



IMPRESA  PERFETTA

Presentazione dello studio

**Aumento della marginalità:
il potere dell'efficiamento
dei processi produttivi**

di Morris Le Plaisir

Efficienza = Marginalità

L'incremento della marginalità d'impresa (EBITDA) è l'obiettivo più rilevante degli imprenditori.

**Aumento
della marginalità:**

**Il potere dell'efficiamento
dei processi produttivi**

di Morris Le Plaisir

Ricerca e analisi



Abstract

Analizziamo l'**aumento della marginalità attraverso l'efficientamento produttivo** in un'azienda italiana classificabile come PMI. Per poter ottimizzare tutti gli elementi produttivi e correggere le informazioni obsolete, parziali, o errate, lo studio dura sei anni (tre di implementazione e tre di monitoraggio – mantenimento). Il dato di riferimento che consideriamo è il **marginale operativo lordo** qui considerato come EBITDA: l'indicatore chiave della redditività operativa di un'azienda.

Il caso studio raccoglie dati per sei anni (2017-2022), suddiviso in due fasi: implementazione (2017-2020) e monitoraggio dei risultati ottenuti (2020-2022). Attraverso una corretta ottimizzazione dei processi produttivi si ottiene un **incremento del EBITDA del 16%**, da 614.656 Euro del 2019 a 710.703 Euro del 2020. Al termine del 2021 si verifica un **aumento del 27% del EBITDA** rispetto al 2020, raggiungendo 904.478 Euro. Nel 2022 vi è un ulteriore **incremento del 20%** rispetto al 2021, raggiungendo 1.087.541 Euro.

Questi incrementi sono avvenuti nonostante le difficoltà economiche generate dal contesto internazionale complesso del triennio 2020-2022. L'esperimento dimostra che l'ottimizzazione dei processi produttivi è una strategia efficace per migliorare la redditività delle PMI italiane, anche in contesti economici sfidanti.

Parole chiave

Digitization; Resistance to change; Management control; Logistics efficiency; Industry 4.0 and 5.0; Sustainability and Resilience; Automation and Robotization.

Disclaimer Non citiamo le aziende o i software commerciali utilizzati fatto salvo quelli strettamente necessari agli scopi e alla comprensione della ricerca per evitare qualsiasi conflitto di interesse. Ci atteniamo alle sole informazioni utili alla comprensione dello studio.

1. **Introduzione** La storia dell'industria è un viaggio attraverso rivoluzioni che trasforma radicalmente il modo in cui le aziende operano e producono beni. La **prima rivoluzione industriale**, avviene nel XVIII secolo e segna il passaggio dalla produzione manuale alla meccanizzazione (Buer et al., 2020).

La **seconda rivoluzione industriale** porta all'adozione della produzione di massa e della catena di montaggio (Rachinger et al., 2019). La **terza rivoluzione industriale o rivoluzione digitale**, introduce l'elettronica e l'informatica, permettendo l'automazione di molte attività di produzione (Coreynen et al., 2017). Attualmente, **ci troviamo nel pieno della quarta rivoluzione industriale**, conosciuta anche come Industria 4.0.

Questa fase si caratterizza dall'integrazione di tecnologie digitali, fisiche e biologiche. Grazie all'adozione di queste tecnologie avanzate, le aziende possono aumentare l'agilità nella produzione, migliorare la qualità del prodotto e realizzare notevoli risparmi di costo, oltre a potenziare significativamente la redditività complessiva delle imprese, rendendo l'Industria 4.0 un volano per la crescita economica (Ghobakhloo et al., 2021).

Inoltre stiamo assistendo alla transizione verso la quinta rivoluzione industriale o Industria 5.0. A differenza della quarta rivoluzione industriale, che si concentra sull'automazione e l'integrazione di tecnologie, **l'Industria 5.0 pone un'enfasi particolare sulla collaborazione tra l'essere umano e la macchina**, ossia sulla centralità dell'essere umano nel processo produttivo, sull'ambiente e sulla sostenibilità. (Alves et al., 2023).

Questa ultima rivoluzione mira quindi a catturare il valore delle nuove tecnologie, fornendo prosperità, posti di lavoro e crescita, rispettando i limiti planetari e ponendo il benessere del lavoratore al centro del processo produttivo (Grabowska-Dawson et al., 2023). La digitalizzazione, costituisce un elemento centrale sia nella quarta che nella quinta rivoluzione industriale ed ha un impatto molto significativo sull'economia. Inoltre ha un effetto positivo sull'ambiente, ad esempio **riducendo le emissioni di CO2 e promuovendo l'uso efficiente delle risorse** (Niehoff, 2022; Calle et al., 2021).

Questi benefici sono resi possibili grazie all'automazione dei processi, alla semplificazione delle operazioni e all'accesso ai dati in tempo reale (Aydin et al., 2022, Bin et al., 2022, Calderon-Monge et al., 2023, Cipta et al., 2023, de Carvalho Lima et al., 2023, Diefenbach et al., 2018, Godefroid et al., 2011, Gomes et al., 2022, Keleko et al., 2022, Magad et al., 1989, Qasim et al., 2023, Ren et al., 2020).

La digitalizzazione quindi, pur essendo un fenomeno tecnologico, comporta un **cambiamento significativo dal punto di vista psicologico**. Questo cambiamento riguarda sia le persone che lavorano all'interno delle aziende che stanno subendo la trasformazione digitale, sia i clienti e gli utenti finali dei prodotti e servizi digitali.

Uno degli aspetti più sfidanti del cambiamento è la resistenza psicologica che spesso emerge a livello individuale e organizzativo. Può essere alimentata da vari fattori come ad esempio **la paura dell'ignoto**. Tale emozione può derivare dall'incertezza su come il cambiamento influenzerà il lavoro individuale e l'organizzazione nel suo complesso. Le persone possono temere che il cambiamento porterà a risultati negativi, come la perdita del lavoro o un aumento del suo carico (Tversky & Kahneman, 1974).

Un altro fattore che può alimentare la resistenza al cambiamento è la **perdita percepita di controllo**. Quando le persone sentono che stanno perdendo il controllo a causa del cambiamento, possono resistere. Questo può essere particolarmente vero quando il cambiamento è imposto dall'alto e le persone non hanno voce in capitolo su come e quando il cambiamento avviene (Oreg, 2003).

1.1 Sfide e Complessità delle Aziende di Produzione Nell'ambito produttivo aziendale, l'adozione di tecnologie avanzate, come i sistemi software di gestione industriale, presenta sfide complesse. Queste sfide, che possono influenzare diversi aspetti dell'organizzazione aziendale, si manifestano in vari modi:



- **Difficoltà nella relazione con i fornitori:** le insoddisfazioni nei confronti dei fornitori possono emergere per diversi motivi, tra cui il mancato supporto, la deteriorazione dei rapporti commerciali o l'incapacità dei fornitori di evolvere in parallelo all'espansione dell'impresa. Queste difficoltà possono portare a ritardi nella consegna dei prodotti o servizi, compromettendo l'efficienza operativa dell'azienda.
- **Inadeguatezza e obsolescenza del software:** la mancanza di adattabilità del software alle esigenze mutevoli delle aziende o il costo crescente di tali sistemi possono rendere difficile la loro integrazione a lungo termine portando a inefficienze operative e a un aumento dei costi operativi.
- **Esigenza di nuovi strumenti orientati al cliente:** una maggiore consapevolezza da parte degli imprenditori può portare all'identificazione del bisogno imperativo di innovare il sistema di gestione per una copertura più efficace di tutte le aree aziendali (Leite et al., 2020). • Problematiche relazionali interne: l'integrazione di un nuovo software gestionale può talvolta evidenziare dinamiche lavorative non trasparenti o inadeguate tra i dipendenti (Hasanova & Romānovs., 2020).
- **Scelta del brand del software:** le aziende possono propendere per software gestionali di marchi affermati per cercare rassicurazioni sulla loro efficacia. Tuttavia, per molte PMI, le soluzioni sviluppate a livello nazionale potrebbero essere più adatte e in linea con le necessità specifiche.

1.2 La Digitalizzazione come Catalizzatore della Produzione Aziendale

Nel contesto aziendale, **la produzione rappresenta il cuore dell'attività**. È il processo attraverso il quale le risorse vengono trasformate in beni o servizi. Questo processo può includere: l'acquisto di materie prime, la loro trasformazione in prodotti finiti e la distribuzione di questi prodotti ai clienti.

Questo processo è fondamentale per il successo di un'impresa (Slack et al., 2016). Parallelamente, **la digitalizzazione emerge come un potente strumento che può migliorare e ottimizzare il processo di produzione**. L'uso di tecnologie digitali infatti, può cambiare un modello di business, fornire nuove opportunità di reddito e valore e portare benefici sia alle piccole che alle grandi imprese. Tuttavia, la digitalizzazione deve essere tarata sulle esigenze specifiche dell'azienda stessa, con l'obiettivo di semplificare il lavoro (Bharadwaj et al., 2013).

Quindi, la digitalizzazione non è solo un accessorio ma diventa un **catalizzatore che potenzia la produzione aziendale**. Attraverso la digitalizzazione, le aziende possono ottenere: •

- **Pianificazione della produzione più efficiente:** la digitalizzazione permette una pianificazione più precisa e tempestiva della produzione (Gunasekaran et al., 2008).

- **Analisi del processo produttivo più precisa:** la digitalizzazione permette un'analisi in tempo reale del processo produttivo, permettendo interventi immediati su eventuali problemi (Gunasekaran et al., 2008).
- **Gestione predittiva della manutenzione:** la digitalizzazione può prevenire problemi prima che si verifichino, ad esempio, programmando la manutenzione dopo la produzione di un certo numero di pezzi (Lee et al., 2014).
- **Tracciamento accurato dei processi:** la digitalizzazione offre un tracciamento accurato dei processi, difendendo l'azienda da eventuali accuse sul processo, come ad esempio lotti sbagliati (Lee et al., 2014).
- **Preventivi mirati:** la digitalizzazione può creare preventivi in linea con i costi e le risorse disponibili (Gunasekaran et al., 2008).
- **Riduzione dei costi del personale:** la digitalizzazione può aumentare l'efficienza e il profitto dell'azienda grazie alla riduzione dei costi del personale (Bharadwaj et al., 2013).

1.3 L'ottimizzazione della logistica aziendale secondo un approccio integrato

Nell'ambito della logistica aziendale, l'efficienza è un obiettivo fondamentale. Questo può essere raggiunto attraverso l'adozione di modelli strategici come il j"ust in time" giapponese, che mira a minimizzare gli sprechi producendo solo ciò che è necessario, quando è necessario (Ohno, 1988).

In contesti specifici come l'Italia, un modello j"ust in timeline" potrebbe essere più appropriato, concentrando l'attenzione sull'ottimizzazione dei tempi in modo efficace (Christopher, 2016). L'era digitale offre ulteriori opportunità per migliorare l'efficienza. La digitalizzazione della logistica, ad esempio, può portare a un incremento della capacità di gestione delle merci lavorate, ottimizzando l'uso dello spazio e del tempo. Questo può tradursi in un aumento dell'efficienza operativa e della produttività aziendale (Choi et al., 2001).

Nonostante i benefici tangibili della digitalizzazione, come la **riduzione degli spazi, dei tempi e dei costi**, le aziende possono incontrare resistenza al cambiamento. Tuttavia, i vantaggi a lungo termine, come la possibilità di valutare i fornitori in modo più efficace attraverso le statistiche raccolte dal software, possono superare questi ostacoli iniziali (Gunasekaran et al., 2004). Inoltre, la digitalizzazione può facilitare la **pianificazione del lavoro**, come ad esempio l'acquisto di merci a seconda del flusso di lavoro (Christopher, 2016).

In questo scenario complesso e dinamico, il controllo di produzione assume un ruolo cruciale. È fondamentale che i vari software utilizzati nelle diverse fasi dell'organizzazione aziendale, come la produzione e la logistica, siano in grado di comunicare e integrarsi facilmente tra loro. Questa integrazione può assicurare un **flusso di lavoro efficiente e coordinato, ottimizzando ulteriormente le operazioni aziendali** (Ragowsky et al., 2000).



1.4 La Differenza del Controllo di Gestione nelle Piccole e Medie Imprese Italiane

Le piccole e medie imprese (PMI) italiane possono mostrare una certa riluttanza nell'adottare un sistema di controllo di gestione, come la contabilità analitica. Questa riluttanza può essere attribuita a tre motivi principali:

- **Costo iniziale significativo**, associato all'implementazione di un sistema di controllo di gestione (Malmi & Brown, 2008).
- **Tempo necessario** per l'operazionalizzazione del processo produttivo (Malmi & Brown, 2008).
- **Cambiamento delle abitudini di lavoro**, che l'introduzione di un nuovo sistema comporta (Burns & Scapens, 2000). Tuttavia, al netto dei costi, l'adozione di un sistema di controllo di gestione informatizzato può portare numerosi vantaggi:
- **Superamento delle percezioni soggettive**: l'uso di dati oggettivi forniti dal sistema permette all'imprenditore di basare le decisioni su fatti concreti piuttosto che su percezioni personali (Chenhall & Morris, 1986).
- **Valutazione dettagliata del processo produttivo**: il sistema fornisce un'analisi dettagliata di tutti gli aspetti del processo produttivo, compresi tempi e costi, permettendo un controllo più accurato e una migliore gestione delle risorse (Kaplan & Atkinson, 2015).
- **Prevenzione delle perdite**: grazie all'analisi dettagliata, è possibile identificare e prevenire potenziali perdite, migliorando l'efficienza e la redditività dell'azienda (Kaplan & Atkinson, 2015).
- **Aumento dei profitti aziendali**: l'ottimizzazione del processo produttivo, facilitata dal sistema di controllo di gestione, può portare a un aumento dei profitti (Chenhall & Morris, 1986).

2. Obiettivo della ricerca

Lo scopo di questa ricerca è l'ottimizzazione in una PMI italiana dell'**Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization (EBITDA)**, noto anche come **Margine Operativo Lordo**. L'EBITDA è un parametro fondamentale per valutare la redditività operativa di un'azienda. Si persegue attraverso un processo di efficientamento dei processi produttivi e minimizzazione dei costi.

Un elemento chiave di questa strategia è l'**implementazione di software correttamente impostato al fine di adeguarsi ai processi aziendali** (dopo averli adeguatamente revisionati e aggiornati), così da rappresentare il fondamentale strumento di ottimizzazione e controllo dei processi produttivi.

3. Metodologia

Per raggiungere l'ottimizzazione del margine operativo lordo o Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization (EBITDA), utilizziamo il metodo "Impresa Perfetta ®" implementato da CP S.p.A., azienda italiana specializzata nella consulenza alle PMI produttive.

Questo metodo si articola in **otto fasi**:

1. **Sopralluogo e definizione degli obiettivi**: è necessario compiere preliminarmente un'analisi presso l'azienda del cliente, utilizzando interviste mirate, per comprendere le esigenze operative, la definizione degli obiettivi e dei processi aziendali. È fondamentale questa fase per poter comprendere ogni processo all'interno dell'azienda. **La mancanza o la superficialità di questo passaggio rende arduo, se non inutile, tutto il resto del lavoro successivo.**

2. **Descrizione del processo ideale (macroanalisi)**: si effettua un confronto tra la situazione operativa attuale dell'azienda e quella ideale, verificandone la coerenza e la fattibilità. Questo è il **passaggio più importante di tutto il processo**, in quanto mostra il potenziale che si potrebbe raggiungere con un efficientamento produttivo, basato sulle esigenze attuali dell'azienda cliente.

3. **Dettaglio del processo ottimizzato (microanalisi)**: si procede alla suddivisione del processo aziendale in sottoprocessi e si definisce un nuovo modello aziendale digitale, dove i processi vengono identificati e gestiti attraverso un nuovo software o l'implementazione di uno già presente.

4. **Validazione dei dati aziendali**: si verifica la veridicità e l'integrità dei dati forniti dall'azienda del cliente. Se i dati sono incompleti o inesatti, si aiuta l'azienda a identificare le lacune e a comprendere i passaggi necessari per costruire un data set di informazioni, coerente con i processi gestiti dall'azienda. Per data set si intendono tutti i dati dell'azienda: dai dati commerciali a quelli di magazzino, dalla distinta base a tutti i dati necessari per la produzione.

5. **Implementazione dei software scelti**: questa fase prevede l'installazione e l'integrazione dei software necessari, basandosi su dati validati. Ciò può includere pertanto, l'aggiornamento dei software esistenti o l'introduzione di nuovi software.

6. **Impostazione e pianificazione delle attività produttive**: prevede l'implementazione dei software selezionati e la formazione del personale per il loro utilizzo. Questo step coinvolge tutti i reparti aziendali e mira a mettere in pratica le soluzioni digitali ideate.

7. **Definizione dei KPI e delle dashboard**: si analizzano i dati raccolti per stabilire gli Indicatori Chiave di Prestazione (KPI). Si creano poi delle dashboard personalizzate per ogni reparto, fornendo al personale la formazione necessaria per utilizzare questi strumenti.

8. **Verifiche periodiche ed efficientamento continuo**: si pianificano controlli regolari e aggiustamenti per garantire che le procedure digitali rimangano allineate con l'evoluzione dell'azienda.



Lo sviluppo attento dei diversi passaggi del Metodo Impresa Perfetta®, consente di revisionare complessivamente tutti i processi aziendali al fine di digitalizzarli e di ottenere un doppio beneficio per l'impresa. Il primo è **ripensare ed efficientare i processi interni**, garantendo la necessaria integrazione tra i diversi reparti. Il secondo, è **rilevare le caratteristiche dei software più idonei da implementare** per poter governare l'impresa digitale coerentemente alle sue esigenze materiali.

Per ulteriori approfondimenti, si rimanda alla lettura dei seguenti libri:

- Cavallini Daniele (2023). Digitalizzare l'azienda: come digitalizzare la tua impresa e aumentare l'efficienza produttiva con il metodo "Impresa Perfetta®". Bruno Editore
- Cavallini Daniele (2024). Digitalizzazione letale: quando la scelta del software aziendale promette molto ma distrugge di più. Bruno Editore

3.1 Premessa iniziale del caso studio

L'azienda produttiva in oggetto, italiana, classificata come piccola impresa, struttura la digitalizzazione di ogni processo interno, avvalendosi del metodo Impresa Perfetta®. L'intero processo e la durata del nostro studio, interessa il triennio dal 2018 al 2020. Ogni fase del processo produttivo viene rivisto in ottica di ottimizzazione: dall'acquisizione del contratto del cliente, fino alla sua rendicontazione finale.

L'azienda cliente, prima dell'applicazione del metodo Impresa Perfetta®, fino all'anno 2020, aveva un fatturato medio di 4 milioni di euro, con una variazione di $\pm 0,5$ milioni di euro (range: 3,5 - 4,5 milioni di euro). I problemi che presentava prima dell'applicazione di questo metodo, erano i seguenti:

- **Inefficienza nella gestione dei tempi di consegna:** i tempi di consegna comunicati ai clienti erano standardizzati a 20 giorni lavorativi per la merce disponibile in magazzino e 50 giorni per quella da approvvigionare. Tuttavia, tale tempistica risultava spesso non soddisfacente per i clienti e, oltretutto, era difficilmente rispettabile dall'azienda stessa, generando insoddisfazione e potenziali perdite di quote di mercato.
- **Gestione del magazzino inefficiente:** il livello di scorte disponibili in magazzino era soggetto a notevoli fluttuazioni. In alcuni periodi dell'anno risultava eccessivo, causando un'immobilizzazione di capitali e una riduzione della liquidità aziendale. In altri casi, invece, le scorte erano insufficienti, comportando blocchi nella produzione e ritardi nella consegna degli ordini.
- **Processi di rendicontazione commesse laboriosi e soggetti ad errori:** la rendicontazione delle commesse è un processo manuale e laborioso, spesso soggetto a errori e imprecisioni. Ciò si traduceva in una scarsa trasparenza dei dati aziendali, in una difficoltà nel monitorare l'andamento dei progetti e in una potenziale errata valutazione dei preventivi, con conseguenti ripercussioni negative sui risultati economici.

Le criticità sopra descritte si traducevano in una serie di conseguenze negative per l'azienda, tra cui:

- **Risultati finali inferiori alle attese:** l'inefficienza dei processi, la gestione inadeguata del magazzino e la scarsa accuratezza della rendicontazione delle commesse, si riflettevano in risultati economici inferiori rispetto alle aspettative e in una marginalità insoddisfacente.
- **Budget regolarmente non in linea:** la difficoltà nel monitorare l'andamento dei progetti e la scarsa trasparenza dei dati aziendali rendevano complesso il processo di budgeting, con frequenti scostamenti tra i budget previsti e i risultati effettivi.
- **Gestione della qualità produttiva non tracciata:** l'assenza di un sistema di monitoraggio della qualità produttiva impediva di identificare e correggere tempestivamente eventuali difetti o problemi, con conseguenti rischi per la reputazione dell'azienda e la soddisfazione dei clienti.
- **Diseconomie interne:** le fluttuazioni di scorte, i ritardi nella produzione e gli errori nella rendicontazione generavano diseconomie interne, ovvero inefficienze e sprechi che impattavano negativamente sui costi aziendali.
- **Scarsa visibilità delle scorte di magazzino:** la gestione senza pianificazione delle scorte di magazzino, senza un sistema di controllo automatizzato, aumentava il rischio di rotture di stock e di eccessi di scorte, con ulteriori ripercussioni negative sulla liquidità e sui costi aziendali.

Le problematiche descritte in precedenza non si limitavano ad avere conseguenze negative a livello economico e gestionale, ma generavano anche un clima di disagio all'interno dell'azienda, come tensioni tra i dipendenti e scarsa motivazione. L'implementazione del metodo *Impresa Perfetta*® affronta queste sfide non solo a livello pratico e gestionale, ma anche a livello umano e sociale. La lungimiranza e la visione di lungo periodo dell'imprenditore, sono necessarie per imprimere un cambiamento forte, in qualche caso sofferto, all'intero del ciclo di lavoro aziendale, avendo chiarezza di quello che è l'obiettivo finale: una azienda dove numeri validati consentono di governare i processi e il business d'impresa in modo oggettivo. In questo modo si garantiscono prodotti di qualità, un servizio affidabile ai clienti, una marginalità stabile e soddisfazione della proprietà.

3.2 Applicazione pratica L'adozione del metodo si articola in diverse fasi operative:

1. **Fase iniziale (gennaio 2017):** primo incontro tra CP S.p.A e il cliente per comprendere le problematiche aziendali e definire gli obiettivi del progetto.
2. **Fase di analisi e progettazione (seconda parte del 2017):** approvazione del progetto e avvio dell'analisi dei processi aziendali per identificare le aree di criticità e definire la soluzione di digitalizzazione necessaria.



3. **Fase di implementazione (2018-2020)**: implementazione del sistema di digitalizzazione coinvolgendo tutti i dipendenti e interconnettendo le macchine e i robot in uso in produzione.

4. **Fase di adeguamento e consolidamento (2020-in corso)**: adeguamento e mantenimento dell'intera infrastruttura informatica, integrazione e correzione dei dati aziendali, formazione del personale e costruzione di un modello aziendale digitale coerente con il modello operativo reale.

L'implementazione coinvolge ogni singolo dipendente e ogni funzione di tutti i reparti aziendali, portando all'interconnessione, coerentemente ai requisiti Industria 4.0, di ogni macchina e robot in uso nella produzione. Durante questo processo vengono definiti i diversi KPI (indicatore chiave di prestazione) ovvero un valore misurabile che dimostra il grado di raggiungimento di un determinato risultato, preventivamente determinato. Tali indicatori vengono definiti per i diversi reparti avviando la contabilità industriale e analitica per un efficiente controllo di gestione.

Un aspetto fondamentale dell'intervento è il coinvolgimento attivo di tutti i dipendenti, fin dalle prime fasi del progetto. Ciò al fine di:

- Raccogliere i loro contributi e le loro esperienze.
- Favorire l'accettazione del cambiamento.
- Promuovere un senso di ownership e di responsabilizzazione.

Inoltre, l'analisi dei processi e la ridefinizione delle attività lavorative ha lo scopo di:

- Eliminare comportamenti inefficienti e ridondanti.

- Ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane.
- Creare un organigramma operativo più efficiente e trasparente.

4. Risultati

I dati empirici derivanti dall'applicazione del metodo 'Impresa Perfetta' di CP S.p.A. indicano un'ottimizzazione significativa dell'indice Earnings **Before Interests Taxes Depreciation and Amortization (EBITDA)**, o Margine Operativo Lordo. Questa ottimizzazione è stata conseguita attraverso un processo di miglioramento dell'efficienza dei processi produttivi e una strategia di riduzione dei costi, con un focus particolare sull'implementazione di software specificatamente impostati per lo scopo.

L'applicazione sistematica di questo metodo porta un incremento significativo nella redditività operativa dell'azienda. Inoltre, l'implementazione di software idonei, permette un controllo preciso ed efficiente dei processi produttivi, contribuendo ulteriormente all'ottimizzazione dell'EBITDA.

Il risultato è un cambiamento organizzativo profondo, il quale contribuisce significativamente a migliorare il clima aziendale, aumentare la motivazione dei dipendenti e creare le condizioni per un successo duraturo.

Le applicazioni software implementate, tre in totale, tra loro perfettamente integrate e con il data base condiviso, soddisfano, solo per citare le più rilevanti, le seguenti tipologie applicative:

- **ERP (Enterprise Resource Planning):** i sistemi ERP integrano vari processi aziendali in un'unica piattaforma applicativa, centralizzando le informazioni e facilitando la gestione delle risorse aziendali, dalle finanze alla produzione. Il buon uso garantisce il miglioramento dell'efficienza operativa e di conseguenza della marginalità.
- **CRM (Customer Relationship Management):** il software CRM consente alle aziende di gestire le interazioni con i clienti attuali e potenziali, ottimizzando le vendite, il marketing e il servizio clienti. In questo modo si aumenta la soddisfazione del cliente e la fidelizzazione.
- **WMS (Warehouse Management System):** è necessario per la gestione delle operazioni tipiche del magazzino. Migliorando la gestione degli stock, la ricezione, la messa a dimora, il picking e la spedizione delle merci, si riducono i costi e si migliora l'efficienza logistica.
- **MRPII (Manufacturing Resource Planning):** è un sistema di pianificazione delle risorse produttive che estende le funzionalità dei sistemi MRP (Material Requirements Planning), includendo la gestione della produzione, delle risorse umane e finanziarie, migliorando la pianificazione e il controllo della produzione.
- **MES (Manufacturing Execution System):** i sistemi MES monitorano, controllano e ottimizzano i processi di produzione in tempo reale, fornendo dati critici per migliorare l'efficienza produttiva, ridurre i tempi di fermo e migliorare la qualità del prodotto.
- **CMMS (Computerized Maintenance Management System):** i sistemi CMMS aiutano a gestire la manutenzione degli impianti e delle attrezzature, pianificando e tracciando le attività di manutenzione preventiva e correttiva, riducendo i tempi di fermo e i costi operativi.
- **APS (Advanced Planning and Scheduling):** il software APS ottimizza la pianificazione e la schedulazione della produzione, utilizzando algoritmi avanzati per bilanciare la domanda e le capacità produttive, migliorando l'utilizzo delle risorse e riducendo i tempi di consegna.

Questo permette di raggiungere gli obiettivi stabiliti grazie alla possibilità di analizzare e valutare la pianificazione a breve, medio e lungo termine della capacità produttiva e dei fabbisogni di materiale. Garantisce una raccolta tempi puntuale e l'analisi della produttività macchina e/o uomo con la valorizzazione del costo per singolo pezzo prodotto. Attiva la manutenzione predittiva di macchine, stampi e attrezzature sulla base dell'effettivo tempo di utilizzo. Permette l'analisi degli scostamenti del budget di commessa e del budget dell'impresa. Se analizziamo, da diversi punti di vista, l'evoluzione dei "numeri" che rappresentano l'azienda stessa a partire dal 2021, troviamo evidenza dei miglioramenti ottenuti.



Conto economico

	31/12/2022		31/12/2021		31/12/2020		31/12/2019	
Valuta	EURO		EURO		EURO		EURO	
Tipo di bilancio	ABBREVIATO		ABBREVIATO		ABBREVIATO		ABBREVIATO	
Ricavi operativi	5.928.881	21% ↑	4.882.159	14% ↑	4.273.234	5% ↓	4.496.915	2% ↓
Variazione delle rimanenze di prodotti	-11.058	112% ↓	90.966	2437% ↑	3.586	109% ↑	-38.158	32% ↓
Altri ricavi e proventi	297.141	17% ↑	254.137	12% ↓	288.918	17% ↑	247.199	25% ↑
Totale valore della produzione	6.214.964	19% ↑	5.227.262	14% ↑	4.565.738	3% ↓	4.705.956	1% ↓
Totale costi della produzione	5.626.930	17% ↑	4.795.644	13% ↑	4.252.465	3% ↓	4.390.063	3% ↑
Costo per acquisti	2.814.121	24% ↑	2.262.020	16% ↑	1.957.061	1% ↑	1.936.381	5% ↓
Costo per servizi	776.738	11% ↑	700.169	4% ↑	674.445	0% ↓	675.626	1% ↓
Costo per godimento di beni di terzi	349.963	5% ↓	368.501	4% ↓	383.038	6% ↓	406.158	6% ↑
Costo del personale	1.087.888	15% ↑	943.428	7% ↑	879.143	6% ↓	936.969	9% ↑
Variazione delle rimanenze di materie prime	16.240	159% ↑	-27.456	72% ↑	-97.760	220% ↓	81.522	294% ↑
Oneri diversi di gestione	82.473	8% ↑	76.122	29% ↑	59.108	8% ↑	54.644	17% ↓
Margine operativo lordo (EBITDA)	1.087.541	20% ↑	904.478	27% ↑	710.703	16%	614.656	23% ↓

Figura 1 - Fonte: Creditsafe - 14 maggio 2024

Nella figura 1 è possibile notare i principali risultati di bilancio dell'azienda. Il margine operativo lordo (ultimo dato in figura) è il dato più significativo per la nostra analisi nonché per la crescita di ogni azienda. Ricordando che l'implementazione del metodo "Impresa Perfetta®" nel nostro caso studio inizia nel 2018 e termina nel 2020, possiamo notare che **il margine operativo lordo migliora del 16%** passando da 614.656 Euro a 710.703 tra il 2019 e il 2020. Riteniamo il dato molto significativo in quanto il **margine operativo lordo migliora sensibilmente durante l'ottimizzazione dei processi e non al termine.**

Il margine operativo lordo continua a migliorare negli anni successivi. **Nel 2021 cresce del 27% rispetto al 2020 passando da 710.703 Euro a 904.478. Nel 2022 poi raggiunge 1.087.541 crescendo del 20% rispetto l'anno prima. Tutto questo nonostante le difficoltà economiche generate dal contesto internazionale complesso del periodo.**

La figura 1 è nativamente in lingua italiana e per una comprensione migliore la riportiamo anche in lingua inglese.

Income Statement

	31/12/2022		31/12/2021		31/12/2020		31/12/2019	
Currency	EURO		EURO		EURO		EURO	
Accounts Format	ABBREVIATO		ABBREVIATO		ABBREVIATO		ABBREVIATO	
Operating Revenues	5.928.881	21% ↑	4.882.159	14% ↑	4.273.234	5% ↓	4.496.915	2% ↓
Change in work in progress	-11.058	112% ↓	90.966	2437% ↑	3.586	109% ↑	-38.158	32% ↓
Total Other Income and Revenues	297.141	17% ↑	254.137	12% ↓	288.918	17% ↑	247.199	25% ↑
Total value of production	6.214.964	19% ↑	5.227.262	14% ↑	4.565.738	3% ↓	4.705.956	1% ↓
Total cost of production	5.626.930	17% ↑	4.795.644	13% ↑	4.252.465	3% ↓	4.390.063	3% ↑
Purchase of goods	2.814.121	24% ↑	2.262.020	16% ↑	1.957.061	1% ↑	1.936.381	5% ↓
Services	776.738	11% ↑	700.169	4% ↑	674.445	0% ↓	675.626	1% ↓
Use of third party assets	349.963	5% ↓	368.501	4% ↓	383.038	6% ↓	406.158	6% ↑
Total payroll and related costs	1.087.888	15% ↑	943.428	7% ↑	879.143	6% ↓	936.969	9% ↑
Changes in inventories	16.240	159% ↑	-27.456	72% ↑	-97.760	220% ↓	81.522	294% ↑
Other operating expenses	82.473	8% ↑	76.122	29% ↑	59.108	8% ↑	54.644	17% ↓
EBITDA	1.087.541	20% ↑	904.478	27% ↑	710.703	16%	614.656	23% ↓

Con l'ultimo bilancio depositato disponibile (figura 2, fonte: CribisX, 14 maggio 2024), sono più che evidenti i miglioramenti dell'EBITDA aziendale (+20,24%). Risulta essere per il secondo anno consecutivo praticamente equivalente all'aumento del fatturato (+21,44%), **evidenziando così l'efficientamento garantito da una piena conoscenza e governo dei processi guidati dai numeri dell'impresa.**

È da sottolineare anche la variazione delle rimanenze di prodotti che registra un calo del 112% nel 2022 rispetto al 2021.

Ciò riflette il miglioramento dei processi aziendali, con un minor cumulo di magazzino improduttivo.

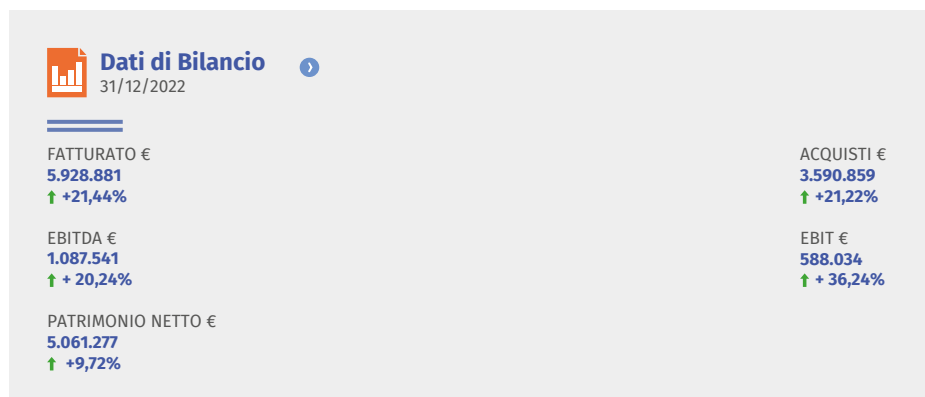


Figura 3

Anche il bilancio 2023 in fase di deposito, evidenzia numeri di crescita che, pur se percentualmente minori al 2022, ripropongono la correlazione positiva tra incremento del fatturato e incremento dell'EBITDA.

Il risultato di evidente efficienza e ottimizzazione dei processi produttivi ottenuto, si conferma anche **dall'andamento del personale impiegato rispetto al fatturato** (figura 3, ultima colonna "valore medio" - Fonte: CribisX 14 maggio 2024).

Nella figura 3 alla sezione "valore medio" è possibile apprezzare un **aumento del personale, passando da 25 dipendenti nel 2020 a 28 nel 2023**. A volte, il cambiamento e l'incertezza spaventano i dipendenti ma, con una corretta ottimizzazione dei processi aziendali, non solo si ottiene un margine operativo lordo maggiore (a parità di fatturato), ma **è anche possibile assumere più personale**. Si stabilizza quindi e migliora il rapporto tra personale e produzione.

5. Conclusioni

La sperimentazione è durata sei anni (tre di implementazione e tre di manutenzione – monitoraggio).

La raccolta dati in tempo reale degli avanzamenti di produzione (MES, Manufacturing Execution System), sia automatici, quindi con la raccolta delle informazioni dalle macchine, sia manuale, con le dichiarazioni di avanzamento registrate dagli incaricati in produzione, consente la validazione dei tempi di esecuzione delle diverse lavorazioni e di conseguenza la possibilità di effettuare calcoli reali dei tempi effettivi di produzione.

Ciò garantisce che il sistema di pianificazione della produzione (APS, Advanced Planning and Scheduling) fornisca la stima della data di effettiva fattibilità della commessa, e di conseguenza di consegna realistica al cliente. Al contempo si evidenziano eventuali componenti mancanti o sovraccarichi delle postazioni di lavoro e/o delle macchine.

L'integrazione tra la produzione e il magazzino, sia per le materie prime e i semilavorati, sia per stampi e attrezzature, consente di efficientare i tempi di movimentazione dei materiali, grazie ad un notebook presente su ogni carrello elevatore. In questo modo è possibile anticipare del giusto tempo, la necessità di una specifica materia prima a una determinata postazione di lavoro e, allo stesso modo, ritirare i prodotti già lavorati al momento giusto.

È possibile quindi ottimizzare sia gli spazi di lavoro, sia le movimentazioni interne all'azienda. Anche le attrezzature necessarie per le diverse lavorazioni, vengono via via "richieste" dagli operatori o dalle macchine ai carrellisti in base all'avanzamento delle lavorazioni in corso.

Questi risultati, che si riflettono in termini positivi sul servizio offerto e che garantiscono l'efficientamento dell'intero sistema produttivo, garantiscono il miglior margine possibile all'azienda. Prima di tutto c'è una analisi ed una conseguente progettazione accorta di ogni singolo micro processo identificato. **Vanno valutati anche fornitori e terzisti, almeno quelli strategici.**

Solo la conoscenza ed il disegno dettagliato e reale di ogni processo aziendale, con tutte le sue ramificazioni e intersezioni, consentono poi di ottenere informazioni valide, sotto forma di numeri. In questo modo gli algoritmi di tutti i sistemi software installati possono riportare nel tempo risultati corretti e quindi utili.

Doveroso infine sottolineare il **puntuale coinvolgimento di tutti i collaboratori fin dalla fase di progettazione** della digitalizzazione aziendale e la formazione/affiancamento operativo all'inizio del nuovo modello aziendale. Ciò garantisce la risoluzione alla radice di ogni dubbio o timore, aiutando nella sempre delicata fase di cambiamento, i diversi operatori.



Se nei primi 24 mesi vengono stravolti i modelli aziendali sedimentati in 40 anni di attività, negli ultimi 12 mesi si possono aggiungere funzioni mancanti in passato, come i modelli di gestione della qualità, sia nella produzione che nella gestione dei terzi, e nella manutenzione preventiva delle linee produttive e delle attrezzature. La società analizzata, dal 2021 è anche certificata ISO 9001. Verranno condotti ulteriori studi per approfondire i temi trattati.

6. Discussione

L'ottimizzazione dei processi produttivi basata sulla digitalizzazione e la gestione validata dei dati, rappresenta una strategia promettente per aumentare la marginalità e la competitività delle PMI italiane. L'azienda ha registrato un incremento del EBITDA del 27% nel 2021 rispetto al 2020 e del 20% nel 2022 rispetto al 2021, a seguito dell'implementazione di questo approccio. I benefici sono molteplici e includono:

- **Pianificazione della produzione più efficiente:** la raccolta di dati in tempo reale e l'utilizzo di sistemi APS consentono una stima precisa dei tempi di esecuzione, ottimizzando l'allocatione delle risorse e riducendo i colli di bottiglia.
- **Maggiore precisione nella stima dei tempi di esecuzione:** la validazione dei dati elimina le distorsioni e le imprecisioni, garantendo una pianificazione realistica e affidabile.
- **Riduzione degli sprechi:** l'identificazione e l'eliminazione delle inefficienze lungo la filiera produttiva permettono di ottimizzare l'utilizzo di materiali, tempo e risorse.
- **Aumento dell'efficienza logistica:** la digitalizzazione dei processi logistici, dalla gestione dei magazzini alla movimentazione delle merci, migliora la tracciabilità, la velocità e l'accuratezza delle consegne.
- **Miglioramento del servizio clienti:** tempi di consegna più brevi, maggiore disponibilità di prodotti e una comunicazione più efficiente, si traducono in un servizio clienti più soddisfacente.
- **Maggiore controllo di gestione:** la raccolta e l'analisi di dati dettagliati consentono una valutazione precisa delle performance aziendali, facilitando l'identificazione di aree di miglioramento e l'implementazione di azioni correttive mirate.

Il successo di questo processo richiede un coinvolgimento attivo di tutti i dipendenti. La comunicazione chiara e trasparente, la formazione adeguata e il supporto continuo sono fattori cruciali per superare eventuali resistenze al cambiamento e garantire l'adesione al nuovo modello aziendale.

È da notare che nonostante l'iniziale resistenza al cambiamento all'interno dell'azienda del cliente, l'impatto positivo sull'EBIDTA, ottenuto attraverso un corretto efficientamento produttivo, aumenta la necessità di personale qualificato e non lo diminuisce.

L'ottimizzazione dei processi produttivi basata sulla digitalizzazione e la gestione validata dei dati, se accompagnata da un coinvolgimento attivo dei dipendenti, rappresenta una strategia promettente per aumentare la marginalità e la competitività delle PMI italiane. L'adozione di questo approccio, in un contesto di Industria 5.0 incentrata sull'uomo, sulla sostenibilità e sulla responsabilità, può contribuire a **creare un futuro più solido e resiliente per le aziende e per il Paese.**

7. Applicazioni

Dal nostro studio emerge che qualunque azienda di produzione può beneficiare dell'ottimizzazione basata sulla digitalizzazione e la gestione validata dei numeri. **Tutto questo consente di aumentare il margine operativo lordo, eliminando gli sprechi e ottimizzando quello che è già presente nell'azienda.**

L'adozione di un approccio razionale e responsabile alla produzione e al consumo, tenendo conto delle conseguenze sociali e ambientali, è fondamentale per garantire la sostenibilità e la resilienza delle aziende nel lungo periodo. Oltre ai vantaggi tangibili già descritti, l'ottimizzazione dei processi produttivi può contribuire a:

- Migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi; • Ridurre i tempi di consegna; • Aumentare la soddisfazione dei clienti;
- Migliorare l'immagine aziendale; In definitiva, l'ottimizzazione dei processi produttivi rappresenta un'opportunità concreta per le PMI italiane di aumentare la propria competitività, costruire un futuro più sostenibile e creare valore per tutti gli stakeholders.

8. Limiti

In base agli studi fatti e ai dati raccolti durante la nostra sperimentazione, questo processo di ottimizzazione può portare benefici solo ad aziende produttive con un fatturato minimo di 2-3 milioni di Euro. Diversamente l'impatto dell'ottimizzazione non porta sufficienti benefici da giustificare tempi e costi del processo di digitalizzazione.

9. Ricerca futura

Le nuove tecnologie attualmente disponibili come Intelligenza Artificiale e software di ultima generazione possono portare ulteriori miglioramenti delle performance attuali.



10. Bibliografia

Alves, A. C., Kiperstok, A., Sales, L. F., Ghobakhloo, M., & Mariano, E. B. (2023). Industry 5.0 and its expected benefits to the economy and society: A case study from Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 291, 125864.

Aydin, M., & Tirkolaei, E. B. (2022). A robust green supply chain network design under uncertainty and disruption: A case study in plastic industry. *Journal of Cleaner Production*, 295, 126244.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights.

Bin, L., Yong, J., Wenhao, L., & Yu, L. (2022). Digital twin-driven product design, manufacturing and service with big data. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 94(9-12), 3465-3482.

Buer, S. V., Strandhagen, J. O., & Chan, F. T. (2020). The link between Industry 4.0 and lean manufacturing: mapping current research and establishing a research agenda. *International Journal of Production Research*, 58(8), 2179-2198.

Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.

Calderon-Monge, E., & Ribeiro-Soriano, D. (2023). The role of digitalization and innovation in creating sustainable value chains. *Sustainability*, 15(1), 1-17.

Calle, E., Mendoza, M., & Luque, L. (2021). The digital transformation and the sustainability of SMEs in Ecuador. *Sustainability*, 13(11), 6101.

Cavallini Daniele (2023). *Digitalizzare l'azienda: come digitalizzare la tua impresa e aumentare l'efficienza produttiva con il metodo "Impresa Perfetta®"*. Bruno Editore

Cavallini Daniele (2024). *Digitalizzazione letale: quando la scelta del software aziendale promette molto ma distrugge di più*. Bruno Editore
Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review*, 16-35.

Choi, T. Y., Dooley, K. J., & Rungtusanatham, M. (2001). Supply networks and complex adaptive systems: control versus emergence. *Journal of operations management*, 19(3), 351- 366.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.

Cipta, A., Aprilia, A., & Kurniawan, R. (2023). Digital transformation in the supply chain: a systematic literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(2), 278-295.

Coreynen, W., Matthyssens, P., & Van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 60, 42-53.

De Carvalho Lima, E., Firmino, P. R., & Rocha, H. M. (2023). Digital transformation in seaports: a systematic literature review. *Maritime Policy & Management*, 50(1), 77-96.

Diefenbach, T., Wald, A., & Gleich, R. (2018). Digital transformation and the changing role of boards: An exploratory study in German-speaking countries. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 13(3), 300-328.

Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.

Ghobakhloo, M., Tang, S. H., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2021). The steps to Industry 4.0: an empirical investigation on the technological, organizational, and environmental prerequisites of the transition. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120431.

Godefroid, P., Radeschütz, S., & Mitschang, B. (2011). Digital transformation in manufacturing: A taxonomy of current progress and future directions. *International Journal of Production Economics*, 191, 30-45.

Gomes, L., Verçosa, L. B., Melo, R. N., Filho, M. G., & Bezerra, J. A. (2022). Digital transformation in the public sector: A systematic literature review. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101534.

Grabowska-Dawson, A., Werner-Lewandowska, K., & Kolinska, K. (2023). Industry 5.0: A human-centric solution. *Sustainability*, 15(1), 1-17.

Gunasekaran, A., Lai, K. H., & Cheng, T. C. E. (2008). Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy. *Omega*, 36(4), 549-564.

Gunasekaran, A., Patel, C., & McGaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *International journal of production economics*, 87(3), 333-347.

Hasanova, H., & Romanovs, A. (2020, October). Best practices of technology management for sustainable digital supply chain. In 2020 61st International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University (ITMS) (pp. 1-6). IEEE.

Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2015). *Advanced management accounting*. Pearson.

Keleko, Y., Kamsu-Foguem, B., Ngouna, R., & Tongne, A. (2022). Digital transformation in supply chains: A process modeling approach. *Computers in Industry*, 125, 103366.



- Khaw, M. L., Jantan, A. H., Muhammad, M. S., & Choo, K. K. R. (2023). Digital transformation in logistics and supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(1), 1-24.
- Kim, S. S., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582.
- Lee J., Kao, H. A., & Yang, S. (2014). Service innovation and smart analytics for industry 4.0 and big data environment. *Procedia Cirp*, 16, 3-8.
- Leite, M., Romero, F., Alves, C., & Pinto, T. (2020, November). Optimization algorithms for integrated processes in industry 4.0. In *2020 IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions (ICTMOD)* (pp. 1-5). IEEE.
- Magad, E., Amos, J., Magad, N., & Amos, J. (1989). Resistance to change: Its analysis and prevention. *Advanced Management Journal*, 54(1), 25-27.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287- 300.
- Niehoff, S. (2022). Digital transformation and sustainability: A systematic literature review. *Sustainability*, 14(2), 1-18. Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. crc Press.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Qasim, M., Wong, K. Y., & Saufi, M. S. R. M. (2023). Digital transformation in supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management*, 36(1), 1-24.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160.
- Ragowsky, A., Stern, M., & Adams, D. A. (2000). Relating benefits from using IS to an organization's operating characteristics: Interpreting results from two countries. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 175-194. Ren, L., Hu, Y., Dong, M., Sun, J., Chen, Y., & Chen, Q. (2020). Digital transformation in logistics and supply chain management: A systematic literature review. *International Journal of Production Research*, 58(7), 2063-2081.

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59.

Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R., & Betts, A. (2016). *Operations and process management*. Pearson. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

Veloso-Besio, C., Wee, H. M., & Pujawan, I. N. (2019). Digital transformation in supply chain management: A systematic literature review. *International Journal of Production Economics*, 217, 88-107.

Westen, D., Blagov, P. S., Harenski, K., Kilts, C., & Hamann, S. (2006). Neural bases of motivated reasoning: An fMRI study of emotional constraints on partisan political judgment in the 2004 U.S. Presidential election. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 18(11), 1947-1958.



Daniele Cavallini

Sono nato nel 1965 a Modena, città dove risiedo. L'ingresso nel mondo informatico è presso un concessionario IBM, a fine anni '80. Negli anni successivi, il mio percorso professionale e imprenditoriale mi porta ad affiancare imprenditori di PMI in quella che è una fase quasi pionieristica della digitalizzazione aziendale. Dal 1996 mi dedico ad attività "oltremare", che mi portano a viaggiare in tanti Paesi e a confrontarmi con varie realtà sociali e imprenditoriali con le quali avvio diverse esperienze di Join Venture tra imprese italiane, asiatiche e sudamericane. Nel 2001 inizio il mio percorso in CP Software S.r.l., come direttore commerciale e project manager per la clientela direzionale. Ne seguo lo sviluppo in est Europa e, dal gennaio 2013, divengo socio di maggioranza e amministratore unico di quella che trasformo in CP S.p.A. (cp-spa.it).



Affiancare l'imprenditore è sempre stato il mio obiettivo professionale, tale intento si è concretizzato negli anni insieme ai miei collaboratori nella definizione del collaudato metodo Impresa Perfetta®.

Nel corso della mia carriera, ho pubblicato libri e contenuti divulgativi su questi argomenti, approfondendo temi come la creazione di strategie per la migliore digitalizzazione aziendale e per l'adozione di tecnologie emergenti. Grazie a un approccio che unisce visione imprenditoriale e competenze tecniche, aiuto le aziende a sfruttare al meglio l'innovazione per crescere e ottenere un vantaggio competitivo sul mercato.


La mia holding, DC S.r.l., è stata il mezzo per registrare progettualità di diversa natura, tra le quali il metodo Impresa Perfetta® che mi ha consentito di valorizzare le competenze acquisite in ambito direzionale d'impresa prima ancora che tecnologiche. La holding è stata utile anche per consentirmi di investire in imprese innovative, ad oggi che operano in ambito Blockchain, Intelligenza Artificiale in Italia e negli Emirati.

Nato e cresciuto nella Motor Valley, nutro una profonda passione per i motori: colleziono trofei, autografi e libri che raccontano le corse, i piloti e le aziende che hanno scritto la storia dell'auto e della moto nel mondo. Quando posso, mi diverto in pista – anche se ormai sfido solo il cronometro.





Morris Le Plaisir espatria dall'Italia nel 2016 per scoprire il mondo imprenditoriale tra Europa e USA. Si specializza insieme al suo team in strategie commerciali a forte impatto tecnologico. Insieme a un team di psicologi ricercatori, si dedica all'applicazione della ricerca scientifica nel mondo imprenditoriale con l'obiettivo di differenziarsi dalla concorrenza dei suoi clienti. I suoi collaboratori si formano in percorsi partner con Oxford University, Harvard University, M.I.T., Cambridge University, Stanford University e University of Hong Kong.



IMPRESA  PERFETTA

Impresa Perfetta® è un marchio registrato da DC Srl, holding del Gruppo guidato da Daniele Cavallini, CEO di CP SpA.

 Via Galileo Galilei, 68 - 41015 Nonantola MO

 +39 059 545413

WWW.IMPRESAPERFETTA.IT