

CASE STUDY

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

Name of the organization

P.M. S.p.A.

Website of the organization

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

Logotype of the organization



Type of organization

- Business organization
- Public administration
- NGO's
- Others (what kind?)

Size of the organization

- Small
- Medium
- Large

Economic sector

Economic sector: mechanics

Brief description of the organization

P.M. S.p.a. è una realtà italiana delle lavorazioni meccaniche e assemblaggi di precisione, vanta importanti collaborazioni e partnership per brand di fama nazionale e internazionale in differenti settori offrendo servizi di co-design, ingegnerizzazione, prototipazione, oltre alle lavorazioni meccaniche, produzione di serie e montaggio finale di gruppi complessi. L'azienda fornisce i seguenti settori: automotive, ciclistico, motociclistico, stradale e da competizione, nautico, idraulico-oleodinamico, energetico e robotica.

Innovazione, Formazione, Ricerca costituiscono i tre pilastri del successo dell'azienda.

L'innovazione quale fattore fondamentale per mantenere competitività nel mercato.

Nel campo delle lavorazioni meccaniche l'azienda dispone delle più avanzate tecnologie e dei sistemi produttivi più flessibili per una risposta altamente performante e realmente competitiva. La formazione che coinvolge sia le risorse più giovani che quelle con più esperienza. La ricerca di soluzioni innovative ed allineate alle richieste dei clienti.

Case study description (situation / the problem they are facing) [max 2000 characters]

Le innovazioni di mercato, di processo unite alle innovazioni tecnologiche rappresentano delle sfide quotidiane per l'azienda. Per fronteggiare nuove e rinnovate esigenze l'impresa deve necessariamente puntare sulla digitalizzazione dei processi e sull'interconnessione di reparti e strutture per ottimizzare sia la produzione che i flussi informativi. unitamente a tali sfide che l'impresa sta gestendo da diversi anni si allinea il tema della manager transition individuando nuove figure che siano in grado di presidiare funzioni strategiche ed improcrastinabili. Il change management è da ritenersi il focus principale per accompagnare l'azienda nel processo di trasformazione digitale 4.0, riconoscendo l'importanza del sostegno e monitoraggio del cambiamento organizzativo che ne deriva, valutando trasversalmente gli aspetti tecnici, l'analisi dei vincoli organizzativi (modello organizzativo, ridefinizione delle mansioni, cambiamento modalità operative) e gli aspetti comportamentali (nuove modalità operative, formazione resistenze al cambiamento).

L'azienda ha maturato la consapevolezza che le persone devono essere guidate, acquisire le competenze che non hanno, acquisire nuove skills. Le persone devono essere al centro, soprattutto in un cambiamento dettato da tecnologie completamente nuove, con assenza di fiducia in prima istanza dovuta ad una non conoscenza degli strumenti e dei loro benefici.

In un processo di cambiamento come quello che sta gestendo P.M. S.p.A. le implementazioni costanti verso Industria "4.0" vanno accompagnate da innovazioni organizzative. I. 4.0 non è una tecnologia "disruptive"! Non elimina le persone, anzi, al contrario le può valorizzare ancora di più purché si lavori su un ridisegno dei processi (Digital Transformation & Open Innovation nell'integrazione dei sistemi informativi).

L'esigenza pertanto è quella di traghettare la fase di transizione individuando nuove modalità di integrazione, scambio, condivisione ed attivazione operativa dei cambiamenti necessari.

Suggested solutions (added pros and cons)

- Individuare tecnologie in grado di traghettare l'azienda verso un'organizzazione strutturata per processi
 - Integrare tecnologie e skills manageriali definendo figure interne all'azienda in grado di seguire il processo di innovazione tecnologica ed organizzativa, individuando un responsabile ricerca e sviluppo per presidiare e monitorare l'area innovazione e la digitalizzazione dei processi
- Individuare una società esterna che accompagni l'impresa nel processo di cambiamento.

Chosen solution

Integrare tecnologie e competenze manageriali individuando figure interne all'azienda in grado di seguire il processo di innovazione tecnologica e organizzativa, definendo un responsabile ricerca e sviluppo a presidio e monitoraggio dell'area innovazione e digitalizzazione dei processi.

CHANGE MANAGEMENT e INDUSTRIA 4.0 insieme per sviluppare progetti coerenti con gli obiettivi aziendali. Un percorso composto da vari step, per i quali sono necessarie figure skillate che coordinino, gestiscano, guidino, responsabilizzando e condividendo le informazioni, motivando le persone con perseveranza e meticolosità e forte determinazione con lo scopo di raggiungere sempre e comunque l'obiettivo prefissato. Non si tratta di voltare pagina, ma di accelerare il cambiamento che in P.M. S.p.A. ha una duplice valenza: organizzativa- tecnologica e pianificazione del passaggio generazionale.

Rationale of the decision taken

Si tratta di un'azienda familiare dove le nuove generazioni hanno fatto esperienze all'estero ed in altre realtà produttive, in possesso di competenze adeguate a supportare le innovazioni in atto. La proprietà storica ha deciso di affidare alla nuova generazione il presidio dell'area innovazione e tecnologie. Le ragioni che hanno guidato la scelta risiedono nel riconoscimento delle competenze alla nuova generazione che ha approfondito la sua formazione con master post laurea negli ultimi anni.

L'area innovazione e ITC è una delle aree più innovative e strategiche dell'azienda che deve misurarsi continuamente sia con committenti sempre più esigenti che con un contesto competitivo particolarmente attento alle innovazioni.

Solution implemented in practice

A fronte di notevoli investimenti in innovazioni tecnologiche sono stati sviluppati dei sistemi integrati di informazioni che mettono in contatto in tempo reale l'area produzione, logistica, magazzino e amministrazione. Tali sistemi impattano sulle modalità e tempi di lavoro offrendo la possibilità di monitorare le fasi del processo produttivo anche da remoto. Tale soluzione implementata è stata presidiata dall'Innovation ITC Manager interno in collaborazione con società esperte in sistemi integrati ed hanno previsto anche l'affiancamento del personale coinvolto a vario titolo nei processi aziendali principali.

L'Innovation manager ha un ruolo determinante sia per il presidio e l'individuazione di tecnologie e sistemi maggiormente coerenti ai fabbisogni dell'azienda che per l'affiancamento delle risorse umane (formazione in affiancamento per l'utilizzo potenzialità sistemi integrati). L'Innovation manager individuato è una figura con competenze di processo e di organizzazione aziendale e tecnologiche, che favorisce l'orientamento dei processi aziendali all'innovazione del business, stimolando l'uso di tecnologie abilitanti più corrette per l'azienda e la trasformazione del lavoro e della produzione in un'ottica digitale. L'Innovation manager conduce la ricerca in azienda verso le migliori opportunità strategiche, sfruttando la trasformazione digitale. Specialista in Smart Factory ed Industry 4.0 possiede una mentalità innovativa (active thinker), individua e risolve problemi sul lavoro e nella vita con formazioni sul design thinking e l'open innovation, integra soft skills ed Hard Skills indispensabili per accompagnare la manager transition.

Lesson learned

Le innovazioni soprattutto tecnologiche introdotte in azienda in una fase iniziale hanno riscontrato alcune difficoltà nell'implementazione, dovute a resistenze al cambiamento sia da parte della proprietà che da parte delle risorse inserite in azienda a vario titolo.

Lo sviluppo e l'implementazione di innovazioni ha trovato spazio ed avuto risultati concreti nell'ottimizzazione dei processi produttivi solo quando è stata individuata una figura (nuova generazione) interna, legittimata dalla proprietà, che ha avuto il compito di avviare un processo di cambiamento. Individuare aree presidabili dalle nuove generazioni, fornendo unitamente strumenti e supporti, può rappresentare una modalità di riconoscimento di ruolo e sviluppare nuove opportunità sia per le persone che per il business agevolando il processo di pianificazione del passaggio generazionale.

Connection to the six skills depicted in the project

- Manager Transition (Generational transition in family firms- Pianification)
- Manager Skills transition (knowledge, collaboration, trust, motivation...) and Manager Style.

In questo caso rappresentato il collegamento con le competenze individuate nel progetto fanno riferimento principalmente alle aree sopra indicate permettendo di affrontare le sfide legate al cambiamento sia organizzativo-tecnologico che generazionale adottando un approccio flessibile ed innovativo, fortemente centrato sul raggiungimento dell'obiettivo per passare ad un'organizzazione orientata all'innovazione e allo sviluppo del business in cui l'integrazione tra soft e hard skills è indispensabile per pianificare ed attuare la transizione.