



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

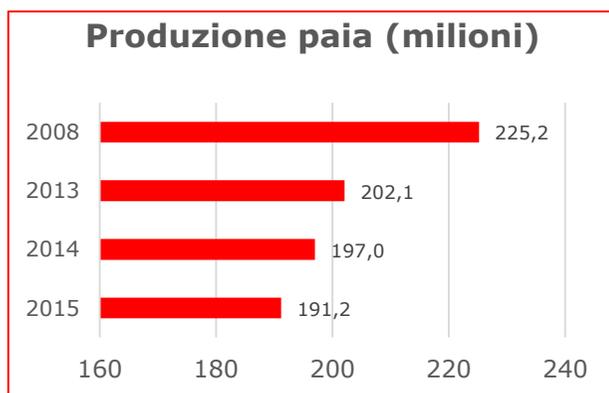
1. Gli elementi acquisiti
2. Un possibile percorso
3. I vantaggi di Industria 4.0
4. Quali innovazioni possibili

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

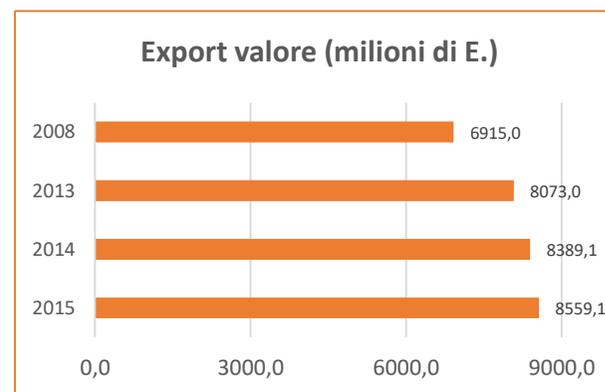
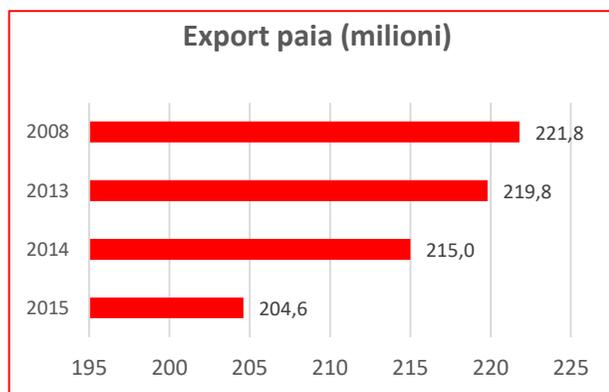
1.1. Innovazione di prodotto

- 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

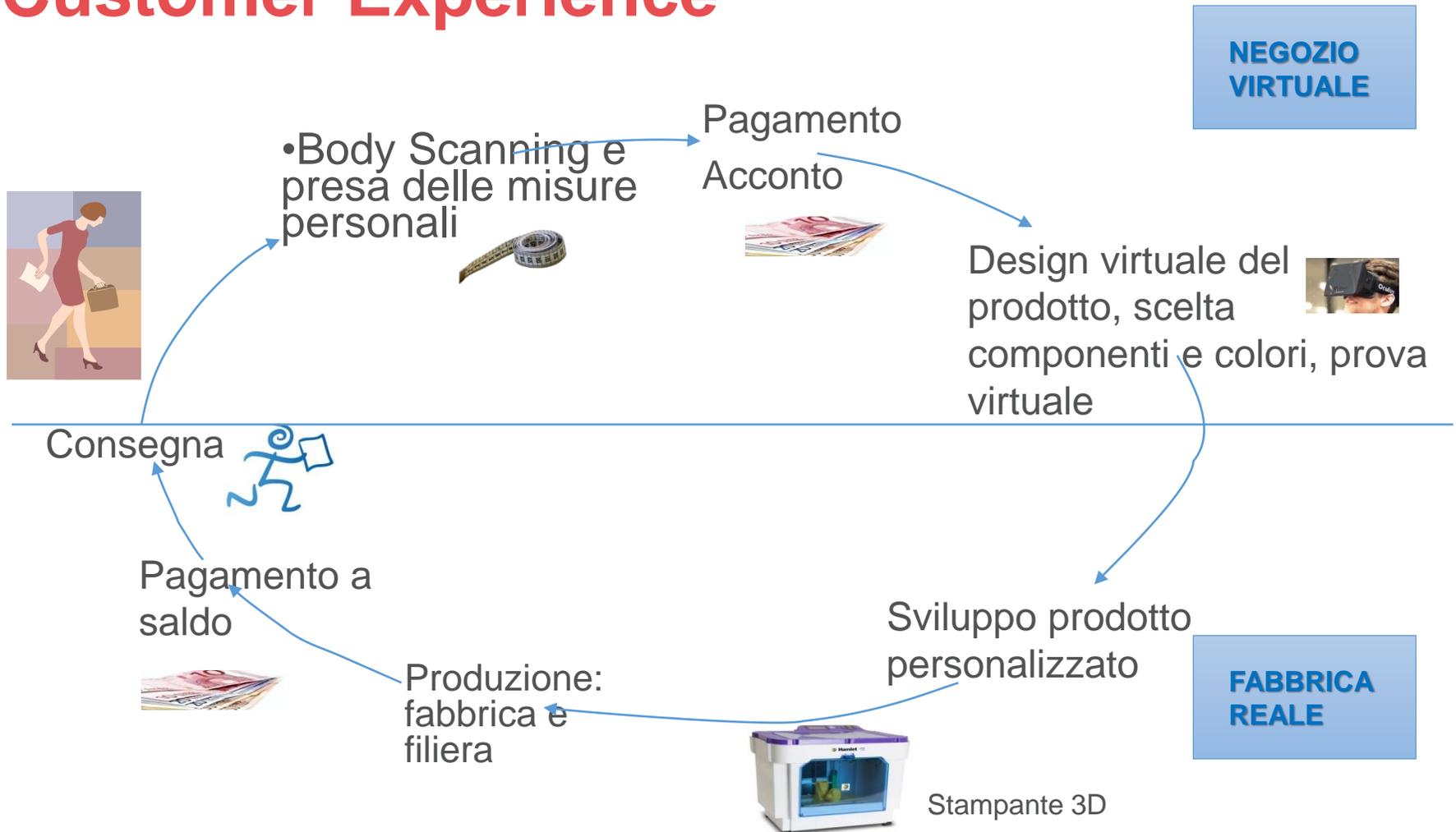
1.6. Ricambio generazionale dei lavoratori

- 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

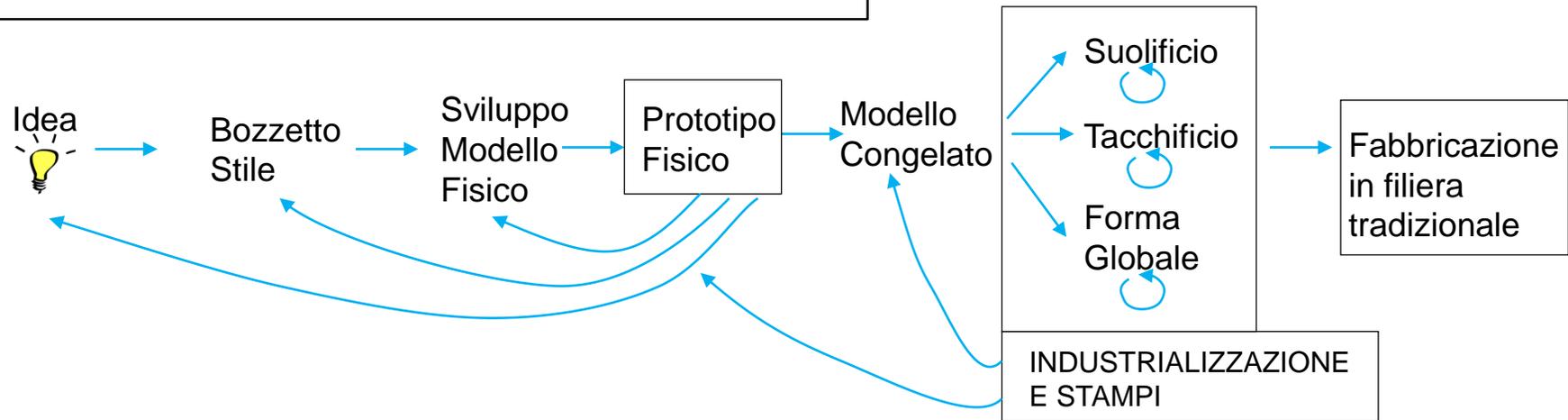
- Prodotto
 - ✓ Qualità e personalizzazione
- Produzione
 - ✓ Fasi, processo, organizzazione
- Rapporti nella filiera
 - ✓ Protocolli di comunicazione, accordi di filiera
- Mercato
 - ✓ Negozi virtuali, e-commerce
- Risorse umane
 - ✓ Diversificazione delle competenze necessarie

2.1. Virtual Retail, Virtual Tailoring e Customer Experience

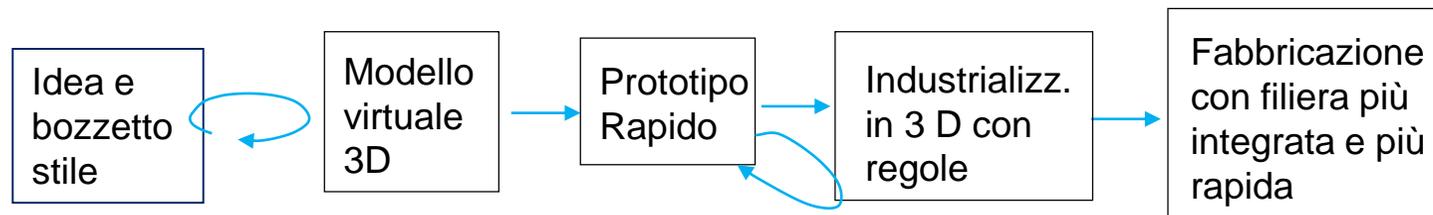


2.2. Sviluppo prodotto

PRIMA: ruoli tradizionali in sequenza

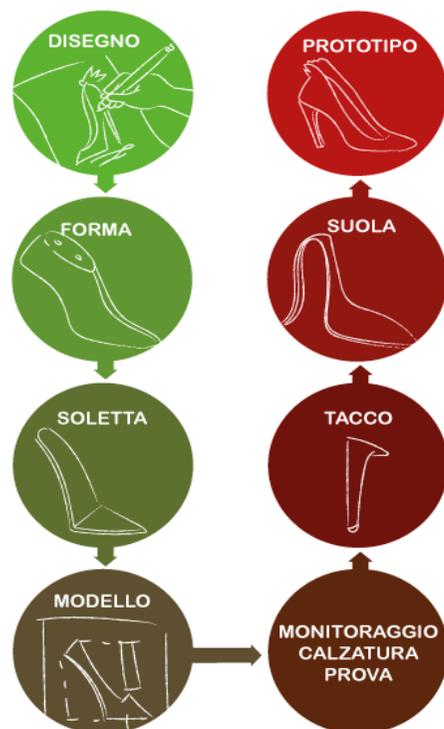


DOPO: ruoli innovativi integrati e in team

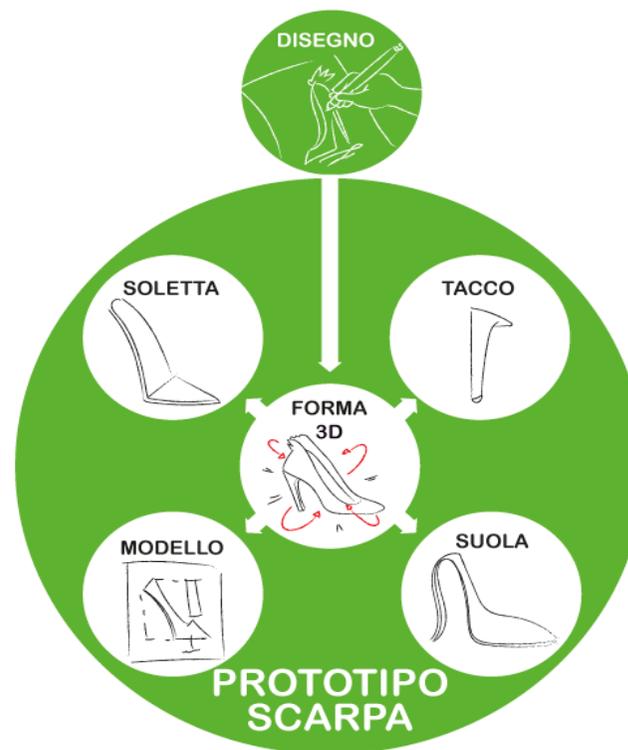


2.3. Modello Giordano Torresi

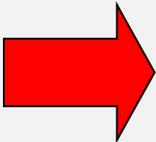
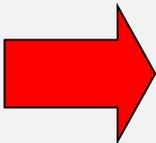
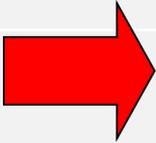
PROTOTIPIA “ITER TRADIZIONALE”



PROTOTIPIA “PROGETTO GIORDANO TORRESI”



2.4. Risorse umane

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

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



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.