



Seminario tecnico Nazionale di Settore

Innovare il settore delle calzature: scelte di
impresa, relazioni industriali, politiche attive del
lavoro

**Modelli di Produzione, Organizzazione del Lavoro
e Risorse Umane**

Luciano Pero

Bologna, 12-13 maggio 2016

SEMINARIO 5/5

Innovare il settore delle calzature: scelte di impresa, relazioni industriali, politiche attive del lavoro

Indice

1. Scenario: le difficoltà della manifattura italiana nella industrializzazione
2. Spunti per il futuro: la fabbrica intelligente e il nuovo lavoro
3. Innovare il settore calzaturiero
 - A. Prodotto/Mercato: e-commerce, calzature su misura, 3D
 - B. Processo e Organizzazione del Lavoro: gestire la filiera con ICT, Robotica e sapienza artigiana, organizzazione *lean* e lavoro di gruppo
 - C. Capitale Umano: dall'artigiano tradizionale all'artigiano 4.0, attrarre i giovani e le donne con orari a menù, part time e welfare aziendale, partecipazione e lavoro in team

1. Scenario: la rivoluzione dei network globali effetti dell'internazionalizzazione sul sistema industriale

2000-2010: rapida evoluzione del sistema industriale mondiale :

In Asia: costruzione di una enorme piattaforma industriale (Cina, Corea, Giappone)

In Germania: piattaforme estese con Polonia, Rep. Ceca, Italia e Spagna

In Usa piattaforme industriali complesse con Cina, Mexico e Canada

DA:

- Multinazionali storiche
- Filiere locali
- Reti e Distretti locali

A:

- Multinazionali globali
- Reti globali
- Distretti estesi



Il sistema industriale italiano fatica a fronteggiare le nuove sfide:

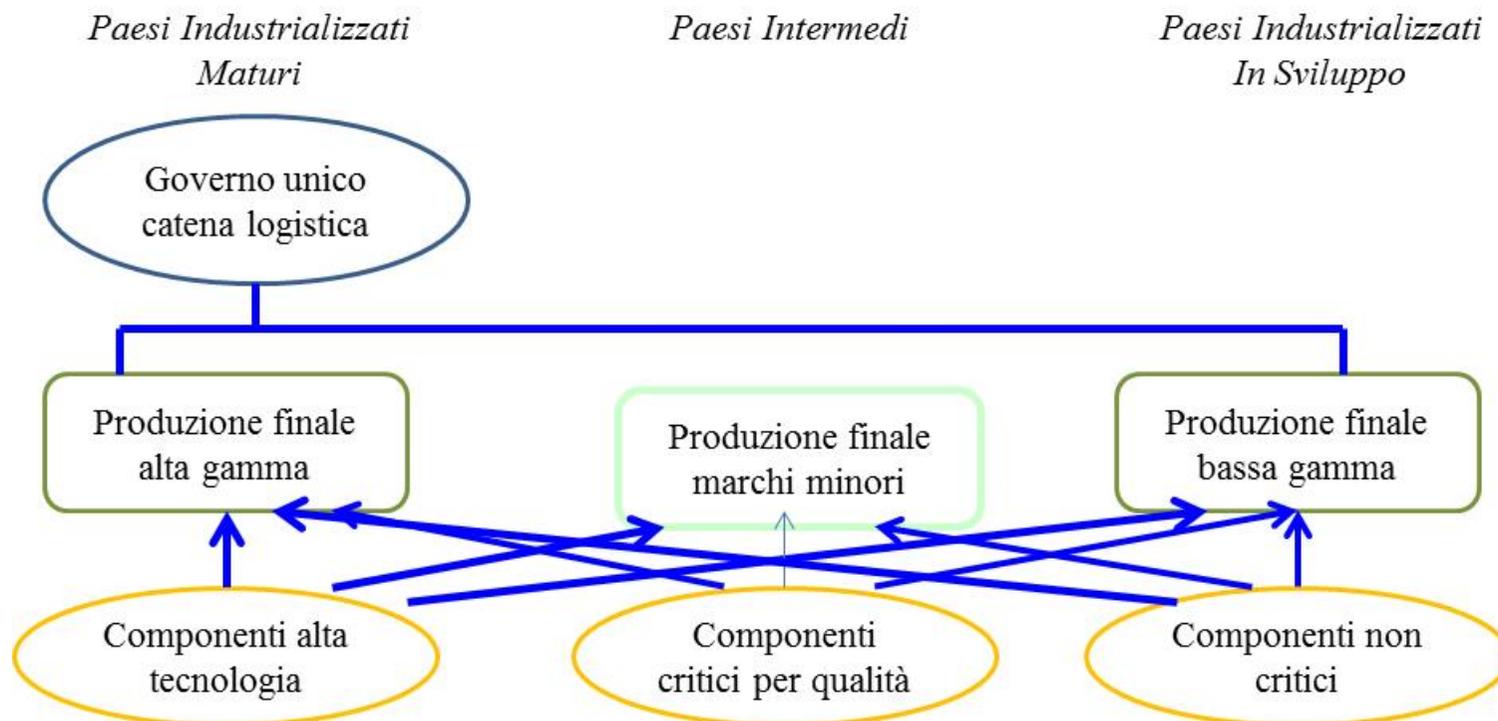
- Difficoltà a costruire piattaforme estese, anche per le piccole dimensioni
- Difficoltà a adottare una *lean* coinvolgente
- Lentezze nella innovazione di mercato e di prodotto



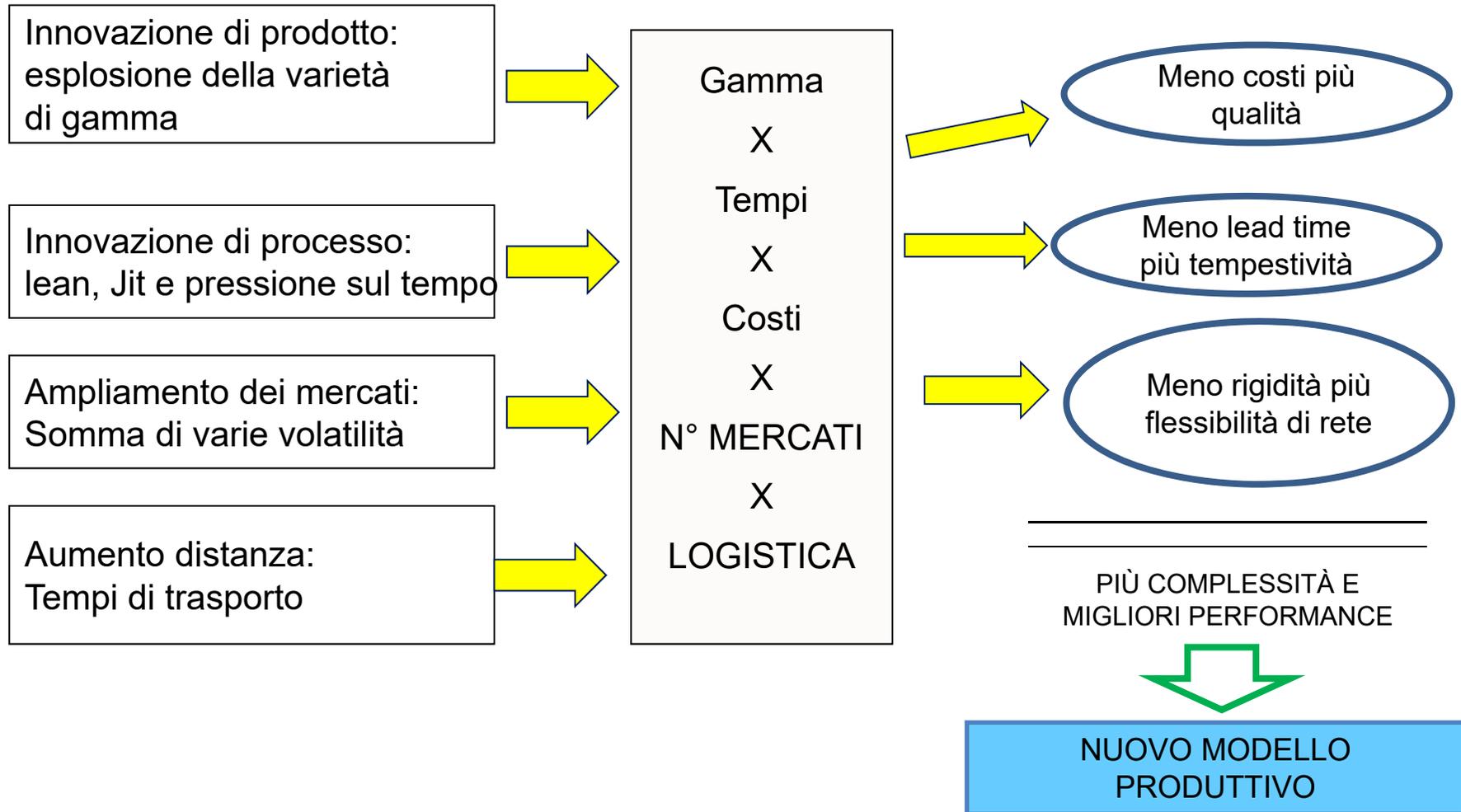
EQUIPE

Network globali di produzione: schema ad alta innovazione (ad es. automotive Germania)

Schema di un modello complesso tipico automotive
Con elevata interazione e scambio di parti



La rivoluzione dei network globali: La complessità richiede un nuovo modello produttivo



I fattori di successo dei nuovi modelli di impresa e le difficoltà di innovazioni nel sistema Italia

1. Reti di vendita a dimensione globale

- Anche nei grandi paesi in via di sviluppo (Brasile e Sud America, India, Cina, Sud-est asiatico, Russia, etc.)

2. Innovazioni nella catena logistico-produttiva

- network esteso con modelli “lean” lungo l’intera catena
- versione “lean evoluta” e personalizzata per l’azienda
- “Piattaforma produttiva estesa”

3. Innovazione di prodotto

- rafforzare le caratteristiche tipiche dei marchi,
- adattarle alle enormi varietà dei consumatori su scala mondiale.

ANCHE IN ITALIA gli studi hanno evidenziato che :

- a) Le imprese che vanno bene hanno queste caratteristiche (es. Ferrero, Luxottica, FCA, etc.)
- b) Le imprese che vanno male non le presentano

Gli effetti della crisi in Italia

Vincenti e perdenti nel sistema delle imprese

<p><u>Vincenti</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Innovazione, <i>Lean</i> evoluta• Coinvolgimento• Qualità e produttività• Lavoro in team	<p><u>Crescenti all'esterno</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Delocalizzazione• Scarica inefficienza su siti italiani• Strategia di risparmio sui costi
<p><u>Crescenti all'interno</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Piccoli e specializzati• Strategie di nicchia• Risparmio sui costi	<p><u>Perdenti</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Riduzione progressiva• Zero innovazione• Scarica inefficienze sui lavoratori• Strategia di risparmio sui costi

(ISTAT 2014)

Lo scarso coinvolgimento dei lavoratori come uno dei fattori di crisi del sistema Italia

In Italia ha prevalso un coinvolgimento debole nell'innovazione

L'effetto è che i progetti di innovazione raggiungono solo in parte limitata gli obiettivi
Il passaggio a un coinvolgimento forte farebbe aumentare i risultati di produttività, qualità, lead time di almeno il 50%

Conciliazione e coinvolgimento hanno come obiettivo:

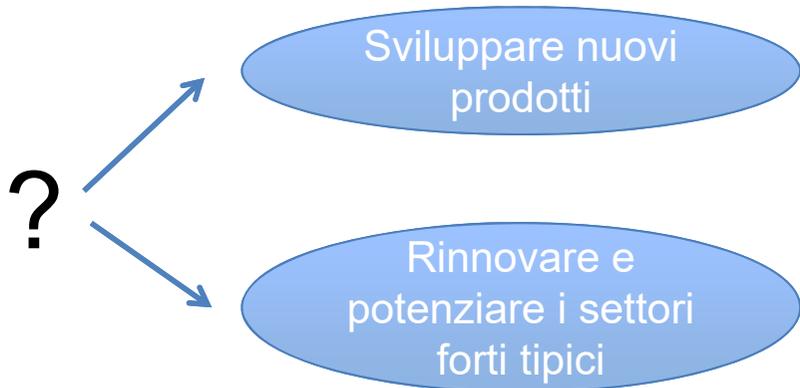
- Prestazioni migliori (qualità/Produttività/flessibilità)
- Migliore vita familiare e sociale dei lavoratori

Nei progetti "lean" evoluti l'aumento di produttività, o qualità, o tempo di attraversamento con bassa partecipazione è di circa il 5-15%, con alta partecipazione è di circa 25-35%, a seconda dei casi e dei contesti



2. Qualche spunto per il futuro quale scenario competitivo per l'Italia?

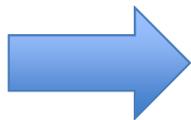
Come può competere l'Italia?



Es.

- Biomedicale
- Nanotecnologie
- Elettronica evoluta
- ...

- Agroalimentare
- Moda (abbigliamento, scarpe, occhiali) ...
- Arredamento
- Robotica e Automazione
- Automotive
- Turismo e Beni Culturali



Intanto potenziare e valorizzare i marchi tradizionali,
poi sviluppare prodotti innovativi

Qualche spunto per il futuro Industry 4.0 e il nuovo lavoro

Per Industry 4.0 non è sufficiente la sommatoria di tante nuove tecnologie !
E' una illusione

Necessità di Fattori Abilitanti !!!!

NUOVA ORGANIZZAZIONE AZIENDALE NUOVO LAVORO



Rischi e opportunità di Industry 4.0

Centralità dell'innovazione organizzativa e del lavoro

INNOVAZIONE DI IMPRESA

- Organizzazione
- Tecnologia
- Supply Chain e Reti

CRESCITA DEL LAVORO

- Più professionalità
- Più partecipazione
- Più competenze cooperative

**RECUPERO GAP DI
PRODUTTIVITA' COL PASSATO**

A BREVE

**4[^] RIVOLUZIONE INDUSTRIALE
(Industry 4.0 o Smart Factory)**

SUL MEDIO

3. Innovare il Settore Calzature

A. Prodotto e Mercato



Dopo il 2002 il Settore si è già in parte riposizionato bene

Più internazionalizzazione
Più Export
Più Alta Gamma
Più Design



Ma criticità nella crisi 2008-2015

Perdita occupati – 32,5%
Perdita imprese – 33,5%
Perdita fascia Media



E' possibile un nuovo salto nelle prestazioni con interventi su:

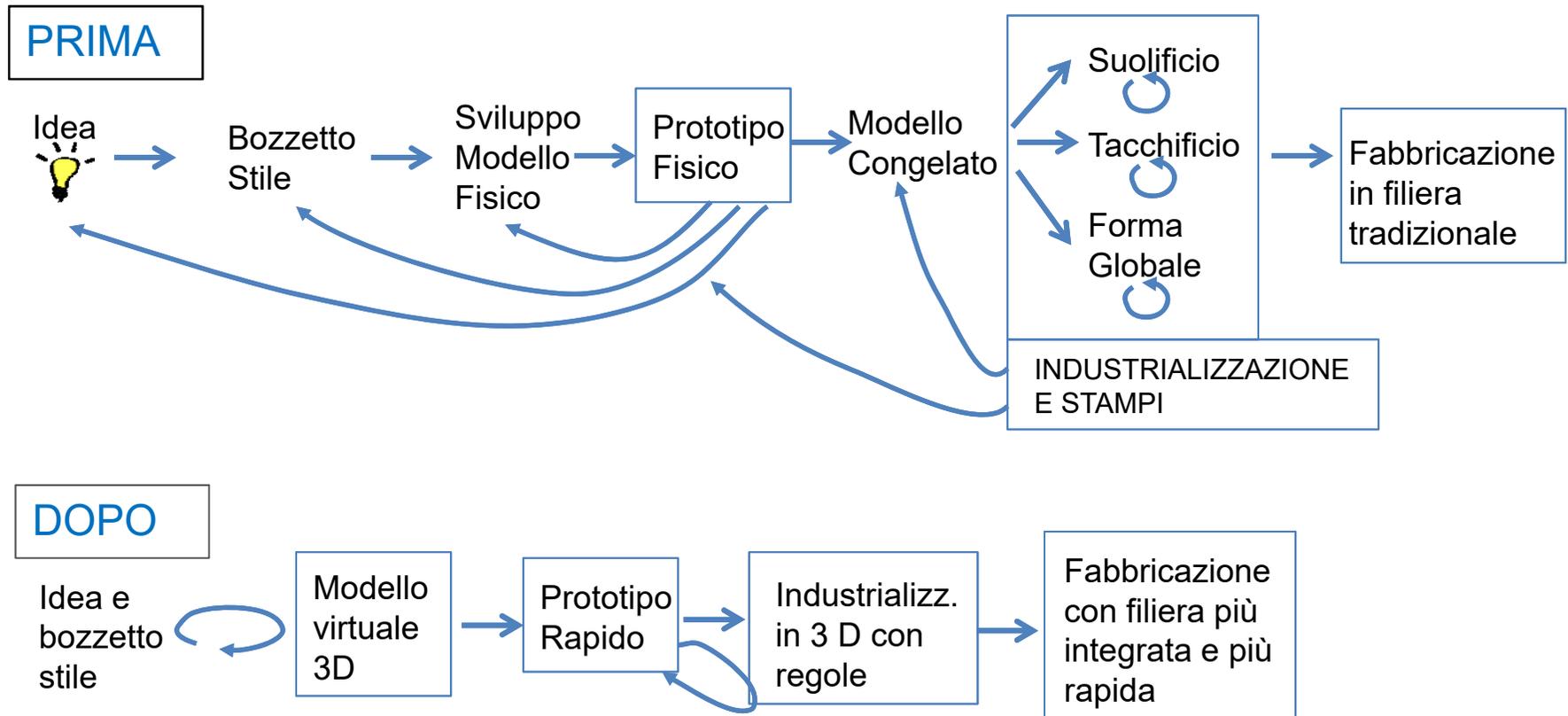
1. **Sviluppo prodotto** e gestione della **supply chain** con CAD 3D, e **prototipi veloci** con stampanti 3d
2. Nuovo **Modo di vendita** con personalizzazione e scarpa su misura del singolo piede con tecnologie **e-commerce** e **Virtual Retail**



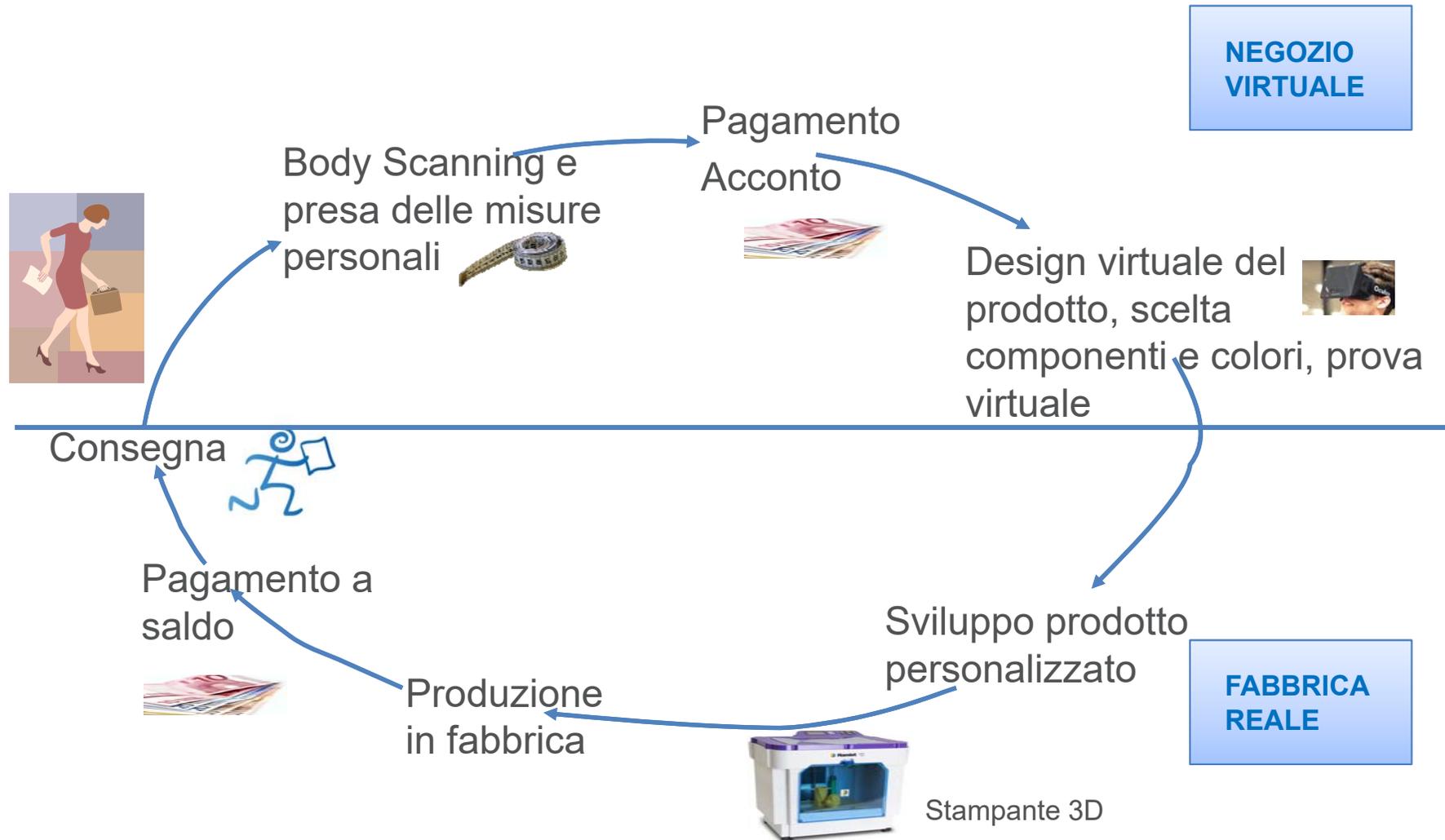
EQUIPE

Sviluppo prodotto e supply chain

Prototipi rapidi e a basso costo con CAD 3D e stampanti 3D



Un nuovo modo di vendere e progettare le calzature: Virtual Retail, Virtual Tailoring e Customer Experience



Innovare il Settore Calzature

B. Processo e Organizzazione del lavoro

!

Dopo il 2002 il Settore si è già in parte riposizionato bene

- Aumento dimensione media Azienda
- Delocalizzazione “buona”
- Partnership più stretta con i fornitori
- Logistica esterna

?

Ma criticità nella crisi 2008-2015

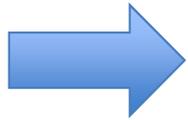
- Costi alti di sviluppo prodotto
- Difficoltà con i piccoli lotti
- Manovie tradizionali
- Zero Robot e Low Cost Automation
- Lunghi tempi di consegna
- Scarsa flessibilità produttiva



EQUIPE

Innovare il Settore Calzature

B. Processo e Organizzazione del lavoro



Possibile salto di prestazioni con innovazioni diffuse e multiple

1. Mix evoluto di Robot, Manualità artigiana e automazione logistica (Internet of Things)
2. Gestione integrata della Supply Chain a partire dal CAD 3D, e con CAM evoluto
3. Lean, Qualità, Lavoro in Team
4. Sostenibilità (es. nei materiali pelli, colle, vernici)



EQUIPE

Innovare il Settore Calzature

C. Capitale umano e nuovo lavoro

! Già innovato in parte l'ambiente di Design e Sviluppo Prodotto (anche se poco nell'uso di tecnologie 3D)

? Ma criticità

- Invecchiamento lavoratori tradizionali
- Scarsa attrattività del Settore per i giovani
- Orari tradizionali disagiati per donne e giovani
- Professionalità tradizionali e statiche: ruoli solo manuali e per tutta la vita
- Organizzazione solo gerarchica

Possibile salto nel capitale umano

Nuove
Professionalità

- Nuove professioni a contenuto anche tecnologico: ICT, Meccatronico, simulazione 3D
- Rotazione e polivalenza come base di formazione continua
- Interfunzionalità e Intercultura

Nuovi orari

- Orari a Menù più favorevoli a giovani, donne e care-givers
- Diffusione del Part Time anche in fabbrica

Nuovo tipo di
lavoro

- Lavoro in team e riduzione del peso della gerarchia
- Autonomia e responsabilità, qualità del lavoro

Nuovi sistemi
manageriali

- Welfare aziendale
- Sistemi gestionali evoluti



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



Grazie per l'attenzione

EQUIPE 2020

Italia Lavoro S.p.A

Via Guidubaldo Del Monte, 60 - 00197 Roma

amarsala@italialavoro.it

Luciano Pero

Bologna 12-13 aprile 2016