

# ŠTUDIJA PRIMERA

Opisano za projekt: "The Hexagonal Leader"

## Ime organizacije

P.M. S.p.A.

## Spletna stran organizacije

[https:// www.pm-spa.it](https://www.pm-spa.it)

## Logotip organizacije



## Vrsta organizacije

- poslovno podjetje  
 javni sektor  
 NVO  
 drugo .....

## Velikost organizacije

- majhno  
 srednje  
 veliko

## Ekonomski sektor

Ekonomski sector: mehanika

## Kratek opis organizacije

P.M. S.p.a. je italijansko podjetje za strojno obdelavo in natančnost montaže, ponaša se s pomembnimi sodelovanji in partnerstvi z nacionalno in mednarodno priznanimi blagovnimi znamkami v različnih sektorjih. Ponujajo procese sooblikovanja, inženiring, storitev prototipiranja, pa tudi strojno obdelavo, množično proizvodnjo in končno montažo kompleksnih skupin. Podjetje dobavlja za naslednje sektorje: avtomobilski, kolesarski, motorni, cestni in dirkalni, navtični, hidravlični, energetski sektor in robotiko. Inovacije, usposabljanje, raziskave so trije stebri uspeha podjetja. Inovacije predstavljajo temeljni dejavnik za ohranjanje konkurenčnosti na trgu.

Na področju mehanske obdelave ima podjetje najnaprednejše tehnologije in najbolj prilagodljive proizvodne sisteme, ki pripomorejo k zelo iznajdljivemu in resnično konkurenčnemu odzivu. Pri usposabljanju, v katerega so vključeni tako mlajši kot izkušeni kadri, se iščejo inovativne rešitve, usklajene z zahtevami strank.

## Opis študije primera (situacije / problema, s katerim se soočajo)

Tržne in procesne inovacije v kombinaciji s tehnološkimi predstavljajo vsakodnevne izzive za podjetje. Za soočanje z vedno novimi potrebami se podjetje osredotoča na digitalizacijo procesov in medsebojno povezavo oddelkov in podjetnih struktur, kar doprinese k optimizaciji tako proizvodnih kot informacijskih tokov. Skupaj s temi izzivi, ki jih podjetje obvladuje že nekaj let, je tematika preoblikovanja v vodjo usklajena z identifikacijo novih oseb, ki lahko nadzirajo strateške in nujne funkcije. Upravljanje sprememb je glavni poudarek, ki bo podjetje spremljal v procesu digitalne preobrazbe 4.0, pri čemer bo ponujena podpora v procesu preobrazbe, izpostavljeno bo transverzalno vrednotenje tehničnih vidikov, analiza organizacijskih omejitev (ponovna opredelitev nalog, sprememba operativnih metod) in vedenjski vidiki (nove operativne metode, trening za lažje spopadanje s spremembami).

Podjetje je razvilo zavedanje, da ljudje potrebujejo vodenje, da pridobijo veščine, ki jih še nimajo. Ljudje morajo biti v središču, zlasti pri spremembi, ki jo narekujejo popolnoma nove tehnologije, ki se v začetku soočajo z nezaupanjem zaradi pomanjkanja znanja o orodjih in njihovih koristih.

V procesu neprestanih implementiranih sprememb v smeri industrije 4.0, kakršne so se zgodile v P.M. S.p.a., je treba spremljati organizacijske novosti.

Industrija 4.0 ni "moteča" tehnologija! Ljudi ne odpravlja, prav nasprotno, lahko jih le še bolj izboljša, če si prizadevamo za prenovo procesov (Digitalna transformacija in inovacije pri integraciji informacijskih sistemov).

Zato je treba preoblikovanje v vodjo začeti z določitvijo novih načinov integracije, izmenjave in operativne aktivacije potrebnih sprememb.

### Predlagane rešitve (added pros and cons)

- Identificirati tehnologije, ki lahko vodijo podjetje k organizaciji, strukturirani po procesih.
- Vključiti tehnologije in vodstvene veščine z opredelitvijo vlog, ki lahko sledijo procesu tehnoloških in organizacijskih inovacij, določiti vodje raziskav in razvoja za nadzor in spremljanje inovacijskega področja in digitalizacije procesov.
- Določiti zunanje podjetje, ki bo spremljalo proces sprememb.

### Izbrana rešitev

Vključitev tehnologije in vodstvenih veščin z opredelitvijo vlog, ki lahko sledijo procesu tehnoloških in organizacijskih inovacij, določitev vodje raziskav in razvoja za nadzor in spremljanje inovacijskega področja in digitalizacije procesov.

SPREMEMBA UPRAVLJANJA IN INDUSTRIJA 4.0 STA združeni pri razvoju projektov, skladnih s cilji podjetja. Pot je sestavljena iz različnih korakov, za katere so potrebne spretno osebe, ki usklajujejo, vodijo, usmerjajo, opolnomočijo in izmenjujejo informacije, motivirajo ljudi z vztrajnostjo in natančnostjo in odločnostjo, da vedno dosežejo zastavljeni cilj. Ne gre za obračanje nove strani, ampak za pospešitev sprememb, ki imajo pri P.M. S.p.A. dvojno vrednost: organizacijsko-tehnološko in načrtovanje generacijskega prehoda.

### Utemeljitev sprejete odločitve

Je družinsko podjetje, kjer so mlade generacije nabirale izkušnje v tujini in v drugih podjetjih, kjer so pridobili ustrezne veščine, ki podpirajo tekoče inovacije. Lastnik se je odločil, da bo novi generaciji zaupal nadzor nad področjem inovacij in tehnologije. Razlogi, ki so vodili izbiro, so v prepoznavanju veščin nove generacije, ki je v zadnjih letih poglobila svoje usposabljanje pri podiplomskih izobraževanjih. Področje inovacij in ITC je eno najbolj inovativnih in strateških področij podjetja, ki mora nenehno konkurirati tako vse bolj zahtevnim strankam kot konkurenčnemu okolju, ki je še posebej pozorno na inovacije.

### Vpeljava rešitve v praksi

Ob pomembnih naložbah v tehnološke inovacije so bili razviti integrirani informacijski sistemi, ki so v realnem času povezali proizvodno, logistično, skladiščno in administrativno področje.

Ti sistemi vplivajo na delovne metode in čas, saj ponujajo možnost spremljanja faz proizvodnega procesa celo na daljavo. To izvedeno rešitev je nadzoroval notranji vodja inovacij pri ITC v sodelovanju s podjetji, ki imajo izkušnje z integriranimi sistemi, in zagotovil podporo osebju, ki je bilo vključeno v različne zmogljivosti glavnih poslovnih procesov. Vodja inovacij ima odločilno vlogo tako za nadzor in prepoznavanje tehnologij in sistemov, ki so skladni s potrebami podjetja, kot tudi za podporo človeškim virom (usposabljanje za podporo pri izkoriščanju potenciala integriranih sistemov).

Prepoznani vodja inovacij je oseba, ki je dobro poslovno in procesno organiziran ter ima tehnološke sposobnosti, poslovne procese bogati s poslovnimi inovacijami, spodbuja uporabo omogočitenih tehnologij, ustreznih za podjetje, in preoblikovanje dela in proizvodnje v luči digitalne perspektive.

Vodja inovacij v podjetju opravlja raziskave strateških priložnosti, ki jih ponuja digitalna preobrazba. Strokovnjak za "pametne" tovarne in industrijo 4.0 je inovativni mislec, zlahka prepoznavna in rešuje težave pri delu in v zasebnem življenju, vključuje mehke in trde veščine, ki so pomembne za spremljanje preoblikovanja v vodjo.

### Pridobljene lekcije

Predvsem tehnološke novosti, ki so bile v podjetju uvedene v začetni fazi, so naletele na nekatere težave pri izvajanju, ker so naletele na odpor tako lastnikov kot zaposlenih na različnih področjih. Razvoj in izvajanje inovacij so imeli konkretne rezultate pri optimizaciji proizvodnih procesov šele, ko je bila identificirana notranja (nova generacija) oseba, ki jo je legitimiral lastnik, in je imela nalogo, da sproži proces sprememb.

Opredelitev področij, ki jih lahko pokrivajo nove generacije, orodja in podpora, ki jo lahko zagotovijo, vodijo na pot prepoznavanja novih vlog in razvijanje novih priložnosti za ljudi in za podjetja. To lahko olajša postopek načrtovanja generacijske spremembe.

### Povezava s šestimi veščinami, predstavljenimi v projektu

- Preoblikovanje v vodjo (Splošno preoblikovanje v družinskih podjetjih - Načrtovanje)
- Izoblikovanje vodstvenih veščin (znanje, sodelovanje, zaupanje, motivacija ...) in vodstvenega stila

V tem primeru se povezava s spretnostmi, opredeljenimi v projektu, nanaša predvsem na zgoraj navedena področja, ki omogočajo soočanje z izzivi, povezanimi z organizacijsko-tehnološkimi in generacijskimi spremembami, s sprejetjem prilagodljivega in inovativnega pristopa, osredotočenega na doseganje cilja, to je razvoj organizacije, ki je usmerjena v inovacije in razvoj poslovanja, pri kateri je vključevanje mehkih in trdih veščin bistvenega pomena za načrtovanje in izvajanje prehoda.