione - *Distribution*

● 14. Responsabile Primo/Ultimo Miglio - *First/Last Mile Manager*

SCOPO: Gestire piani e processi operativi relativi alla spedizione, al trasporto e alla distribuzione first/last mile su strada, per le merci su territorio nazionale e internazionale massimizzando efficienza, qualità e servizio ai Clienti, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Mantiene contatto continuo con i vettori, padroncini, corrieri
- Partecipa alla progettazione e garantisce l'implementazione di piani e politiche di distribuzione e controllo della rete
- Partecipa alle attività di stesura del contratto, nel rispetto di quanto richiesto per legge, con i vettori
- Progetta e sviluppa piani per analizzare e proiettare i costi di trasporto e coordinare gli sdoganamenti e le autorizzazioni
- Offre supporto al Team Sales nell'elaborazione delle offerte e ai Team Operativi per la previsione dei costi di ritiri e consegne nel territorio nazionale
- Garantisce e monitora tutte le attività di consegna da e verso destinazioni specifiche, inclusi stabilimenti e magazzini locali
- Verifica giornalmente la corretta esecuzione dei servizi richiesti dai Clienti nel rispetto dei costi presunti
- Controlla la marginalità dei servizi resi e delle cause di eventuali scostamenti dalle medie previste
- Gestisce le attività dei conducenti commerciali e assicura la manutenzione dei veicoli aziendali
- Monitora e rintraccia consegne perse o ritardate
- Gestisce l'attività di implementazione di dispositivi tecnologici sui mezzi di trasporto per migliorare la comunicazione base-vettore
- Garantisce attività di movimentazione delle fatture passive di corrieri e vettori
- Revisiona i processi e implementa sistemi per migliorare la qualità del servizio e l'allineamento con la direzione dell'azienda e gli obiettivi a lungo termine

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza del settore e delle sue dinamiche
- Competenze analitiche e di sintesi delle tempistiche dei ritiri e delle consegne
- Conoscenza di tecniche di valutazione della "bontà" dei vettori
- Capacità di analisi della concorrenza
- Capacità di lettura dei principali dati vettori
- Utilizzo gestionale spedizioni, fornitori e sub-fornitori
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al risultato
- Orientamento al Cliente
- Pianificazione
- Organizzazione
- Negoziazione
- Problem-Solving
- Decisionalità

- Teamworking
- People Management

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio; utilizzo pc, tablet e smartphone; orario full-time; incontri telefonici ed esterni con fornitori

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Gestionale spedizioni
- Software contabilità

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio-Alto

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Gestisce un budget ma non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Head of Product, Country Manager o direttamente all'AD
- Collabora con Airfreight/Oceanfreight Product, Sales, Operations, Handling, Customer Service, Administration & Finance, Insurance-Legal-Compliance-Quality
- Allineamenti interni con Sales, Operations, Product
- Esternamente si relaziona con fornitori e Clienti

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo non prevede uno sviluppo verticale

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Warehouse Manager, Product Operations Manager, Trade Line Procurement, Market & Pricing Manager

Servizi a Valore Aggiunto - *Solution* - VAS (*Value Added Services*)

■ 15. Responsabile Sviluppo Progetti Speciali - *Special Project Development Solutions Manager*

SCOPO: Assicurare lo sviluppo e la realizzazione di progetti di Supply Chain estesa del Cliente nel rispetto dei parametri di costo, tempi e qualità definiti, coordinando i diversi stakeholders che intervengono nel processo, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali

RESPONSABILITÀ:

- Raccogliere il bisogno del Cliente predisponendo un'analisi strutturata dei requisiti e proponendo una soluzione che miri a soddisfare le esigenze del Cliente
- Concepisce, predispone, pianifica a programma le diverse attività di progetto necessarie per realizzare la soluzione concordata con il Cliente nei termini condivisi
- Redige e controlla il budget del progetto e ne gestisce i costi, nel rispetto dei vincoli
- Attribuisce ai collaboratori attività di progetto sulla base delle loro competenze ed esperienze, identificando e comunicando in modo chiaro obiettivi, tempi e livelli di qualità attesi
- Coordina le risorse interne ed esterne per l'esecuzione dei progetti
- Garantisce la consegna dei progetti nel rispetto di obiettivi, tempi e costi previsti
- Stabilisce la priorità della pipeline, esamina la gestione del progetto e monitora l'avanzamento e lo stato del progetto
- Garantisce l'identificazione dei rischi di progetto e l'implementazione delle azioni e risoluzioni di mitigazione in modo tempestivo
- Rivaluta periodicamente e adatta gli obiettivi di progetto, garantendo l'allineamento con i progetti paralleli e supportando l'implementazione dei risultati
- Sviluppa e aggiorna la documentazione dei processi aziendali e i manuali tecnici
- Fornisce consulenza su argomenti di processo tecnico/aziendale per garantire una corretta comprensione interna e migliorare l'efficacia delle attività
- Garantisce misure di formazione mirate su argomenti e strumenti rilevanti per la gestione del progetto.
- Archivia e sistematizza la documentazione relativa ai progetti

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza principi e strumenti di Project Management
- Conoscenza tecniche di Efficientamento Processi
- Conoscenza e Utilizzo di processi Change Management e Agile
- Conoscenza e Utilizzo di tecniche e strumenti di Time Management
- Conoscenza e Utilizzo Software Logistici
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al Cliente
- Leadership
- Ascolto
- Negoziazione
- Problem-Solving

- Pianificazione
- Organizzazione
- People Management
- Capacità di lavoro in Team cross-funzionali/geografici

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio; utilizzo pc, tablet e smartphone; orario full-time; allineamenti interni con Operations, Prodotto e Management; possibili trasferte

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Tool Project Management
- CRM

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio-Alto

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Gestisce un budget ma non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde a Head of Business Process & Optimization, Country Manager
- Collabora con Airfreight/Oceanfreight Product, Sales, Operations, Management di tutte le funzioni
- Esternamente si relaziona con i Clienti e i fornitori

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale come Business Process & Optimization Director

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Branch Manager, Vertical Marketing & Business Development Manager, Quality & Compliance Manager

Informatica e Telecomunicazioni - *Information & Communication Technology*

■ 16. Specialista Sistemi Informatici - *Ict Specialist*

SCOPO: Progettare e implementare piani e processi ICT per la gestione e lo sviluppo delle infrastrutture e piattaforme informatiche, assicurandone l'allineamento alle esigenze degli utenti interni ed esterni, in accordo con la strategia e le linee guida aziendali. Monitorare e riparare efficacemente hardware e software dell'azienda, al fine di garantire una performance ottimale del sistema ICT aziendale. Fornire assistenza e supporto tecnico all'azienda e ai suoi collaboratori in caso di problemi tecnici, di connessione o difficoltà di accesso ai dati

RESPONSABILITÀ:

- Analizza le esigenze informatiche aziendali e partecipa alla definizione del disegno logico-applicativo dei sistemi
- Partecipa alle trattative precontrattuali per l'acquisizione di hardware e software nel rispetto dei budget definiti
- Segue le attività di progetto, sviluppo, implementazione e gestione della struttura informatica con costante verifica dell'andamento in termini di rispetto degli obiettivi, delle risorse, delle tempistiche e costi
- Cura le attività di configurazione, gestione e manutenzione degli strumenti informatici
- Pianifica e supervisiona le attività di implementazione e manutenzione del sistema informatico delle società del gruppo
- Elabora piani di test dettagliati e script basati su requisiti funzionali, predisponendo la documentazione per l'utente in base ai requisiti
- Esegue test del software e piani di debug per garantire funzionalità e qualità
- Assicura le attività di connessione informatica aziendale, i blocchi di navigazione nei siti non pertinenti all'attività lavorativa ed eventuale sblocco degli stessi su richiesta del personale e previa valutazione di opportunità
- Supervisiona le attività necessarie a garantire la sicurezza dei dati, dell'accesso alla rete e le funzioni di backup
- Configura e consegna gli strumenti informatici ai dipendenti secondo le istruzioni del Team HR e del responsabile della funzione di appartenenza del dipendente
- Configura la posta elettronica aziendale, la posta elettronica certificata gli accessi agli archivi di rete aziendale secondo le istruzioni del Team HR e del responsabile della funzione di appartenenza del dipendente
- Eroga accesso e supporto agli utenti nell'utilizzo degli ERP aziendali e dei principali applicativi mediante la gestione e il monitoraggio costante dello strumento di ticketing aziendale
- Contatta periodicamente i fornitori degli applicativi ERP per dare seguito alle richieste di implementazione, risoluzione anomalie etc.
- Documenta i modi in cui le applicazioni/i sistemi interagiscono per supportare i processi aziendali
- Sviluppa criteri di valutazione basati sui requisiti di prodotto, identificati per attività e processi e/o predispone specifiche per la scrittura di programmi
- Stima il rapporto costo/beneficio di potenziali nuove azioni o soluzioni per stabilirne la fattibilità e il ROI esaminando l'impatto del progetto delle modifiche al sistema su utenti, Clienti interni ed esterni e parti interessate
- Eroga attività di formazione agli utenti per i programmi realizzati

- Cura il suo aggiornamento su tendenze tecnologiche rispetto a mercato, industria, azienda, prodotti e servizi dei fornitori

COMPETENZE TECNICHE:

- Conoscenza delle architetture dei principali sistemi
- Conoscenza dei principali linguaggi di programmazione
- Conoscenza Software/Hardware
- Capacità di creazione software logistici
- Capacità di definizione dei piani di SLA verso i partner esterni
- Capacità di scomposizione flusso operazioni
- Capacità di definizione dei piani architetturali informatici
- Capacità di gestione piano di sicurezza dei dati, dell'accesso alla rete e le funzioni di backup
- Capacità di gestione help desk di primo e secondo livello
- Conoscenza della lingua inglese

COMPETENZE TRASVERSALI:

- Orientamento al Cliente
- Ascolto
- Analisi
- Problem-Solving
- Teamworking
- Comunicazione
- Scrupolosità

SITUAZIONE TIPICA DI LAVORO:

In ufficio; utilizzo pc, tablet e smartphone; orario full-time; allineamenti interni con HR, Operations e Prodotto; possibili trasferte

STRUMENTI/CERTIFICAZIONI:

- Pacchetto Office, Excel in particolare
- ERP Cargowise One STS di Novasystems (DB2 AS400), QlikView, Qlik Sense, SAP
- Pacchetto Office, Excel in particolare
- Certificazione Cisco

LIVELLO DI AUTONOMIA DEL RUOLO

Medio-Basso

GESTISCE UN BUDGET O PARTECIPA ALLA SUA DEFINIZIONE

Non gestisce un budget e non partecipa alla sua definizione

CON QUALI ATTORI INTERNI ED ESTERNI SI INTERFACCIA IL RUOLO

- Gerarchicamente risponde ad ICT Manager, Head of Business Process & Optimization, Chief Information & Cyber Security Officer
- Collabora con Airfreight/Oceanfreight Product, Operations e tutte le funzioni aziendali
- Esternamente si relaziona con Clienti e fornitori

SVILUPPO DI RUOLO VERTICALE

Il Ruolo potrebbe avere uno sviluppo verticale System Analyst, Systems Architect, Information Architect, ERP/ICT Supervisor, fino ad arrivare ad ICT Manager

SVILUPPO DI RUOLO ORIZZONTALE

Per competenze potrebbe avere uno sviluppo orizzontale come Project Management Specialist, Master Data Management Specialist, ICT Product Specialist, ICT Project Management Specialist

Focus PMI

Le piccole e medie imprese (PMI), che in Italia rappresentano la maggior parte delle aziende di spedizioni internazionali, riconoscono la medesima Catena del Valore delle aziende maggiormente strutturate diversificandosi per struttura organizzativa e specializzazione dei Ruoli.

Spedizioni Internazionali – Ruoli Chiave PMI



INTERSCAMBIO

ASSICURATIVO - LEGALE - CONFORMITÀ - QUALITÀ

SERVIZI A VALORE AGGIUNTO

SISTEMI INFORMATIVI

● ● ● FASI SPECIFICHE CATENA
● ● ● DEL VALORE SPEDIZIONI
● ● ● INTERNAZIONALI

▬▬▬ FASI TRASVERSALI CATENA
▬▬▬ DEL VALORE CONSIDERATE
▬▬▬ NELLO STUDIO

Nelle PMI i ruoli professionali presentano maggior polifunzionalità e trasversalità, integrando all'interno di uno stesso ruolo responsabilità e attività che nelle aziende di grandi dimensioni restano invece affidate a ruoli specifici e distinti. Per questo all'interno delle PMI le fasi di processo della catena del valore considerate nello studio possono subire accorpamenti o essere esternalizzate e risultano composte da un minor numero di ruoli (si veda schema che segue).

VENDITE + ACQUISTI
Responsabile Sviluppo Commerciale
Responsabile Vendite
Specialista Vendite* (integra vendite interne e vendite esterne)
OPERAZIONI di SPEDIZIONE
Responsabile di Filiale* (se presenti filiali)
Responsabile di Linea/Prodotto
Operativo
Addetto Servizio Clienti
SERVIZI DOGANALI e FISCALI* (possibile esternalizzazione)
Specialista Doganale
Addetto Bollettazione
MOVIMENTAZIONE + DISTRIBUZIONE* (possibile esternalizzazione)
Responsabile Magazzino + Responsabile Primo/Ultimo Miglio * (se interno, integrato)
ASSICURATIVO - LEGALE - CONFORMITÀ - QUALITÀ* (esternalizzazione delle funzioni attività tranne Qualità)
VAS
Responsabile Sviluppo Progetti Speciali
INFORMATICA E TELECOMUNICAZIONI* (esternalizzazione)

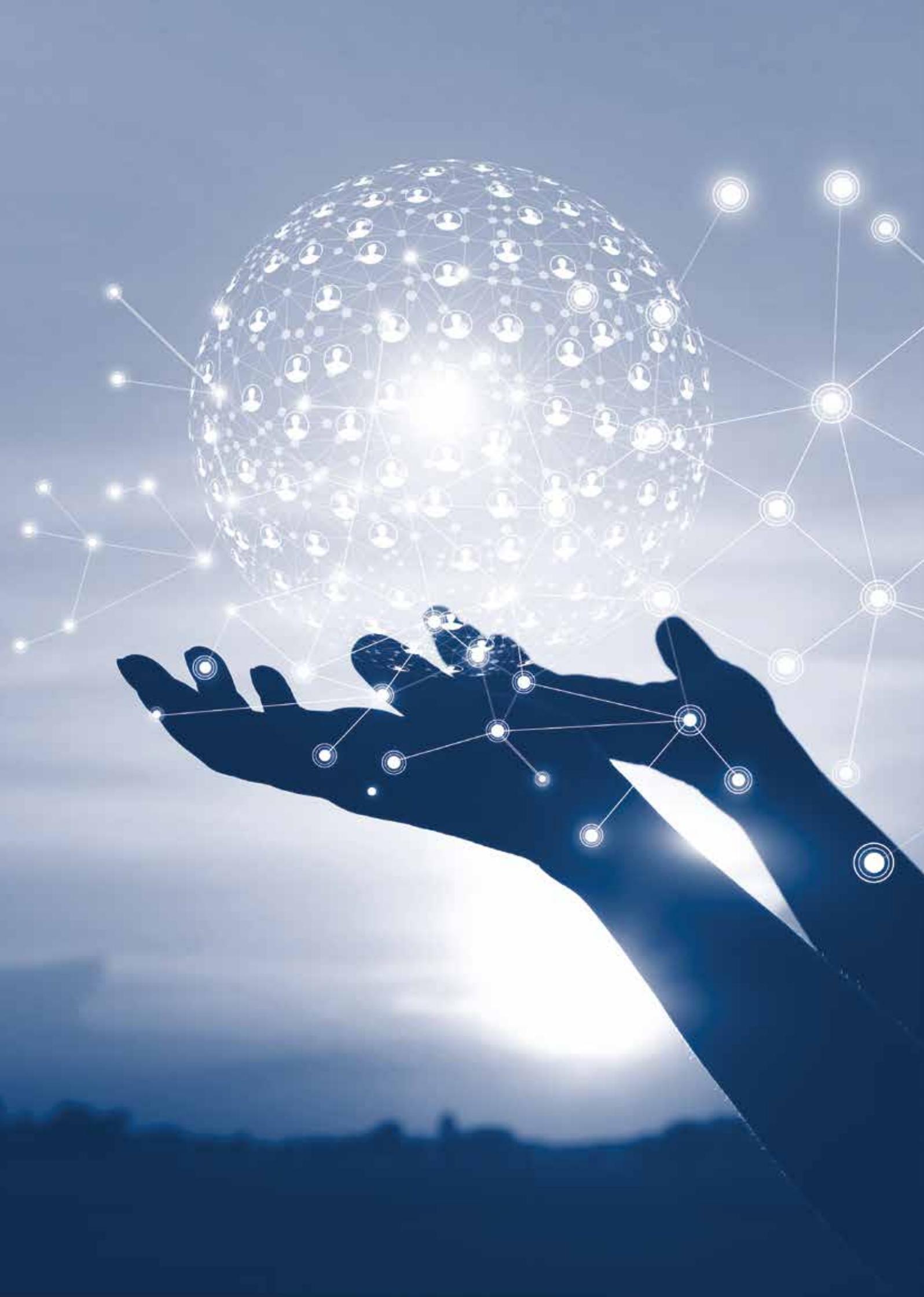
Nello Specifico:

- il ruolo dello Specialista Vendite nelle PMI integra in sé responsabilità e attività che nelle aziende di grandi dimensioni sono svolte dagli Specialisti Vendite Esterne e dagli Specialisti Vendite Interne;
- il Responsabile di Filiale è presente solo nelle aziende in cui c'è più di una sede;

- il Responsabile di Linea/Prodotto accorpa in sé anche le attività che nelle aziende di grandi dimensioni sono attribuite al Pricing Market Manager e al Responsabile Acquisti Rotte Commerciali e del Responsabile Strategia e Politiche di Prezzo;
- quando viene gestito il servizio doganale (talvolta affidato esternamente) sono presenti i ruoli di Responsabile Doganale e Addetto alla Bollettazione;
- quando viene gestito il servizio di movimentazione e distribuzione (non sempre offerti dalle PMI) sono presenti i ruoli di Responsabile Movimentazione/Magazzino e Responsabile Primo/Ultimo Miglio. Tuttavia, ci sono anche PMI in cui questi ruoli sono integrati fra con il Title di Responsabile Movimentazione;
- le funzioni Legali e Assicurative tendono ad essere esternalizzate mentre la Compliance e la Qualità ad essere gestite internamente;
- è solitamente presente un Responsabile dello Sviluppo di Progetti Speciali;
- le attività ICT sono esternalizzate ma spesso è presente un Responsabile Sistemi Informativi cui è demandata la selezione e il coordinamento dei fornitori esterni.

In virtù delle differenze strutturali, i **percorsi di sviluppo verticale** (crescita gerarchica all'interno della stessa funzione) ed **orizzontale** (crescita professionale che permette di valorizzare le proprie competenze ed esperienze all'interno di funzioni diverse da quella di afferenza) dei ruoli considerati in questo progetto nelle PMI sono così configurati:

Ruolo	Sviluppo Verticale	Sviluppo Orizzontale
Responsabile Vendite	-	-
Specialista Vendite	Responsabile Vendite	Responsabile Sviluppo Progetti Speciali
Responsabile di Filiale	-	-
Responsabile di Linea/Prodotto	Responsabile di Filiale	Responsabile Vendite
Operativo	Coordinatore Team; Responsabile Linea/ Prodotto; Responsabile di Filiale	Specialista Vendite
Addetto Servizio Clienti	Operativo; Responsabile Linea/Prodotto	Acquisti o Legale (se interni)
Addetto Bollettazione	Coordinatore Team; Specialista Doganale	Venditore di consulenza doganale
Specialista Doganale	-	Venditore di consulenza doganale
Responsabile Magazzino	-	Responsabile Linea/Prodotto
Responsabile Primo/Ultimo Miglio	-	Responsabile Linea/Prodotto
Responsabile Sviluppo Progetti Speciali	-	Specialista Vendite



Ringraziamenti

Si ringraziano:

Il Consiglio Direttivo.

La Segreteria di Fedespediti; in particolare, l'Ufficio Formazione e l'Ufficio Comunicazione; il coordinatore del progetto Andrea Olivas.

I componenti del Training & Development Advisory Body: Agostino Calò (Agostino Calò Agenzia Doganale), Barbara Bossi (Rhenus Logistics Spa), Carlo Tamagna (Rohlig Italia Spa), Cristina Rizzitelli (Aida Srl), Daniele Paolini (SCS Venturini Srl), Guido Bonfanti (Panalpina Spa), Luca Spallarossa (Blu Logistics Italia Srl), Marco Sella (Martino Parisi Srl), Nicol Schiavoni (Freschi & Schiavoni Srl), Stefania Ravasio (Ups Scs Italy Spa).

I rappresentanti delle Associazioni Territoriali che hanno collaborato al progetto: Alessandra Saolini (Alas Roma), Andrea Cappa (Alsea Milano), Chiara Ziliotto (Spediporto Genova), Erna Hauser (Aspt-Astra Trieste), Giovanna Zari (Spedimar Livorno), Giovanni Montella (Accsea Napoli), Sara Zanella (Apsaci Torino).

Le imprese partecipanti al progetto: 2B Forwarding Srl, Aida Srl, Blu Logistics Italia Srl, Border Trans Service Srl, Casasco & Nardi Spa, C.I.S. Spa, Contra Spa, DB Group Spa, DB Schenker Spa, De Crescenzo Srl, DHL Global Forwarding Italy Spa, DSV Spa, Elledi Spa, Fert Spedizioni Spa, Francesco Parisi Spa, Freschi & Schiavoni Srl, Fresco Ship's Agency & Forwarding Srl, GES Italy Spa, Italia Cargo Srl, Italsempione Spa, Monava Trasporti Internazionali Spa, Mectrans Srl, OLG International SA, Priano Marchelli Spa, Rhenus Logistics Spa, Rohlig Italia Spa, RO.RO. Tranship Srl, Savino del Bene Spa, Scortrans Srl, Sinergy Cargo Management Italy Srl, Tuvia Italia Spa, Unifret International Srl, Unitransports Spa, Ups Supply Chain Solutions Italy Spa, Viglienzona Adriatica Srl.



Fedespedi – Federazione nazionale delle Imprese di Spedizioni internazionali – è stata costituita l'11 giugno 1946 e ha sede a **Milano**. Ne fanno parte **ANAMA** (Associazione Nazionale Agenti Merci Aeree), **ANTEP** (Associazione Nazionale Terminalisti Portuali) e **FISI** (Federazione Italiana Spedizionieri Industriali).

Ad oggi, è **l'unica organizzazione imprenditoriale che rappresenta e tutela gli interessi delle imprese di spedizioni internazionali in Italia**: un settore che genera un fatturato di oltre 15 miliardi di euro l'anno - circa il 20% del fatturato italiano dell'intero settore dei trasporti e della logistica - impiega circa 50.000 addetti e dà il proprio determinante contributo all'industria italiana della logistica, che incide per il 9% sul PIL del Paese e attrae investimenti privati per 6 miliardi di euro.

Fedespedi è parte di un **network associativo internazionale**. Aderisce a **Confetra** a livello nazionale e a **CLECAT** e **FIATA** rispettivamente a livello europeo e mondiale. Inoltre, è presente su tutto il territorio nazionale con oltre trenta **Associazioni Territoriali**.

Fedespedi Giovani è il gruppo giovani spedizionieri: un team di lavoro di giovani professionisti under 35 che ha l'obiettivo di portare idee nuove all'interno di Fedespedi e di trovare una chiave innovativa per raccontare la categoria, focalizzando attenzione, energie e competenze su innovazione, formazione e comunicazione digitale.

La missione di Fedespedi è rappresentare la categoria presso istituzioni e stakeholder e promuovere quotidianamente la crescita delle imprese associate - siano esse multinazionali, grandi imprese, PMI o start up innovative - per valorizzare il loro ruolo di protagoniste della supply chain globale e di partner strategiche del Made in Italy.

Fedespedi è al fianco delle imprese per accompagnarle nell'evoluzione del proprio business, da fornitori di servizi a data provider, trade facilitator e consulenti per l'internazionalizzazione delle imprese, offrendo **formazione di alto livello e servizi di qualità** in tutti gli ambiti di interesse aziendale, come welfare, formazione continua e consulenza tecnico-specialistica e giuslavoristica.

Per valorizzare e condividere con le imprese associate le competenze professionali e tecniche espresse dai propri Advisory Body, nel 2017 Fedespediti ha ideato e lanciato la collana dei **Quaderni di Fedespediti**, che conta già numerose pubblicazioni in tema doganale, fiscale, marittimo, legale, welfare, sicurezza.

Inoltre, Fedespediti, quale **firmataria del Contratto Collettivo nazionale del lavoro "Logistica, Trasporto Merci e Spedizione"**, tutela e promuove gli interessi delle aziende associate nelle fasi di rinnovo del CCNL e partecipa attivamente al tavolo delle trattative insieme a Confetra e alle altre Federazioni aderenti.

*In Fedespediti desideriamo costruire insieme ai nostri associati una **supply chain veloce, integrata, sicura e sostenibile**. Crediamo in un mondo sempre più interconnesso grazie alle **infrastrutture fisiche e digitali**.*

*Crediamo in una **logistica al servizio** delle comunità, **leva di sviluppo** per le economie dei territori e **motore della connettività**.*

*Sopra ogni cosa, crediamo nelle **persone**: il loro **talento**, le loro **competenze** e la loro **passione** sono il vero valore aggiunto delle imprese di spedizioni internazionali e primo motore della vita associativa.*





ODM Consulting (ODM) è una **società di consulenza** specializzata nella progettazione e creazione di sistemi di **gestione delle risorse umane** che accompagna imprese e istituzioni nel generare performance sostenibili attraverso soluzioni organizzative ed HR integrate in grado di valorizzare, ingaggiare e rendere le persone protagoniste della strategia e dei valori aziendali, con un approccio agile e basato su ricerca e innovazione.

Attraverso la sua **Area Studi e Ricerche**, un osservatorio permanente sull'evoluzione del mondo HR e del lavoro, ODM **identifica innovazioni e best practice** e le combina con l'esperienza consulenziale per creare nuovi sistemi, modelli e metodologie.

ODM accompagna le aziende verso **l'adozione di un approccio sostenibile alla gestione, valorizzazione e inclusione delle persone** attraverso l'integrazione di tre aree di expertise:

- **ORGANIZATION DEVELOPMENT:** ODM aiuta le aziende ad **allineare le azioni organizzative alla strategia di sviluppo e alle esigenze di business** derivanti dalla specificità di ogni settore. In particolare, crea soluzioni su misura per razionalizzare, snellire e **umentare l'efficienza dell'organizzazione e dei suoi processi**, velocizzando la capacità di reazione e assestamento all'interno di contesti sempre più discontinui;
- **REWARD & ENGAGEMENT:** ODM è **leader nella realizzazione di indagini retributive** e possiede il database retributivo più vasto d'Italia. Fornisce benchmark retributivi ad hoc sia a livello nazionale che internazionale. Lavora con le aziende per strutturare modelli di valutazione della performance, sistemi di incentivazione, piani di welfare e wellbeing. L'approccio utilizzato è quello del **Total Reward**, che combina fra loro processi e strumenti (monetari e non) percepiti dalle persone come "elementi di valore" nella relazione di lavoro, con attenzione alle tematiche della diversità e dell'inclusione garantendo equità e promuovendo l'engagement delle persone;
- **PEOPLE DEVELOPMENT:** ODM affianca le aziende nel tradurre i propri valori in un **sistema di competenze** sulla base del quale vengono progettati e implementati **percorsi di crescita professionale** mirati al potenziamento delle prestazioni individuali e di squadra, accompagnando le aziende nell'analisi delle dinamiche in essere e dei risultati raggiunti.

ODM fa parte di **Gi Group**, la prima multinazionale italiana del lavoro.

Gi Group è la prima multinazionale italiana del lavoro, nonché una delle principali realtà, a livello mondiale, nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro.

Il Gruppo è attivo nei seguenti campi: Lavoro Temporaneo, Permanent e Professional Staffing, Ricerca e Selezione, Executive Search, Formazione, Supporto alla ricollocazione, Outsourcing e Consulenza HR.

Grazie al percorso di internazionalizzazione, iniziato nel 2007, oggi Gi Group opera, direttamente o con partnership strategiche, in oltre 50 paesi in Europa, APAC, America e Africa.

Nel 2020 abbiamo servito più di 20.000 Aziende con un fatturato di 2,5 miliardi di euro.

La mission

Attraverso i nostri servizi vogliamo contribuire, da protagonisti e a livello globale, all'evoluzione del mercato del lavoro e all'educazione al valore personale e sociale del lavoro.

I valori del Gruppo

L'attività di ogni singola società del Gruppo si fonda su un insieme di valori che uniformano l'approccio di Gi Group al mercato del lavoro e alla società civile in cui opera:

- Attenzione
- Passione
- Apprendimento continuo
- Collaborazione
- Sostenibilità
- Responsabilità

La Divisione Logistics

La Divisione Logistics Gi Group è dedicata alla progettazione e implementazione di soluzioni HR dedicate alle aziende del comparto Logistico e Distributivo (Operatori 3PL, Spedizionieri, Autotrasportatori, Carrier Aerei, Operatori Aeroportuali, Operatori Portuali, Express Courier, fornitori di servizi di Handling e Last Mile Delivery).

Rispondiamo ai trend in atto e ai need caratteristici del settore logistico generando efficienza operativa grazie a:

- Know how specifico nel disegno di soluzioni HR per il settore logistico
- Esperienza pluriennale maturata attraverso case histories significative
- Team e struttura dedicati
- Conoscenza di ruoli e competenze specifiche per il settore

Supportiamo tutti gli attori che operano lungo la Supply Chain con soluzioni dedicate:

- Temporary Staffing, per garantire Flessibilità Operativa attraverso soluzioni di Mass Recruiting e Peak Management
- Reclutamento specializzato su Core Profile di settore, grazie alla corretta identificazione delle migliori strategie di Employer Branding e Talent Acquisition
- Academy Professionalizzanti
- Servizi di gestione Inhouse e Multisite
- Site Startup Analysis, per analisi skills disponibili e benchmark retributivi del territorio target
- Consulenza Organizzativa, per l'individuazione dell'assetto aziendale e dei migliori strumenti di flessibilità disponibili
- Consulenza nell'identificazione delle migliori opportunità di Cost Saving offerte dagli Incentivi Occupazionali

Scopri di più su www.gigroup.it



www.fedespedit.it



www.odmconsulting.com