



Innovazione senza scorciatoie: persone, cultura e metodo

**Perché il cambiamento nelle aziende
è prima culturale e poi digitale**

Lezioni, testimonianze e casi reali dalla tavola rotonda
OPTA "Innovazione digitale: la chiave dietro la tecnologia"



Indice

1. Premessa

2. Introduzione

3. Il contesto competitivo

4. Il cambiamento non chiede permesso

5. La Tavola Rotonda

6. Gli interventi degli speaker

7. Lezioni trasversali sull'innovazione

8. Il metodo CAKE di Opta

9. Chi è Opta

10. Conclusioni



1 Premessa

Viviamo in un'epoca in cui la tecnologia evolve ad una velocità vertiginosa, ma le aziende – soprattutto quelle italiane – crescono con ritmi e resistenze che spesso non coincidono con l'accelerazione del digitale.

L'obiettivo di questo whitepaper è fornire una chiave di lettura concreta, autorevole e comprensibile della trasformazione, attraverso le parole di chi, ogni giorno, la vive dall'interno.

Il contenuto nasce dall'evento **"Innovazione digitale: la chiave dietro la tecnologia"**, un incontro **organizzato da Opta** dedicato al cuore vero del cambiamento: le persone, la cultura e la leadership, prima ancora della tecnologia.

Attraverso le **testimonianze** di **cinque speaker** provenienti da settori differenti, questo documento raccoglie riflessioni, casi pratici e insegnamenti maturati in anni di esperienza sul campo. Il risultato è un percorso guidato che racconta come il cambiamento possa diventare una risorsa e non un ostacolo.

Questo documento è destinato:

- ai partecipanti dell'evento,
- ai manager che guidano o stanno per guidare un progetto di trasformazione,
- a chi vuole capire come le aziende italiane affrontano oggi la disruption del mercato.

2 Introduzione

L'evento nasce da un'osservazione semplice: troppo spesso si parla di innovazione digitale solo in termini di software, strumenti o piattaforme. Ma la **vera sfida** non è tecnologica: è **organizzativa, culturale, umana**.

Opta ha voluto quindi riunire aziende diverse per settore, dimensione e maturità digitale, per discutere una domanda fondamentale:
come fanno le imprese ad affrontare il cambiamento in modo consapevole e sostenibile?

“ *La tecnologia è una leva.
Il cambiamento è un processo.
Le persone sono il vero motore.
Con questo spirito è nato l'evento:
uno spazio di confronto aperto,
autentico, pragmatico* ”

Gianluca Spada
Partner, Opta

3 Il contesto competitivo

Il mercato attuale è caratterizzato da una combinazione di fattori estremamente complessi:

- Alta pressione competitiva
- Incertezza geopolitica e macroeconomica
- Aumento dei costi
- Richiesta di velocità decisionale
- Scarsità di competenze
- Saturazione delle tecnologie disponibili

Il contesto è caratterizzato da un'**accelerazione costante** che coinvolge persone, processi, modelli di business e approcci culturali. Oggi più che mai, la **capacità di anticipare, interpretare e accompagnare il cambiamento** definisce il successo di un'organizzazione.

Ma c'è una scomoda verità; il **70% dei progetti di trasformazione non raggiunge gli obiettivi dichiarati** (fonte: PWC).

Non perché la tecnologia non funzioni, ma perché l'organizzazione non è pronta ad accoglierla.

Tre sono le criticità principali:

1. Cultura non allineata
2. Processi non ottimizzati
3. Competenze non adeguate

L'evento parte da qui, da una consapevolezza chiara: **la vera innovazione è una questione di persone, non di strumenti.**

4 Il cambiamento non chiede permesso

Viviamo in un tempo in cui tutto cambia rapidamente: i mercati, le competenze, i clienti, le tecnologie, i modelli di business. Ma **la percezione delle persone rimane spesso ferma su schemi del passato**. È necessario pertanto **sfatare tre grandi illusioni del cambiamento**.

Illusione 1

“Il cambiamento è solo questione di tecnologia”

La tecnologia è neutra. Non basta introdurre un nuovo software perché l'azienda diventi innovativa. Se non cambiano i comportamenti, se non si modificano le abitudini e i processi, la tecnologia resta un involucro vuoto.

Illusione 2

“Le persone hanno paura del cambiamento”

Le persone non temono il cambiamento in sé: temono l'assurdità. Temono di non capire perché si cambia, o di non essere messe in condizione di farlo.

La resistenza nasce quando:

- Non si capisce il senso
- Non c'è coinvolgimento
- Si impone senza accompagnare.



Illusione 3

“La cultura è ciò che l'azienda dichiara”

La **cultura reale** non è quella scritta e pubblicizzata sul sito web aziendale.

- È ciò che avviene nelle riunioni
- È ciò che le persone si dicono informalmente
- È ciò che viene tollerato e ciò che viene premiato.

Per questo il cambiamento è un lavoro di profondità, non di superficie.

Leadership: la responsabilità del cambiamento

Cambiare significa anche perdere qualcosa: vecchi riferimenti, abitudini, zone di comfort.

Per questo la leadership deve fare due cose:

1. Orchestrare la complessità
2. Dare senso al percorso

Un'organizzazione non diventa adattiva perché “lo decide”: diventa adattiva perché la leadership prepara le condizioni per farlo.

Cosa serve davvero per cambiare

- Allenare la cultura
- Creare allineamento
- Sviluppare nuove competenze
- Dare continuità all'esecuzione

“ Chi guida il cambiamento deve saper tenere insieme persone, processi e tecnologia, evitando scorciatoie. ”

Gianluca Ferrari

**Organization & Digital Transformation Practice
Leader, Opta**

5 La Tavola Rotonda

L'evento ha riunito **cinque manager** che quotidianamente affrontano la trasformazione nelle loro aziende.

Il confronto è stato suddiviso in **tre blocchi**:

1. Tecnologia e cultura
2. Persone e leadership
3. Strategia e operatività

Il dialogo ha messo in luce un tema comune: **per innovare serve creare una cultura che permetta alla tecnologia di funzionare.**



6 Gli interventi degli speaker

Anticipare il cambiamento come valore aziendale

Alberto Frescura • Alibaba.com

In un contesto globale caratterizzato da volatilità e competizione elevata un'organizzazione come **Alibaba** non si limita a reagire al cambiamento esterno: ma lavora costantemente per preparare l'azienda agli shock inevitabili, predisponendo mentalità, strutture e processi.

Il cambiamento è dunque parte del DNA aziendale. Non un imprevisto, ma un fattore identitario.

I dipendenti vengono valutati ogni sei mesi sulla loro capacità di interpretare e anticipare il cambiamento. Questo permette all'azienda di mantenere velocità e resilienza.

Frescura evidenzia un messaggio chiave: **il cambiamento non si può fermare, ma è possibile guidarlo.**

“ *Il cambiamento è l'unica costante:
in Alibaba non lo subiamo, lo anticipiamo.* ”

Alberto Frescura

**Strategic Partnerships Manager & Business
Development Manager Europe, Alibaba**



Dalla visione artigiana a un modello industriale digitale

Roberto Arioli • TEMA Sinergie


L'azienda, nata con una **forte impronta artigiana**, voleva iniziare una transizione verso un **approccio più industriale, scalabile e digitale**.

Ma all'inizio ha accelerato troppo, senza essere culturalmente pronta: il cambiamento ha generato resistenza e disallineamento. È stato necessario rallentare, riflettere e ripartire con basi più solide.

Oggi il **lavoro culturale svolto negli anni ha permesso una maturazione profonda**: circa il 90% delle proposte di innovazione viene accettato dal management.

Secondo **Arioli**, la chiave è stata creare un **ambiente in cui il cambiamento non fosse percepito come una minaccia ma come un percorso condiviso**.

“ *Quando il cambiamento è maturo, non va più imposto: viene accolto* **”**
Roberto Arioli
Chief Financial Officer, TEMA Sinergie





Dati, percezioni e leadership: il cambiamento come verifica di realtà

Gabriele Guzzetti • Galbusera S.p.A.

Un prodotto aveva dei difetti nel confezionamento e per anni si era creduto che quei biscotti avessero dimensioni troppo variabili. La verifica dei dati ha rivelato un risultato sorprendente: le dimensioni erano costanti. A variare era la posizione media nella macchina.

Questo caso mostra quanto i bias percettivi possano incidere sul giudizio e come i dati possano restituire una visione oggettiva.

Per **Guzzetti** il ruolo delle persone è fondamentale: in fabbrica non esce nulla se non c'è chi lo rende possibile. La forza innovativa risiede nella partecipazione attiva dei collaboratori.

Eppure **il cambiamento è un "guanto di sfida per la leadership"**: chiedere idee agli operatori significa interrogarsi su come l'azienda seleziona, valorizza e responsabilizza le proprie persone.

“ *Le persone sono l'asset più importante: se ognuna portasse un'idea di miglioramento all'anno, in Galbusera avremmo seicento* **”** *possibili innovazioni.*

Gabriele Guzzetti

Chief Operating Officer, Galbusera

Coinvolgere le persone nella trasformazione digitale

Simona Manzini • Iris Ceramica Group

Un **CRM** introdotto in azienda, rimaneva inutilizzato perché percepito come un'imposizione. Era indispensabile trovare una soluzione. Il cambiamento, spiega **Manzini**, non può essere un atto tecnico: deve diventare un processo culturale.

Per superare il blocco, è stato necessario ascoltare i venditori, comprendere ostacoli e paure, e ridefinire i KPI legandoli non solo alle performance di vendita, ma anche all'utilizzo coerente del CRM.

Il progetto è cambiato, e con esso la percezione delle persone: lo strumento è stato riconosciuto come utile e non più come un peso; è diventato parte integrante del lavoro.

Un caso concreto che evidenzia come la componente umana sia al centro del tema cruciale della digitalizzazione.

“ *Senza le persone il progetto non si fa e quello che fai non ha valore. Devi portarle dentro il progetto sono loro a doverlo sponsorizzare* ”

Simona Manzini

Chief Financial Officer, Iris Ceramica Group



Tradizione familiare e apertura al nuovo

Alberto Schiavo • CPC Group, Cardinali Holding

CPC Group è un'azienda con un'identità familiare molto forte, cresciuta rapidamente nel tempo.

Una cultura di lunga radice, racconta **Schiavo**, può rappresentare una risorsa, ma anche una possibile barriera al cambiamento. Molti dipendenti sono cresciuti professionalmente all'interno dell'azienda e questo crea stabilità, ma anche un rischio di abitudine.

Per evitare che l'identità si trasformi in limite, CPC Group ha intrapreso un **percorso di apertura**: inserimento di nuovi talenti, nuove competenze, nuovi punti di vista.

L'innovazione, per Schiavo, va innestata gradualmente, introducendo stimoli freschi che arricchiscano l'azienda senza snaturarla.

“ *L'identità è una forza, ma va nutrita con nuove idee per non diventare una gabbia.* ”

Alberto Schiavo

Chief Commercial Officer, Cardinali Holding



7 Lezioni trasversali sull'innovazione

Dalla tavola rotonda emergono alcune linee guida comuni:

- Il cambiamento non si contrasta: si anticipa
- Le persone non vanno convinte: vanno coinvolte
- La cultura pesa più della tecnologia
- I dati aiutano a ridurre i bias
- La leadership è chiamata a creare autonomia e scopo
- L'innovazione cresce quando si alimentano idee diffuse
- Non esistono scorciatoie: il cambiamento è un percorso

La tecnologia abilita, ma la cultura decide, perché è nelle persone che si crea o si blocca il cambiamento.

Ascolto, formazione, leadership e responsabilità condivisa sono gli elementi imprescindibili per trasformare davvero un'organizzazione.



8 Il metodo CAKE di Opta

Opta affronta i progetti di trasformazione con **CAKE**, un **metodo proprietario basato su quattro pilastri**:

1. **Culture** - Far emergere la cultura reale e agire su comportamenti e abitudini.
2. **Alignment** - Allineare business, strategia, persone e tecnologia.
3. **Knowledge** - Sviluppare competenze nuove e aggiornare quelle esistenti.
4. **Execution** - Accompagnare l'azienda nella messa a terra operativa, con continuità.

Se vuoi **approfondire** cos'è CAKE collegati a opta.it/cake





9 Chi è Opta

Opta nasce quasi trent'anni fa come **società di consulenza focalizzata sul miglioramento dei processi aziendali nell'ambito della supply chain** con una forte caratterizzazione operativa.

Nel tempo è cresciuta, **evolvendo** da realtà specializzata sui processi a **società manageriale** capace di **integrare organizzazione, processi e tecnologie**.

La sua **missione** è aiutare le imprese e le persone che ne fanno parte a far vivere l'innovazione dentro l'azienda, rendendo concreti i cambiamenti nei comportamenti, nei modelli organizzativi e nella cultura.

Opta fa parte del **gruppo Horsa**, realtà specializzata in consulenza tecnologica e soluzioni digitali integrate. Ciò che unisce i due mondi è una visione comune: la tecnologia è uno strumento, non un fine.

Solo quando un'azienda dispone di processi solidi, di un'organizzazione pronta e di una cultura aperta al cambiamento, la tecnologia può davvero esprimere tutto il suo potenziale.

Il vero cambiamento parte quindi dalle persone e dai processi.





10 Conclusioni

Due sono i **concetti** emersi chiaramente nel corso del dibattito: consapevolezza e responsabilità.

La **consapevolezza** che la trasformazione digitale non è un progetto tecnico, ma un **percorso** che coinvolge **organizzazione, processi, persone e cultura**.

E la **responsabilità** di affrontare questo percorso in modo preparato, intenzionale, non improvvisato; perché **essere preparati fa tutta la differenza**.

Arrivare preparati è un lavoro in più da fare?

Certamente e rappresenta un costo. Ma quanto ci può costare in futuro non farlo? Il **70% dei progetti digitali non raggiunge i risultati attesi** e la causa non è tecnica, è culturale, è organizzativa.

E cosa significa essere preparati?

Lo abbiamo riassunto in tre punti:

1. **Conoscere bene come lavoriamo e come vorremmo lavorare domani** anche per definire correttamente il ruolo della tecnologia
2. **Chiarire come cambierà l'organizzazione**, nei ruoli, nelle competenze necessarie, nelle responsabilità, nei processi
3. **Costruire un percorso che consente alle persone di salire a bordo** e, soprattutto, di restarci nel tempo.

La lezione più forte dell'evento è semplice: **non esistono scorciatoie**.

La vera innovazione non è installare un software, ma creare le condizioni perché le persone evolvano insieme alla tecnologia.





Contatti

info@opta.it

051 263 147

opta.it