



## Lean e Lean Accounting per il controllo efficace dei costi e per garantire sviluppo e solidità nel tempo.

Santex è un'azienda leader nella produzione di ausili per l'incontinenza (80% del suo fatturato) e prodotti per medicazione. Nata nel 1961, Santex conta oggi 80 milioni di Euro di fatturato (in crescita) con 2 stabilimenti, oltre 300 dipendenti ed una caratteristica importante: è l'unica azienda del settore medicazione a produrre interamente in Italia.

I figli e i nipoti del fondatore sono alla guida dell'azienda, ed hanno contribuito in modo determinante allo sviluppo dell'impresa, attraverso continue innovazioni di tecnologia, prodotto ed organizzazione.

[www.santex.it](http://www.santex.it)

### Premessa

Santex sta affrontando un momento di importante evoluzione in funzione di un mercato in continuo cambiamento, con la necessità di adeguare i processi interni ad una sempre maggiore efficienza. Questa fase implica anche cambiamenti nella produzione. Si tratta, infatti, di passare da articoli piuttosto standardizzati, per clienti italiani prevalentemente pubblici (programmazione semplice, grandi volumi, etc.), ad una gamma di articoli più vasta, con crescenti richieste di personalizzazione da parte di clienti privati italiani, esteri e GDO (lotti piccoli, complessità di programmazione, etc.).

Santex ha quindi la necessità di impostare procedure e processi organizzativi interni che le permettano di monitorare in modo chiaro e preciso ricavi, costi, marginalità, rispetto ai canali di distribuzione, alle famiglie di prodotti ed ai singoli articoli.

L'Azienda ha quindi deciso di:

- **Impostare e realizzare un sistema di controllo di gestione**, visto non solo come l'insieme di una serie di procedure contabili, ma come "filosofia gestionale", non fondata su controlli di tipo formale e ispettivo, ma sull'individuazione preventiva di obiettivi e risorse, e sul monitoraggio consuntivo del loro raggiungimento.

Si tratta quindi di impostare un vero e proprio "sistema di governo" delle attività dell'Azienda, in grado di garantire un'efficace risposta alle esigenze dei clienti, ottimizzare il rapporto tra costi e risultati, anche mediante tempestivi interventi di correzione delle operazioni.

- **Riorganizzare i processi chiave**, per migliorare le attuali performance. A seguito della realizzazione di una "mappa grafica" di tutti i processi aziendali,



*Improving Performance*

PRAXI SpA

Da mezzo secolo protagonisti nella Consulenza Organizzativa

PRAXI è una primaria società italiana di consulenza organizzativa.

Costituita nel 1966, si è sviluppata rapidamente ed oggi è una realtà formata da 9 Sedi, 250 Consulenti, un capitale sociale di 6 milioni di €.

In cinquant'anni di attività, PRAXI ha servito oltre 10 mila clienti, attraverso quattro Divisioni: Organizzazione, Informatica, Valutazioni e Perizie, Risorse Umane.

La profonda esperienza organizzativa, l'attenzione alla creazione di valore, gli interventi con gruppi di lavoro omogenei nella cultura, ma diversificati nelle competenze, costituiscono un fattore chiave di differenziazione, che permette a PRAXI di accompagnare i clienti verso obiettivi di valore effettivo e di consolidare nel tempo alleanze professionali durature.

Bologna | Firenze | Genova | Milano  
Napoli | Padova | Roma | Torino | Verona  
London

[www.praxi.praxi](http://www.praxi.praxi)

Follow us on:     

si è deciso di attivare Cantieri di lavoro, da condurre con logiche Lean, utilizzando lo strumento DMAIC. Processi analizzati dai Cantieri:

- Processo commerciale
- Processo programmazione produzione ed acquisti.

## Progetto

- **Controllo di gestione con le logiche del LEAN Accounting**
  - Ottobre 2016: avvio del progetto con un intervento formativo sul Lean Accounting, a cui hanno partecipato complessivamente circa 20 persone: la Proprietà, i Dirigenti e tutti i Responsabili delle Unità Organizzative
  - Gennaio 2017: al termine del progetto formativo Santex ha chiesto di essere accompagnata da PRAXI nella realizzazione del progetto di realizzazione operativa del nuovo modello di Controllo di gestione
  - Luglio 2017: presentazione della prima chiusura del modello, relativa ai costi consuntivi di Giugno 2017.  
A partire da tale mese si è consolidata la prassi di presentare mensilmente i costi consuntivi ed altri indicatori gestionali. Ogni mese vengono aggiunti ulteriori tasselli al modello, in modo da affiancare ai risultati economico-contabili

altri indicatori e proseguire nel cammino di maturazione verso un'impostazione Lean Accounting

- In corso: assistenza nell'implementazione del Lean Accounting.
- **Riorganizzare i processi chiave secondo le metodologie Lean:**
  - Novembre 2017: creazione della mappa generale dei processi e scelta delle priorità di intervento
  - Gennaio 2018: avvio del Cantiere "Processo Commerciale", chiuso a Giugno 2018, con la definizione del nuovo processo
  - Aprile 2018: avvio, in ciascun stabilimento produttivo, dei Cantieri "Processo Programmazione produzione ed acquisti"; termine previsto Ottobre-Novembre 2018.

## Apporto di PRAXI

L'approccio scelto da PRAXI su entrambe le tematiche è di **crescita graduale** delle nuove logiche, data l'impostazione aziendale tradizionalmente basata sui costi standard e su una produzione per magazzino, entrambe filosofie non in linea con la Lean Production e il Lean Accounting.

Parallelamente proseguono interventi Lean nell'area produttiva (in particolare Quick Change Over e 5S), per migliorare l'efficienza dei processi di produzione.

## Risultati

Il progetto Lean Accounting sta aiutando Santex a "**leggere**" i costi con "**lenti**" nuove e soprattutto a migliorare la **conoscenza delle cause che li determinano**, elemento base per un processo di cost management.

L'analisi dei processi si innesta in questo filone di crescente conoscenza dei reali meccanismi di gestione in essere, portando la cultura aziendale ad evolvere verso una sempre maggiore attenzione ai bisogni dei clienti (esterni, ma anche interni).

I risultati dei due Cantieri hanno consentito di razionalizzare ed **incrementare efficienza ed efficacia dei processi** analizzati, superando importanti criticità esistenti.

Il combinato dei due progetti ha l'obiettivo di consentire la realizzazione del **miglioramento continuo, basato su dati sempre più oggettivi e condivisi dai diversi "attori" interni**.



*Improving Performance*