

Industria 4.0: competenze da sviluppare e figure da creare

L'ORGANIZZAZIONE È IL MEZZO MEDIANTE IL QUALE L'AZIENDA, ANCHE QUELLA CALZATURIERA, RAGGIUNGE I PROPRI OBIETTIVI E ANCOR PIÙ SE PUNTA ALL'INNOVAZIONE, MA PER ESSERE EFFICACE L'ORGANIZZAZIONE DEVE ESSERE COSTRUITA SULLE PERSONE E SULLO SVILUPPO DELLE COMPETENZE.

Il modello Industria 4.0 spinge le aziende all'innovazione, ma per innovare veramente è necessario e indispensabile ripensare il proprio modello di business. Il Business Model Canvas, sviluppato da Alex Osterwalder e già illustrato nell'articolo pubblicato sul numero di giugno, ci guida alla ridefinizione della proposta di valore coerente con i bisogni dei clienti, alla identificazione dei canali e delle relazioni che l'azienda stabilisce con questi. Nella parte sinistra dello schema (Figura 1) vengono invece riportate le attività chiave, i partner chiave e soprattutto le risorse chiave. Ecco allora che torna prepotentemente in gioco il ruolo delle persone, le loro capacità e i loro talenti. L'innovazione inoltre comporta un forte cambiamento culturale e le organizzazioni devono trovarsi pronte ad affrontarlo in modo da trasformare una potenziale criticità in una grande opportunità. Le aziende calzaturiere hanno saputo da sempre affrontare l'innovazione in ambito prodotto (nuove linee, nuove collezioni, nuovi modelli, ecc.) ma sono rimaste più ferme sugli aspetti organizzativi, spesso anche perché non in grado di trovare e formare nuove risorse da introdurre in azienda.

Il ripensamento di nuovi modelli di business richiede che in azienda siano presenti figure che sappiano ragionare più per processo che per funzione e quindi avere una visione trasversale dell'azienda stessa. A ciò occorre aggiungere che l'innovazione, soprattutto tecnologica, ha messo in difficoltà le figure più operative e con

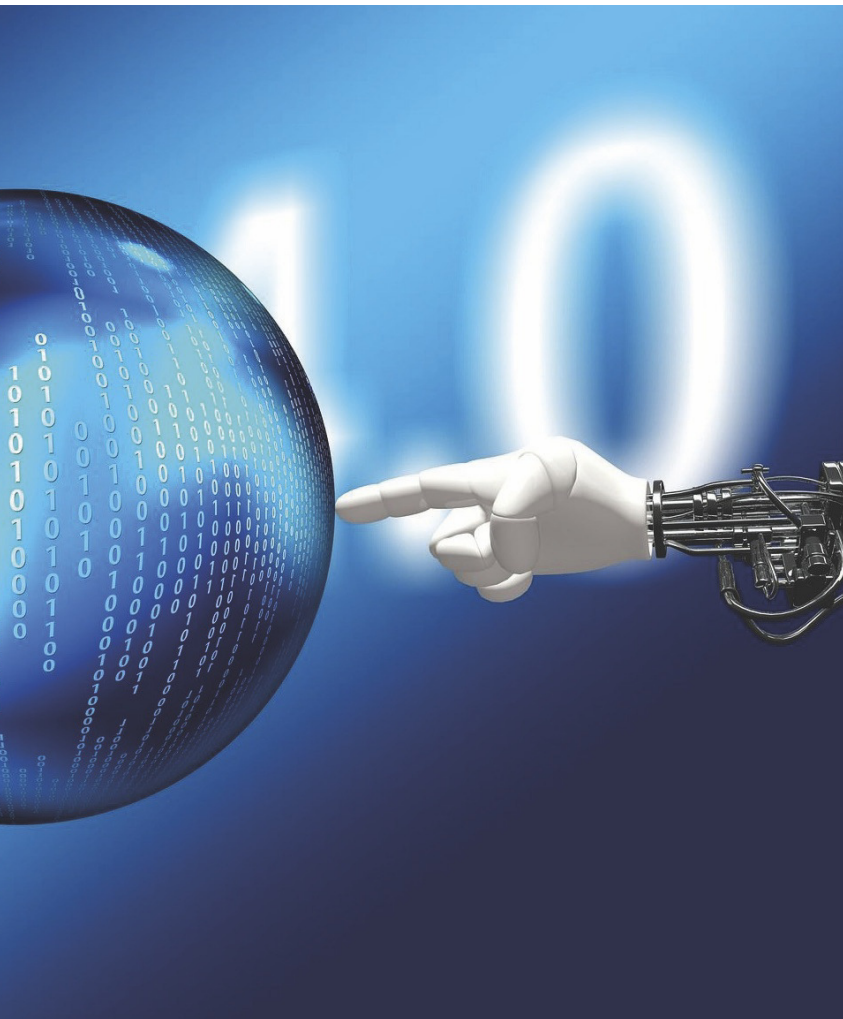


maggiore anzianità di servizio in azienda, perché più resistenti al cambiamento e al tempo stesso più bisognose di riqualificazione e aggiornamento. Occorre poi tenere in considerazione che nel futuro sarà sempre più necessario possedere un approccio diverso nei confronti del lavoro stesso, che sarà orientato più ai risultati e ai progetti che alla produttività nel senso più tradizionale del termine.

Le organizzazioni pertanto devono ripensarsi e in questo identificare il fabbisogno di risorse umane più adeguate e soprattutto far crescere le competenze necessarie ad affrontare il cambiamento.

Le competenze da sviluppare per affrontare il cambiamento

L'innovazione spinta dal sistema Industria 4.0 non sta tanto nell'introdurre macchinari tecnologicamente all'avanguardia o massimamente automatizzati, quanto nella capacità di costruire sistemi interconnessi, ossia in grado di integrare i sistemi gestionali con quelli produttivi in una catena logistica allargata, che comprende fornitori,



terzisti e persino clienti; tutto ciò costruendo ambienti di lavoro dotati di sistemi intelligenti e che favoriscano il coinvolgimento degli operatori e delle figure gestionali. Nelle aziende calzaturiere in particolare si potrebbe puntare alla simbiosi tra industria e artigianalità, un ibrido che potremmo definire artigianalità aumentata. Ne può emergere un modello di impresa nuovo, all'incrocio tra una manifattura che si terziarizza e un mondo del terziario che tende ad assumere metodi, culture e saperi una volta tipici dell'industria. Un passaggio certamente selettivo, perché ciò che indichiamo con l'etichetta di "4.0" va visto al di fuori di qualsiasi determinismo tecnologico, come la necessità di incorporare nella propria "ragnatela" del valore nuove funzioni e saperi. Appaiono pertanto determinanti le capacità degli imprenditori di assorbire e innestare questi nuovi saperi e soprattutto sviluppare la cultura aziendale le cui risorse chiave sono ancora una volta le persone. Parafrasando Adriano Olivetti "saranno i valori spirituali, che sono eterni, a guidarci nel cambiamento". Se da un lato quindi sono indispensabili alcune conoscenze di natura tecnica, dall'altro è importante dotarsi anche di competenze

trasversali. Con riferimento alle competenze più richieste nel 2020 rispetto al 2015, una ricerca del World Economic Forum (Figura 2), indica le seguenti: problem solving in situazioni complesse, pensiero critico e creatività. In sostanza assumono un ruolo importante capacità fino a oggi considerate di secondo piano: la creatività ad esempio, che serve ad affrontare meglio le situazioni critiche da prospettive diverse, può essere un valido supporto al problem solving. Le persone maggiormente dotate di soft skills hanno però bisogno di modalità diverse di leadership, perché più che rispondere a ordini e direttive, sono abituate a lavorare in gruppo e ad essere motivate al raggiungimento di obiettivi.

Ecco allora che le figure chiave dell'introduzione di sistemi avanzati di gestione secondo le logiche di Industria 4.0 saranno leader capaci di gestire il cambiamento e di leggere l'innovazione profonda, di ispirare le persone sapendole accompagnare nelle decisioni e nell'assunzione di responsabilità, saranno figure creative in grado di generare ambienti collaborativi e di innovazione.

Un aspetto fondamentale risulta quindi quello di saper gestire il cambiamento e aiutare quelle figure maggiormente resistenti. Da questo punto di vista assume un valore strategico la capacità di gestire l'introduzione di sistemi innovativi secondo logiche di progetto, ossia pianificando nel dettaglio le attività e cercando di individuare e quindi anticipare, ancor prima di affrontare, tutte le possibili perplessità rispetto alle nuove tecnologie introdotte.

Dopo aver preso consapevolezza delle competenze necessarie, sorge però il problema di come sviluppare e accrescere tali competenze in azienda e poi di come coinvolgere il personale più maturo in questo percorso di crescita. Poiché tra nuove e vecchie generazioni la sfida si gioca sulla digitalizzazione, tra l'altro uno degli aspetti più significativi di Industria 4.0, una via d'uscita potrebbe essere rappresentata dalla contaminazione tra il mondo digitale e quello artigianale, che tipicamente caratterizza il settore manifatturiero e quello calzaturiero in particolare. Si tratta di un trasferimento "osmotico" delle competenze che significa da un lato che si impara da chi abbiamo vicino per emulazione e per curiosità e dall'altro si realizza una costante "manutenzione delle competenze" apprese, che vanno orientate alla costruzione del gruppo di lavoro, al confronto, alla negoziazione e al risultato, che deve essere chiaramente definito nei tempi, nei modi, nelle rilevanze e nello specifico. Le nuove figure dovrebbero accettare in modo attivo l'idea antropologica della contaminazione dei saperi da chi più esperto, rappresenta la certezza del saper fare in azienda, e allo stesso tempo debba apportare il nuovo, ovvero il contenitore digitalizzato che appartiene ai giovani, ai ragazzi a cui piace nutrirsi di tecnologia. È solo dalla fusione di questi due saperi e di queste modalità così lontane che deve emergere il nuovo modello di professionista di questa nuova epoca.

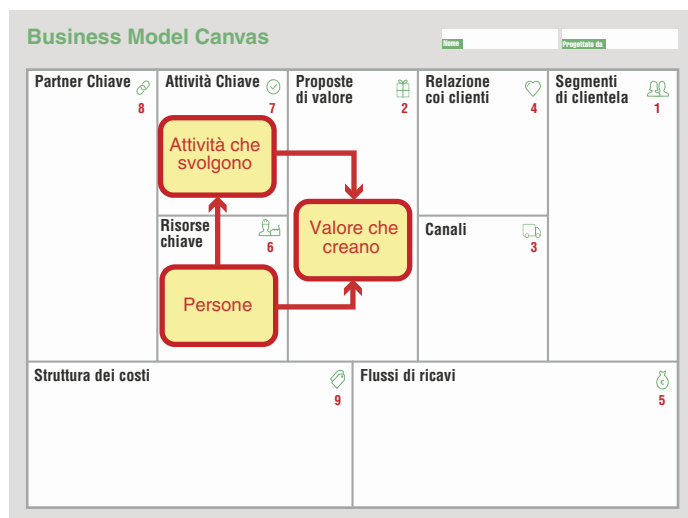


Figura 1 – Persone, Attività e Valore nel Model Business Canvas

In questo ambito è evidente che nella scelta delle nuove risorse giovani da inserire in azienda, accanto alle competenze di natura tecnica e relazionale deve essere valutata la propensione ad apprendere e la necessaria curiosità di esplorare saperi antichi. Le aziende dovrebbero collaborare in modo sempre più sistematico con il mondo della formazione e della scuola, favorendo scambi di esperienza (vedi i progetti di alternanza scuola-lavoro) e soprattutto incrementare la formazione in azienda, trasformando le figure senior in maestri di esperienza e quelle junior in istruttori di nuove tecnologie.

Quali figure creare per affrontare l'evoluzione dell'industria 4.0

Non si vuole in questa sede produrre un elenco esaustivo delle figure necessarie a supportare l'evoluzione indotta dai sistemi e modelli di Industria 4.0 ma si è comunque cercato di individuare quelle più significative. A livello di processi, le aree maggiormente interessate da una innovazione secondo le direttive di Industria 4.0 all'interno di un'azienda calzaturiera, sono sicuramente quelle dello sviluppo prodotto, della gestione della produzione e della logistica. Ci sono poi almeno due figure da creare a livello di staff con responsabilità maggiormente trasversali (vedi Fig. 3). È chiaro che quando si parla di figure da inserire non si pensa necessariamente a nuove figure, perché questo dipende chiaramente dalle dimensioni dell'azienda; ci si riferisce a figure da creare che potrebbero in alcuni casi essere coperte anche da funzioni già presenti in azienda arricchendone la propria job description.

Area Sviluppo Prodotto

In questa area le innovazioni maggiormente presenti sono quelle dedicate allo sviluppo dei modelli mediante utilizzo di sistemi CAD e tecnologicamente avanzati, interfacciabili con sistemi di acquisizione di forme (scanner 3D) o direttamente con stampanti 3D per la realizzazione di prototipi e campioni. È evidente quindi che queste figure debbano possedere notevoli capacità in ambito digitale ed essere sempre disponibili ad aggiornare le proprie conoscenze nel campo dell'informatica applicata.

Nel 2015	Nel 2020
1. Problem solving in situazioni complesse	1. Problem solving in situazioni complesse
2. Coordinarsi con gli altri	2. Pensiero critico
3. Gestione delle persone	3. Creatività
4. Pensiero critico	4. Gestione delle persone
5. Negoziazione	5. Coordinarsi con gli altri
6. Controllo qualità	6. Intelligenza emotiva
7. Orientamento al servizio	7. Capacità di giudizio e presa di decisioni
8. Capacità di giudizio e presa di decisioni	8. Orientamento al servizio
9. Ascolto attivo	9. Negoziazione
10. Creatività	10. Flessibilità cognitiva

Figura 2 – Competenze a confronto (World Economic Forum, The Future of Jobs Report, 2016)

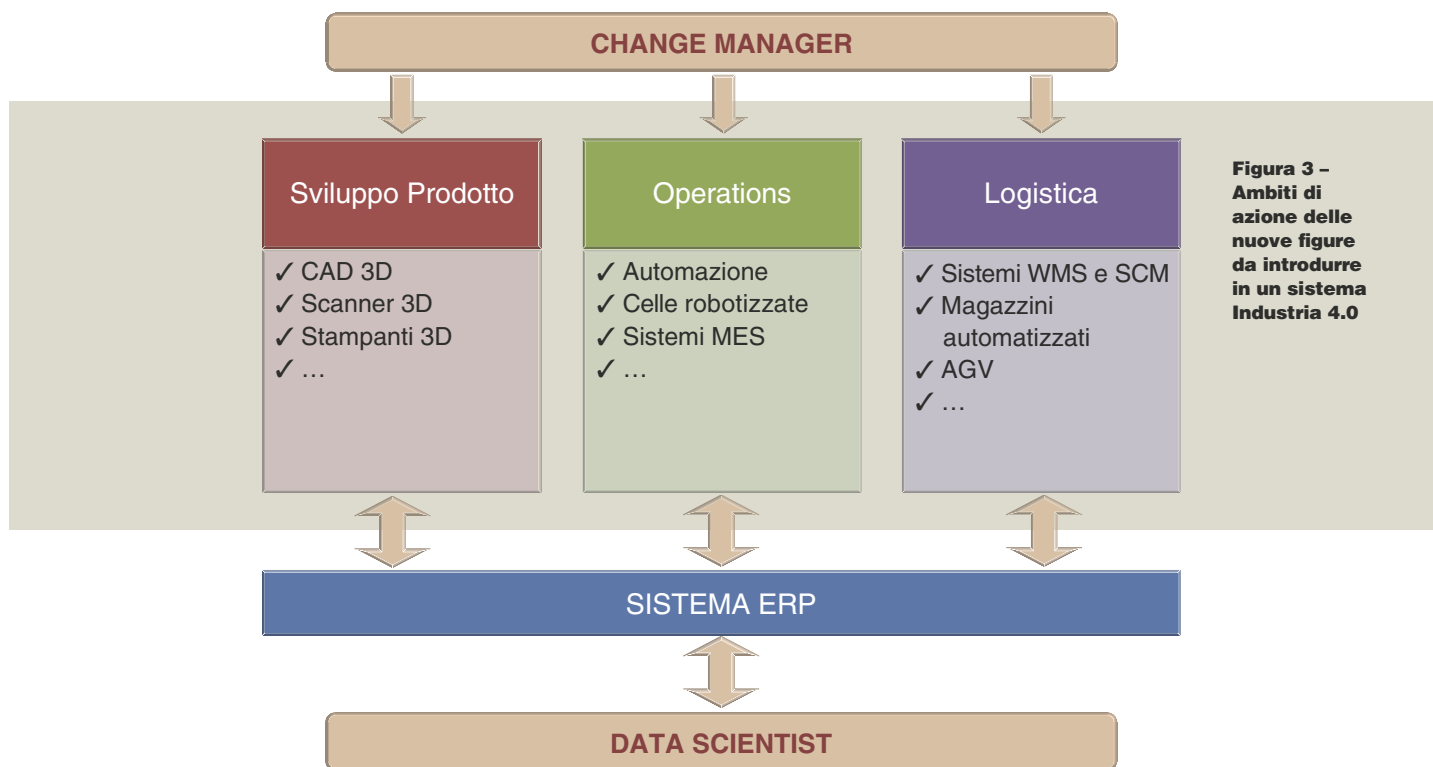


Figura 3 – Ambiti di azione delle nuove figure da introdurre in un sistema Industria 4.0

Area Produzione

Questo è uno degli ambiti maggiormente interessati dall'innovazione introdotta da Industria 4.0. In primo luogo servono figure in grado di supportare l'implementazione di celle o linee robotizzate, di sistemi in grado di scambiare dati con impianti e macchinari e interfacciabili con il sistema informativo gestionale (sistemi MES – Manufacturing Execution System). Sono ingegneri di processo e i loro compiti principali sono quelli di essere in grado di valutare l'impatto tecnologico ed economico di questi sistemi, definirne i requisiti, identificare i fornitori, predisporre dei progetti di implementazione coordinando le attività con le risorse interne e con quelle esterne, definire e dimensionare gli indicatori di prestazione e le misure di produttività, supportare la formazione degli addetti sia a livello operativo che gestionale.

Area Logistica

Così come la produzione anche la logistica risulta fortemente influenzata dall'introduzione di sistemi in ambito Industria 4.0. Da questa prospettiva possono esistere infatti sia soluzioni di tipo più hardware, vedi magazzini verticali, sistemi di trasporto automatizzati (AGV, ecc.) che di tipo più software, ossia sistemi di gestione della catena logistica in remoto (SCM – Supply Chain Management), sistemi per la gestione delle informazioni e molto altro. Anche in questo caso si tratta di ingegneri di processo ma con un occhio più rivolto alle movimentazioni e alla gestione dei flussi fisici ed informativi dall'interno all'esterno dell'azienda e viceversa.

Figure di staff

Tra le figure di carattere più trasversale se ne possono identificare due con peculiarità piuttosto diverse, la prima di natura più tecnica e la seconda assolutamente più soft. Il primo è il Data Analyst o ancora meglio il Data Scientist, ossia quella persona che sa trattare la grande mole di dati, strutturati o non strutturati, che i sistemi interconnessi sono in grado di generare. Questa figura dovrà avere capacità di analisi e di sintesi al tempo stesso così da elaborare i dati per giungere alla produzione di informazioni di supporto alle decisioni delle funzioni dirigenziali. In sostanza è la figura che dall'analisi dei dati riesce a generare valore: di conoscenza, di valutazione e di decisione. La seconda figura come detto è invece ancora più trasversale della prima e interviene nei processi di cambiamento; può essere definito genericamente Change Manager perché in effetti supporta l'organizzazione e soprattutto le persone nella difficile trasformazione verso il digitale, l'intangibile, il tecnologicamente più astratto. In questo caso è evidente che le competenze principali sono quelle di natura relazionale, orientate alla gestione dei gruppi, risoluzione di conflitti, problem solving e comunicazione.

La sfida di industria 4.0 è dunque aperta, ora sta alle aziende e agli imprenditori da un lato e alle istituzioni pubbliche o private destinate alla formazione dall'altro, di lavorare nella direzione dello sviluppo delle competenze con l'obiettivo di incrementare la competitività.

© RIPRODUZIONE RISERVATA