

## L'INDAGINE

# La produttività resta al palo se l'azienda è poco «lean»



**Gianni Dal Pozzo.**  
Amministratore delegato Considi

**Università Padova e Cuoia hanno elaborato uno studio sui nuovi modelli produttivi**

L'Italia cresce poco. Se confrontiamo i dati della produttività del lavoro tra Germania e Italia, dal 1995 al 2017, ci accorgiamo che l'Italia è cresciuta dello 0,4% annuo, mentre la Germania dell'1,6% annuo. Si parla sempre di riforme strutturali al mercato del lavoro, del welfare, dell'educazione e della pubblica amministrazione sino a Industry 4.0.

Ma accanto ai soliti sospetti c'è un'altra ragione: si chiama (scarsa) gestione "snella". Perché le aziende che la adottano sul serio sono appena il 16%. Almeno è questo che emerge da una ricerca condotta dall'Università di Padova e Cuoia Business School, con il coordinamento scientifico di Andrea Furlan (docente del Dipartimento di Scienze economiche e aziendali e direttore scientifico del Lean center Cuoia) e in partnership con Intesa 4 Value e Considi.

Si tratta della prima ricognizione sistematica in Italia sulla diffusione delle pratiche di gestione snella su un campione di 500 imprese. Le aziende che adottano almeno qualche tecnica lean sono il 51% del totale. Ma è una percentuale fuorviante perché la gran parte ne fa un impiego superficiale. In realtà, solo il 16% delle imprese che si possono definire *advanced* dal punto di vista della diffusione delle tecniche lean.

Le imprese *advanced* sono più grandi (153 dipendenti medi ri-

spetto a 43 delle imprese che non adottano la lean), esportano di più (70% vs 38%) hanno più siti all'estero (39% vs 11%).

Nel confronto economico-finanziari, poi, queste differenze si fanno più interessanti sotto il profilo della redditività e produttività delle imprese. Le imprese *advanced* hanno un Ebitda maggiore del 4,18% rispetto alle imprese che non adottano la lean. Su un fatturato di 50 milioni di euro, significa che le imprese migliori guadagnano più di 2 milioni di euro in più rispetto alle imprese che non applicano la "gestione snella".

Non solo. Il valore aggiunto per addetto è maggiore dell'8,7 per cento. Tradotto, per ogni singolo addetto le imprese *advanced* vuol

## I NUMERI

### 50%

**Aziende «no lean»**

Secondo l'indagine di Università di Padova e Cuoia, su di 500 imprese, sono le aziende che non adottano tecnologie «lean»

### 16%

**Le imprese veramente «lean»**

È la percentuale di imprese che adottano davvero il sistema lean

### +8,7%

**Valore aggiunto per addetto**

È il valore aggiunto per addetto rilevato nelle imprese veramente «lean», pari a 6mila euro in più

dire un valore aggiunto annuo, per addetto, maggiore di 6mila euro.

Infine, l'indebitamento. Il rapporto debito/equity delle imprese *advanced* è di fatto la metà rispetto allo stesso rapporto delle imprese *outsiders*: 0,2 vs 0,44. Per le prime il debito rappresenta una piccola parte dell'equity mentre per le seconde quasi la metà.

«Al di là di tanti progetti su come cambiare il nostro Paese - ha affermato Furlan - basterebbe credere nella gestione dei processi snelli e nella formazione dei collaboratori per riportare il sistema industriale ai livelli di competitività persi da tempo».

Il 70% delle imprese che non usa la lean dice di non conoscerla. «È un problema di scarsa cultura manageriale delle nostre Pmi - ha proseguito Furlan - dove chi dirige è molto spesso anche il proprietario-imprenditore. Il cambio generazionale che sta avvenendo e più incentivi alla formazione d'impresa potrebbero creare un vero effetto leva per il nostro sistema».

Interessante infine notare che tra le imprese che adottano la lean quasi la totalità (circa il 90%) implementa qualche tecnologia digitale mentre non è vero il contrario.

«Questo significa - ha concluso Furlan - che la lean sensibilizza le imprese anche sui temi della (giusta) tecnologia da adottare e probabilmente riesce a creare le condizioni organizzative e operative necessarie per massimizzare il valore dell'investimento tecnologico».

—L. Ca.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Fabio Cappellozza.**  
Presidente Considi

