



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

➤ 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



Sistemi informativi aziendali - Esempio di caso aziendale

Il caso aziendale **LSB**

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*

- 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

- 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

Elementi del business (1)

➤ Attività regolate da strategie formalizzate:

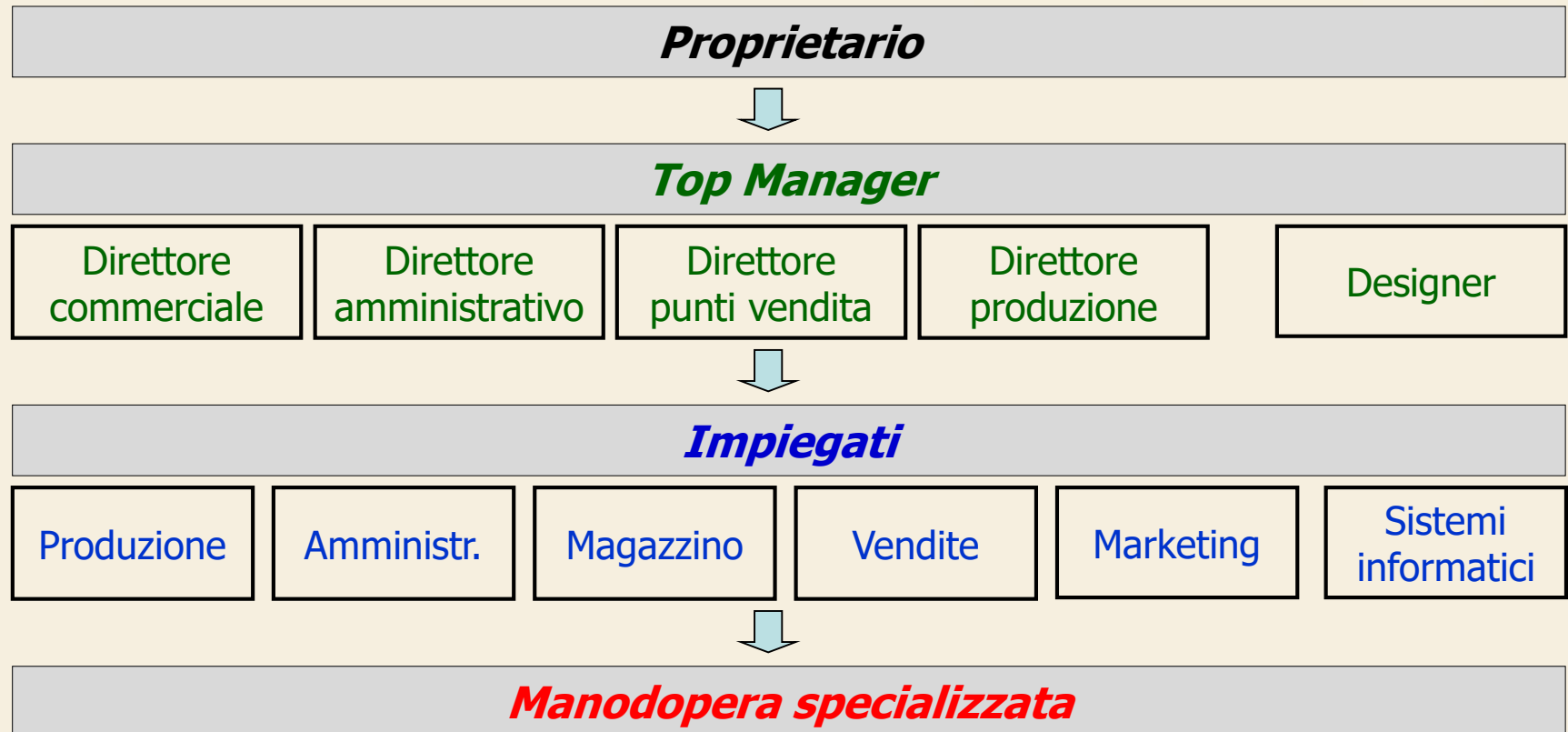
- sviluppo dei modelli, raccolta degli ordini
 - scelte strategiche e operative determinate in base alle due prime fiere annuali di settore (primavera, autunno)
- produzione su commessa
 - stock minimo a magazzino
 - movimentazione limitata alla merce già venduta
- gestione accentrata approvvigionamenti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

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

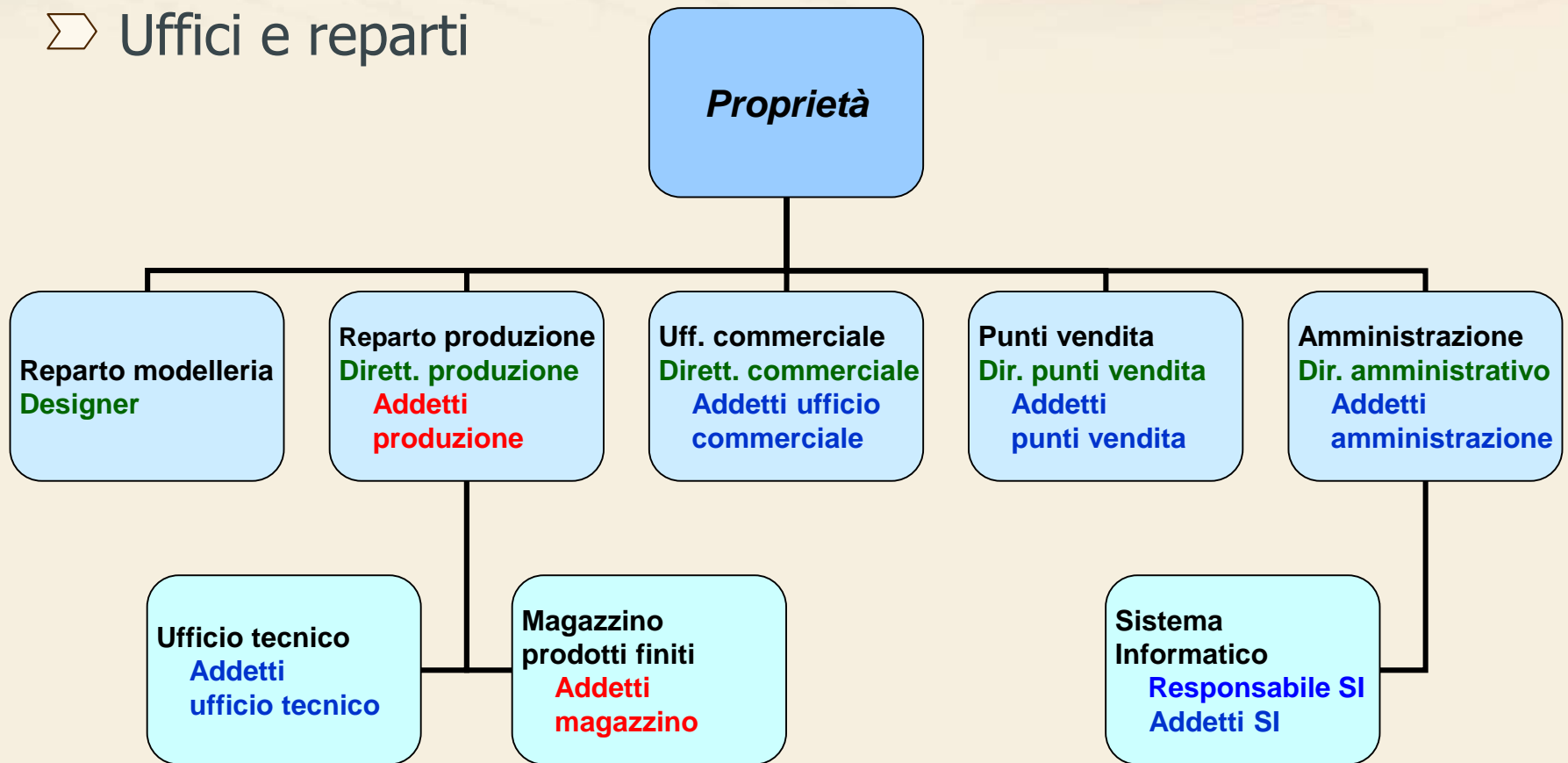
Struttura organizzativa (1)

➤ Livelli gerarchici



Struttura organizzativa (2)

➤ Uffici e reparti



Reparto Modelleria

- 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*

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*

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*

Reparto produzione

- quantificazione **MP** definitive (pellami, accessori, soles, ...) 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*

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*

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*

Sintesi del ciclo operativo

01. Ideazione della collezione

02. Distinta base provvisoria

03. Calcolo ciclo di lavoro

04. Taglio e realizzazione prototipo

05. Distinta base definitiva

06. Calcolo prezzi di listino

07. Produzione campionario

08. Campagna vendite

09. Approvvigionam. materie prime

10. Pianificazione della produzione

11. Produzione

12. Gestione magazzino Prodotti Finiti e spedizione

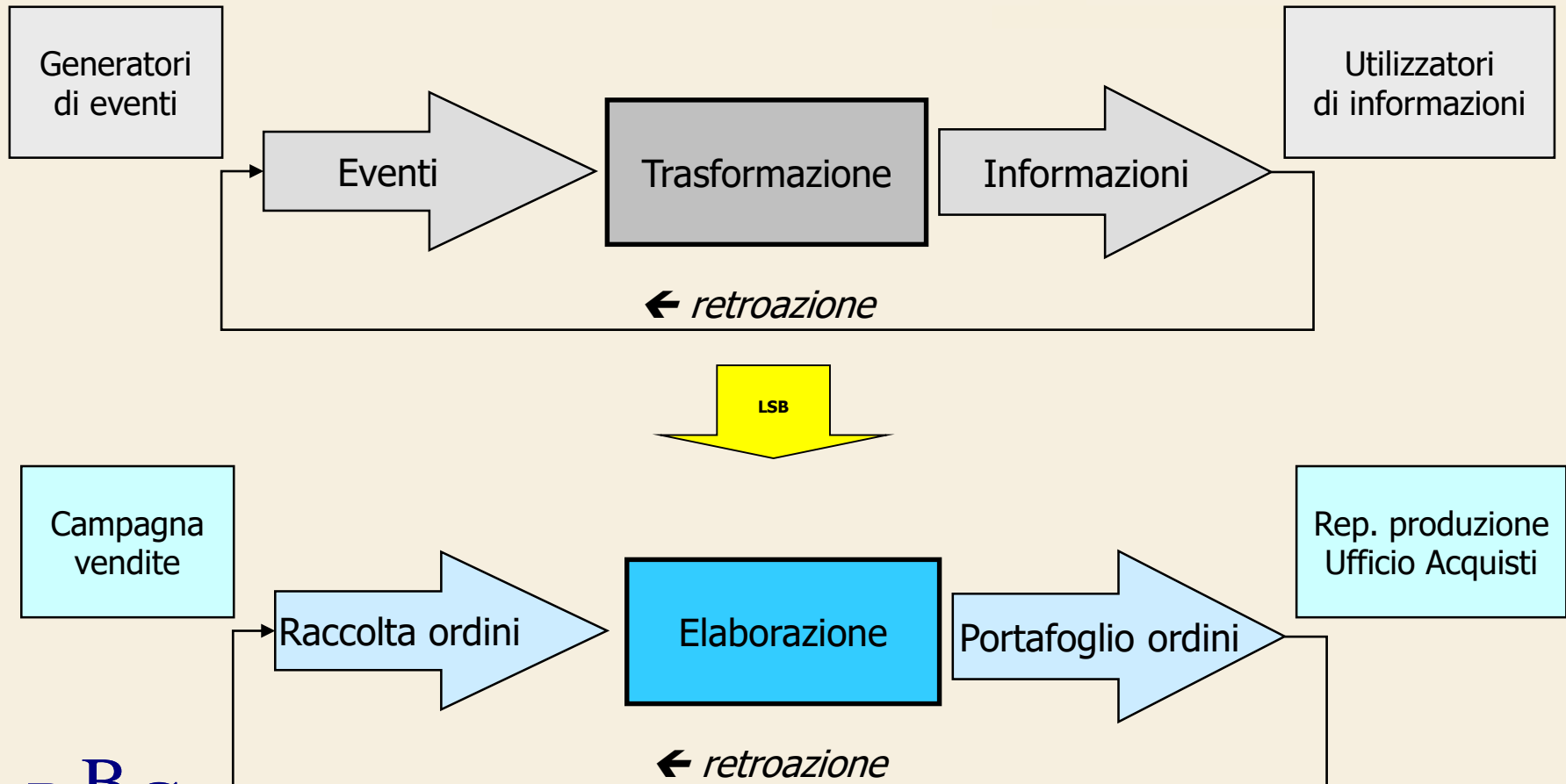


Sistemi informativi aziendali - Esempio di caso aziendale

LSB - riferimenti ad aspetti teorici

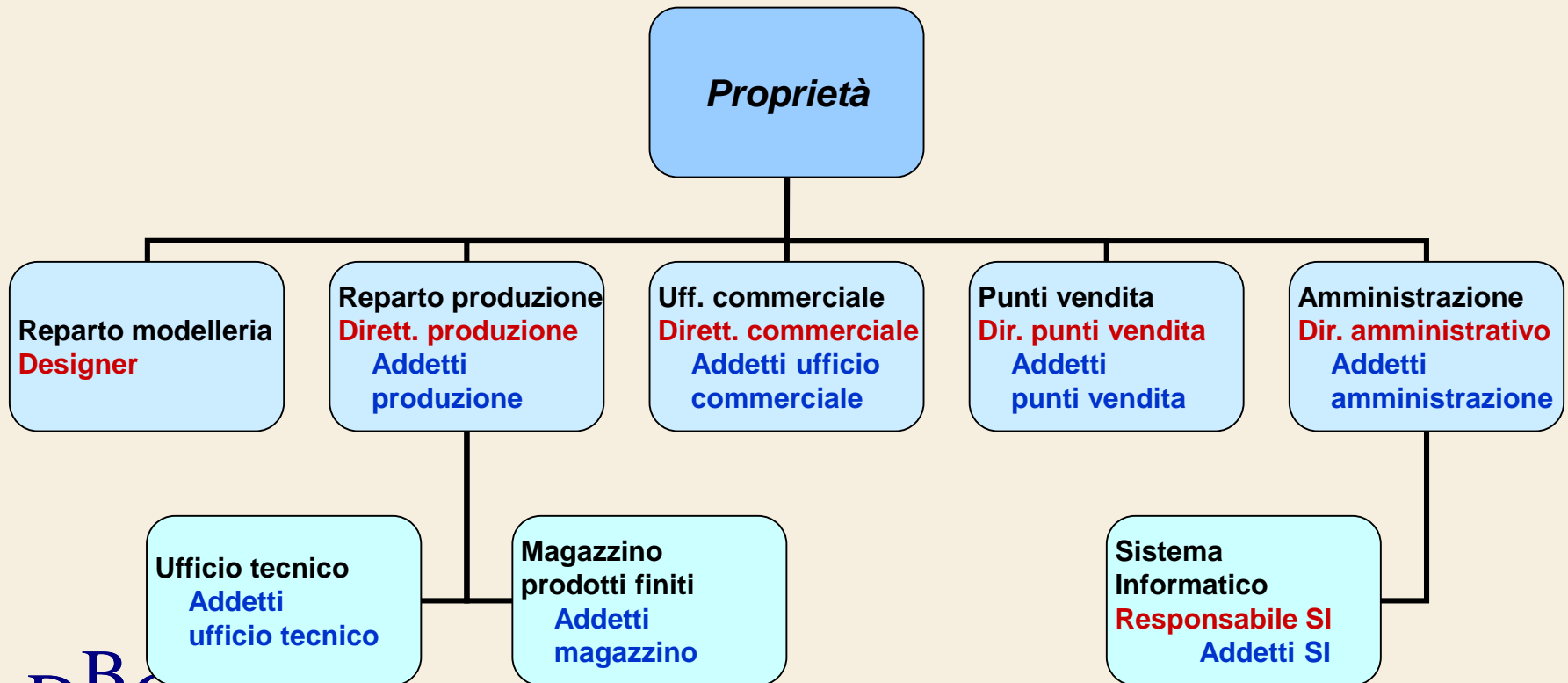
Sistema Informativo in LSB

➤ Il **S.I.** produce *informazioni* sulla base di *eventi*



Rappresentazione per funzioni di LSB

- Basata sul concetto concetto di **funzione** o **unità organizzativa**
- L'organizzazione è vista come più **insiemi disgiunti di utenti**



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

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

Rappresentazione per processi di LSB (2)

➤ Esplicitazione dei **flussi informativi**

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

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	

La Catena del Valore in LSB

Attività di supporto

Attività infrastr.					
Gestione risorse umane		<ul style="list-style-type: none"> • reclutamento e formazione 		<ul style="list-style-type: none"> • reclutamento e formazione 	<ul style="list-style-type: none"> • reclutamento e formazione
Sviluppo delle tecnologie	<ul style="list-style-type: none"> • sviluppo sistema informatizzato di gestione del magazzino 	<ul style="list-style-type: none"> • progett. linea produttiva • sist. controllo qualità • materiali di consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • sviluppo del sistema informatico 	<ul style="list-style-type: none"> • ricerche di mercato • piani di marketing • letteratura di prodotto 	<ul style="list-style-type: none"> • sviluppo di sistemi CRM
Approvvigion.		<ul style="list-style-type: none"> • energia • acquisizione materie prime • materiali di consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • servizi di elaborazione dati e fatturazione • trasporti 	<ul style="list-style-type: none"> • servizi di media agency e PR • trasferte e viaggi 	<ul style="list-style-type: none"> • servizi di call center • trasferte e viaggi
Attività primarie	<ul style="list-style-type: none"> • materiale in arrivo • collaudo e controllo lotti • stoccaggio in magazzino 	<ul style="list-style-type: none"> • taglio • cucitura • etichettatura • confezionam. 	<ul style="list-style-type: none"> • gestione ordini • consegne • gestione rapporti con terzisti 	<ul style="list-style-type: none"> • pubblicità • promozione • comunicaz. • gestione canali di vendita 	<ul style="list-style-type: none"> • assistenza ai clienti • gestione reclami • supporto ai punti vendita
	Logistica in entrata	Produzione	Logistica in uscita	Marketing e vendite	Assistenza al cliente e servizi