



Polo formativo e tecnologico
per il settore calzaturiero



Progetto Azioni di Sistema nella Regione Marche

Analisi delle strategie di apprendimento e sperimentazione di percorsi formativi

I risultati dei check-up aziendali e l'azione di sperimentazione

Ing. Stefano Berdini – Ing. Sergio Botta
(Fondazione ELIOS)

30 ottobre 2009
Regione MARCHE – Ancona

- Gli obiettivi dei check up aziendali
- Gli attori
- I nuclei di conoscenze
- Lo schema della sperimentazione
- Il metodo: i punti di forza
- Le difficoltà incontrate
- Le modalità di trasferimento
- Gli obiettivi finali del percorso formativo
- Gli elementi del ruolo
- Un esempio di sperimentazione
- I 3 Profili individuati
- Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015

Gli obiettivi dei check-up aziendali

- Condividere i **risultati** emersi nel corso dell'analisi
- Comprendere le **esigenze** legate al trasferimento delle competenze (ambito, soggetti, processi, ecc.)
- **Identificare e coinvolgere** le figure di possessore delle conoscenze (**PC**)
- **Identificare e coinvolgere** le figure di destinatario delle conoscenze (**DC**)

- **PC** = possessore delle conoscenze (funge da formatore al DC)
- **DC** = destinatario delle conoscenze e dell'azione formativa specifica
- **TRAINER** = Formatore (espleta la formazione al PC)
- **TUTOR** = Formatore (facilita e supervisiona l'attività formativa del PC al DC)

I nuclei di conoscenze

<i>nucleo conoscenze (ambito formativo)</i>	<i>portatore di conoscenze (PC)</i>	<i>destinatario di conoscenze (DC)</i>
<i>sensibilità estetica</i>	uomo prodotto - responsabile qualità PF	operatori manovia - modellisti
<i>marketing esperienziale</i>	direttori punti vendita	creativi - addetti alla vendita
<i>presidio e gestione rete vendita - orientamento al cliente</i>	direttore commerciale - direttore marketing	agenti - addetti alla vendita
<i>coaching</i>	direttori stabilimento - responsabile risorse umane - capi fabbrica	capi reparto - addetti
<i>consapevolezza diffusa dei vincoli che caratterizzano le diverse fasi</i>	responsabili di funzione	capi reparto - addetti
<i>controllo e selezione materiali</i>	addetto ai pellami - addetto al controllo qualità	operatori manovia - tagliatori

Lo schema della sperimentazione

Attività	Soggetti coinvolti	Tempi
	Imprenditore – Analista Trainer - Tutor	1 gg. in azienda gen-feb/2009
	Trainer - PC	½ gg. in aula mar/2009
	PC – DC - Tutor	3 gg. in azienda mar-apr/2009
	Trainer - PC	½ gg. in aula mag/2009
	PC – DC - Tutor	4 gg. in azienda mag-giu/2009
	PC – DC - Tutor	lug/2009

Il metodo: i punti di forza

- La composizione del team interfunzionale (PC, DC, **TRAINER** e **TUTOR**).
- Il coinvolgimento delle figure **senior**.
- La **sequenza temporale** degli incontri.
- La scelta di alcune **tecniche di trasferimento** che puntassero il più possibile al diretto coinvolgimento dei PC come docenti e mentori delle risorse da crescere.
- Focalizzare il progetto di sperimentazione principalmente sui **metodi di trasferimento** piuttosto che sui contenuti che sono essenzialmente latenti e taciti.

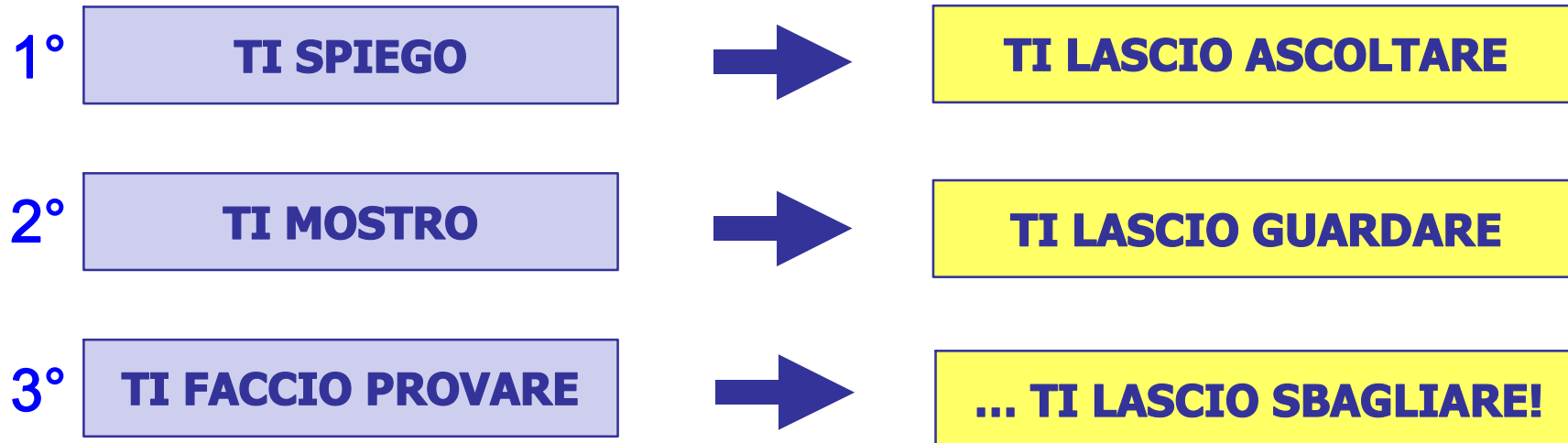
Le difficoltà incontrate

- **Aspetti legati all'organizzazione delle aziende:**
 - la difficoltà ad impostare il progetto formativo per l'evidente mancanza in molte di queste di una **funzione risorse umane** in grado di coordinare e promuovere le attività già complesse e difficili per definizione;
 - la **cultura aziendale** in generale, focalizzata più su aspetti tecnici ed operativi e meno centrata sulle competenze nel senso più completo del termine;
 - l'**indispensabilità** delle persone da coinvolgere come PC che con molta difficoltà si riesce a tener lontani dalla loro attività anche solo per poche ore;
 - la competenza vista essenzialmente come **esperienza** (riconosciuta) poco centrata sulle **conoscenze** (ritenute solo teoria) e per niente sulle **capacità** (relazionali, gestionali, ecc.)

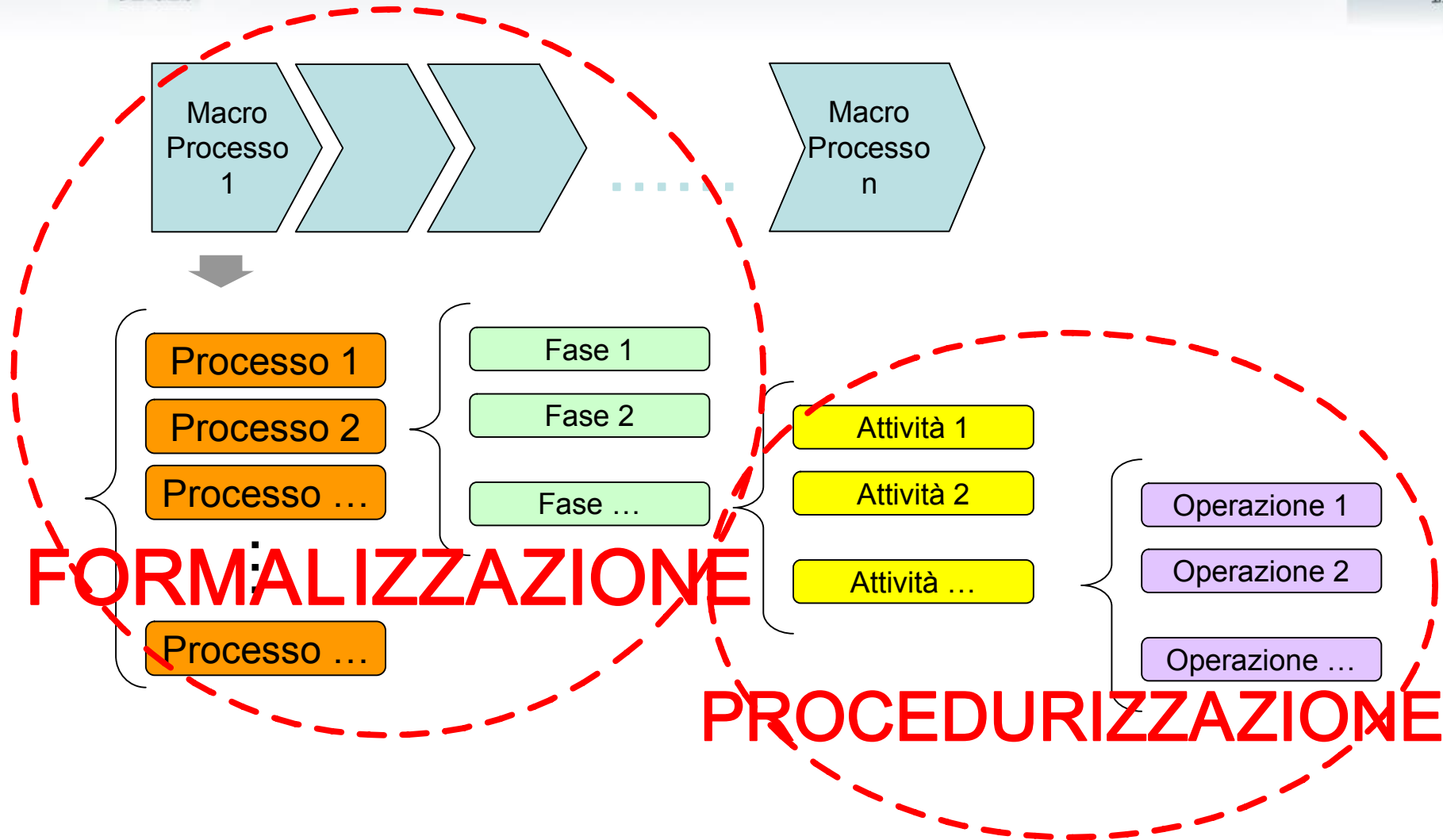
Le difficoltà incontrate

- Aspetti legati all'organizzazione del **progetto**:
 - lo **scarso coinvolgimento** delle aziende e della proprietà riguardo al progetto; molti imprenditori infatti non sono riusciti a comprendere la portata del progetto (contenuti, risultati dell'analisi, livello di pubblicizzazione, ecc.);
 - i **tempi limitati** e in generale il **calendario** con la necessità di concentrare tutta la sperimentazione in pochi incontri, soprattutto la formazione dei PC;
 - il limitato ed eterogeneo **campione di aziende**, non tanto per la tipologia di prodotto quanto per le dimensioni e l'organizzazione interna.

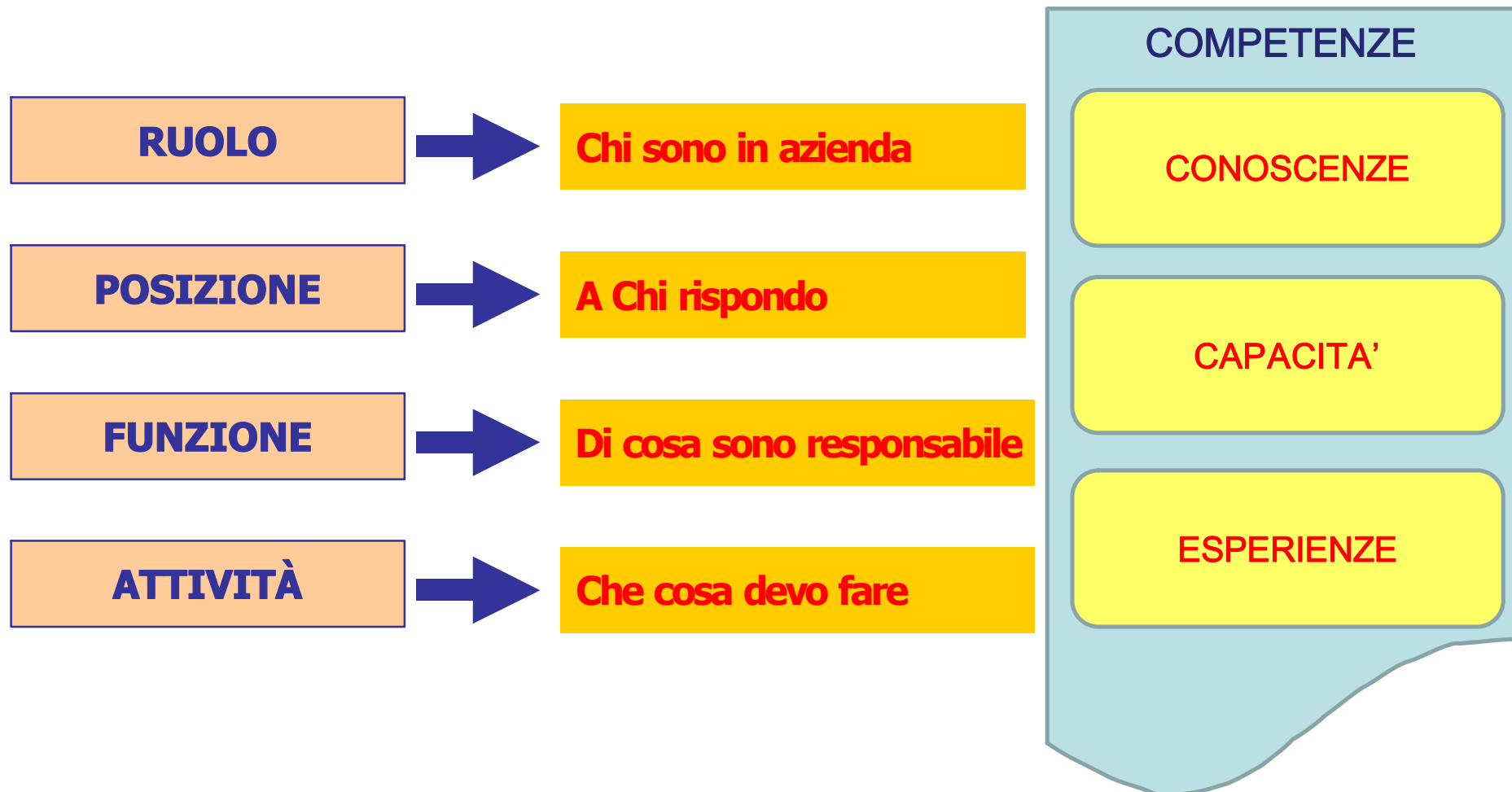
Le modalità di trasferimento delle competenze



Gli obiettivi finali del percorso formativo



Gli elementi del ruolo

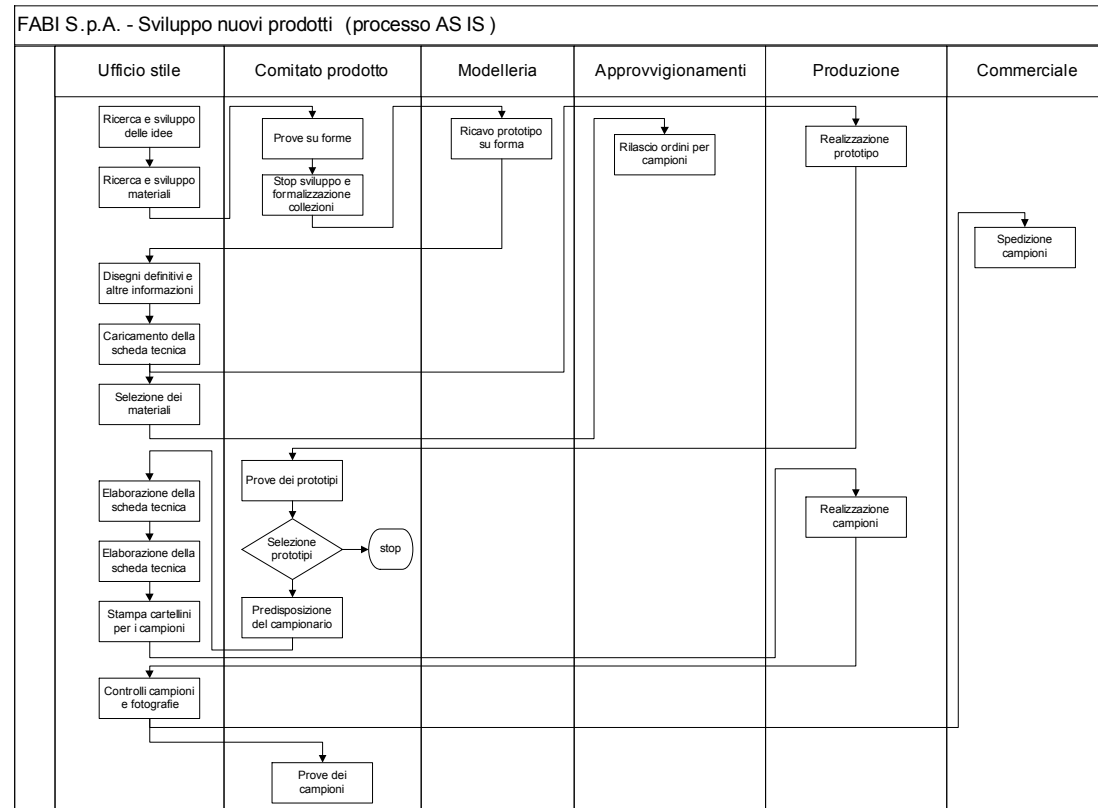


- **Ambito: Progettazione ed Industrializzazione**
- **Processo: sviluppo prodotti**
- **attività svolte:**
 - Descrizione del ruolo attuale
 - Mappatura del processo
 - Dettaglio delle attività
 - Identificazione e mappatura delle competenze per attività
 - Definizione del piano di formazione per il DC
 - Attività formativa specifica

Descrizione del ruolo attuale

RUOLO	Direzione Industrializzazione
POSIZIONE	Risponde alla direzione ufficio stile
FUNZIONE	Assicurare la riproducibilità produttiva efficiente dei campioni e fornire il completamento di tutta la documentazione tecnica necessaria per la realizzazione della produzione nel rispetto dei requisiti e delle specifiche di prodotto definite.
ATTIVITA'	<ul style="list-style-type: none"> - Collaborare con la Modelleria per la verifica della fattibilità di processo e di prodotto del modello approvato dall'ufficio stile in fase di progettazione per la fase oratura e montaggio. - Collaborare con il capo fabbrica per la realizzazione fisica del campionario e per la messa a punto della manovia per il montaggio. - Realizzare e suggerire eventuali aggiustamenti tecnici all'ufficio stile coordinandosi con la modelleria. - Garantire ai fornitori l'assistenza e le informazioni tecniche necessarie per la realizzazione dei semilavorati a distinta base e dare il benestare (OK tecnico). - Essere responsabile delle verifiche e dei controlli dei prototipi del campionario in modo da assicurare la migliore efficienza e qualità del prodotto. - Definire le istruzioni di lavorazione che sono opportune per l'attività produttiva. - Provvedere a definire in modo completo i tempi standard e le attrezzature necessarie per l'attuazione dei processi in collaborazione con il capo fabbrica. - Essere responsabile del completamento ed aggiornamento dei documenti tecnici e di controllo e dei relativi contenuti necessari ad assicurare la corretta riproducibilità del prodotto nel rispetto dei requisiti definiti. - Supportare i vari operatori aziendali che utilizzano la documentazione tecnica e di controllo nel fornire tutte le spiegazioni del caso per assicurare il corretto utilizzo della stessa. - Seguire, in collaborazione con il personale di produzione ed il responsabile controllo qualità, l'andamento della qualità dei processi, i valori delle rese sui consumi previsti, al fine di individuare le criticità e proporre eventuali azioni di miglioramento ai processi produttivi.

Mappatura del processo



Dettaglio delle attività

Priorità	Attività	DataInizio	DataFine
010	Analisi delle tendenze di mercato	06/04/09	19/04/09
020	Analisi Statistica del venduto	06/04/09	19/04/09
030	determinazione del valore di prodotto percepito	06/04/09	19/04/09
040	definizione del piano della collezione	20/04/09	26/04/09
050	Definizione del target price per gli articoli di prevendita e collezione	20/04/09	26/04/09
060	Definizione del costo obiettivo per gli articoli di prevendita e collezione	20/04/09	26/04/09
070	Elaborazione dei budget di vendita con dettaglio dei volumi di prevendita	27/04/09	31/05/09
080	Selezione strutture da recuperare dalle stagioni precedenti	27/04/09	03/05/09
090	Incontro di verifica sull'impostazione della collezione	27/04/09	30/04/09
100	Definizione delle nuove strutture	04/05/09	31/05/09
110	Realizzazione schizzi e disegni secondo il piano della collezione impostato	11/05/09	07/06/09
120	Selezione modelli da presentare in prevendita	11/05/09	11/05/09
130	Definizione della campagna pubblicitaria sui modelli proposti in prevendita	18/05/09	31/05/09
140	Realizzazione buste con indicazione materiali modelli in prevendita	18/05/09	24/05/09
150	Realizzazione prototipi per nuovi modelli in prevendita	18/05/09	24/05/09
160	Realizzazione scheda tecnica di prototipo in prevendita	18/05/09	24/05/09
170	Verifica del costo consuntivo per i prototipi degli articoli in prevendita	18/05/09	24/05/09
180	Presentazione e selezione dei prototipi in prevendita	18/05/09	24/05/09
190	Approvazione delle strutture e dei materiali per prevendita	18/05/09	24/05/09
200	Definizione degli abbinamenti per prevendita	18/05/09	07/06/09
210	Reazione schede tecniche campioni per prevendita	18/05/09	05/06/09

Mappatura competenze per attività

AREE DI ATTIVITA'		
AdA 1	Denominazione	Progettazione
	Descrizione	L'area di attività consiste nella gestione della pianificazione del processo di sviluppo di nuovi prodotti, dalla costruzione dei prototipi fino alla produzione del campionario.
	Lista attività	Definire il piano di progettazione della collezione Definire, con la direzione ufficio stile, il piano della collezione Selezionare le strutture da recuperare dalle stagioni precedenti Definire ed impostare le nuove strutture Visionare gli schizzi e i disegni realizzati dagli stilisti secondo il piano della collezione definito Assegnare, insieme alla direzione stile, i diversi disegni alle forme individuate Impostare e coordinare la realizzazione dei ricavi dei modelli dai disegni Coordinare la realizzazione delle buste con indicazione dei materiali dei modelli Coordinare la realizzazione dei prototipi Realizzare e suggerire eventuali aggiustamenti tecnici all'ufficio stile coordinandosi con la modelleria. Presentare i prototipi e selezionarli insieme all'uomo Definire gli abbinamenti per la presentazione della collezione e le configurazioni di prodotto (versioni e varianti) Coordinare la realizzazione dei dati tecnici di prodotto (anagrafiche, lavorazioni, schede tecniche) Coordinare il lancio della produzione dei campionari
AdA 2	Denominazione	Industrializzazione
	Descrizione	L'area di attività consiste nell'assicurare la messa in produzione dei nuovi prodotti garantendo la gestione di tutta la documentazione tecnica di prodotto e di processo su supporto cartaceo, informatico e materiale
	Lista attività	Collaborare con la Modelleria per la verifica della fattibilità di processo e di prodotto del modello approvato dalla progettazione per le fasi produttive. Collaborare con la progettazione per la realizzazione fisica del campionario. Verificare e controllare i prototipi e i campioni in modo da assicurare la migliore efficienza e qualità del prodotto. Definire le istruzioni di lavorazione per l'attività produttiva. Provvedere a definire in modo completo i tempi standard e le attrezzature necessarie per l'attuazione dei processi. Completare ed aggiornare i documenti tecnici e di controllo e dei relativi contenuti necessari ad assicurare la corretta riproducibilità del prodotto nel rispetto dei requisiti definiti. Supportare i vari operatori aziendali che utilizzano la documentazione tecnica e di controllo nel fornire tutte le spiegazioni del caso per assicurare il corretto utilizzo della stessa. Seguire in collaborazione con il personale produzione ed il responsabile controllo qualità l'andamento della qualità dei processi, i valori delle rese sui consumi previsti, al fine di individuare le criticità e proporre eventuali azioni di miglioramento ai processi produttivi. Curare l'emissione degli ordini per attrezzature Confermare, mediante prova serie, l'OK tecnico per i componenti della struttura

- Il progetto può essere visto come un punto di arrivo per ciò che concerne la **fase di ricerca** ed indagine dei saperi taciti mentre un punto da cui ripartire riguardo la **fase di formazione** che è stata essenzialmente una sperimentazione.
- Molto importante estendere la possibilità di coinvolgere le **figure senior** come parte attiva della fase di formazione stessa, mettendo a punto tutta una serie di tecniche e strumenti in grado di valorizzare tali figure e renderle disponibili a svolgere sessioni di formazione.

I 3 Profili individuati

- RESPONSABILE PROGETTAZIONE E
- RESPONSABILE CONTROLLO QUALITÀ DI PRODOTTO E DI
- PROCESSO
- RESPONSABILE RETAIL

I 3 Profili individuati

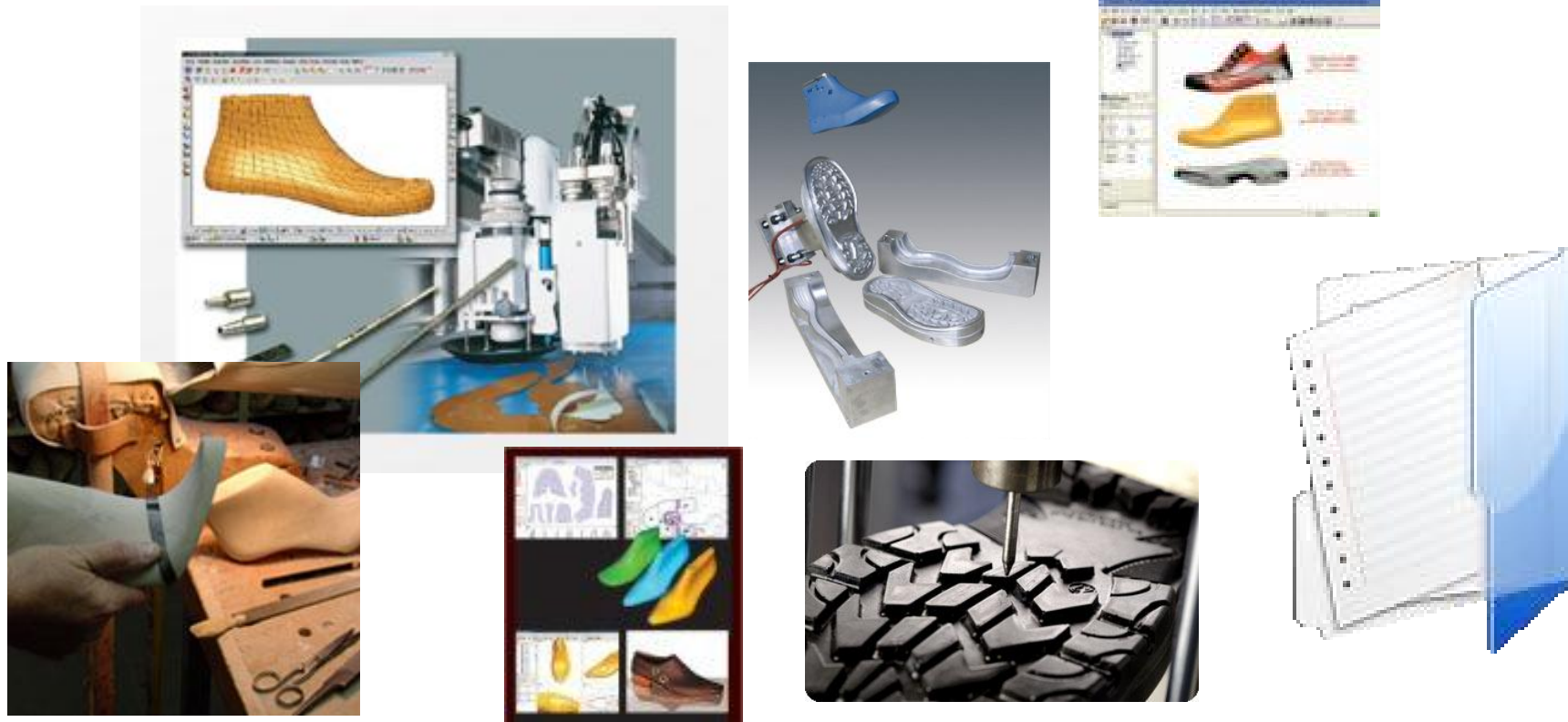
<i>FORMAT PER DESCRIZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE</i>	
<i>DESCRITTORE</i>	<i>CONTENUTO DEL DESCRITTORE</i>
Denominazione	Profilo
Descrizione	...
Indicatori di contesto	...

<i>AREE DI ATTIVITA'</i>		
AdA 1	<i>Denominazione</i>	Attività 1
	<i>Descrizione</i>	...
	<i>Lista attività</i>	...
AdA 2	<i>Denominazione</i>	Attività ...
	<i>Descrizione</i>	...
	<i>Lista attività</i>	...

<i>UNITA' DI COMPETENZA</i>		
UC	<i>Denominazione</i>	Profilo
	<i>Prestazione attesa</i>	...

I 3 Profili individuati

RESPONSABILE PROGETTAZIONE E INDUSTRIALIZZAZIONE



I 3 Profili individuati

FORMAT PER LA DESCRIZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE	
DESCRITTORE	CONTENUTO DEL DESCRITTORE
Denominazione	RESPONSABILE PROGETTAZIONE E INDUSTRIALIZZAZIONE
Descrizione	<p>Tale la figura professionale sovrintende l'Ufficio Tecnico, in stretta collaborazione con l'Uomo Prodotto, coordina tutte le risorse a sua disposizione (umane, tecniche e tecnologiche), tutto il flusso delle informazioni legate al processo di sviluppo prodotto ed industrializzazione, interfacciandosi con le varie funzioni aziendali coinvolte nel flusso di sviluppo, progettazione ed industrializzazione di prodotto.</p> <p>Il suo ruolo è quello di agevolare, razionalizzare e ottimizzare il flusso informativo ed ha la responsabilità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> –gestire la pianificazione del Processo di Sviluppo di nuovi prodotti, dalla costruzione dei prototipi fino alla produzione del campionario; –assicurare la messa in produzione (industrializzazione) dei nuovi prodotti garantendo la gestione di tutta la documentazione tecnica di prodotto e di processo su supporto cartaceo, informatico e materiale.
Indicatori di contesto	<p>A livello di organigramma la funzione si colloca in line alla direzione generale a livello di responsabile Ufficio Tecnico oppure in line all'Ufficio Stile se intesa come progettazione. Come industrializzazione potrebbe essere inserita o in line all'Ufficio Stile o Modelleria oppure in staff alla Produzione.</p> <p>Le relazioni interne saranno, come detto, principalmente con l'uomo prodotto, l'ufficio stile, la modelleria, la gestione prototipi e campioni e la produzione.</p> <p>Le relazioni esterne saranno soprattutto con stilisti, modellisti e fornitori di materiali (pellami, fodere, tessuti) e componenti (forme, fondi, tacchi, ecc.)</p>

AdA 1	Denominazione	PROGETTAZIONE
	Descrizione	L'area di attività consiste nella gestione della pianificazione del processo di sviluppo di nuovi prodotti , dalla costruzione dei prototipi fino alla produzione del campionario.
	Lista attività	<ul style="list-style-type: none"> – Definire il piano di progettazione della collezione – Definire, con la direzione ufficio stile, il piano della collezione – Selezionare le strutture da recuperare dalle stagioni precedenti – Definire ed impostare le nuove strutture – Visionare gli schizzi e i disegni realizzati dagli stilisti secondo il piano della collezione definito – Assegnare, insieme alla direzione stile, i diversi disegni alle forme individuate – Impostare e coordinare la realizzazione dei ricavi dei modelli dai disegni – Coordinare la realizzazione delle buste con indicazione dei materiali dei modelli – Coordinare la realizzazione dei prototipi – Realizzare e suggerire eventuali aggiustamenti tecnici all'ufficio stile coordinandosi con la modelliera. – Presentare i prototipi e selezionarli insieme all'uomo – Definire gli abbinamenti per la presentazione della collezione e le configurazioni di prodotto (versioni e varianti) – Coordinare la realizzazione dei dati tecnici di prodotto (anagrafiche, lavorazioni, schede tecniche) – Coordinare il lancio della produzione dei campionari
AdA 2	Denominazione	INDUSTRIALIZZAZIONE
	Descrizione	L'area di attività consiste nell' assicurare la messa in produzione dei nuovi prodotti garantendo la gestione di tutta la documentazione tecnica di prodotto e di processo su supporto cartaceo, informatico e materiale
	Lista attività	<ul style="list-style-type: none"> – Collaborare con la Modelliera per la verifica della fattibilità di processo e di prodotto del modello approvato dalla progettazione per le fasi produttive. – Collaborare con la progettazione per la realizzazione fisica del campionario. – Verificare e controllare i prototipi e i campioni in modo da assicurare la migliore efficienza e qualità del prodotto. – Definire le istruzioni di lavorazione per l'attività produttiva. – Provvedere a definire in modo completo i tempi standard e le attrezzature necessarie per l'attuazione dei processi. – Completare ed aggiornare i documenti tecnici e di controllo e dei relativi contenuti necessari ad assicurare la corretta riproducibilità del prodotto nel rispetto dei requisiti definiti. – Supportare i vari operatori aziendali che utilizzano la documentazione tecnica e di controllo nel fornire tutte le spiegazioni del caso per assicurare il corretto utilizzo della stessa. – Seguire in collaborazione con il personale produzione ed il responsabile controllo qualità, l'andamento della qualità dei processi, i valori delle rese sui consumi previsti, al fine di individuare le criticità e proporre eventuali azioni di miglioramento ai processi produttivi. – Curare l'emissione degli ordini per attrezzature – Confermare, mediante prova serie, il benessere tecnico per i componenti della struttura



	Denominazione	RESPONSABILE PROGETTAZIONE E INDUSTRIALIZZAZIONE
UC	Prestazione attesa	<p>In termini di competenze professionali questa figura deve possedere le conoscenze e le abilità strettamente legate alla Progettazione, allo Sviluppo prodotti e alle tecniche di lavorazione, comprendenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> –la definizione del motivo (concept) della collezione –il supporto nell'ideazione modellistica e nell'impostazione della collezione. –l'approfondita conoscenza delle tecniche di utilizzo dei materiali e delle conseguenti problematiche emergenti in fase di lavorazione. <p>Altre importanti competenze necessarie a svolgere il ruolo consistono nelle capacità di “traduzione” di un disegno in un prodotto concreto, e dunque nella capacità di concretizzare l'idea proposta dallo stilista in un insieme di informazioni grafiche e tecniche che consentono la produzione di una calzatura rispondente allo stile descritto dal disegno, ai criteri di calzabilità e ai vincoli produttivi ed economici dell'impresa. Per farlo, occorrono:</p> <ul style="list-style-type: none"> –capacità di disegno, in piano e su volume –conoscenza e capacità d'uso di sistemi CAD-CAM –conoscenza delle caratteristiche e delle tecniche di misurazione delle strutture e delle calzate –conoscenza delle metodologie di impostazione e pianificazione della collezione, –conoscenze delle tecniche costruttive delle strutture e dei modelli e delle lavorazioni, dei materiali –conoscenza del ciclo produttivo dei modelli e sua organizzazione, delle attrezzature e macchinari impiegati in produzione. <p>Dal punto di vista delle capacità, la figura deve sviluppare:</p> <ul style="list-style-type: none"> –le capacità relazionali, in quanto è chiamato ad interagire con una molteplicità di soggetti per armonizzare le diverse esigenze che conducono alla realizzazione di una collezione –le capacità realizzative, sono attribuibili al ruolo di attore organizzativo “trasversale” che gli viene assegnato, in quanto sempre più spesso è chiamato ad attivarsi in prima persona per far fronte alla complessità che caratterizza il processo di creazione di una collezione. <p>Diventano pertanto fondamentali capacità quali la flessibilità nell'adattarsi ai cambiamenti, il problem solving nell'analizzare e risolvere i problemi e nel proporre adeguate soluzioni.</p>

I 3 Profili individuati

RESPONSABILE CONTROLLO QUALITA' DI PRODOTTO E PROCESS



I 3 Profili individuati

FORMAT PER PPER LA DESCRIZIONE DEL PROFILO ROFESSIONALE	
DESCRITTORE	CONTENUTO DEL DESCRITTORE
Denominazione	TECNICO CONTROLLO QUALITÀ DI PRODOTTO E DI PROCESSO
Descrizione	<p>Tale figura professionale, in collaborazione con il Responsabile Produzione, sovrintende l'intero processo produttivo, coordina le risorse messe a disposizione (umane, tecniche e tecnologiche) nonché tutto il flusso delle informazioni legate a tale processo, interfacciandosi con le varie funzioni aziendali coinvolte (responsabili di reparto) e supervisiona i controlli qualità su materie prime, s/lavorati e prodotto finito.</p> <p>Il suo ruolo à quello di collaborare con il Responsabile Produzione nel verificare il corretto svolgimento dell'intero ciclo produttivo al fine di assicurare la qualità del prodotto finale.</p> <p>In particolare, in collaborazione con il Responsabile Produzione, provvede a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - verificare la correttezza dei cicli di lavoro in funzione delle lavorazioni richieste per le diverse tipologie di calzature - valutare il fabbisogno di manodopera necessario per eseguire le lavorazioni al fine di rispettare i tempi di consegna - definire il Piano dei Controlli Qualità da adottare per al produzione interna e per i controlli da effettuare all'arrivo dei semilavorati e/o dei prodotti finiti realizzati da terzisti - predisporre metodi statistici per la raccolta, l'elaborazione e la presentazione dei dati relativi ai controlli qualità effettuati
Indicatori di contesto	<p>A livello di organigramma la funzione si colloca in staff alla Direzione aziendale.</p> <p>Le relazioni interne saranno, come detto, principalmente con il Responsabile Produzione e con i responsabili di reparto (taglio, orlatura montaggio, incollaggio, finissaggio e scatolatura).</p> <p>Le relazioni esterne invece soprattutto con fornitori di materiali (pellami, fodere, tessuti) e/o componenti (fondi, tacchi, ecc.) e con i terzisti di semilavorati e/o prodotti finiti per la verifica della qualità delle forniture.</p>

AREE DI ATTIVITA'

AdA 1	Denominazione	CONTROLLO QUALITÀ DI PROCESSO
	Descrizione	L'area di attività consiste nella gestione del controllo del processo di produzione, comprendente sia la realizzazione del prodotto finito che il corretto funzionamento dei relativi macchinari
	Lista attività	<p>Collabora con il Responsabile Produzione per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verificare con il Responsabile Programmazione Produzione per la definizione e verifica dei tempi standard e le attrezzature necessarie per l'attuazione del processo produttivo - Controllare i programmi di produzione in relazione al fabbisogno di manodopera al fine di rispettare i tempi di consegna - Definire le istruzioni di lavorazione e di controllo che sono opportune per l'attività produttiva - Definire e supervisionare il corretto attrezzaggio dei Macchinari prima dell'inizio della produzione da parte degli addetti incaricati - Definire il Piano di Manutenzione preventiva sui macchinari e supervisionarne la corretta attuazione da parte degli addetti incaricati - Intervenire tempestivamente per risolvere le non conformità di processo emerse nel corso ed al termine delle lavorazioni - Determinare le azioni correttive per migliorare la qualità dei processi - Comunicare efficacemente con il personale addetto in produzione al fine di creare un clima partecipativo tra le funzioni aziendali
AdA 2	Denominazione	CONTROLLO QUALITÀ DI PRODOTTO
	Descrizione	L'area di attività consiste nell' assicurare la qualità del prodotto finito prima della consegna al cliente inteso sia come qualità nell'assemblaggio/finitura dei componenti della calzatura che come qualità del packaging.
	Lista attività	<p>Collabora con il Responsabile Produzione per:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definire il Piano dei Controlli Qualità specifici per reparto (taglio, orlatura montaggio, incollaggio, finissaggio e scatolatura) - Definire il Piano dei Controlli Qualità specifici per gli addetti al controllo qualità dei semilavorati (pelli tagliate e/o tomaie) e/o dei prodotti finiti realizzati dai terzisti - Intervenire tempestivamente per risolvere i difetti presenti sulla calzatura riscontrati dagli addetti al controllo - Decidere circa la risoluzione da adottare per risolvere i difetti presenti sulla calzatura (riparazione, rifacimento completo, 2° scelta) - Elaborare statistiche periodiche relative ai difetti presenti sulla calzatura riscontrati dagli addetti al controllo distinti per articolo, reparto, codice difetto) - Determinare le azioni correttive per migliorare la qualità dei prodotti - Comunicare efficacemente con il personale addetto in produzione al fine di creare un clima partecipativo tra le funzioni aziendali

UNITA' DI COMPETENZA

UNITA' DI COMPETENZA	
UC	<p>Denominazione TECNICO CONTROLLO QUALITÀ DI PRODOTTO E DI PROCESSO</p> <p>In termini di competenze professionali questa figura deve possedere le conoscenze e le abilità legate alle singole fasi del processo di fabbricazione di parti e componenti della calzatura comprendenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> -le tecniche di taglio dei materiali (pelle, sintetico, tessuti) -le tecniche di montaggio delle parti componenti una calzatura -i diversi tipi di collanti e le modalità per un loro efficace utilizzo -le varie tipologie di macchinari <p>Inoltre deve avere altri importanti competenze necessarie a svolgere il ruolo quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> -sapere definire un piano dei controlli qualità specifici per reparto (taglio, orlatura montaggio, incollaggio, finissaggio e scatolatura) in base sia alla tipologia di lavorazione del fondo (AGO, GOODYEAR, IDEAL, BLAKE) che della tipologia di calzatura da realizzare (mocassino, stivale, sneaker, sandalo, etc.) -sapere organizzare la raccolta e l'analisi dei dati relativi al prodotto e/o al processo necessari per un'efficace gestione statistica degli stessi <p>Dal punto di vista delle capacità, la figura deve essere in grado di utilizzare efficacemente le leve della comunicazione interpersonale al fine di creare un clima partecipativo tra le funzioni con le quali deve interfacciarsi (principalmente con il Responsabile Produzione e con i relativi responsabili di reparto).</p> <p>Inoltre la figura deve essere in grado di tenere sotto controllo in situazioni critiche lo stress proprio e delle funzioni aziendali con le quali collabora assumendo il ruolo di leadership per intervenire tempestivamente a risolvere queste ultime al meglio.</p> <p>In ultimo, è di fondamentale importanza che tale figura, a fronte dell'analisi dei dati relativi al prodotto e/o al processo, sia in grado di proporre con sistematicità azioni correttive per migliorare la qualità dei processi e/o dei prodotti.</p>
	Prestazione attesa

I 3 Profili individuati

RESPONSABILE RETAIL



I 3 Profili individuati

FORMAT PER LA DESCRIZIONE DEL PROFILO PROFESSIONALE	
DESCRITTORE	CONTENUTO DEL DESCRITTORE
Denominazione	RESPONSABILE RETAIL
Descrizione	<p>Tale figura professionale, in collaborazione con la direzione commerciale, marketing e comunicazione, sovrintende e coordina tutte le attività relative ai rapporti con i punti di vendita ed in particolare si occupa della gestione dei flussi economici ed informativi e dello sviluppo della rete.</p> <p>Il suo ruolo è quello di collaborare con la direzione commerciale, marketing e comunicazione nelle attività di coordinamento dei differenti aspetti della gestione: strategia commerciale, sviluppo, comunicazione, realizzazione di nuove collezioni.</p> <p>In particolare, provvede a:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>coordinare la rete diretta (punti vendita monomarca, franchising o gestiti direttamente) o indiretta (anche mediante agenti di vendita);</i> – <i>sviluppare del numero di punti di vendita;</i> – <i>gestire dei flusso informativo da e verso il cliente finale ed intermedio;</i> – <i>gestire della comunicazione “in store” e del personale di punto di vendita.</i>
Indicatori di contesto	<p>A livello di organigramma la figura si colloca, di norma, all'interno della funzione commerciale. Va tuttavia osservato che a fronte di una differente configurazione del canale distributivo prescelto e delle specificità delle imprese esso può assumere ruoli e posizioni organizzative differenti.</p> <p>Va comunque osservato l'importante ruolo che questo figura riveste in termini di coordinamento di differenti aspetti della gestione (strategia commerciale, sviluppo, comunicazione, realizzazione di nuove collezioni , ecc.): si configura un profilo professionale complesso sia per le interrelazioni che per le conoscenze da sviluppare.</p>

I 3 Profili individuati

AREE DI ATTIVITA'		
AdA 1	Denominazione	SVILUPPO COMMERCIALE
	Descrizione	L'area di attività consiste nella pianificazione e attuazione della politica di sviluppo , attività con una valenza di assoluto rilievo nei contesti di network di franchising.
	Lista attività	<ul style="list-style-type: none"> - Ricerca e selezione dei punti di vendita. - Valutazione e validazione della location anche mediante appositi strumenti di geomarketing (sviluppo di analisi per la site evaluation) - Rilevazione del beneficio di immagine della location (flagship store, concept store, ecc) - Individuazione delle potenzialità della location - Definizione del format commerciale - Coordinamento del team di start up dello store
AdA 2	Denominazione	GESTIONE DELLA RETE
	Descrizione	L'area di attività consiste nella gestione dei flussi economici nei confronti dei differenti punti di vendita ; tale attività può essere realizzata con approcci differenti in relazione alla configurazione del canale distributivo (punti di vendita monomarca, franchising, venditori diretti o indiretti)
	Lista attività	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione, in collaborazione con la direzione commerciale, della strategia retail pluriennale e degli interventi annuali da realizzare. - Gestione delle politiche di sell-in e di sell-out. - Definizione del budget commerciale di punto di vendita, monitoraggio controllo ed analisi degli scostamenti. (in alternativa) Definizione del budget commerciale di agente, monitoraggio controllo ed analisi degli scostamenti. - Acquisizione degli ordini e definizione della politica assortimentale variabile per ogni store. - Realizzazione delle politiche di incentivazione dirette ai responsabili dei punti di vendita o agli agenti. - Razionalizzazione della politica distributiva mediante la gestione dei resi e degli invenduti, anche attivando sistemi per il trasferimento orizzontale della merce e la eventuale collocazione nel factory outlet.

I 3 Profili individuati

AREE DI ATTIVITA'	
	<p>Denominazione COMUNICAZIONE IN-STORE</p>
	<p>Descrizione L'area di attività consiste nella gestione delle attività di impostazione e controllo dello spazio espositivo; di gestione, formazione, incentivazione del personale di punto di vendita; di monitoraggio del flusso informativo.</p>
AdA 2	<p>Lista attività</p> <p>Sulla base delle decisioni relative ai format distributivi (in alcuni casi formalizzate in strumenti quali il book dell'immagine coordinata, il manuale del franchising, ecc.) il ruolo di questa figura è quello di definire, sulla base delle caratteristiche del punto di vendita, lo spazio espositivo. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> -lay-out delle attrezzature ed assortimentale (linee) -display -comunicazione interna ed esterna al punto di vendita <p>Inoltre, esso svolge un ruolo fondamentale nell'impostazione dell'attività di gestione delle risorse umane "in store": <i>selezione dei ruoli chiave</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Inserimento -formazione (commerciale e su procedure) -Incentivazione -Valutazione <p>Tale attività può rivolgersi anche agli agenti in caso di reti di vendita indirette.</p> <p>Una delle attività più rilevanti è quella di gestione del flusso informativo nelle due direzioni (Azienda vs. punto di vendita e punto di vendita vs. Azienda), importante non solo per l'analisi dei trend quantitativi controllabili real time (sell-in e sell-out in quantità e valore e per prodotto e misura), ma anche per le informazioni strategiche come la percezione dei clienti sulla qualità dei prodotti, dei prezzi, sulle tendenze moda, ecc.</p>

I 3 Profili individuati

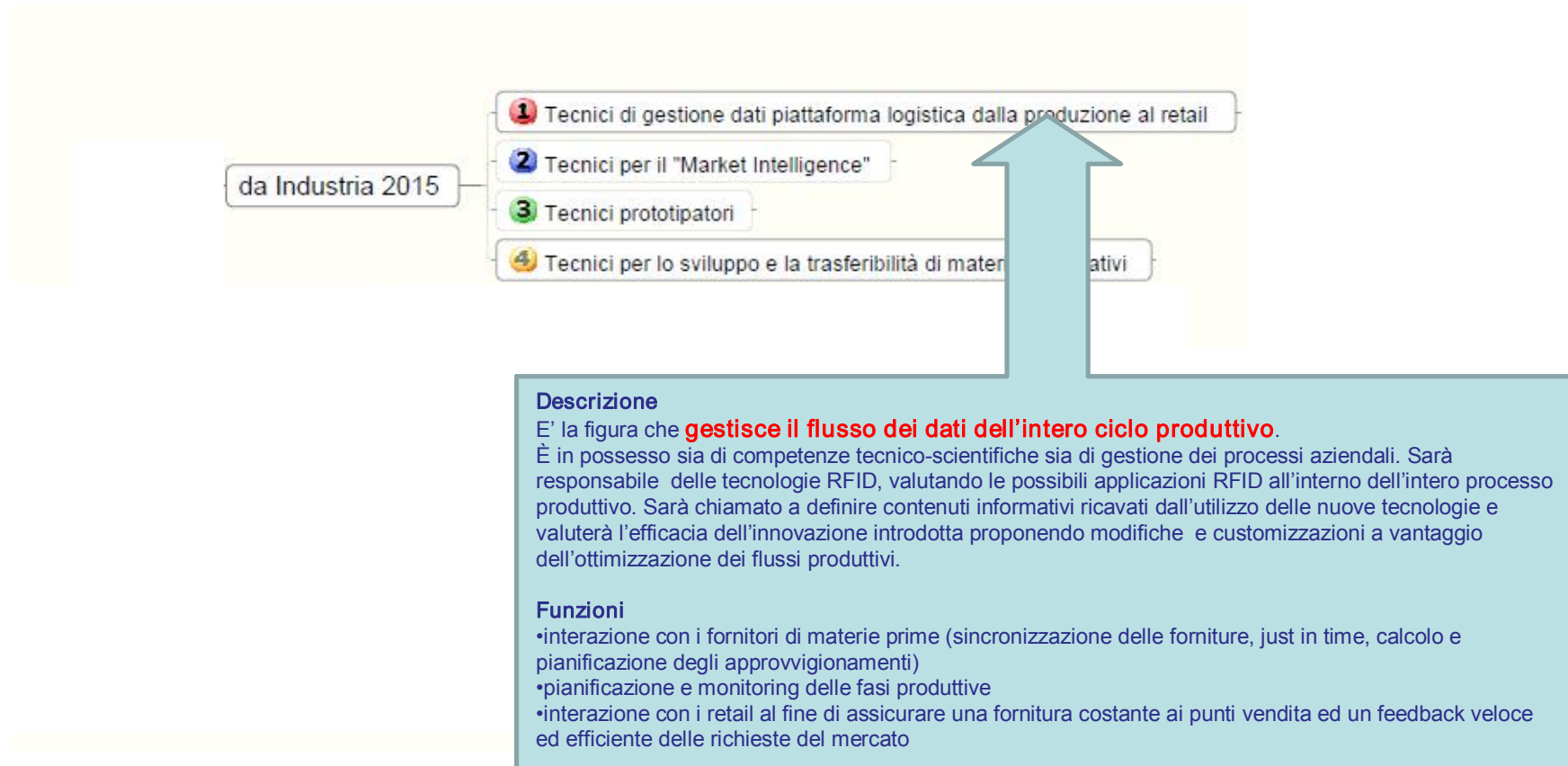
UNITA' DI COMPETENZA	
	<p>Denominazione RESPONSABILE RETAIL</p>
UC	<p>Prestazione attesa</p> <p>In termini di competenze professionali questa figura deve possedere le conoscenze e le abilità di natura commerciali e marketing, con un forte respiro interfunzionale.</p> <p>Le aree di conoscenza possono essere, fra le altre, le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> -marketing di base -trade e retail marketing -analisi di mercato -geomarketing -CRM (Customer Relationship Management) -gestione degli strumenti di pianificazione e controllo delle vendite <p>Dal punto di vista delle capacità, la figura deve essere in grado di utilizzare efficacemente le leve della comunicazione interpersonale al fine di creare un clima partecipativo tra le funzioni con cui interagisce e soprattutto con i componenti della rete.</p>

Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015

da Industria 2015

- 1 Tecnici di gestione dati piattaforma logistica dalla produzione al retail
- 2 Tecnici per il "Market Intelligence"
- 3 Tecnici prototipatori
- 4 Tecnici per lo sviluppo e la trasferibilità di materiali innovativi

Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015



Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015



Descrizione

Persona con competenze tecnologiche e commerciali, capace di proporre contenuti innovativi con l'obiettivo di **migliorare l'interazione cliente prodotto, sviluppare le vendite e la customer satisfaction**.

Tale persona dovrà avere la capacità di comprendere, analizzare e valutare pienamente l'ambiente interno ed esterno relativo a clienti, concorrenti, mercato e industria in cui si muove un'azienda, per migliorarne i processi di decision making.

Funzioni

- Decidere le istanze di business e fornire il suo punto di vista sulla direzione e le decisioni da prendere
- Fornire un'interpretazione esaustiva del mercato e delle sue dinamiche: questo richiede processi di raccolta ben strutturati, solide partnership con i fornitori di informazioni, robuste abilità analitiche, e uno staff focalizzato ed esperto.
- Proporre e gestire l'innovazione tecnologica all'interno dei punti retail e garantire un efficiente flusso dati verso le aziende produttrici.

Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015



Descrizione

Figura professione con competenze tecnologiche ed informatiche. Dovrà essere in grado di **recepire i flussi produttivi ed impostare le innovazioni previste** unitamente alla **realizzazione di prototipi costruiti per verificare l'efficacia e l'efficienze delle tecnologie introdotte.**

Funzioni

- Supportare i tecnici di piattaforma e di tecnologia RFID nell'implementazione nei nuovo processi produttivi
- Supportare le fasi esecutive dell'applicazione dell'RFID e della realizzazione della piattaforma software
- Farsi carico delle soluzioni di problematiche di caratterizzazione ambientale

Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015

da Industria 2015

- 1 Tecnici di gestione dati piattaforma logistica dalla produzione al retail
- 2 Tecnici per il "Market Intelligence"
- 3 Tecnici prototipatori
- 4 Tecnici per lo sviluppo e la trasferibilità di materiali innovativi

Descrizione

È la figura professionale che è in grado di coniugare solide conoscenze tecnico-scientifiche a competenze di tipo economico-gestionali, tali da **contribuire alla realizzazione di business profittevoli nel settore dei materiali innovativi**. E' in possesso di competenze specifiche in ambito scientifico (ingegneria dei materiali; ingegneria chimica; ingegneria meccanica).

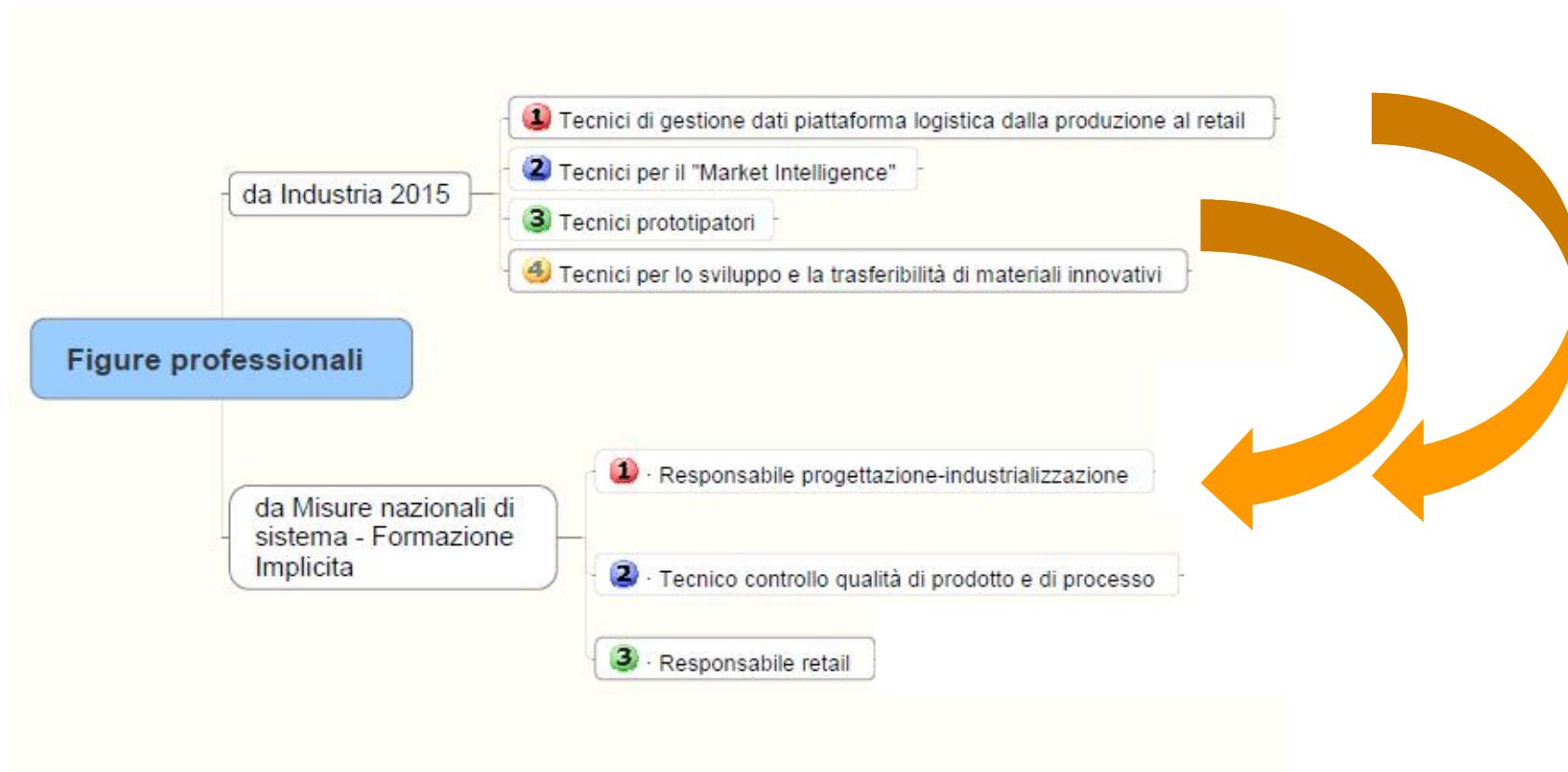
Funzioni

- ricerca sui materiali innovativi e applicazione delle conoscenze in diversi settori (manfatturiero, nautico, aeronautico, gomma e plastica, metalmeccanico, ecc...);
- sviluppo progetti nell'ambito dei nuovi materiali e delle nuove tecnologie (nanomateriali; nanotecnologie);
- soluzione problematiche tecnologiche;
- trasferimento del know-how in ambito industriale.

Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015



Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015



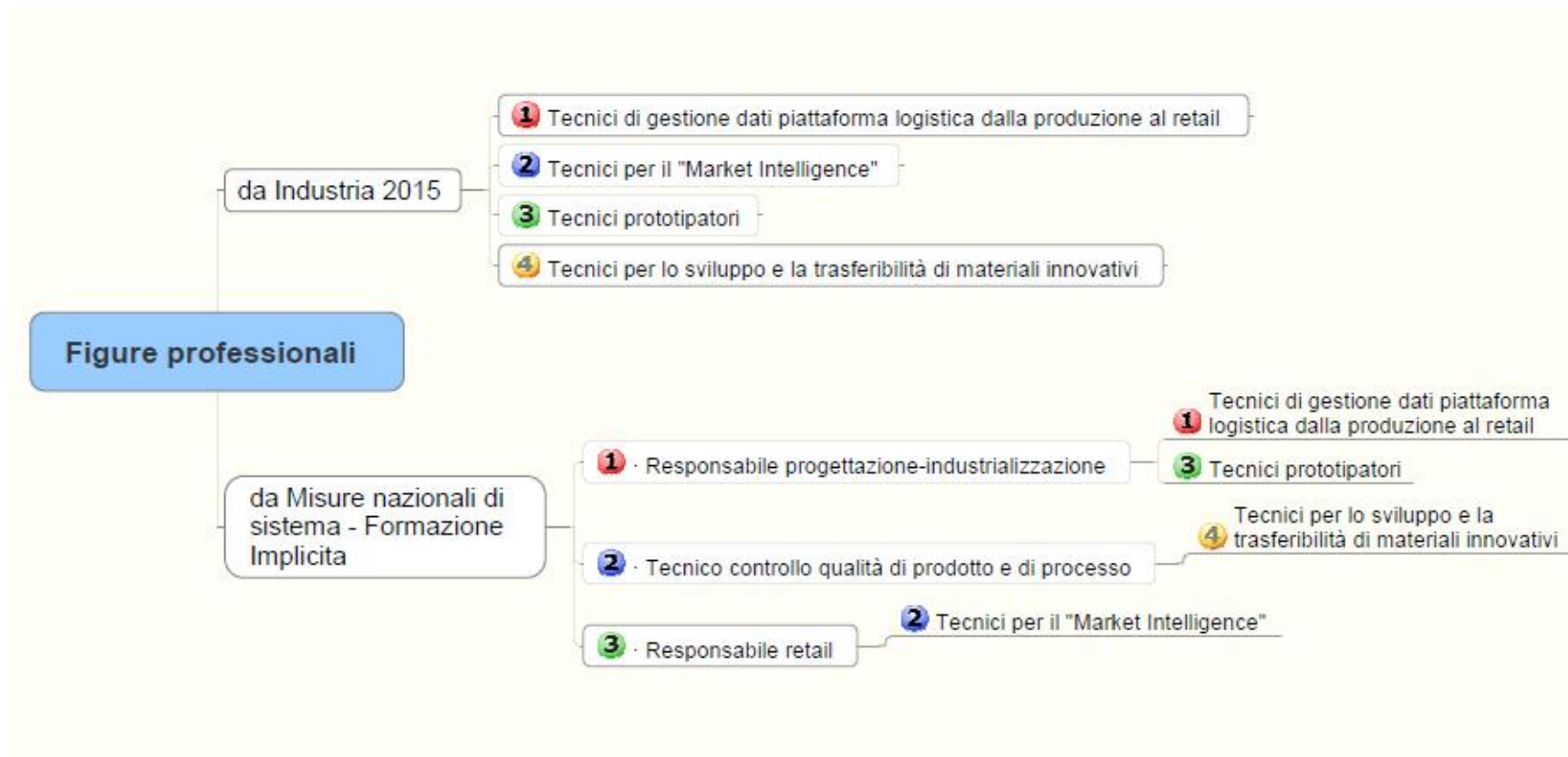
Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015



Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015



Collegamenti tra i 3 profili individuati con le figure professionali individuate da Industria 2015



Grazie per l'attenzione