



## CASE STUDY

### LE POTENZIALITÀ

- DOTARE L'AZIENDA DI UNA SUPPLY CHAIN INTEGRATA (RIDISEGNANDO PROCESSI, SISTEMI ED ORGANIZZAZIONE)

### LA RISPOSTA DI TXT E-SOLUTIONS

- DEMAND PLANNING
- PRODUCTION PLANNING
- OPERATIONS PLANNING & SCHEDULING & SHOP FLOOR CONTROL
- ORDER MANAGEMENT (ATP)

### RISULTATI

- PIANIFICAZIONE CENTRALIZZATA DI TUTTI I PROCESSI DELLA SUPPLY CHAIN

NELLE ATTESE DI LASTRA IL NUOVO MODELLO PRODURRÀ I SEGUENTI BENEFICI:

- RIDUZIONE DEI LEAD-TIME DI EVASIONE DELL'ORDINE E ALLOCAZIONE OTTIMALE DELLA PRODUZIONE AGLI STABILIMENTI
- RIDUZIONE DEGLI ORDINI INTERCOMPANY
- MIGLIORE PIANIFICAZIONE DEGLI ACQUISTI DI MATERIE PRIME STRATEGICHE
- RIDUZIONE DEI LIVELLI DI STOCK E DEL CAPITALE CIRCOLANTE

# Lastra (Agfa)

## LASTRA RIDISEGNA LA SUPPLY CHAIN CON L'AIUTO DI TXT

### PROFILO AZIENDALE

La storia di Lastra [www.lastragroup.com](http://www.lastragroup.com) ha inizio nel 1969. La passione e le doti imprenditoriali del fondatore Mario Ziletti portano Lastra a specializzarsi nella produzione di lastre offset per il mercato grafico, realizzando acquisizioni prima in Italia (Plurimetal, Verona 1990 – Plate, Sulmona 1996) e poi negli Stati Uniti (Western Lithotech 2002) che le consentono di raggiungere una capacità produttiva di circa 45 milioni di mq e il quarto posto a livello mondiale tra i produttori di lastre offset. Nell'agosto 2004 Lastra sceglie di entrare a far parte del gruppo Agfa assicurandosi la partnership di un colosso internazionale. Con sede centrale a Manerbio e un fatturato di oltre 240 milioni di euro, Lastra annovera oltre 600 dipendenti.

### IL CONTESTO DELLA SUPPLY CHAIN

È sull'onda delle felici acquisizioni avvenute negli ultimi anni, ma anche della scelta di far parte del gruppo Agfa, che Lastra decide nel 2004 di dare il via ad una vasta iniziativa di Supply Chain Management. Il primo driver del progetto è un'esigenza di centralizzazione. Le società acquisite, sebbene fortemente

informatizzate ed efficienti dal punto di vista della produttività, lavoravano infatti secondo logiche indipendenti, con procedure e sistemi propri. L'ordine cliente, dalla sede centrale di Manerbio doveva essere scorporato e inoltrato ad Agfa e ai diversi stabilimenti coinvolti in una stessa produzione. La logica operativa tra impianti di tipo "cliente-fornitore" con un'integrazione realizzata prettamente sul piano della reportistica dilatava i tempi di elaborazione dell'ordine, determinando una complessa gestione intercompany. In più, strategie di produzione diverse nei diversi impianti, con una pianificazione guidata da obiettivi di livello di servizio in alcuni stabilimenti e da obiettivi di riduzione dei costi in altri, rappresentava di fatto un ostacolo all'allineamento delle attività tra siti produttivi con il rischio, evidente, di un aumento dei tempi di evasione dell'ordine.

Secondo driver del progetto, altrettanto importante, è stata l'esigenza di allinearsi con il mondo Agfa, con la struttura organizzativa del gruppo e con il suo modo di intendere la Supply Chain. Lastra ha colto pienamente la sfida dell'accorpamento nel gruppo Agfa, facendone un'occasione per trasformare il

---

*"Con TXT abbiamo ripensato tutti i processi legati alla Supply Chain. Abbiamo centralizzato competenze, ridotto l'ambito di delega degli stabilimenti, abbiamo definito nuove relazioni tra utenti, risorse, applicazioni. Ad oggi siamo pienamente soddisfatti del progetto che, siamo certi, produrrà a breve benefici importanti per l'azienda sia in termini di performance logistiche e riduzione dei tempi di evasione del materiale, sia in termini di diminuzione dei livelli di stock e del capitale circolante."*

Mauro Battaglia, IT Manager - Lastra

---

proprio modo di lavorare e di gestire la Supply Chain, per mettere a punto nuove modalità operative e accostare alla "capacità di fare bene il prodotto" le più moderne logiche manageriali.

## LA SFIDA DI LASTRA

Il progetto con TXT è dunque l'occasione per ripensare tutta la catena del valore e centralizzarne la pianificazione, a partire dalla produzione e gestione dell'ordine, fino a comprendere la pianificazione di domanda e degli acquisti. È anche l'opportunità per rinnovare i sistemi informativi e uniformare il parco software. Ma non si parla solo di tecnologia: entrano in gioco i processi, le competenze di management, l'allineamento delle aziende acquisite agli obiettivi di business, l'interoperabilità fra sistemi, con un grande sforzo organizzativo condiviso a tutti i livelli.

## PERCHÉ TXT?

Nella scelta del partner, Lastra ricercava un fornitore che, al di là di una soluzione software, fosse in grado di guidare l'azienda in questa direzione. Voleva persone che si calassero nella sua realtà, che lavorassero con gli utenti, che non avessero un approccio squisitamente tecnico ma fossero capaci di aiutare l'azienda nel cambiamento trasmettendo un know-how manageriale innovativo. TXT è stata scelta per la competenza e le esperienze maturate in ambito manifatturiero, non solo come fornitore di tecnologia ma anche e soprattutto come

consulente nel ridisegno dei processi aziendali.

## LA SOLUZIONE

Oggi tutta l'azienda è interessata da un'operazione di riorganizzazione. Il primo passo del progetto – da cui Lastra attende una riduzione dei tempi di evasione dell'ordine – è stata la messa in servizio della soluzione di operations planning & scheduling di TXT. La soluzione supporta l'obiettivo di una pianificazione centralizzata della produzione di breve termine, dove per "breve" si intende un orizzonte di pianificazione mensile. È nell'headquarter di Manerbio che l'ente centrale di pianificazione elabora piani di produzione fattibili e ottimizzati, poi smistati agli impianti periferici. Se prima agli stabilimenti veniva inoltrato l'ordine cliente – ogni impianto pianificava direttamente dal portafoglio ordini con strategie produttive proprie – oggi ciò che viene trasmesso è l'ordine di produzione.

Tutti gli stabilimenti lavorano "per quantità" e in modo perfettamente sincrono, come parte di un unico flusso produttivo. La soluzione è integrata con il modulo TXT di configurazione di prodotto, che consente di popolare cicli, distinte e parametri gestionali per alimentare l'MRP e la schedulazione, oltre che con il sistema di shop floor control e feedback verso la pianificazione, la cui attivazione ha visto il completo riutilizzo dei terminalini di fabbrica già presenti in azienda con la piena

valorizzazione dell'investimento precedente. A completamento del ciclo di pianificazione, schedulazione e monitoraggio di fabbrica, una specifica soluzione di shipping planning control, sviluppata ad hoc con il supporto di TXT, consente di sincronizzare le spedizioni a cliente e intercompany sulla base delle priorità. Integrate con l'ERP aziendale per un'efficace gestione della movimentazione e valorizzazione del magazzino, tali applicazioni per la pianificazione di breve termine e il controllo esecutivo di fabbrica saranno a breve utilizzate in sinergia con le soluzioni TXT – attualmente in fase di deployment – di datazione ordini in logica ATP, di programmazione della produzione di lungo termine e di pianificazione collaborativa della domanda. Il tutto con uno sforzo, anche in queste aree verso il ripensamento di metodi, processi e flussi logistici in un'ottica integrata e di interazione tra funzioni.

La centralizzazione di queste attività e un maggior polso del mercato ottenuto attraverso la messa a punto di processi più collaborativi, consentiranno a Lastra di governare al meglio la domanda di mercato, di ridurre gli ordini intercompany e migliorare i flussi tra stabilimenti, di gestire in modo ancora più puntuale l'acquisto di materie prime strategiche riducendo in cascata livelli di stock e capitale circolante. Sono oltre 200 gli utenti coinvolti globalmente nel progetto.