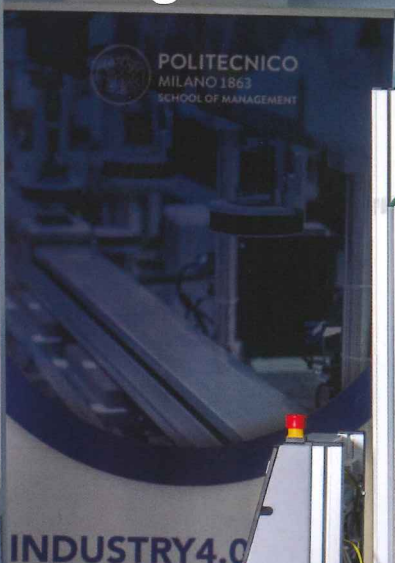


SISTEMI & IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

N. 1 - gennaio/febbraio 2019

Poste Italiane Spa - Sped. in abbon. Post. D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/04 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano



Marco Taisch
Presidente del Competence Center MADE

■ Competence Center, i laboratori della nuova politica industriale

- L'anno cruciale per l'industria
Cosa ci attende nel 2019
- Dalla proprietà di asset al servizio
Trasformarsi in Cloud Enterprise
- Costruire la fabbrica del futuro
Prospettive e sfide per l'uomo
- Intervista a Marco Bentivogli
Blockchain, occasione per le imprese

ESTE
Cultura d'impresa

Lean production e Lean accounting I nuovi processi efficienti di Santex

Sin dagli Anni 60 l'azienda è leader nel mercato delle forniture mediche. Nel tempo ha però aggiornato il suo modello per rispondere alle nuove sfide

Intervista ad Alessandra Castiglioni, Managing Director di Santex

di Dario Colombo

SANTEX

Sede

Milano

Fatturato

80 milioni di euro

Attività

Produzione di ausili per l'incontinenza e prodotti per la medicazione

Addetti

250

Proprietà

Familiare

La storia di Santex è quella di un'impresa che è stata capace di trasformarsi, adattarsi e crescere nel mercato delle forniture mediche e ortopediche, diventando nel tempo leader nella produzione di ausili per l'incontinenza e dei prodotti per la medicazione.

Come racconta a *Sistemi&Impresa* **Alessandra Castiglioni, Managing Director di Santex** e rappresentante della terza generazione al comando dell'impresa, tutto ebbe inizio nel 1961 quando il fondatore Alberto Santurro diede vita al primo stabilimento a Vicenza (qui ci sono tuttora i plant produttivi, mentre la sede legale e amministrativa è a Milano). "Per i primi 20 anni di attività l'azienda si concentrò unicamente nella produzione dei tradizionali articoli per la medicazione ortopedica come garze, fasce elastiche e affini, destinate principalmente al mercato della Pubblica amministrazione (ospedali, Asl, ecc.). Un mercato proficuo, certamente, ma anche fortemente legato alle gare d'appalto pubbliche e, quindi, a tutte le criticità che possono emergere da questa forma contrattuale". La prima grande svolta, spiega Castiglioni, è arrivata negli Anni 80, quando fu deciso di diversificare la produzione. "In quel periodo era avvenuta la prima successione ai vertici, essendo passati al co-

mando dell'azienda i figli di Alberto, che ben presto si accorsero della necessità di ampliare l'offerta dei prodotti. Per questo motivo fu presa la decisione di entrare nel mercato degli ausili per l'incontinenza". L'intuizione fu sicuramente azzeccata: inserire una linea produttiva per realizzare prodotti 'vicini' a quelli storici dall'azienda – il mondo dei *disposable* – ma comunque in grado di rispondere alle previsioni in ambito demografico, che già al tempo facevano presagire un aumento esponenziale della popolazione nelle fasce d'età più alte. Ma non è stato solamente l'aspetto predittivo a spingere Santex verso questo mercato. I dispositivi dedicati all'incontinenza infatti erano stati inseriti all'interno del nomenclatore tariffario, il documento emanato e periodicamente aggiornato dal Ministero della Salute che stabilisce la tipologia e le modalità di fornitura di protesi e ausili a carico del Servizio Sanitario Nazionale. In pratica i prodotti rientravano nel mercato più conosciuto dall'azienda vicentina. E dunque la scommessa si è rivelata vincente e oggi gli ausili per l'incontinenza rappresentano all'incirca l'80% del fatturato dell'azienda, arrivata a fatturare 80 milioni di euro, dando lavoro a circa 250 persone, di cui 160 in produzione.

ALESSANDRA CASTIGLIONI



Laureata in Economia e Commercio presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano con una tesi di laurea su 'Economia e Legislazione di impresa', Alessandra Castiglioni è la Managing Director di Santex. Nella sua attività quotidiana si occupa della gestione operativa all'interno del Board di Direzione con attenzione particolare verso la parte commerciale e il new business.

Il passaggio dal B2B al B2C

In un solo ventennio, perciò, la società era cresciuta anche grazie alla capacità di diversificare la propria produzione adattandosi al meglio ai trend di mercato. Tuttavia a livello organizzativo, come spiega Castiglioni, la situazione fino a quel punto era rimasta invariata. “Il business si basava ancora tantissimo sul monocale – la Pa – e quindi non si sentiva il bisogno di grandi stravolgimenti”. D'altra parte il mercato degli articoli ortopedici e di medicazione è, per sua natura, poco soggetto a forti sbalzi e l'aggiunta di dispositivi dedicati all'incontinenza nel parco prodotti si è rivelato decisivo.

La vera scossa è stata percepita nel primo decennio del XXI secolo, complice anche l'importazione di prodotti nel settore dall'Estremo Oriente; la qualità del lavoro e degli articoli di Santex – unica azienda di questo mercato a produrre interamente in Italia – ha permesso all'azienda di rimanere indenne anche a fronte di una concorrenza così forte. Quel momento è stato comunque una sorta di campanello d'allarme, unito anche all'evoluzione – o involuzione se vogliamo – del sistema del welfare statale primario. “C'è stata, negli ultimi due decenni, un'esponenziale crescita della curva degli aventi diritto agli ausili di cui noi siamo produttori, sintomo inconfondibile della sindrome da natalità zero che affligge il nostro Paese. Il Sistema Sanitario Nazionale a fronte di questo fenomeno, però, sembra non essere in grado di reagire adeguatamente e abbiamo potuto osservare una contrazione degli acquisti da parte della Pa e di una crescita del mercato *out of pocket*”, spiega Castiglioni. Tradotto significa che la domanda



Una fase della produzione dei prodotti nello stabilimento di Santex

di acquisto dei dispositivi medici da parte di privati – con la relativa richiesta di personalizzazione sempre più spinta – era in crescita anche come conseguenza delle difficoltà crescenti del welfare nel dare risposte concrete alle necessità dei cittadini. Queste metamorfosi hanno quindi spinto l'azienda a intraprendere una forte opera di trasformazioni interne volte a migliorare processi e produzione, ma anche per individuare una nuova modalità di proposizione sul mercato, dovendo confrontarsi con logiche del tutto nuove e differenti rispetto a quelle che 'governano' le gare d'appalto. “Uno dei primi focus è stato quello di rivalutare la nostra distribuzione e presenza sul mercato. Se nei primi anni di vita dell'azienda ci concentravamo principalmente sull'Italia, a oggi siamo presenti in 40 Paesi distribuiti su cinque Continenti”. Per quanto riguarda la produzione di ausili per incontinenza l'azienda vanta 13 linee, quattro delle quali inserite nell'ultimo anno. “Si tratta di macchinari a ciclo continuo in grado di completare in un solo passaggio la trasformazione della materia prima in prodotto impacchettato e pronto per essere immagazzinato grazie anche all'ausilio di logiche di *warehousing* automatizzate”. L'intero parco macchine è dotato di sistemi per il controllo numerico (PLC) ed è in grado, in maniera totalmente indipendente, di riversare i dati di produzione all'interno dell'ERP aziendale. “Siamo giunti a un livello tecnologico molto elevato all'interno dei nostri due stabilimenti – entrambi a Vicenza – e questo ha comportato anche un innalzamento delle competenze richieste al nostro personale”.



Un'addetta di Santex al lavoro. L'azienda produce ausili per l'incontinenza e prodotti per la medicazione

Controllo di gestione e nuovi processi

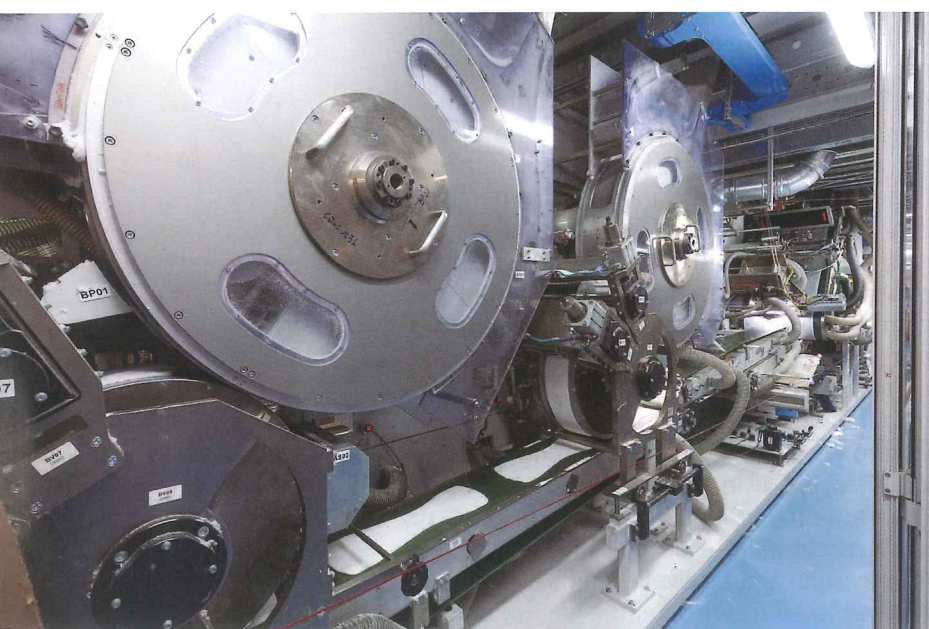
Tutte queste nuove criticità richiedevano, oltre alla già citata svolta tecnologica, un forte adeguamento dei processi interni per raggiungere la massima efficienza. Per affrontare questo delicato passaggio, Santex si è affidata a Praxi e ha deciso di implementare al suo interno le logiche di Lean production e di Lean accounting. “Il progetto ha avuto inizio a ottobre 2016 attraverso un primo intervento formativo sul Lean accounting cui hanno partecipato circa 20 persone tra quadri, responsabili e dirigenti”. Al termine di questa prima fase si è passati dalla teoria alla pratica, con l'impostazione e l'avviamento, tra gennaio e giugno 2017, del nuovo modello di controllo di gestione. Da giugno dello stesso anno è stato pertanto possibile consolidare la prassi di presentare mensilmente i costi consuntivi e altri indicatori gestionali. “Da quel momento in poi abbiamo aggiunto, step by step, ulteriori ‘tasselli’ al modello realizzato insieme con Praxi, in modo da affiancare un numero sempre più elevato di indicatori ai risultati economici e contabili. La nostra volontà è quella di proseguire e portare a maturazione completa il cammino dell'impostazione di Lean accounting”. Parallelamente al percorso di implementazione nell'area del Controllo di gestione, c'è stato un forte intervento anche nell'ambito dei processi. A gennaio 2018 è partito il cantiere ‘Processo Commer-

ciale’, chiuso a giugno 2018, con la definizione del nuovo processo. Ad aprile 2018 è iniziato, in entrambi gli stabilimenti produttivi, il cantiere denominato ‘Processo Programmazione Produzione e Acquisti’, con la finalità di raggiungere la massima efficienza. I risultati dei cantieri hanno consentito di razionalizzare e di incrementare efficienza ed efficacia dei processi analizzati, superando importanti criticità esistenti. L'obiettivo finale è quello di consentire la realizzazione del miglioramento continuo, basato su dati sempre più oggettivi e condivisi dai diversi attori interni.

L'approccio scelto da Praxi, in entrambe le aree di intervento, è stato di crescita graduale delle nuove logiche Lean. Questo in particolar modo perché l'impostazione aziendale preesistente in Santex era piuttosto tradizionale, ovvero basata su costi standard e su una produzione per magazzino, processi fortemente in conflitto con il Lean accounting e, allo stesso modo, con la Lean production. “Monitoriamo i risultati ottenuti e sono incredibili, come la riduzione dei tempi dei cambi di set up delle macchine – è stato addirittura dimezzato il tempo – poi le logiche visive per ‘dare visione’ dei flussi dei processi”. Inoltre il progetto di Lean accounting si è rivelato chiave per Santex, permettendo alla società di ‘leggere’ meglio i costi con ‘lenti’ nuove e soprattutto di migliorare la conoscenza delle cause che li determinano: un elemento fondamentale in ogni processo di Cost management efficiente. D'altronde, la conoscenza dei reali meccanismi di gestione deve essere *conditio sine qua non* in tutte le realtà che puntano a continuare a crescere.

Nuove strategie di internazionalizzazione

Un percorso di trasformazione così intenso lascia sicuramente presagire un futuro positivo per Santex. “Ciò che mi auguro maggiormente, nei prossimi cinque anni, è proprio di vedere ripagati gli sforzi e gli investimenti che abbiamo compiuto, anche in termini di capitale umano. Ciò su cui abbiamo puntato molto è la diversificazione del nostro fatturato e abbiamo operato molte scelte in questo senso. La nostra volontà, anche per le particolari contingenze del sistema Paese, è da tempo quella di andare su canali alternativi a quello del Sistema Sanitario Nazionale”, prosegue Castiglioni.



Di recente l'azienda si è dotata di macchinari in grado di completare in un solo passaggio la trasformazione della materia prima in prodotto impacchettato e pronto per essere immagazzinato