



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



Sistem LAB settore calzaturiero. Formazione congiunta parti sociali datoriali, sindacali e imprese

Prima sessione

Scenario socioeconomico: l'impresa tra crisi
e innovazione

Luigi Campagna –Luciano Pero

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.

PRIMA SESSIONE: Agenda

1. Scenario

- i network globali e le piattaforme industriali
- effetti della crisi sul sistema delle imprese
- effetti sulle settore calzature

2. Che fare: come recuperare produttività con l'innovazione

1. Scenario: l'internazionalizzazione e il 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

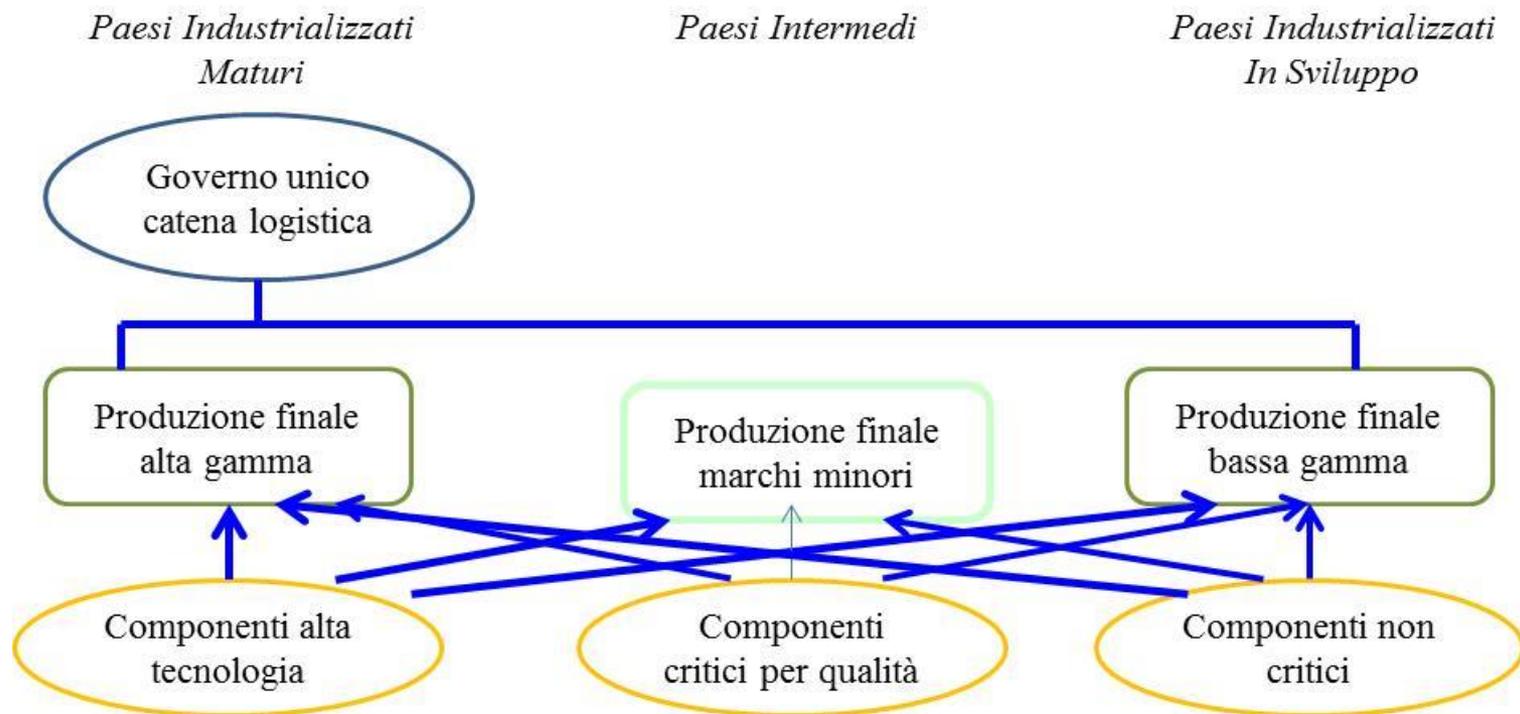


Il sistema industriale italiano fatica a fronteggiare le nuove sfide:

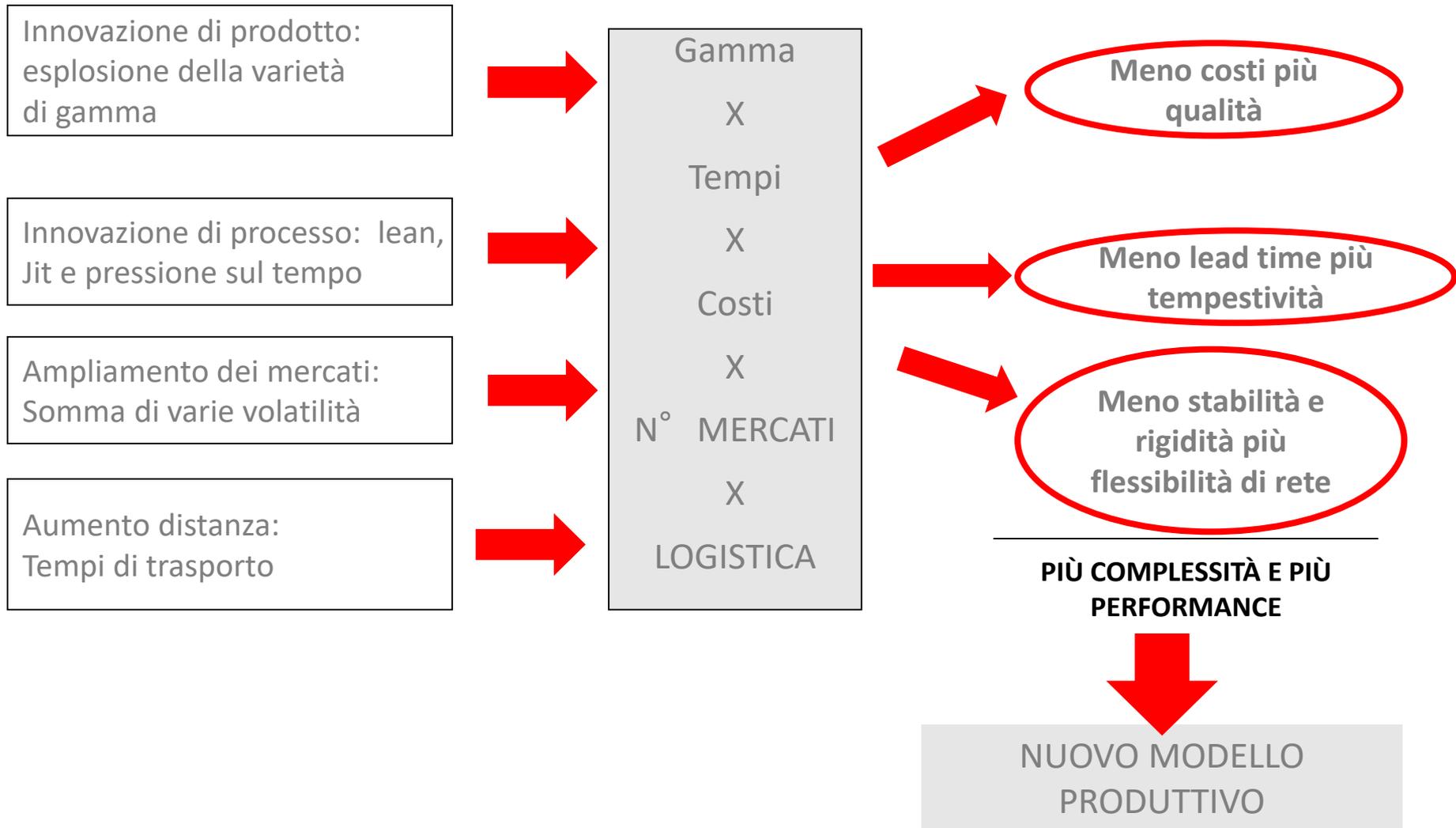
- Difficoltà a costruire piattaforme estese, a causa anche delle piccole dimensioni
- Difficoltà a adottare una lean coinvolgente
- Lentezze nella innovazione di mercato e di prodotto

Network globali di produzione: l'automotive

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



Il modello di business dei network globali: complessità produttiva e competizione internazionale



I fattori di successo dei nuovi modelli di impresa le innovazioni scarse in 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 del marchio,
- adattarle alle enormi varietà dei consumatori su scala mondiale.

ANCHE IN ITALIA gli studi hanno evidenziato che :

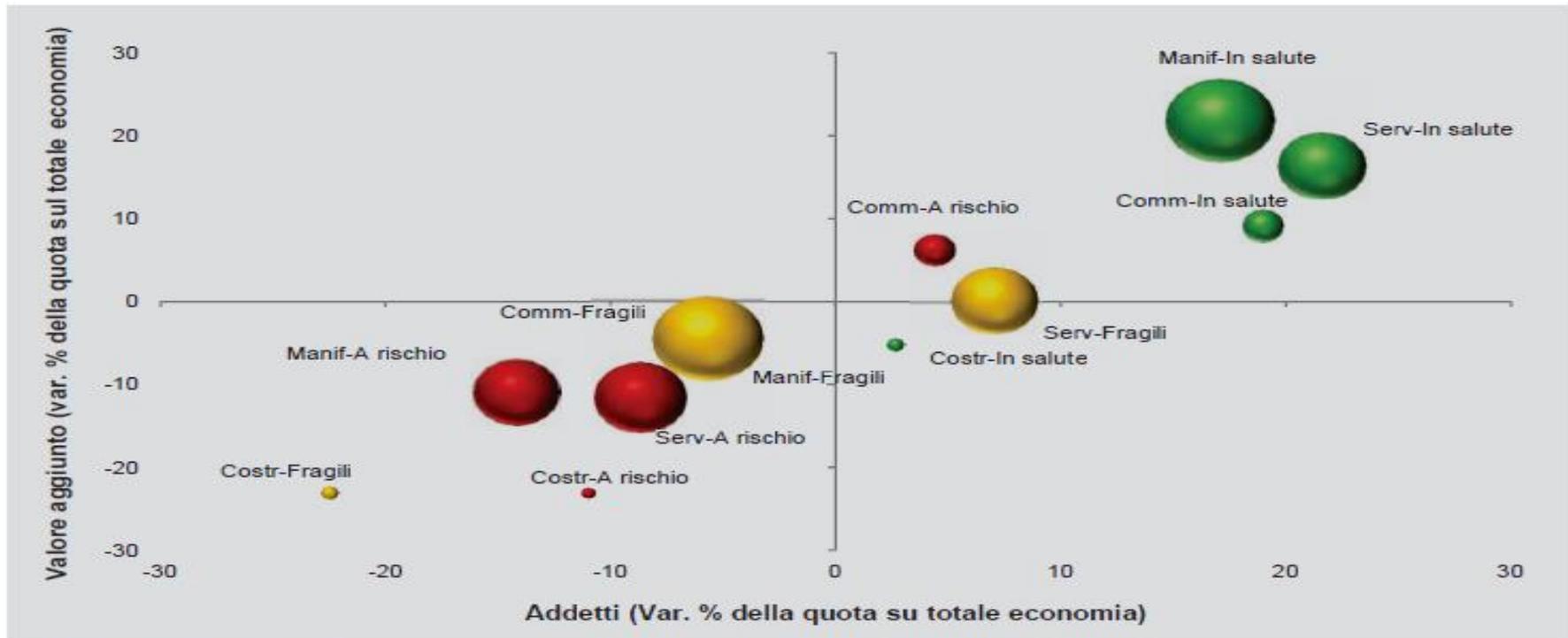
a) Le imprese che vanno bene hanno queste caratteristiche (es. Ferrero, Luxottica, FCA, etc)

b) Le imprese che vanno male non le presentano

Gli effetti della crisi in Italia: un nuovo dualismo? (ISTAT 2014)

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

Addetti e valore aggiunto per 3 classi di sostenibilità economico-finanziaria Anni 2011-2014 (ISTAT 2017)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat

(a) La dimensione delle bolle rappresenta la quota di valore aggiunto delle tre classi nel totale dei settori considerati nel 2014.

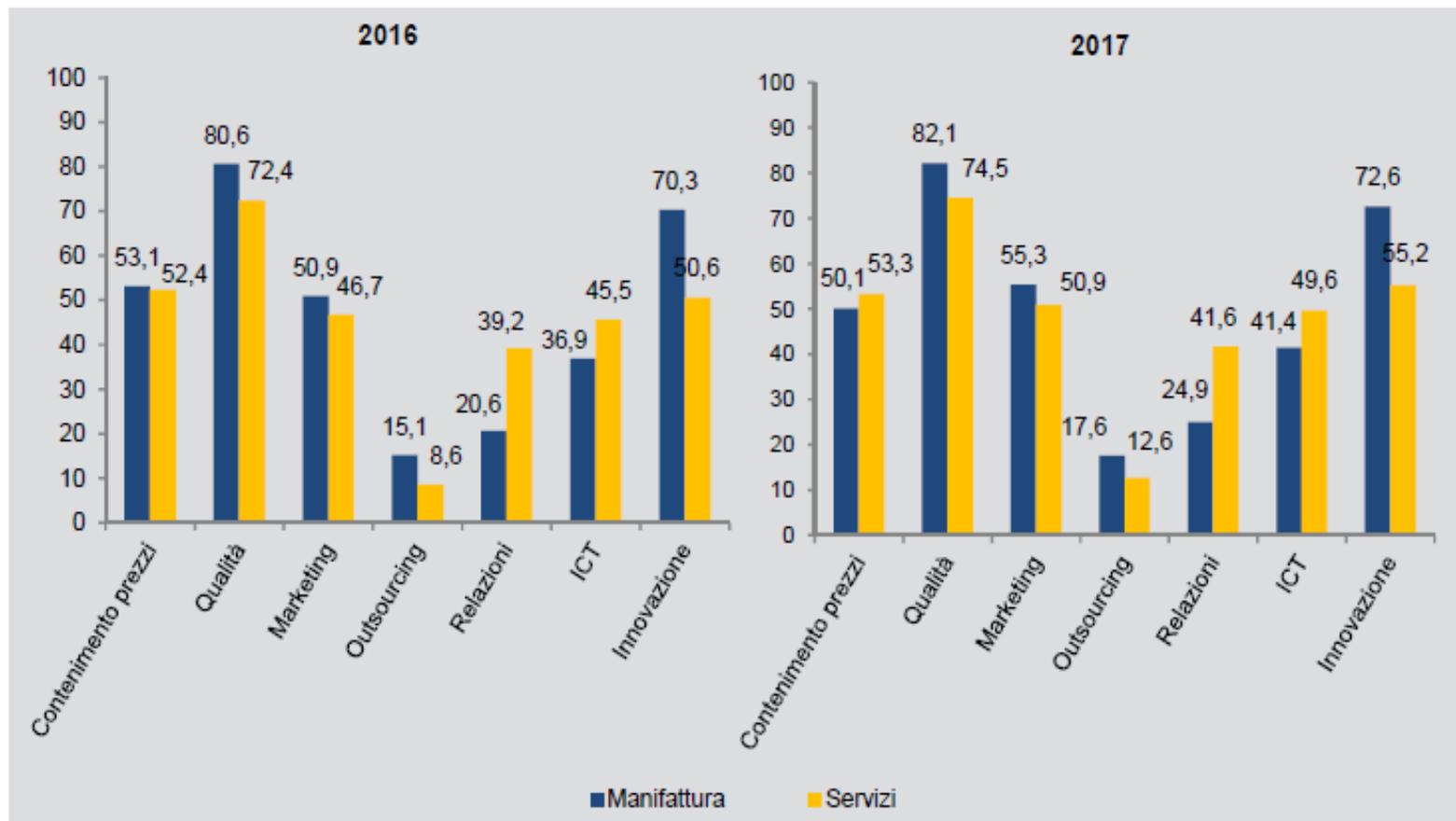
3 Raggruppamenti

- a) imprese **“in salute** con piena sostenibilità di redditività, solidità e liquidità;
- b) imprese **“fragili** con redditività sostenibile ma con solidità e/o liquidità non sostenibili;
- c) imprese **“a rischio** con redditività non sostenibile

Luigi Campagna Luciano Pero

Strategie adottate dalle imprese per aumentare la competitività - Manifattura e Servizi

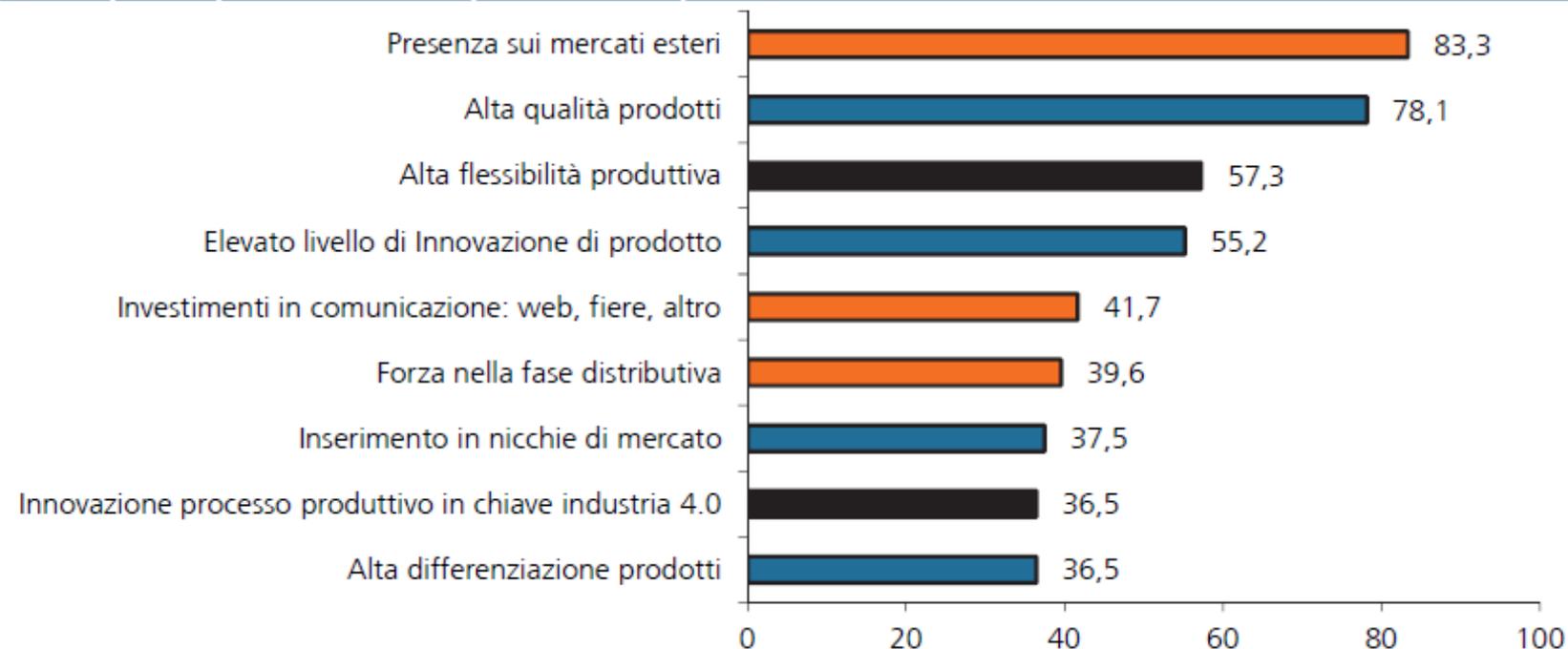
ISTAT Anni 2016 e 2017 (percentuali di imprese)



Fonte: Indagine sul clima di fiducia delle imprese (dicembre 2016)

Studio sui distretti Banca Intesa 2016: fattori di successo dei best performer

Fig. 16 – I motivi del successo delle medie imprese
(% imprese; possibile anche più di una risposta)



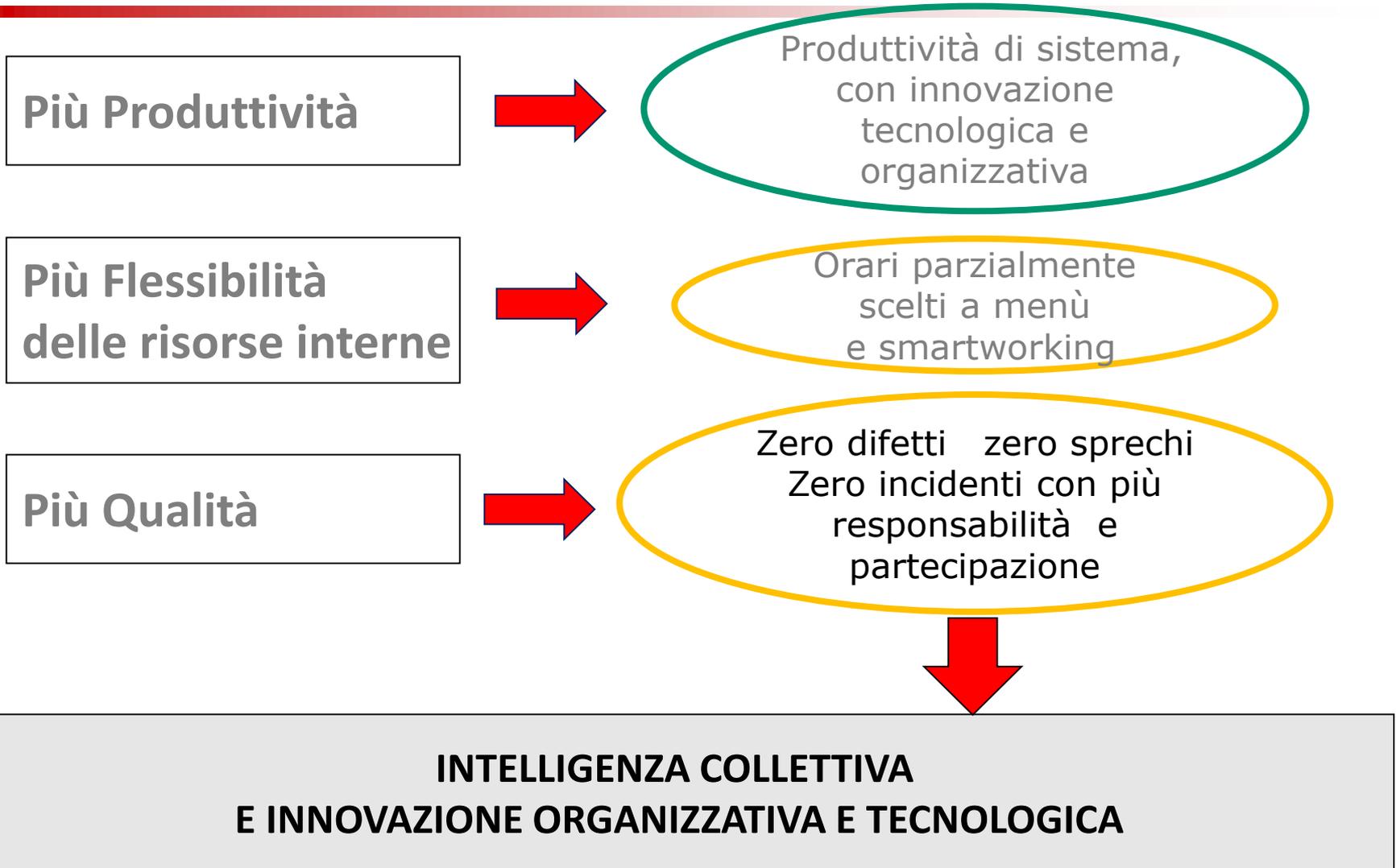
Nota: in rosso le strategie commerciali; in blu le strategie di prodotto; in nero le strategie di processo. Fonte: Intesa Sanpaolo

Elenco distretti calzaturieri.

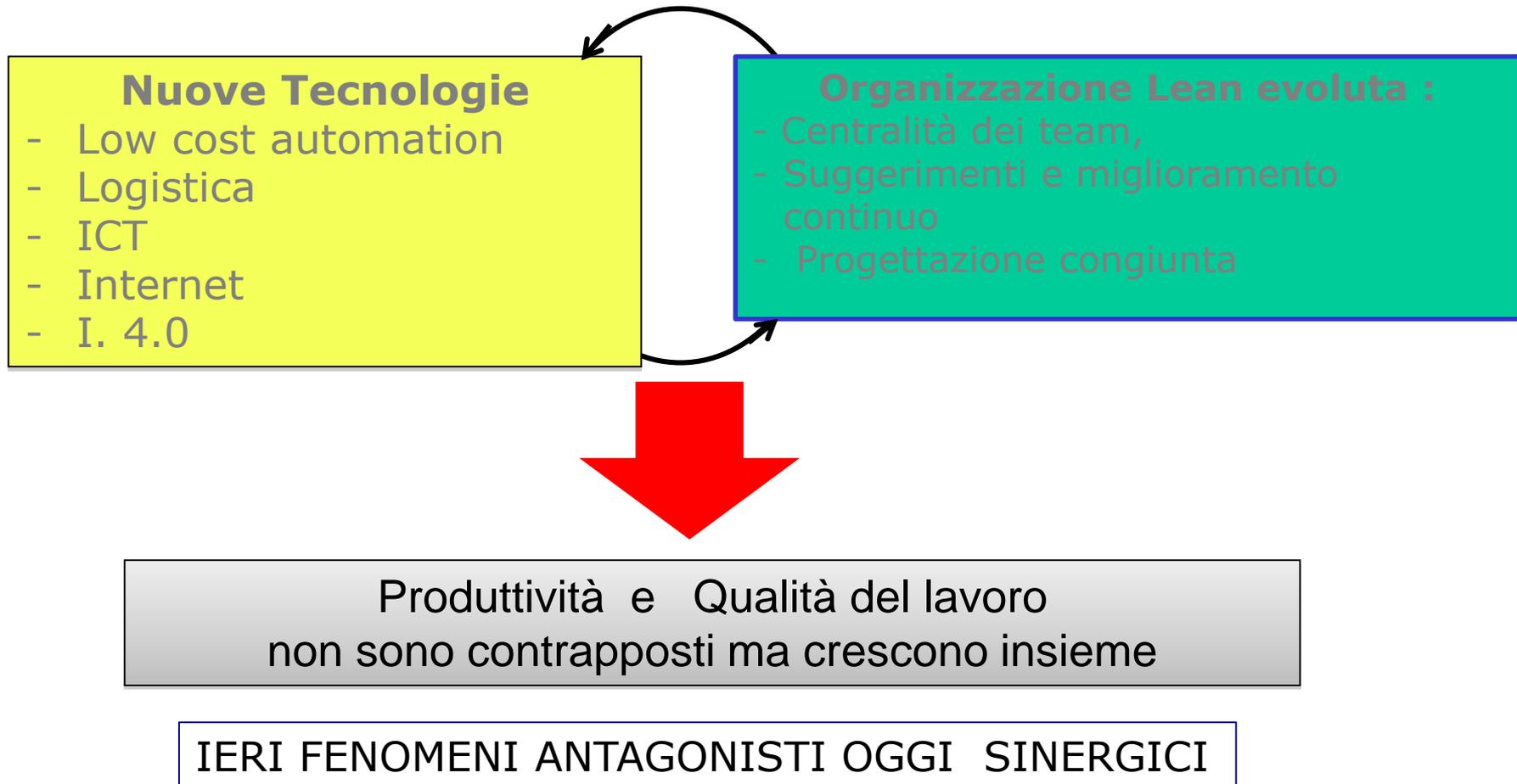
Studio Banca Intesa

- 16 Calzatura sportiva di Montebelluna
- 17 Calzatura veronese
- 18 Calzature del Brenta
- 19 Calzature del nord barese
- 20 Calzature di Casarano
- 21 Calzature di Fermo
- 22 Calzature di Lamporecchio
- 23 Calzature di Lucca
- 24 Calzature di San Mauro Pascoli
- 25 Calzature di Vigevano
- 26 Calzature napoletane

2. Che fare: 3 leve principali per recuperare produttività con l'innovazione



Le leve: 1° più produttività con ottimizzazione congiunta



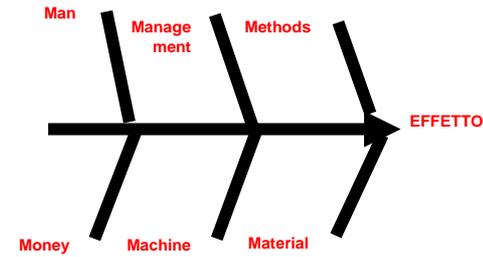
Le leve: 2° passare dalla flessibilità povera a quella ricca

	Vantaggi	Svantaggi	Risultati
<ul style="list-style-type: none">• Flessibilità operativa	<ul style="list-style-type: none">• Solo leve hard e unilaterali (es. CIG e straordinari)• Semplicità di applicazione	<ul style="list-style-type: none">• la competitività solo sui costi non tiene sul lungo periodo	Flessibilità povera
<ul style="list-style-type: none">• Flessibilità strutturale• Flessibilità strategica	<ul style="list-style-type: none">• Crescita, capacità competitive• Orari a menù più flessibilità e più conciliazione	<ul style="list-style-type: none">• anche leve soft che richiedono:<ul style="list-style-type: none">• Investimenti• manager capaci• esigenze di condivisione	Flessibilità ricca

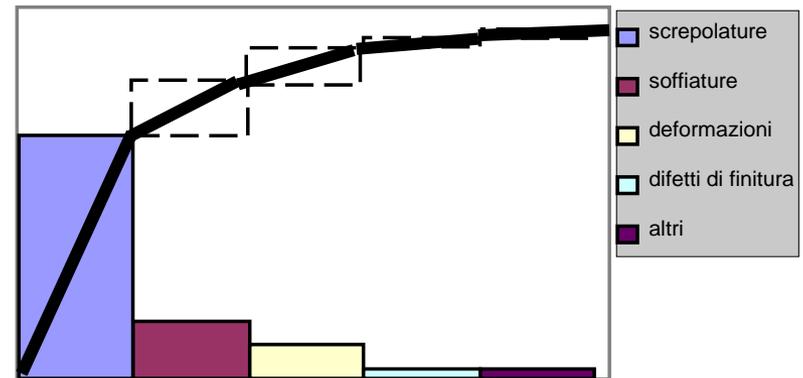
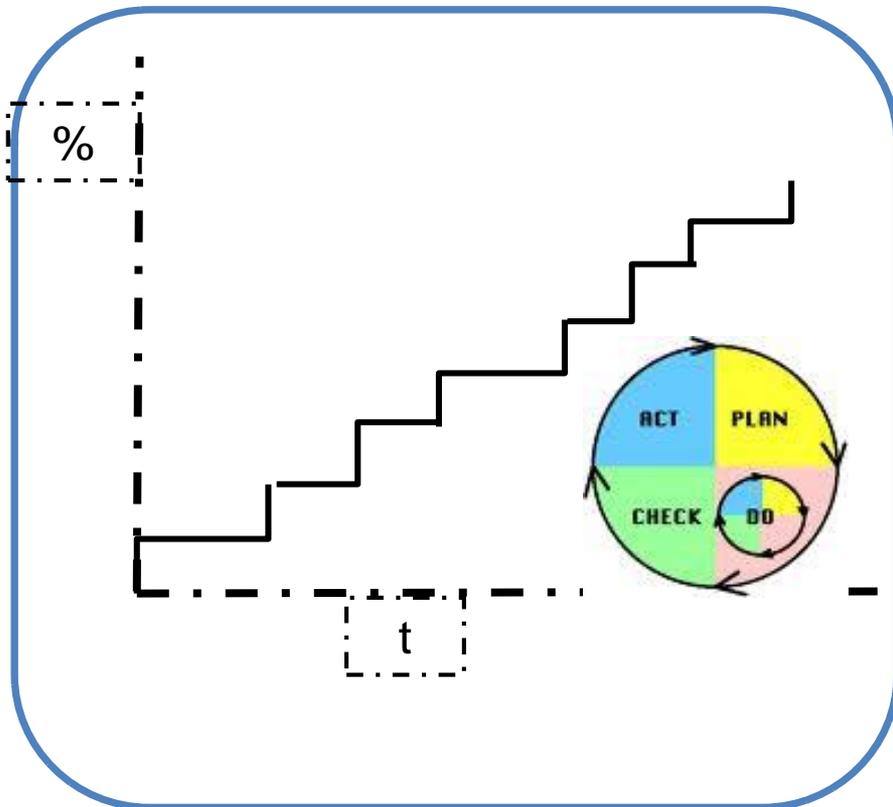


VISIONE STRATEGICA

Le leve: 3^o miglioramento continuo e coinvolgimento



- Metodi e strumenti
- Team di problem solving
- Suggerimenti





UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



EQUiPE 2020

Anpal Servizi S.p.A

Via Guidubaldo Del Monte, 60

00197 Roma



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.