

**WE LEAD TO EXCELLENCE**



**Come preparare la propria Supply Chain alle crescenti sfide del mercato - CASE STUDY**

## Cosa è **SNAPSHOT**?

Snapshot letteralmente è una istantanea di un oggetto. Gli Snapshot di Advance Supply Chain Solutions sono delle istantanee di un argomento di Operations, Supply Chain, Lean Six Sigma o Procurement condivise con il pubblico di Advance. Le fonti di questi snapshot sono generalmente implementazioni dei nostri Senior Consultant, best practice e contenuti di eventi e webinar da noi organizzati. È un modo semplice e immediato per diffondere conoscenza state-of-the-art su argomenti nel DNA di Advance Supply Chain Solutions.



## **Come preparare la propria Supply Chain alle crescenti sfide del mercato – CASE STUDY**

Advance School, Partner di ASCM/APICS dal 2006, con sedi in Italia e Svizzera, è di recente diventata Premier “Elite” Partner, un riconoscimento che ASCM ha finora riconosciuto a pochissime scuole nel mondo. In oltre 15 anni di attività, la scuola ha formato + 3500 professionisti nel mondo su Best Practice nell’area Supply Chain e Operations, portando diverse organizzazioni a certificare i propri dipendenti CPIM, CSCP, SCOR-P, CLTD.

**Numerose aziende, negli ultimi anni, hanno compreso il valore strategico di aumentare le competenze all’interno della propria organizzazione. Alcuni motivi sono:**

### **a) Impact**

Prima di investire su nuovi processi e tools, è fondamentale formare l’organizzazione sulle best practice. Questo investimento avrà un impatto moltiplicativo sugli effetti positivi derivanti dal ridisegno dei processi e sull’implementazione dei tools.

### **b) Continuous improvement**

Avere competenze all’interno dell’organizzazione significa essere in grado di portare avanti attività di miglioramento continuo in maniera autonoma e costante.

### **c) Speed**

Avere una organizzazione allineata su un linguaggio comune significa accelerare ogni cambiamento, piccolo o grande che sia, avendo una squadra con competenze simili.

**Questa tendenza ad investire a livello di organizzazione su programmi di Supply Chain, come di Procurement o Sales per esempio, ha contribuito anche ad aumentare il livello di competitività di diverse aziende che hanno migliorato le proprie performance. In seguito a questo, altre aziende di settori simili hanno deciso a loro volta di investire su programmi APICS per “non restare indietro”, al punto che in alcuni settori, è diventato molto comune investire con continuità in programmi APICS.**

Per venire incontro alle crescenti esigenze nello sviluppo delle competenze, negli ultimi anni Advance ha sviluppato per diverse aziende una Supply Chain Academy attraverso un approccio strutturato, mirato sia a identificare programmi in linea con la strategia di Supply Chain dell'azienda, che ad aumentare il ritorno dell'investimento.

Uno dei presupposti per identificare il fabbisogno dell'organizzazione dell'azienda è comprendere bene:

- a) Quali skills sono chiave per l'azienda
- b) Su quale livello l'azienda vuole posizionarsi per ciascuna di queste skills nel futuro (TO BE)
- c) Su quale livello oggi si trova l'azienda (AS IS)

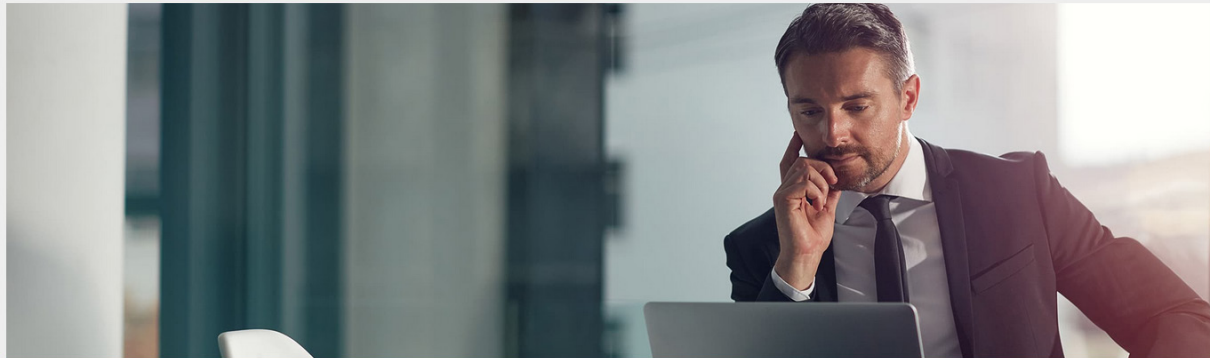
I livelli di conoscenza/mappatura delle skills sono 4 e vanno da uno **Awareness** di base ad uno massimo di **Expert**. Advance ha creato per ciascun livello di conoscenza una **precisa definizione che aiuta a mappare le conoscenze del professionista**. La nostra metodologia permette, successivamente, di aggregarli per determinare la maturity dell'intera organizzazione. Una volta effettuati questi 3 passaggi, sarà possibile identificare i gap da chiudere e su quali aree. Il passo successivo sarà la selezione di programmi formativi adatti a ricoprire al meglio i gap. Tali programmi potrebbero spaziare dai corsi APICS a corsi custom realizzati ad hoc sulle esigenze del Cliente. Negli ultimi anni, la nostra scuola ha ricevuto un numero crescente di richieste di corsi integrati con case study e progetti di miglioramento, per consentire all'azienda di avere benefici concreti e misurabili e di aumentare il ROI del training.



RoadMap Advance

## L'assessment delle competenze

Advance ha sviluppato, all'interno del proprio approccio alla SC Academy, anche un tool di assessment delle competenze (<http://advance.onlinemooc.co.in>)



Advance School is a leading provider of training courses preparing participants for international certification in **Operations, Supply Chain and Lean Management**.

### Courses for International Certifications



### Home Page - Advance LMS

Infatti, la domanda frequente è: come eseguire un assessment su temi di Supply Chain che possa avere un metro di misura uguale per tutti e che possa dare una fotografia veritiera, in un tempo congruo, della maturità dell'organizzazione?

Prima di tutto occorre scegliere un riferimento, rispetto al quale valutare le competenze delle persone. Oggi il riferimento che utilizziamo per la Supply Chain è il BOK di APICS, che è riconosciuto come standard a livello internazionale.

**Advance ha individuato 10 competenze chiave per un'organizzazione come Inventory Management o Production Scheduling. Occorre considerare che le skills chiave sono in evoluzione, anche in funzione della crescente digitalizzazione dei processi e delle tecnologie 4.0.**

L'assessment delle competenze è uno dei passi importanti nella creazione di una Supply Chain Academy, laddove non si conosca il livello di maturity dell'organizzazione. Questo potrebbe essere il caso di una multinazionale che ha acquisito da poco un'altra società, della quale non conosce il livello di competenze. Altre aziende, invece, avendo investito da diversi anni su programmi di formazione state-of-the-art nell'area Supply Chain come formazioni APICS, possono decidere di procedere direttamente con la creazione di programmi specifici per le varie figure di Supply Chain da inserire nella SC Academy.

Snapshot	Definition	1 - Awareness	2 - Functioning
Master Planning	Practice of determining how best to fulfill the requirements created from the demand plan through the determination of sources of supply, typically on longer term. Practice includes creation of long term volume plan at product group level.	Understands the relation between different levels within planning hierarchy (S&OP – MPS – Scheduling). Understands data sources for demand and supply planning. Knows where to retrieve data and how to apply on production lines.....	.....
Supply Planning/ Master Production Scheduling (MPS)	Practice of translating the longer term supply/production plan into tactical plans (MPS/MTP) for the short/medium term horizon, taking into account the production constraints. Translate volume plan into item mix decisions, eventually providing the required guidance to production scheduling.	General understanding of product lines features. Supports the creation of short/medium term item mix plan.....	.....

Example of Competence mapping

## Case study

Una importante azienda internazionale del settore Automotive si è rivolta ad Advance per procedere con la creazione di una SC Academy. L'azienda stava rivedendo la propria strategia di Supply Chain, con l'ambizione di continuare ad essere Leader sul mercato in un contesto estremamente competitivo, oltre che fortemente impattato dal COVID. L'azienda aveva deciso di accelerare il proprio piano strategico e conosceva l'importanza di investire sulle competenze della propria organizzazione. Davanti a queste nuove sfide, diventava ancora più importante prepararsi al meglio ad una ripartenza e questo obiettivo non era realizzabile senza un allineamento delle competenze al benchmark.

Nel corso di un primo incontro, l'azienda aveva descritto nel dettaglio l'organizzazione di Supply Chain, che comprendeva circa **160 professionisti localizzati in tutto il mondo**, sia in Europa che in America e Asia, che ricoprivano diversi ruoli, con responsabilità a livello sito oppure globale/Corporate. In questa prima fase sono stati coinvolti anche i vertici delle funzioni Human Resources e Learning & Development.

**Dopo il primo incontro, è stato deciso di procedere con un assessment tecnico delle competenze che prevedeva 2 piani:**

- 1. Un self assessment del professionista**
- 2. Un assessment esterno sulla base del BOK di APICS. Questo consiste in questionari multiple choice creati da Advance, che negli anni sono stati calibrati per arrivare a mappare le skills sui 4 livelli in maniera uniforme e oggettiva.**

**In altri progetti precedenti, l'assessment era organizzato su 3 piani, abbinando i primi due con un assessment del Manager del professionista. Questo secondo approccio è molto utile quando è affiancato da momenti di performance appraisal, dove si valuta anche la costruzione di un piano di sviluppo a carattere individuale del professionista.**

### **Quali skills sono chiave per l'azienda (a)**

Nel secondo incontro, si è deciso di procedere con la definizione delle skills chiave per l'azienda. Questo è stato fatto con i vertici Supply Chain dell'azienda, partendo da una proposta di Advance organizzata su 10 skills (menzioniamo tra queste alcune ricorrenti quali Inventory Management, Production scheduling e S&OP).

### **Livelli TO BE delle skills nel futuro (b)**

Il passo successivo è stato quello di definire, per ogni ruolo, il livello TO BE dei vari skills atteso nei successivi 2/3 anni per ciascun ruolo di Supply Chain. Questa fase è consistita in un Workshop organizzato dai Senior Consultant di Advance con i vertici Supply Chain dell'azienda Cliente. È una fase chiave perché si identificano le ambizioni di competenze del futuro, che è fondamentale siano in linea con le sfide da fronteggiare oltre che con gli obiettivi che l'azienda si è prefissata. Advance ha una specifica competenza in questa area, avendo lavorato per più di 15 anni a livello internazionale con diverse decine di aziende multinazionali di vari settori ed essendo sempre aggiornata sui BOK nell'area Supply Chain.

### **Livelli AS IS (c)**

Terminato il workshop e fatta la mappatura delle competenze TO BE, si è proceduto con il terzo passo, ovvero la valutazione del livello AS IS e quindi della maturity dell'organizzazione.

**Questo è un passo altrettanto importante, perché ad un certo punto implica il diretto coinvolgimento di ogni professionista Supply Chain dell'organizzazione. L'organizzazione è solitamente costituita da una forte diversità in termini di età, anni di esperienza, ruoli e aspettative, e occorre tenerne conto in fase di comunicazione e implementazione, utilizzando anche tecniche di Change Management.**

**Quando un'azienda decide di investire in una Supply Chain Academy ed in un percorso di assessment, sta sicuramente iniziando un viaggio virtuoso, che alla lunga non solo crea valore all'azienda stessa ma crea valore anche per i propri dipendenti e professionisti che hanno l'opportunità di aumentare le proprie competenze.**

**Occorre però comunicare al meglio gli obiettivi di questo percorso, anche con momenti di incontro dedicati (face to face o Town Hall), rispondendo alle domande di tutti i partecipanti. Gli aspetti da considerare aumentano quando, come in questo caso, si parla di professionisti che provengono da stati diversi, con diverse lingue e culture.**

Pertanto, il terzo passo ha richiesto 3 azioni:

1. Preparazione dell'assessment
2. Comunicazione ai dipendenti
3. Implementazione dell'assessment

## ▶ 1. Preparazione dell'assessment

Per ogni ruolo/job di Supply Chain, è stato realizzato un assessment ad hoc, focalizzato sulle skills prioritarie e specifiche di quel ruolo.

**La selezione e preparazione dell'assessment ha impiegato alcune settimane, con la collaborazione del nostro Senior Consultant e del Responsabile del nostro LMS, una piattaforma proprietaria che è stata realizzata anni fa appositamente per:**

- Corsi interattive di Advance
- Assessment area Supply Chain
- Test di certificazione

La piattaforma è attiva 24/7 ed è studiata per accogliere il traffico di diversi utenti. Sono state quindi necessarie alcune customizzazioni IT, per adattare il LMS alla realtà specifica del Cliente.

## ▶ 2. Comunicazione ai dipendenti

Sono state preparate diverse comunicazioni ai dipendenti, diffuse attraverso molteplici canali: contemporaneamente sono state organizzate Town Hall e sessioni informative per rispondere a tutte le domande dei futuri partecipanti all'assessment. **Nel corso di questa fase, sono stati registrati moltissimi feedback positivi, in quanto è apparsa chiara a tutta l'organizzazione l'opportunità di sviluppo che l'azienda stava offrendo.**

## ▶ 3. Implementazione dell'assessment

La fase di assessment vera e propria si è svolta dopo aver terminato le attività di comunicazione che erano state pianificate e che hanno raggiunto tutti i professionisti in Europa, Asia e in America.

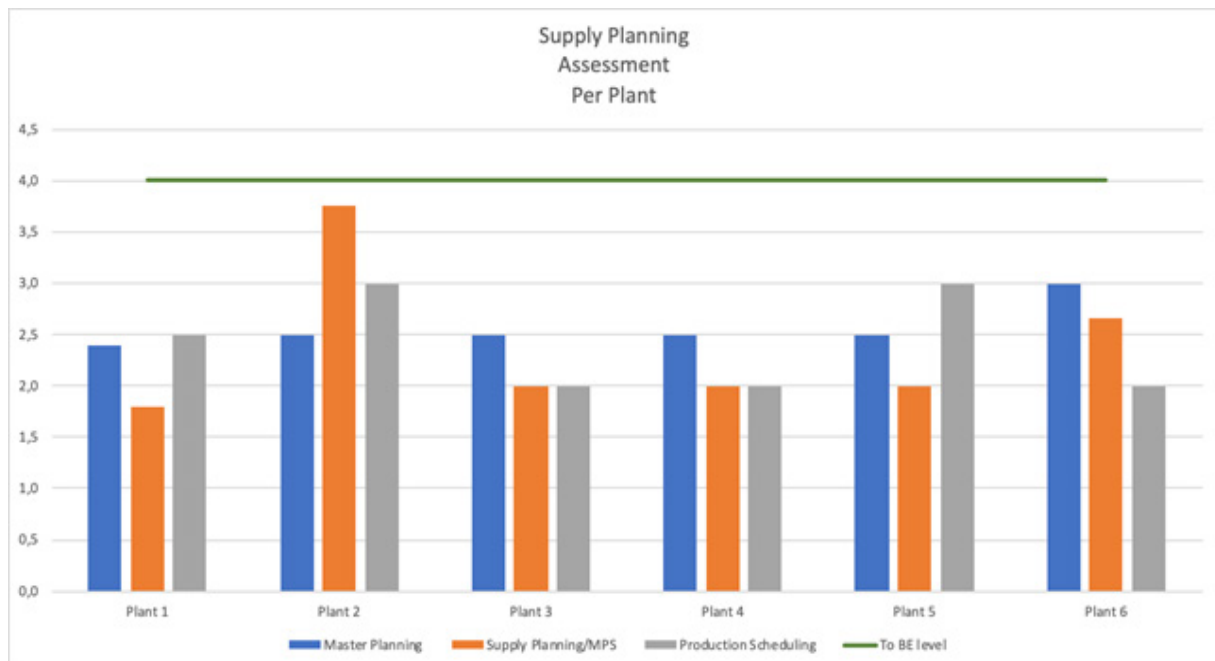
Un'attività di questo tipo è abbastanza semplice da svolgere quando si parla di gruppi di 10/20 persone su uno o due siti produttivi nella stessa Country. In questo caso, come detto, si trattava di un'organizzazione con una ventina di siti, localizzati in diversi continenti, con lingue e fusi orari diversi.

**La scuola aveva già da diversi anni sviluppato un sistema di assessment e assistenza in grado di supportare un progetto di tale complessità.**

L'assessment si è svolto nell'arco di circa 7 settimane concludendosi con un report aggregato che ha evidenziato la maturity su 10 competenze chiave dell'intera organizzazione. Questi risultati sono stati anche elaborati a livello di continente e sito, al fine di valutare se vi fossero degli sbilanciamenti rispetto alla media generale che richiedessero un livello di training più specifico in fase di lancio della Supply Chain Academy.

**Tutti i report hanno evidenziato un livello di maturità molto omogeneo all'interno dell'organizzazione, e sono stati individuati alcuni gap di competenza AS IS – TO BE sui quali focalizzarsi in una prima fase.**

I report hanno messo a confronto gli assessment AS IS, anche con i TO BE decisi a livello Top Management e i self assessment, sempre a livello aggregato. È stato interessante notare come la popolazione dei circa 160 professionisti avesse indicato in self assessment un livello di competenza molto vicino al livello risultato come AS IS.



Supply Planning function: example of assessment per Cluster

**Nei prossimi mesi, Advance e l'azienda lavoreranno insieme su diversi programmi di formazione da inserire nella SC Academy, al fine di aumentare progressivamente il livello di competenza dell'organizzazione verso il TO BE identificato.**

# Advance Supply Chain Solutions

Advance Supply Chain Solutions è la divisione consulenza di Advance, Premier Elite Partner di ASCM/APICS. Fornisce servizi di consulenza in area Procurement, Supply Chain Management, Lean Six Sigma e DDMRP.

La metodologia di assessment ed implementazione di Advance SC Solutions ha consentito ad aziende di vari settori e dimensioni di migliorare in tempi rapidi la performance e ridurre i costi della Supply Chain.

---

Dicono di noi:

*“Siamo molto soddisfatti del SC Academy Assessment condotto da Advance: la loro competenza ed il loro approccio efficace hanno consentito il coinvolgimento di membri della nostra organizzazione a livello globale, ottenendo così importanti risultati per la crescita delle competenze all'interno del nostro Supply Chain Team”*

*Marco Tumini, Global Planning Manager Aptiv.*

---

Per informazioni e contatti sui nostri servizi: [info@advanceschool.org](mailto:info@advanceschool.org)

Hanno collaborato allo snapshot:



**DANIELE MELDOLESI**

Partner e Fondatore Advance



**JESSICA MARIOTTI**

Training Specialist Advance



### **SWITZERLAND**

[www.advanceschool.ch](http://www.advanceschool.ch)  
[info@advanceschool.ch](mailto:info@advanceschool.ch)

#### **Basel**

Aeschengraben, 29 - 4051  
Phone +41 61 2254332  
Fax: +41 61 255 44 10

### **ITALY**

[www.advanceschool.org](http://www.advanceschool.org)  
[info@advanceschool.org](mailto:info@advanceschool.org)

#### **Bologna**

Via Massimo D'Azeglio, 35 - 40123  
Phone +39 051 19907026  
Fax +39 051 0822618

#### **Milan**

Via Vincenzo Monti, 8 - 20123  
Phone +39 02 46712715  
Fax +39 02 48013233