

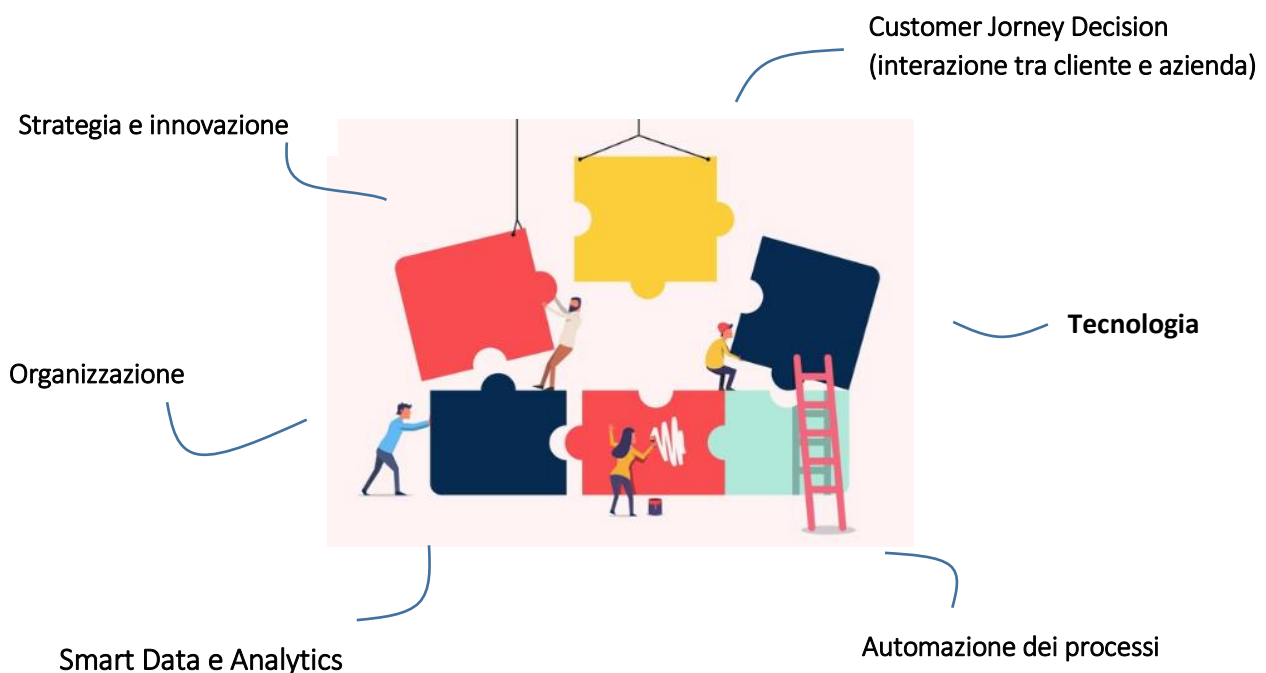
## Lean Thinking: Revenue is Vanity. Profit is Sanity. Cash is Reality.

Kibs Studio, da oltre trent'anni, affianca le imprese a supporto della digitalizzazione offrendo progetti innovativi mirati alla:

- **Trasformazione digitale**, principalmente argomenti quali controllo di gestione, Data Discovery e Performance Analytics;
- **Automazione industriale**, come pianificazione della produzione, raccolta dati manuale ed automatica, qualità e manutenzione;
- **Advertising misurabile**;
- **Trasferimento di conoscenza**.

Per poter ottenere **risultati di crescita e miglioramenti tangibili**, il nostro suggerimento è che le organizzazioni adottino **piani aziendali innovativi e riorganizzino la loro struttura** per essere agili, flessibili, collaborativi e dotati di un ampio set di conoscenze, anche appoggiandosi a strutture esterne in grado di tradurre gli obiettivi in solida realtà.

Ma su quali leve devono operare?



Noi abbiamo adottato il **Lean Thinking** che, anche se oggi è conosciuto come un set di tecniche principalmente applicabili nei processi produttivi per migliorare l'efficienza e la produttività, noi riteniamo che sia possibile associarlo all'intera organizzazione definendolo come un potente sistema in grado di trasformare tutti i processi per generare valore (Lean Accounting).

Prendendo spunto da uno degli ultimi interventi effettuato presso una **PMI che svolge l'attività di terzista** per una società che opera nella cantieristica da diporto, ci porta a testimoniare come, in realtà, **applicare i concetti di Lean Thinking sia più naturale di quello che si pensi... anche nelle piccole aziende.**

L'azienda ha deciso di enfatizzare il concetto di cliente al centro dei processi e si è posta subito alcuni quesiti:

- Siamo a conoscenza di **quello che vuole il nostro cliente** e come **valuta** le nostre forniture?
- È giusto **concentrarsi sulla creazione del valore per il cliente** (generando profitto come conseguenza del valore creato) oppure è **sufficiente basarsi sul profitto?**
- È giusto **basarsi solo sulle sensazioni che ho relative all'andamento del business?** Sta andando tutto bene?
- **Le informazioni di cui dispongo sono attuali, attendibili ed esaurienti?** E gli **strumenti IT** mi stanno fornendo dati utili ed adeguati?



Si è posto i seguenti obiettivi:

- Riscontrare la **creazione del valore per il cliente** secondo i parametri da lui ritenuti validi: **agilità, flessibilità, ritardo di consegna e livello di servizio;**
- **Perseguire gli obiettivi strategici e migliorare i processi** definendo dei traguardi operativi per:
  - o Monitoraggio e controllo di tutti i processi aziendali,
  - o Portare la gente ad agire attraverso la misurazione delle performance;
  - o Migliorare l'efficienza degli uffici;
  - o Semplificare i processi amministrativi;
  - o Snellire l'approvvigionamento;
- **Adeguarsi alle normative** quali: GDPR, ISO 9000, art. CC 2086 c.2 e legge su crisi e insolvenza.



KIBS Studio è stata incaricata di mettere l'azienda in condizione di poter **verificare l'effettiva corrispondenza dei dati dichiarati dal committente al suo operato.** Diventa quindi **necessario avere a disposizione informazioni attendibili, rilevanti, tempestive e analitiche** per poter guidare il business, anche in acque turbolente.

L'azienda ci ha richiesto un supporto massiccio su:

- **Strategia;**
- **Sistema di misurazione delle prestazioni;**
- **Problem solving;**

Si è reso necessario **analizzare tutti i processi aziendali e rivisitare il sistema informativo** aziendale. In particolare i sistemi di:

- **Gestione della produzione e dell'automazione aziendale;**
- **Analisi delle performance per l'intera organizzazione,**
- **Controllo di gestione integrato con il S.I. aziendale.**

Di fatto, **ci siamo resi conto che stavamo** abbandonando i pilastri dei sistemi classici di accounting, **applicando** invece logiche molto correlate al **Lean Accounting**:

- **Organizzare l'azienda ed il personale in Value Stream** (flussi di valore, dove ogni flusso è la sequenza di tutte le attività svolte per consegnare il prodotto/servizio al cliente);
- **Integrare misure "financial" e non**, orientando anche gli indicatori verso il valore per il cliente ed i flussi che lo generano;
- Essere **semplice e chiaro** da capire;
- Coprire tutti i **processi di controllo**;
- Fissare obiettivi ambiziosi e **misurare continuamente i KPI**;
- Essere tempestivi e basarsi su **report chiari, immediati e diffusi**.



Il CFO ricoprendo diversi ruoli strategici all'interno dell'organizzazione (vedi "Ruolo e compiti del CFO") utilizzando il sistema di controllo di gestione tradizionale non è in grado di identificare la **causa radice** delle discrepanze limitando l'azienda nell'attivare le **opportune contromisure** e, spesso, creando addirittura confusione. Si è reso necessario valutare **scelte alternative**.

Per evolvere gradualmente da sistemi tradizionali al **Lean Accounting** ed aumentare il valore aggiunto del controllo di gestione, il passaggio è stato:



#### Attivazione del Lean Business Control

- *Definire i Value Stream e le Value Stream Maps*, identificando quindi le attività svolte che determinano il valore nell'azienda e descrivendone/visualizzandone la sequenza in un diagramma;
- *Identificare le famiglie di prodotto*, ovvero prodotti con processi simili che determineranno un Value Stream;
- *Organizzare le persone a ciascun Value Stream*, strutturandole in piccole squadre supportate da un team leader e un group leader che si rapportano al Value Stream Leader;
- *Nominare il Value Stream Manager*, l'amministratore unico della società;
- *Nominare il Value Stream Controller*, supporta la figura precedente lavorando a stretto contatto con le persone operative;
- *Standardizzare il sistema di comunicazione*, per assicurare uno scambio di informazioni corretto;
- *Definire un modello di monitoraggio e controllo per Value Stream*, basato su un sistema di gestione periodica (giornaliero), dove le persone lavorano per migliorare le performance in modo continuo;

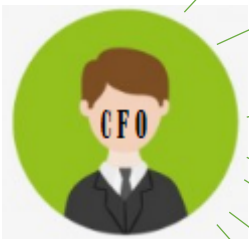
#### Attivazione del Value Stream Accounting

- *Progettare il reporting di redditività e del capitale circolante per singolo Value Stream*. I costi sono assegnati al flusso dove si verifica la spesa, tutti i costi non assegnati sono indicati separatamente;
- *Ricerca le cause radice*, che si annidano nelle modalità con cui operano i Value Stream;
- *Predisporre il Box Score Reporting*, un report che mostra gli aspetti che determinano i risultati di ciascun flusso, sia nello stato corrente che quello atteso dopo il miglioramento.

## Ruolo e compiti del CFO

Senza un sistema di controllo di gestione il CFO non può fare scelte quali decidere se sostenere linee di prodotto o business unit che non generano redditività, e non sono nemmeno in grado di contribuire alla copertura dei costi comuni aziendali. Limitandosi a guardare solo il risultato complessivo dell'azienda, non sarà possibile capire quali sono le **cause dei costi** e quali sono le azioni che **generano** marginalità e, conseguentemente, **redditività**.

In questo contesto, il compito del CFO è quello di giocare diversi ruoli strategici all'interno dell'azienda:



Assicurare **conformità alla normativa**;

Occuparsi della **redazione del bilancio e dei processi di comunicazione del valore generato e di rischio agli investitori e al consiglio di amministrazione**;

**Gestire la dimensione finanziaria** delle aziende, assicurando la coerenza tra le strategie manageriali e quelle finanziarie per l'ampliamento dei mercati e degli investimenti, e supervisionando la struttura del capitale aziendale;

Sviluppare e implementare i **sistemi di controllo interni e di controllo di gestione** che assicurano la tutela delle risorse e i flussi di informazione sulle performance aziendali;

**Raccogliere dati e informazioni** (contabili, ma non solo);

Elaborare statistiche, report consuntivi e previsionali, calcolare scostamenti;

Guidare il vertice strategico nell'attuazione della **strategia aziendale**;

Calcolare il **costo dei prodotti**;

Fornire indicazioni sulla redditività del mercato di riferimento, dei singoli clienti, prodotti, commesse, divisioni, canali di vendita;

Definire le migliori strategie di vendita da attuare per singolo canale, area geografica, ...;

**Analizzare anche gli altri costi e monitorarne l'andamento**;

**Elaborare scenari** per valutare l'impatto delle scelte strategiche sul risultato dell'azienda.

Se vuoi rimanere sempre aggiornato sulle nostre attività, visita il nostro sito e non esitare a contattarci per avere maggiori informazioni.

[www.kibsstudio.com](http://www.kibsstudio.com)