



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



# Elementi di un percorso innovativo per il settore calzaturiero

Bologna, 10 maggio 2017



*L'iniziativa è organizzata dal progetto EQUIPE 2020, finanziato nell'ambito del PON SPAO con il contributo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e realizzato da Anpal Servizi S.p.A.*

# Le premesse

- Il lavoro di analisi del settore calzaturiero
  - Aziende del settore
  - Distretti industriali
  - Organizzazione del lavoro e orari (indagine operaia)
  - Innovazioni (Industria 4.0)
- Seminario nazionale tecnico (maggio 2016)
  - Tre questioni: la globalizzazione, l'innovazione organizzativa, le risorse umane
  - Aziende, rappresentanze sindacali e datoriali

# Agenda

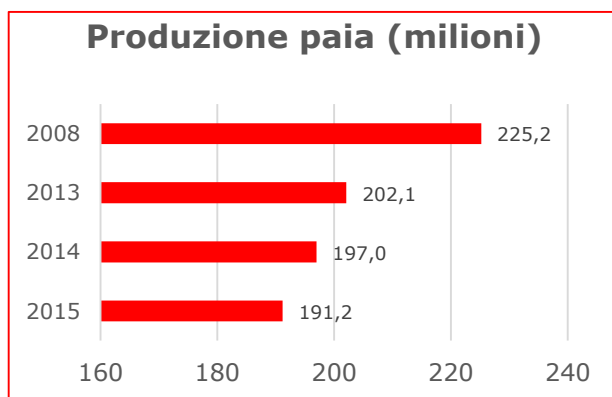
1. Gli elementi acquisiti
2. Un possibile percorso
3. I vantaggi di Industria 4.0
4. Quali innovazioni possibili

# 1. Gli elementi acquisiti

- Capacità di innovare i prodotti
- Orientamento all'export
- Dominio dei grandi marchi - terzismo
- Limitata innovazione tecnologica, organizzativa e di processo
- Produzione piccoli lotti
- Ricambio generazionale dei lavoratori

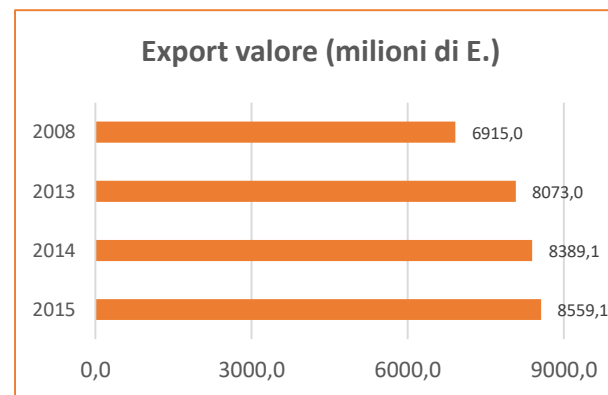
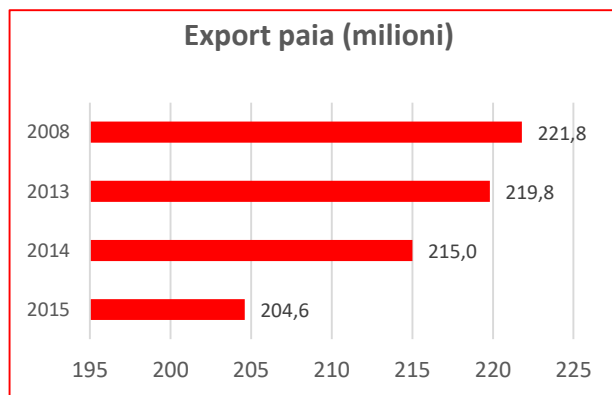
# 1.1. Innovazione di prodotto

- Costante diminuzione dei volumi prodotti (da 225 milioni a 190): - 16%
- Aumento del valore complessivo
- Aumento del valore per paio da 32,50 E. 39,10 E. (+20%)



## 1.2. Orientamento all'export

- Flessione delle esportazioni in paia accentuata negli ultimi anni (-2,2% e -4,8%, rispettivamente)
- Aumento costante del valore
- Aumento del valore per paio da 31,18 E. a 41,80 E. (+34%)



## 1.3. Dominio dei grandi marchi

- Terzismo
  - ✓ Abbandono dei propri marchi
- E' rimasta solo la fabbrica?
  - ✓ Perdita della progettazione e della commercializzazione
  - ✓ Terzismo di specialità vs montaggio
- Erosione dei margini di profitto
  - ✓ Concorrenza sui costi
- Riduzione dei tempi sviluppo prodotto e consegna
  - ✓ Gestione dei picchi

## 1.4. Limitata innovazione

- Bassi investimenti (Community Innovation Survey)
- Fasi (e tempi) tradizionali
- Manovia (elettrica) con piccole varianti
- Isola (lavoro in team)
- Scarsa flessibilità per la gestione dei picchi
- Orari di lavoro
- Terzismo di specialità
  - ✓ Gap tecnologici nella filiera



## 1.5. Produzione di piccoli lotti

- Produzione di fascia alta
- Market driven
  - ✓ Produzione su ordini
- Personalizzazione
  - ✓ Produzione al paio
  - ✓ Varianti dei modelli
  - ✓ E-commerce e negozi virtuali
- Setup macchine

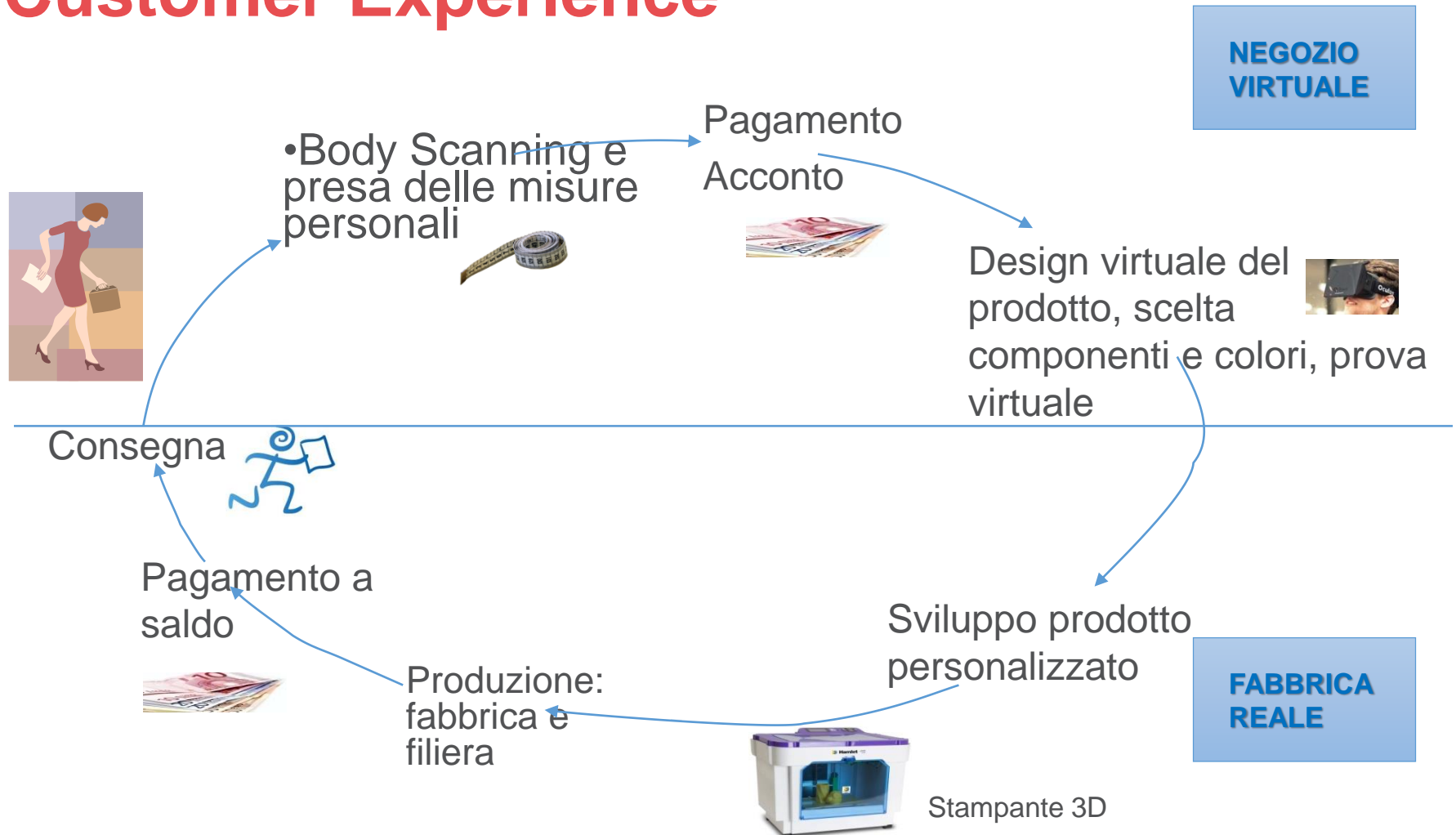
## 1.6. Ricambio generazionale dei lavoratori

- Carenza di figure specializzate
  - ✓ Oratrici, addetti premonta
  - ✓ Progettazione 3D (aggiornamento competenze)
- Sistema della formazione e delle qualifiche
  - ✓ Repertori regionali
- Appeal del settore per i giovani e le donne
  - ✓ Immagine statica del settore rispetto al prestigio

## 2. Un possibile percorso

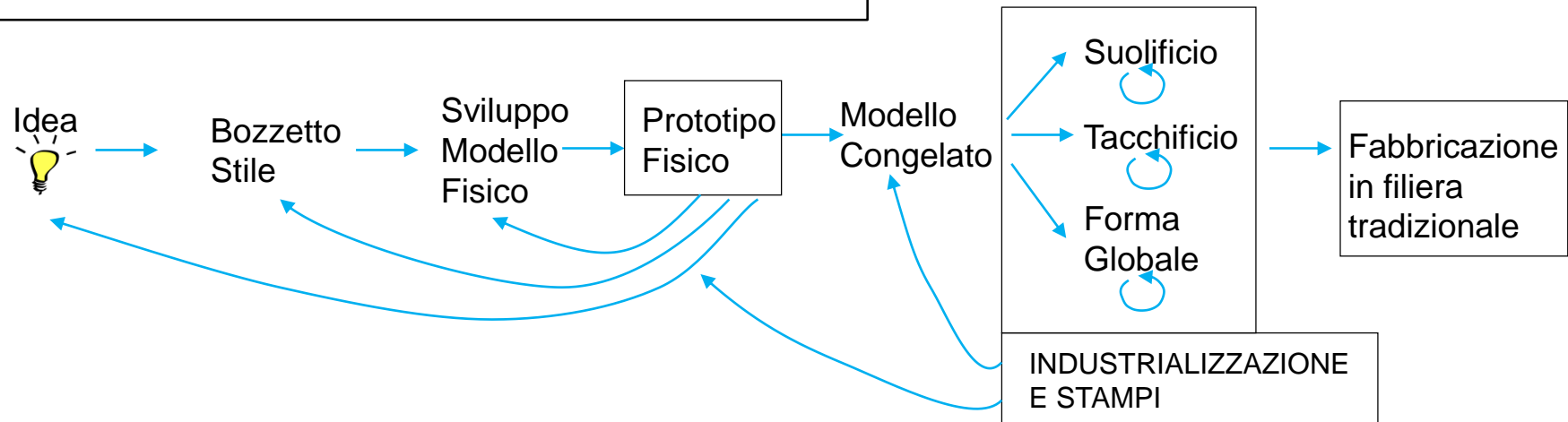
- Prodotto
  - ✓ Qualità e personalizzazione
- Produzione
  - ✓ Fasi, processo, organizzazione
- Rapporti nella filiera
  - ✓ Protocolli di comunicazione, accordi di filiera
- Mercato
  - ✓ Negozi virtuali, e-commerce
- Risorse umane
  - ✓ Diversificazione delle competenze necessarie

# 2.1. Virtual Retail, Virtual Tailoring e Customer Experience

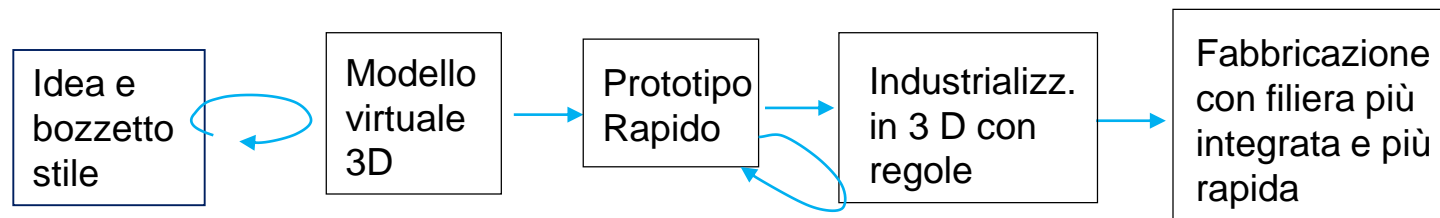


## 2.2. Sviluppo prodotto

PRIMA: ruoli tradizionali in sequenza

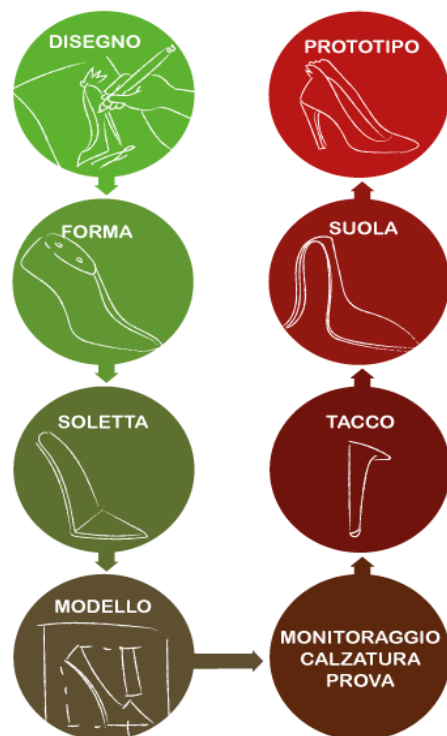


DOPO: ruoli innovativi integrati e in team

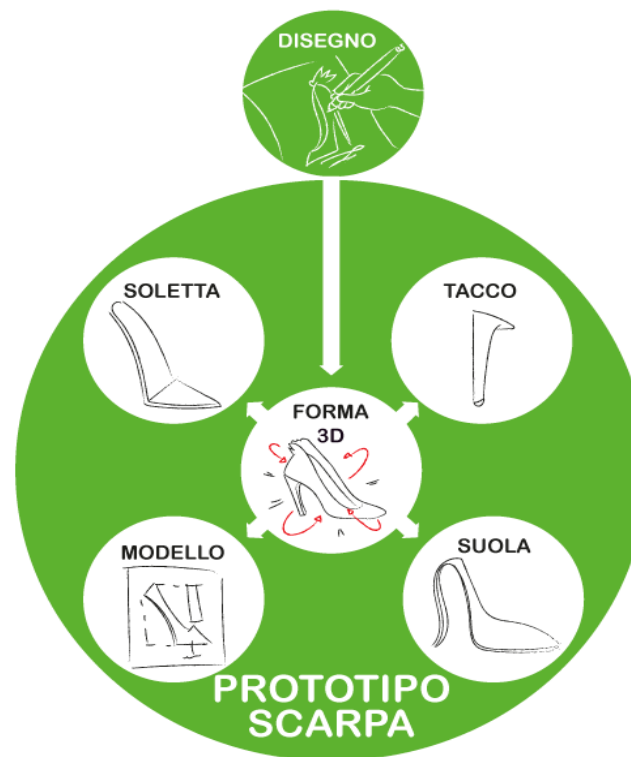


## 2.3. Modello Giordano Torresi

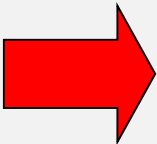
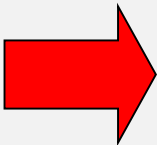
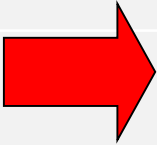
PROTOTIPIA “ITER TRADIZIONALE”



PROTOTIPIA “PROGETTO GIORDANO TORRESI”



## 2.4. Risorse umane

<p><b>Produttività</b> di sistema e coinvolgimento dei lavoratori</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuovi istituti salariali (es. un premio di qualità di sistema)</li> <li>- Sistema dei suggerimenti e Premi di Risultato</li> <li>- Procedure di coinvolgimento dei lavoratori: partecipazione diretta</li> </ul>
<p><b>Professionalità</b> come polivalenza, relazione, apprendimento e innovazione</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamworking e team leader</li> <li>- Formazione continua</li> <li>- Nuovi inquadramenti professionali</li> </ul>
<p><b>Orario flessibile</b> e sincronizzazione/ desinc.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orari a menù e banca ore</li> <li>- Conciliazione tra flessibilità aziendale e individuale</li> </ul>

## 3. I vantaggi di Industria 4.0

- Maggiore flessibilità
  - ✓ Produzione su ordine, personalizzazione
- Maggiore velocità dal prototipo alla produzione
  - ✓ Terzismo di specialità, diminuzione delle fasi di lavoro, definizione dei costi, tecnologie additive, comunicazione tra gli attori della filiera
- Maggiore produttività
  - ✓ minori tempi di set-up (piccoli lotti), riduzione errori e fermi macchina
- Migliore qualità e minori scarti
  - ✓ Riduzione delle imperfezioni e delle difformità
- Maggiore competitività del prodotto dall'Internet delle cose
  - ✓ Caratteristiche del prodotto: certificazioni di sostenibilità, provenienza, ecc. (RFId), negozi virtuali



## 4. Quali possibili innovazioni

- A che punto sono le aziende? E i lavoratori? E il sindacato? Quali sono le implicazioni per le risorse umane, la formazione, le competenze?
- Quali sono le innovazioni possibili? Approccio modulare
- Tre gruppi di lavoro
- Sistemi di produzione, organizzazione del lavoro, orari, robotica
  - ✓ *Intervento programmato Mauro Di Giacomo, Ares 2.0*
- Sviluppo prodotto e modelli distributivi
  - ✓ *Intervento programmato Giordano Torresi, La Manuelita*
- Organizzazione della filiera e della supply chain
  - ✓ *Intervento programmato Roberta Alessandri, Tomassini*



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



EQUiPE 2020

Italia Lavoro S.p.A

Via Guidubaldo Del Monte, 60

00197 Roma

tel. 06/80.244.452

[sataurelli@co.anpalservizi.it](mailto:sataurelli@co.anpalservizi.it)



*L'iniziativa è organizzata dal progetto EQUiPE 2020, finanziato nell'ambito del PON SPAO con il contributo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e realizzato da Anpal Servizi S.p.A.*