

Dal processo alla tecnologia: la trasformazione che genera valore

OPTA al Digital Management Hub 2025

Indice

1. L'evento e il contesto
2. Coordinamento dei processi: la sfida della produzione su commessa
3. Introdurre la tecnologia in azienda: il percorso di trasformazione digitale nel Gruppo Fabbri
4. Conclusioni – Processi, persone, tecnologie: un equilibrio da costruire

1 L'evento e il contesto

Il **Digital Management Hub 2025**, organizzato da **Horsa** il 23 ottobre, ha rappresentato un momento di confronto concreto sul tema della **trasformazione digitale nelle imprese**.

Una giornata in cui non si è parlato solo di tecnologie, ma soprattutto di **come la tecnologia possa generare valore** se integrata in modo intelligente con processi, persone e strategia.

Attraverso workshop tematici e casi reali, i partecipanti hanno potuto **toccare con mano le soluzioni digitali**, comprendendo le loro potenzialità ma anche i rischi di un approccio non strutturato.

In questo contesto, **OPTA**, società di consulenza del gruppo Horsa, ha portato due contributi che hanno posto al centro il **rapporto tra processi e tecnologie**.

"Prima della tecnologia, vengono i processi. E prima dei processi, vengono le persone."

I due **workshop**, tenuti da **Luca Castelletti** e **Giacomo Tosi**, hanno mostrato come la digitalizzazione possa diventare un percorso di crescita sostenibile solo se parte da una comprensione profonda del funzionamento dell'azienda.



2 Coordinamento dei processi: la sfida della produzione su commessa

a cura di Luca Castelletti – Senior Consultant, OPTA

Le aziende che operano nella **produzione su commessa** vivono un equilibrio complesso tra personalizzazione e standardizzazione. Ogni commessa è un progetto unico, con specifiche tecniche, tempi, costi e clienti diversi. Ma è proprio questa unicità a rendere difficile il coordinamento dei processi interni.

OPTA affronta da anni queste sfide al fianco di aziende manifatturiere, aiutandole a trasformare la complessità in un vantaggio competitivo. Come spiegato da **Luca Castelletti** nel suo workshop, il successo passa dalla capacità di costruire un sistema di processi integrati e flessibili, dove l'ufficio tecnico, la produzione, il commerciale e la logistica lavorano in modo coordinato, con informazioni coerenti e aggiornate.

Le complessità tipiche della produzione su commessa

Le principali criticità riguardano:

- l'**integrazione tra ufficio tecnico e produzione**, spesso separati da logiche, tempi e strumenti diversi;
- il **controllo economico della commessa**, che richiede tracciabilità e monitoraggio costante;
- la **gestione delle distinte base** e della **documentazione tecnica**, in continua evoluzione;
- la **standardizzazione dei processi** pur nella varietà dei prodotti;
- la **digitalizzazione** come supporto e non come vincolo.

PRODUZIONE SU COMMESSA

Come approfondito anche nell'**articolo OPTA "Produzione su commessa: le complessità da affrontare"**, la differenza tra un'azienda reattiva e una realmente performante sta nella **capacità di pianificare e anticipare**.

Ogni decisione - dall'ingegneria alla produzione - deve basarsi su **dati solidi e condivisi**, non su flussi informali.

Il ruolo dell'ufficio tecnico

Un punto spesso sottovalutato è il **ruolo dell'ufficio tecnico**. In molti contesti, esso lavora "a monte" della produzione, ma in realtà dovrebbe essere parte integrante del flusso operativo.

Come evidenziato nell'articolo **OPTA "Ufficio tecnico e produzione su commessa"**, la sfida è creare una **collaborazione strutturata tra progettazione e produzione**, in modo che ogni variazione progettuale venga recepita e gestita senza rallentare il ciclo produttivo.

“ *L'obiettivo non è eliminare la complessità, ma governarla. E per farlo servono processi chiari, ruoli definiti e strumenti che lavorino insieme.* ”

(L. Castelletti)

SUPERARE L'ERP CENTRISMO

Superare l'“ERP-centrismo”

Negli anni molte aziende hanno cercato di risolvere i problemi con customizzazioni ERP. Tuttavia, un approccio eccessivamente “ERP-centrico” porta spesso a **rigidità e costi crescenti**.

Il futuro è fatto di **ecosistemi digitali integrati**, dove software specifici (MES, CRM, PLM, configuratori, WMS) dialogano attraverso API e servizi web, garantendo maggiore flessibilità e aggiornabilità.

In questo scenario, il vero valore è dato da una **mappatura accurata dei processi** (AS IS), seguita da una **definizione del modello ideale** (TO BE) e da una **roadmap del cambiamento graduale ma concreta**.



PROCESSI
(AS IS)



MODELLO IDEALE
(TO BE)



CAMBIAMENTO
REALE

Il metodo OPTA

Il **metodo** proposto da OPTA prevede:

1. **Analisi dei processi** attuali e individuazione delle criticità;
2. **Definizione di obiettivi** operativi e KPI misurabili;
3. **Identificazione delle aree di miglioramento** e priorità;
4. **Scelta e integrazione degli strumenti tecnologici** più adatti;
5. **Formazione** e accompagnamento delle persone nel cambiamento.

La **produzione su commessa**, se gestita in modo integrato, può diventare un modello di **eccellenza organizzativa**.

La chiave è considerare il **coordinamento dei processi** come la **vera infrastruttura** su cui costruire la **trasformazione digitale**.

3 Introdurre la tecnologia in azienda: il percorso di trasformazione digitale nel Gruppo Fabbri

a cura di Giacomo Tosi – Senior Consultant, OPTA

Ogni azienda, prima o poi, arriva a un punto in cui sente la necessità di **fare ordine** nella propria **architettura tecnologica** e nei propri **progetti IT**. Nel tempo, le esigenze operative, gli interventi urgenti e le innovazioni di mercato portano a un mosaico di sistemi, applicazioni e soluzioni spesso nate “per rispondere a un bisogno immediato”, ma non sempre coordinate tra loro.

È in questo contesto che si trovava **Gruppo Fabbri, realtà leader nel settore del packaging**, con una struttura organizzativa complessa e un numero crescente di richieste di nuovi strumenti digitali provenienti da tutte le funzioni aziendali.

La Direzione IT riceveva costantemente proposte di nuovi progetti, spesso valide ma frammentarie, con il **rischio di sovrapposizioni, mancanza di priorità chiare e dispersione di risorse**.

“ *Tutti avevano buone idee, ma serviva una regia che definisse quali fossero le priorità strategiche e in che ordine affrontarle.* ”

(G. Tosi)

IL CASO DI SUCCESSO

Il contesto e l'obiettivo del progetto

L'**obiettivo del progetto** non era solo scegliere quali tecnologie introdurre, ma dare un **metodo** all'intero processo di digitalizzazione.

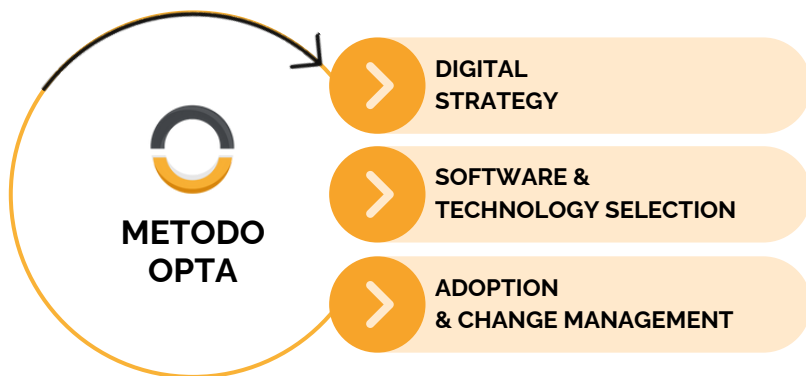
Serviva un modo condiviso per:

- **allineare le funzioni aziendali** sulle **priorità digitali** future;
- capire **quali progetti generassero** davvero **valore** per l'organizzazione;
- e **costruire un percorso coerente, sostenibile e misurabile** nel tempo.

Da questa esigenza è nato il progetto condotto insieme a OPTA, che ha rappresentato un **applicazione concreta del metodo OPTA** per introdurre la tecnologia in azienda, articolato in tre fasi:

1. **Digital Strategy**
2. **Software & Technology Selection**
3. **Adoption & Change Management**

Durante il workshop, Giacomo Tosi si è concentrato proprio sul primo punto - Digital Strategy - e sul modo in cui OPTA lo ha applicato nel **caso del Gruppo Fabbri**.



Il caso Gruppo Fabbri: dal caos di proposte alla roadmap condivisa

Nel caso di **Gruppo Fabbri**, il punto di partenza è stato un **forte desiderio interno di miglioramento e innovazione**.

Attraverso un questionario interno e sessioni di ascolto con tutte le funzioni aziendali, sono state raccolte oltre **170 proposte di progetti digitali**. Un numero che da solo evidenziava la ricchezza di idee e la necessità di fare ordine.

Ma il punto di svolta non è stato raccogliere le idee, bensì valutarle in modo oggettivo. Per questo, OPTA ha introdotto un **modello di scoring** che ha permesso di **attribuire a ciascuna proposta un punteggio in base a driver specifici**:

- **Scopo del progetto**, ovvero la chiarezza dell'obiettivo e l'allineamento alla strategia aziendale;
- **Impatto atteso**, inteso come beneficio sui processi e sulle performance;
- **Copertura di processo**, ovvero quante aree aziendali sarebbero state coinvolte e beneficiarie;
- **Effort IT richiesto**, per stimare l'impegno necessario in termini di risorse e tempi.



IL CASO DI SUCCESSO

L'analisi dei punteggi ha permesso di individuare **42 progetti prioritari, coerenti con la visione strategica del Gruppo** e con il suo fabbisogno operativo.

A partire da questi, sono state condotte valutazioni approfondite sul:

- **fabbisogno di risorse IT** rispetto alla capacità produttiva interna (ovvero il tempo e le competenze effettivamente disponibili),
- e sui **costi di progetto**, distinguendo tra licenze, servizi esterni e sviluppo interno.

Questa analisi ha consentito di costruire una **Digital Roadmap triennale**, che non è un semplice elenco di attività, ma un **piano dinamico di evoluzione digitale** che tiene conto di risorse, priorità e obiettivi.

Dalla metodologia ai risultati concreti

Il progetto ha portato a **tre risultati principali**:

1. **Allineamento trasversale.** Tutte le funzioni aziendali hanno oggi una visione comune delle priorità digitali.
2. **Governance e metodo.** Le decisioni IT vengono prese sulla base di dati, impatti e risorse, non per urgenze del momento.
3. **Roadmap sostenibile.** Il piano triennale consente di distribuire i progetti nel tempo in modo equilibrato, mantenendo continuità operativa e controllo dei costi.

“ *La Digital Roadmap non è un punto di arrivo, ma uno strumento di governo. Serve a fare le cose giuste, nel modo giusto e al momento giusto.* ”

(G. Tosi)

Il valore del metodo OPTA

Il caso Gruppo Fabbri dimostra che **introdurre tecnologia in azienda** non significa solo scegliere strumenti, ma **adottare un metodo di trasformazione**.

Il **metodo OPTA** - fondato su Digital Strategy, Technology Selection e Adoption - consente alle organizzazioni di affrontare la digitalizzazione in modo strutturato, misurando il valore generato e garantendo continuità nel tempo.

In particolare, la **Digital Strategy** diventa il punto di partenza per qualunque percorso di innovazione: una fase di analisi, ascolto e definizione che **permette di tradurre la visione strategica in un piano operativo, condiviso e realistico**.



4 Conclusioni: processi, persone, tecnologie, un equilibrio da costruire

Dai due workshop emerge un messaggio univoco: la digitalizzazione efficace non nasce dalla tecnologia in sé, ma dalla sinergia tra processi, persone e strumenti.

Le aziende che ottengono **risultati duraturi** sono quelle che:

- **leggono e migliorano i propri processi** prima di automatizzarli;
- **scelgono le tecnologie come leve**, non come fini;
- **costruiscono competenze interne** e favoriscono la collaborazione trasversale.

Il ruolo della **consulenza** oggi è quello di **guidare** percorsi di trasformazione consapevoli, combinando competenze di processo e di tecnologia.

OPTA porta questo approccio nei progetti dei propri clienti: partire dai processi, disegnare il modello organizzativo desiderato, e solo dopo introdurre le soluzioni digitali più coerenti.

“ *Il vero valore nasce quando i processi funzionano, le persone li comprendono e la tecnologia li amplifica.* ”



Contatti

info@opta.it

051 263 147

opta.it