



Sistemi informativi aziendali - Esempio di caso aziendale

LSB: un'azienda manifatturiera nel settore della calzatura di alta qualità

Materiale tratto dal volume
Sistemi per la Gestione dell'Informazione
 Tagliavini, Ravarini, Sciuto




1




Contenuto

- ▷ Il caso aziendale LSB
 - Presentazione del contesto commerciale
 - L'azienda LSB
 - I prodotti
 - Elementi del business
 - Struttura organizzativa
 - Ciclo operativo
- ▷ LSB: riferimenti ad aspetti teorici




2



Sistemi informativi aziendali - Esempio di caso aziendale

Il caso aziendale LSB



3




Presentazione del contesto commerciale

- ▷ **2008 → 2009: settore calzaturiero in Europa**
 - **produzione:** -6,1%
 - **importazioni:** +10,6%
 - **num. imprese:** -0,7%
 - **acquisti:** +3,5%
 - **esportazioni:** -13%
 - **num. addetti:** -4%
- ▷ **2009 → 2010: settore calzaturiero in Italia**
 - **produzione:** +2,2%
 - **esportazioni** valore: +16,3%
 - **valore:** +6%
 - **quantità:** 8,4%

→ trend positivo in Italia nel 2010




4




L'azienda

- ▷ Settore commerciale **calzature**
- ▷ Numero dipendenti **220**
- ▷ Fatturato 2009 **40 milioni di €**
- ▷ Politica aziendale
 - mantenimento di equilibrio tra tradizione e tecnologia
- ▷ Situazione finanziaria
 - **primi anni '2000:** azienda leader
 - **fine anni '2000:** crisi economica (comune all'intero settore) con perdita di leadership nel mercato italiano
 - **2010:** parziale ripresa




5



I prodotti

- ▷ Linee di prodotto
 - uomo elegante
 - donna elegante
 - linea sportiva
 - accessori (*borse e valigeria*)
- ▷ Collezioni presentate annualmente
 - autunno-inverno
 - primavera-estate
- ▷ Produzione (2010)
 - 600 nuovi modelli
 - 350.000 calzature




6

Elementi del business (1)

▷ Attività regolate da strategie formalizzate:

- sviluppo dei modelli, raccolta degli ordini
 - scelte strategiche e operative determinate in base alle due prime fiere annuali di settore (primavera, autunno)
- produzione su commessa
 - stock minimo a magazzino
 - movimentazione limitata alla merce già venduta
- gestione accentrata approvvigionamenti
 - uniformità della produzione presso i terzisti
- accentrato decisionale



7

7

Elementi del business (2)

▷ Attività regolate da strategie non formalizzate

- esternalizzazione di parte della produzione
- obiettivi di mantenimento dello standard qualitativo attraverso il miglioramento del controllo di qualità
- obiettivi di incremento dei volumi produttivi

▷ Principio organizzativo

- struttura gerarchica tipicamente **per funzioni** con rigida separazione dei compiti

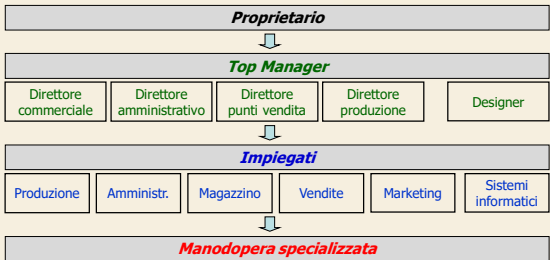


8

8

Struttura organizzativa (1)

▷ Livelli gerarchici

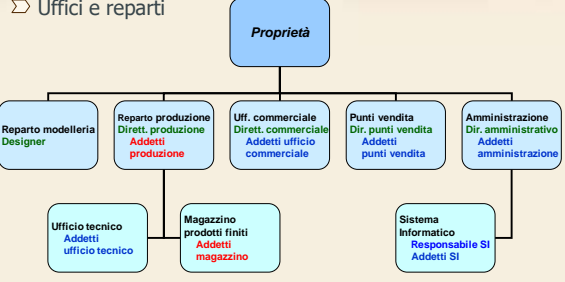



9

9

Struttura organizzativa (2)

▷ Uffici e reparti




10

10

Ciclo operativo (1)

Reparto Modellaria

▷ ideazione della calzatura

▷ realizzazione **modello in cartoncino**

- modello in cartoncino
- responsabile Tempi e Metodi


▷ esecuzione del prototipo con sistema CAM (Computer Aided Manufacturing)

▷ determinazione delle **MP (Materie Prime)** necessarie

▷ definizione della **distinta base**

- distinta base → responsabile Ufficio Acquisti

⚙️ Procedure gestite con l'uso di software non dedicato



11

11

Ciclo operativo (2)

Ufficio tecnico

▷ *Tempi e Metodi*: calcolo tempi/uomo e **MP**

- **distinta base** → responsabile Ufficio Acquisti
- **tempi e consumi MP** → responsabile Ufficio Acquisti

Ufficio acquisti


▷ compilazione scheda tecnica prodotto

- **dati Ufficio Acquisti** → responsabile Tempi e Metodi

Ufficio tecnico

▷ *Tempi e Metodi*: determinazione prezzi di vendita

⚙️ Gestione prezzi con supporto informatico dedicato



12

12


Ciclo operativo (3)

Reparto produzione

- ▷ assemblaggio calzatura campione (per le fiere)
- ▷ primo approvvigionamento ridotto di **MP**
 - dati del responsabile produzione e del direttore magazzino pellami → responsabile Uff. Acquisti

Ufficio commerciale

- ▷ avvio campagna vendite (inizialmente nelle fiere)
- ▷ raccolta ordini e determinazione *portafoglio ordini*
- ❁ *Gestione ordini con supporto informatico dedicato*

 13

13


Ciclo operativo (4)

Reparto produzione

- ▷ quantificazione **MP** definitive (pellami, accessori, suole, ...) sulla base del *portafoglio ordini*
 - dati direttore produzione → responsabile Uff. Acquisti

Ufficio Acquisti

- ▷ trasmissione ordini di **MP** ai fornitori (comprendenti il materiale da inviare ai laboratori esterni)
- ❁ *Procedure gestite con l'uso di software non dedicato*

 14

14

Ciclo operativo (5)

Reparto produzione

- ▷ pianificazione definitiva della produzione
- ▷ assegnazione commesse a terzisti (per produzione *esterna* non gestibile internamente)
- ▷ avvio produzione a lotti e controllo avanzamento

Magazzino prodotti finiti

- ▷ consegna della merce agli spedizionieri
- ❁ *Produzione interna gestita con software dedicato*
- ❁ *Produzione esterna gestita in modalità tradizionale*


 15

15

Ciclo operativo (6)

Attività trasversali

- ▷ riassortimento (produzione di articoli di collezioni precedenti per rifornimento clienti)
- ▷ monitoraggio vendite dei negozi di proprietà
- ▷ attività amministrative
 - pagamenti ai fornitori
 - incassi fatture clienti
- ➔ *Riassortimento gestito con software non dedicato*
- ➔ *Altre attività gestite con software dedicato*

 16


16



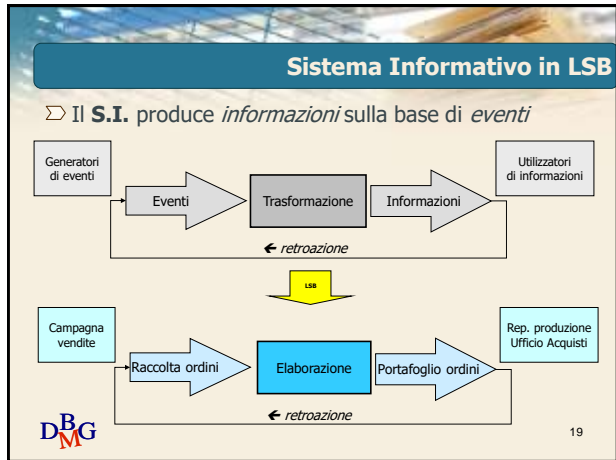
17

Sistemi informativi aziendali - Esempio di caso aziendale

LSB - riferimenti ad aspetti teorici

 18

18



19



20

Rappresentazione per processi di LSB (1)

Basata sul concetto di processo: sequenza di attività realizzate a partire da un input (ricevuto da un fornitore), e finalizzate alla realizzazione di un output cui un cliente fornisce valore

Processo: CAMPAGNA VENDITE	Incaricato
1. Inserimento distinta base e listino prezzi nel PC portatile degli agenti	Responsabile Sistema Informativo
2. Raccolta degli ordini in occasione della fiera di settore	Agenti di vendita
3. Raccolta degli ordini memorizzati nel PC degli agenti ed inserimento nel Sistema Informativo	Responsabile Sistema Informativo
4. Raccolta degli ordini provenienti dai negozi di proprietà	Responsabile punti vendita
5. Inserimento nel Sistema Informativo degli ordini provenienti dai negozi di proprietà	Responsabile Sistema Informativo

21

Rappresentazione per processi di LSB (2)

Esplicitazione dei flussi informativi

Processo: APPROVVIGIONAMENTO MP	Incaricato
1. Calcolo fabbisogni di MP Input: dati presenti nel Portafoglio ordini Output: fabbisogni di MP suddivisi per categoria	Responsabile produzione
2. Ordinanze di MP ai fornitori Input: fabbisogni di MP suddivisi per categoria Output: ordini e relativi dettagli (data prevista di consegna, fornitore, prezzo stabilito)	Responsabile acquisti
3. Inserimento nel Sistema Informativo delle MP ricevute Input: ordini e relativi dettagli (data effettiva di consegna, fornitore, prezzo applicato) Output: --	Responsabile acquisti

22

Metodo della check-list su LSB

Basato su liste che classificano i processi tipici delle organizzazioni che operano nello stesso settore

Comprensione dei mercati e dei consumatori	✓
Sviluppo della vision e della strategia	✓
Sviluppo prodotti e servizi	✓
Marketing e vendite	✓
Produzione e consegna prodotti	✓
Fatturazione e servizi al cliente	✓
Sviluppo e gestione delle risorse umane	✓
Gestione dell'informazione	✓
Gestione delle risorse fisiche e finanziarie	✓
Realizzazione di programmi per la tutela ambientale	✓
Gestione relazioni esterne	✓
Gestione del cambiamento	✓

23

La Catena del Valore in LSB

Attività	Logistica in entrata	Produzione	Logistica in uscita	Marketing e vendite	Assistenza al cliente e servizi
Attività infrastr.					
Gestione risorse umane		- reclutamento e formazione		- reclutamento e formazione	- reclutamento e formazione
Sviluppo delle tecnologie	- sviluppo sistema informatizzato di gestione del magazzino	- progett. linea produttiva - sist. controllo qualità - materiali di consumo	- sviluppo del sistema informatico	- ricerche di mercato - piani di marketing - letteratura di prodotto	- sviluppo di sistemi CRM
Approvvigion.	- energia - acquisizione materie prime - materiali di consumo	- servizi di elaborazione dati e fatturazione - trasporti	- servizi di media agency e PR - trasferte e viaggi	- servizi di call center - trasferte e viaggi	
Attività primarie	- materiale in arrivo - collaudo e controllo lotti - stoccaggio in magazzino	- taglio - cucitura - etichettatura - confezionam.	- gestione ordini - consegne - gestione rapporti con terzi	- pubblicità - promozione - comunicaz. - gestione reclami - supporto ai punti vendita	- assistenza ai clienti - gestione reclami - supporto ai punti vendita

24