



## COMUNICATO STAMPA

# IMPRESA LEAN: CHI SI TRASFORMA MIGLIORA REDDITIVITÀ E BANCABILITÀ

**Le imprese lean registrano una migliore redditività del capitale investito (2,7% in più) e un miglior rapporto posizione finanziaria netta/margine operativo lordo (3,6% in meno), secondo i dati del Primo Osservatorio Lean Thinking Icrios Bocconi, con il supporto di Banco BPM e auxiell, presentato oggi.**

Milano, 11 ottobre 2018 – Le imprese che intraprendono un processo di trasformazione ispirato ai dettami del lean thinking registrano una migliore redditività del capitale investito (2,7% in più) rispetto alle imprese non lean e un miglior rapporto posizione finanziaria netta/margine operativo lordo (3,6% in meno). Il differenziale di performance delle imprese lean aumenta inoltre col tempo. Da un lato, le imprese che applicano il Lean Thinking sono più redditizie e più «appetibili» per gli investitori. Dall'altro, imprese che soffrono gap di competitività possono ricorrere al Lean Thinking come modello manageriale per migliorare ed essere credibili nelle richieste di finanziamento. Sono i risultati del primo *Osservatorio Lean Thinking Icrios Bocconi*, a cura di **Arnaldo Camuffo**, vicedirettore dell'Invernizzi center for research on innovation, organization, strategy and entrepreneurship (Icrios) della Bocconi, con il supporto di Banco BPM e auxiell e in collaborazione con Assolombarda e il patrocinio del Club dei 15, il progetto lean thinking di Confindustria.

Il lean è un modello produttivo, organizzativo e manageriale che si basa sull'adozione del metodo scientifico. Esso è finalizzato all'eliminazione dello spreco e della variabilità non necessaria in tutti i processi aziendali attraverso un incessante processo di sperimentazione e risoluzione dei problemi aziendali.

L'*Osservatorio Lean Thinking* fa leva sul patrimonio costituito dall'*Osservatorio AUB*, che ogni anno raccoglie i dati di bilancio di tutte le imprese italiane con un fatturato superiore ai 20 milioni di euro, e mette a confronto 171 imprese che hanno sposato la filosofia lean con 3.614 imprese comparabili, che non l'hanno fatto. Le imprese vengono comparate sia dal punto di vista statico (differenze tra un'impresa lean e una che non lo è) sia dinamico (che cosa accade a mano a mano che un'impresa si addentra nel suo percorso lean) secondo tre variabili: redditività del capitale investito, rapporto posizione finanziaria netta/margine operativo lordo e margine operativo lordo.

Il vantaggio delle imprese lean rispetto alle prime due variabili è evidente fin dall'introduzione della metodologia lean e migliora ulteriormente nel tempo. Per ogni anno di adozione del lean, la redditività del capitale investito migliora di un ulteriore 2,3% e il rapporto posizione finanziaria netta/margine operativo lordo del 2,2%.



Discorso diverso, invece, per il margine operativo lordo che, in generale, è inferiore dello 0,8% nelle imprese lean che in quelle non lean, ma che migliora nel tempo, ad un ritmo dello 0,4% l'anno. «Tale dato riflette il fatto che, all'avvio della Lean Transformation, le imprese sopportano maggiori costi, ad esempio in termini di riorganizzazione e formazione del personale», spiega Camuffo, «cambiamenti che cominciano a dare i loro frutti solo dopo un po'».

L'Osservatorio ripete la stessa analisi per le sole 30 imprese italiane riconosciute (attraverso premi, precedenti studi ecc.) come le protagoniste delle migliori implementazioni del lean e osserva che queste registrano un redditività del capitale investito altissima (+8,3% rispetto alle non lean) e un margine operativo lordo comparabile a quello delle non-lean, mentre il rapporto posizione finanziaria netta/margine operativo lordo è solo moderatamente migliore rispetto a quello delle non lean (dell'1,1%).

«Dai numerosi studi di caso condotti a supporto della ricerca», conclude Camuffo, «emergono alcuni fattori critici di successo di una lean transformation: avere chiaro il problema strategico che si intende risolvere, identificare quali processi migliorare, specificando con quali lean tools e quali KPIs, investire in capacità di miglioramento e sostenere questo sforzo nel tempo».

«Banco BPM valuta positivamente quelle imprese che hanno adottato al loro interno un approccio lean», aggiunge **Luca Manzoni**, responsabile Corporate di Banco BPM. «Il lavoro dell'Osservatorio ha infatti messo in luce come le imprese lean siano più competitive, abbiano performance superiori e presentino un rating migliore rispetto alla media settoriale. Per tale motivo, l'adozione di questa metodologia da parte delle aziende nostre clienti rappresenta per noi un importante elemento di valutazione del merito creditizio».

**Riccardo Pavanato**, amministratore delegato di auxiell, dice: «Il lean è, per quanto in continua evoluzione, diffuso da almeno 20 anni come sistema di management. Eppure raramente è possibile mettere in relazione la sua applicazione agli impatti sulle performance economico-finanziarie delle imprese. Ci si limita quindi a indicatori di primo livello, importantissimi ma spesso distanti dalle logiche dei CDA. Con questa ricerca vogliamo contribuire a colmare a questo gap, riducendo la distanza tra manager di linea e imprenditori o amministratori delegati, fondamentali protagonisti della lean transformation».



**Università  
Bocconi**  
MILANO

**auxiell**<sup>®</sup>  
lean processes

**BANCO BPM**

## auxiell

**auxiell, fondata nel 2005, è una società di consulenza specializzata nella lean transformation, ovvero nel supportare le aziende nell'incrementare le proprie performance e la redditività aziendale, eliminando gli sprechi in tutti i processi. Con sede operativa a Padova, auxiell conta quasi 30 consulenti, ha al suo attivo centinaia di clienti e opera in Italia, Messico (dove ha collocato una propria filiale), USA, Brasile, Cina, Romania e altri paesi dell'UE**

## Banco BPM

**Il Gruppo Banco BPM nasce il 1° gennaio 2017 dalla fusione di due grandi banche popolari, Banco Popolare e Banca Popolare di Milano. Banco BPM, con circa 22.000 dipendenti e 2000 filiali, rappresenta il terzo Gruppo bancario in Italia, al servizio di 4 milioni di clienti attraverso una capillare rete distributiva e un modello multicanale pienamente integrato. Il Gruppo Banco BPM persegue una mission orientata alla creazione di valore stabile nel tempo tramite redditività e sviluppo sostenibili, operando con grande attenzione sui territori di riferimento**

## Icrios Bocconi

**Nato nel 2016 all'interno dell'Università Bocconi grazie a una donazione della Fondazione Romeo ed Enrica Invernizzi, Icrios, The Invernizzi Center for Research on Innovation, Organization, Strategy and Entrepreneurship, è il più grande centro di ricerca manageriale d'Europa. Icrios promuove la collaborazione e la condivisione delle conoscenze in ogni fase del processo di ricerca, in particolare tra gli studiosi di campi diversi e complementari, in varie nazioni, e provenienti da diverse tradizioni di ricerca**

### **UNIVERSITÀ BOCCONI**

**Fabio Todesco**

**Ufficio Relazioni con i Media**

**335.6429.254**

**fabio.todesco@unibocconi.it**

### **BANCO BPM**

**Laura Ingardia**

**Ufficio Stampa**

**366.6931.073**

**stampa@bancobpm.it**

### **AUXIELL**

**Fiorella Girardo**

**Spriano Communication**

**348.8577.766**

**fgirardo@sprianocommunication.it**