

Capitolo 6

Il processo di gestione del Sistema Informativo

Obiettivi di apprendimento

- Comprendere l'importanza e l'articolazione del processo di gestione del sistema informativo
- Approfondire le fasi del processo di gestione del sistema informativo (pianificazione, sviluppo e gestione) e i modelli e metodi disponibili a supporto della pianificazione
- Comprendere le problematiche relative all'esternalizzazione (outsourcing) del sistema informativo automatizzato
- Approfondire le caratteristiche e gli obiettivi dell'attività di check-up del sistema informativo, attraverso la presentazione di un modello di check-up definito per l'applicazione nell'ambito delle piccole-medie imprese

Schema dei contenuti

- Il processo di gestione del Sistema Informativo
 - Pianificazione
 - Sviluppo
 - Gestione corrente
- Pianificazione del Sistema Informativo
 - Metodologie per la pianificazione strategica (e la progettazione) del SI
 - Studio di fattibilità: il tema del sourcing dei SI
- Il check-up del SI: un modello semplificato

Metodologie di pianificazione e ciclo di apprendimento



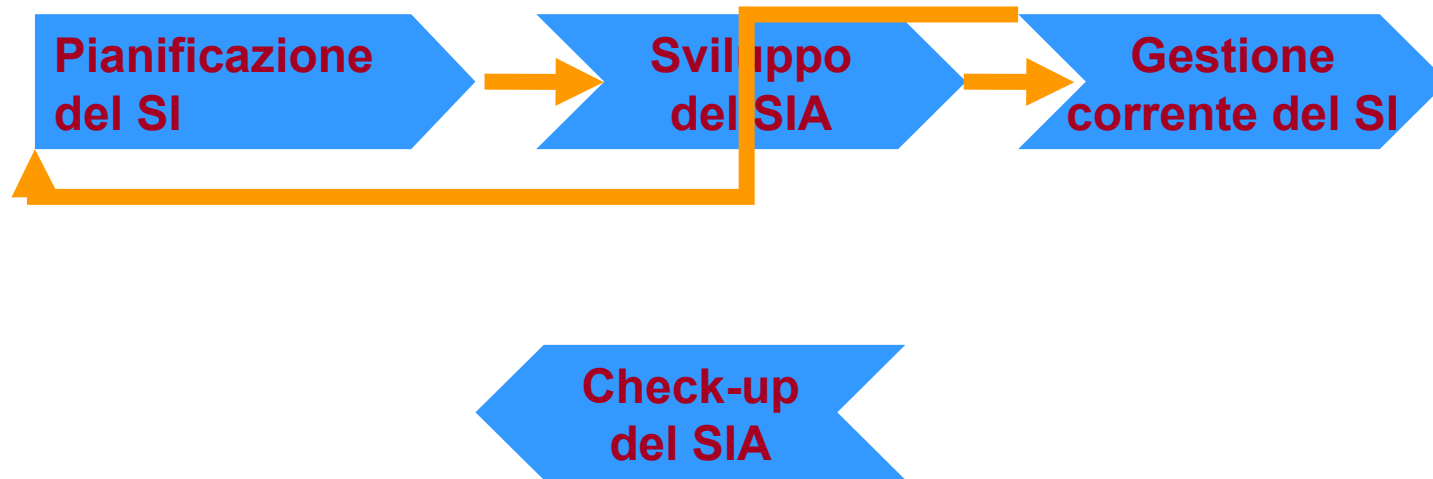
- Creare un ciclo di apprendimento: analisi e valutazione – azione – feedback
 - Alla base della definizione dei requisiti informativi di un business
- Flessibilità nell'acquisizione e gestione delle informazioni
- Risposte veloci ai cambiamenti dei bisogni dei propri clienti (ambiente esterno) utilizzando le informazioni come feedback

Capitolo 6

Il processo di gestione del sistema informativo

La struttura generale del processo di gestione del sistema informativo

Il processo di gestione del S.I.



Il ruolo della pianificazione del SI

Pianificazione
del SI

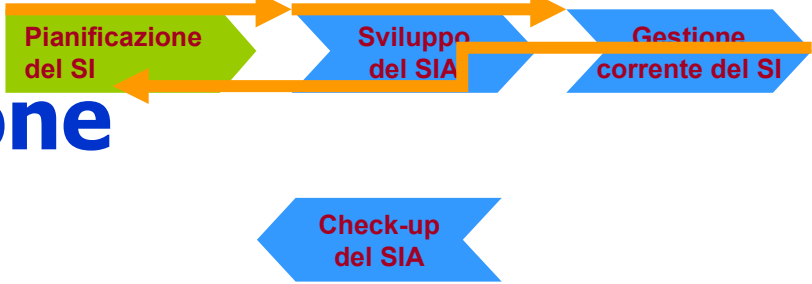
Sviluppo
del SIA

Gestione
corrente del SI

Check-up
del SIA



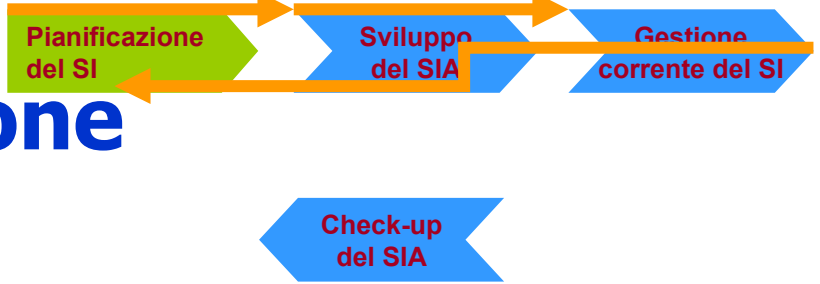
Pianificazione



➤ Pianificazione strategica

- Individua caratteristiche dei progetti informatici che supportino il perseguimento degli obiettivi aziendali
- Esame dello stato del SIA e identificazione (a grandi linee) degli interventi necessari
- Figure coinvolte: *direzione, responsabili di area, specialisti tecnici*

Pianificazione



➤ Studio di fattibilità

- In corrispondenza di una data esigenza, produce documento che specifica (a grandi linee) possibile soluzione informatica e relativi aspetti tecnici, organizzativi, economici
- Figure coinvolte: *responsabili di area, specialisti tecnici* e, se ritenuto necessario, *direzione*

Pianificazione

Pianificazione
del SI

Sviluppo
del SIA

Gestione
corrente del SI

Check-up
del SIA

➤ Selezione

- Valuta la convenienza dei progetti (possibili problemi di interessi)
- Dispone la priorità ai progetti, l'ordine di esecuzione, i tempi, l'impiego di risorse
- Figure coinvolte: *direzione, responsabili di area, specialisti tecnici*

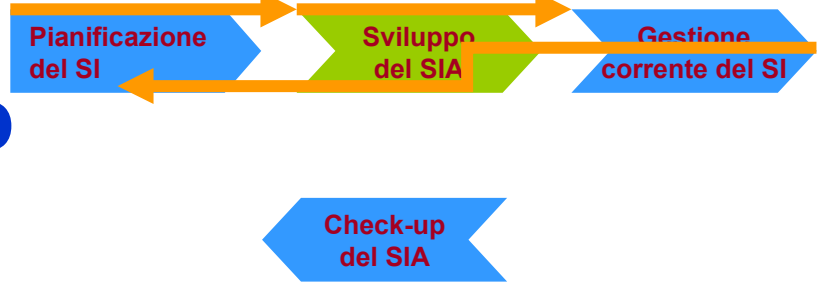
➤ Output : piano di sviluppo del SIA

- sviluppo applicazioni, utilizzo risorse, addestramento utenti, ridefinizione mansioni

Le dimensioni dello sviluppo del SIA



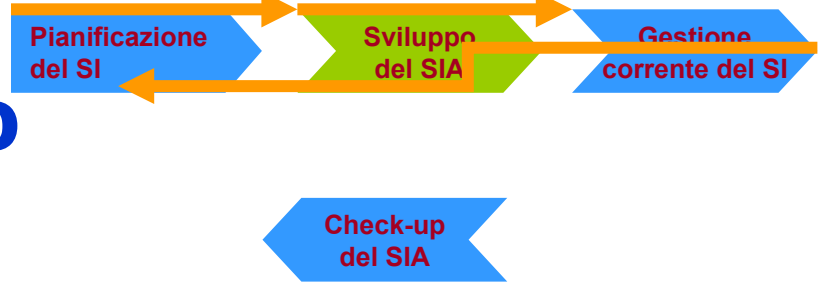
Sviluppo



➤ Progettazione

- Definizione delle specifiche di dettaglio di ogni applicazione in via di sviluppo
- Flussi informativi, risorse, tempi previsti, strumenti informatici necessari
- Figure coinvolte: *specialisti tecnici e utenti* (per definizione requisiti funzionali)

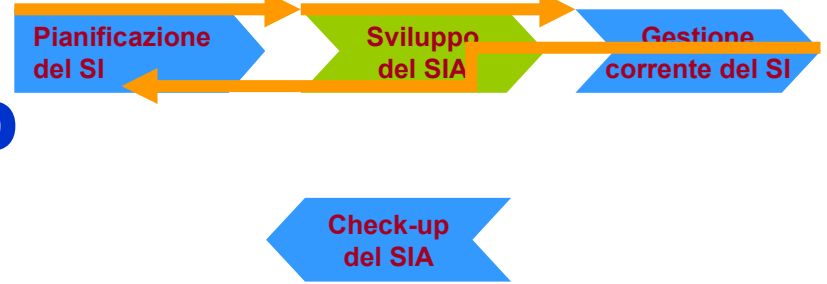
Sviluppo



➤ Realizzazione

- Se fatto in casa: creazione procedura informatica rispondente alle specifiche
- Se acquisito pacchetto software: personalizzazione
- Se demandato a terzi (outsourcing): nulla
- Figure coinvolte: *project leader e specialisti tecnici*

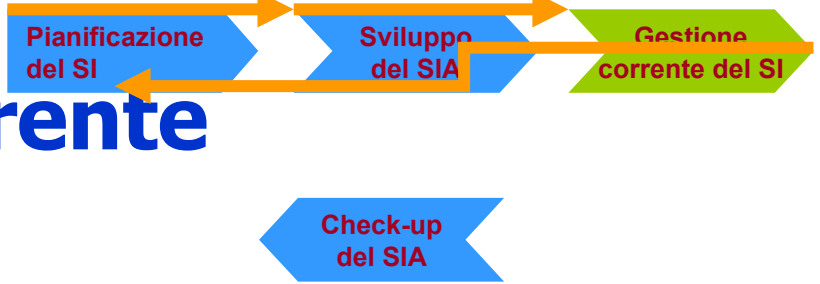
Sviluppo



➤ Avviamento

- Test sul campo dell'applicazione, validazione utenti finali, gestione del transitorio
- Figure coinvolte: *project leader, specialisti tecnici e utenti finali*

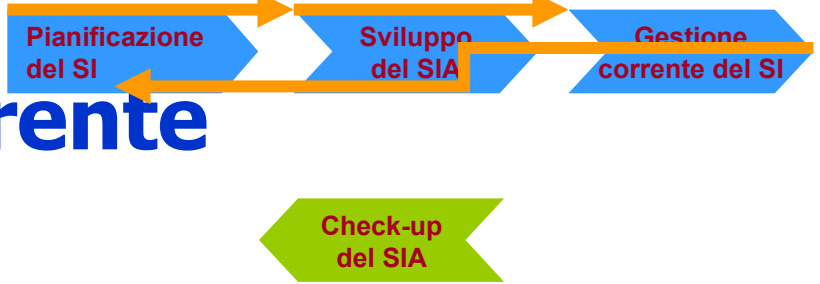
Gestione corrente



➤ Esercizio e manutenzione

- Esecuzione applicazioni, operazioni di manutenzione e backup, supporto agli utenti
- Coinvolte tutte le applicazioni sviluppate e non ancora dichiarate obsolete
- Figure coinvolte: *specialisti tecnici* (e *utenti* per rilevazione requisiti manutenzione)

Gestione corrente



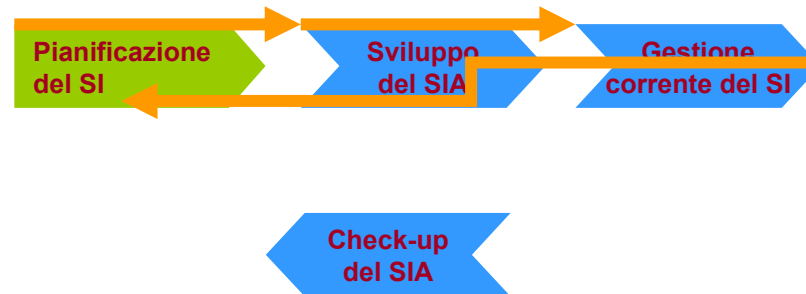
➤ Check-up

- Analisi prestazioni del SIA rispetto a esigenze dell'azienda, diagnosi possibili cause e suggerimento terapia
- Risultato: architettura sistema, portafoglio applicativo, aspetti organizzativi, costi
- Check-up diventa input dello studio di fattibilità
- Figure coinvolte: *direzione, responsabile SI, utenti*

Capitolo 6

Il processo di gestione del sistema informativo

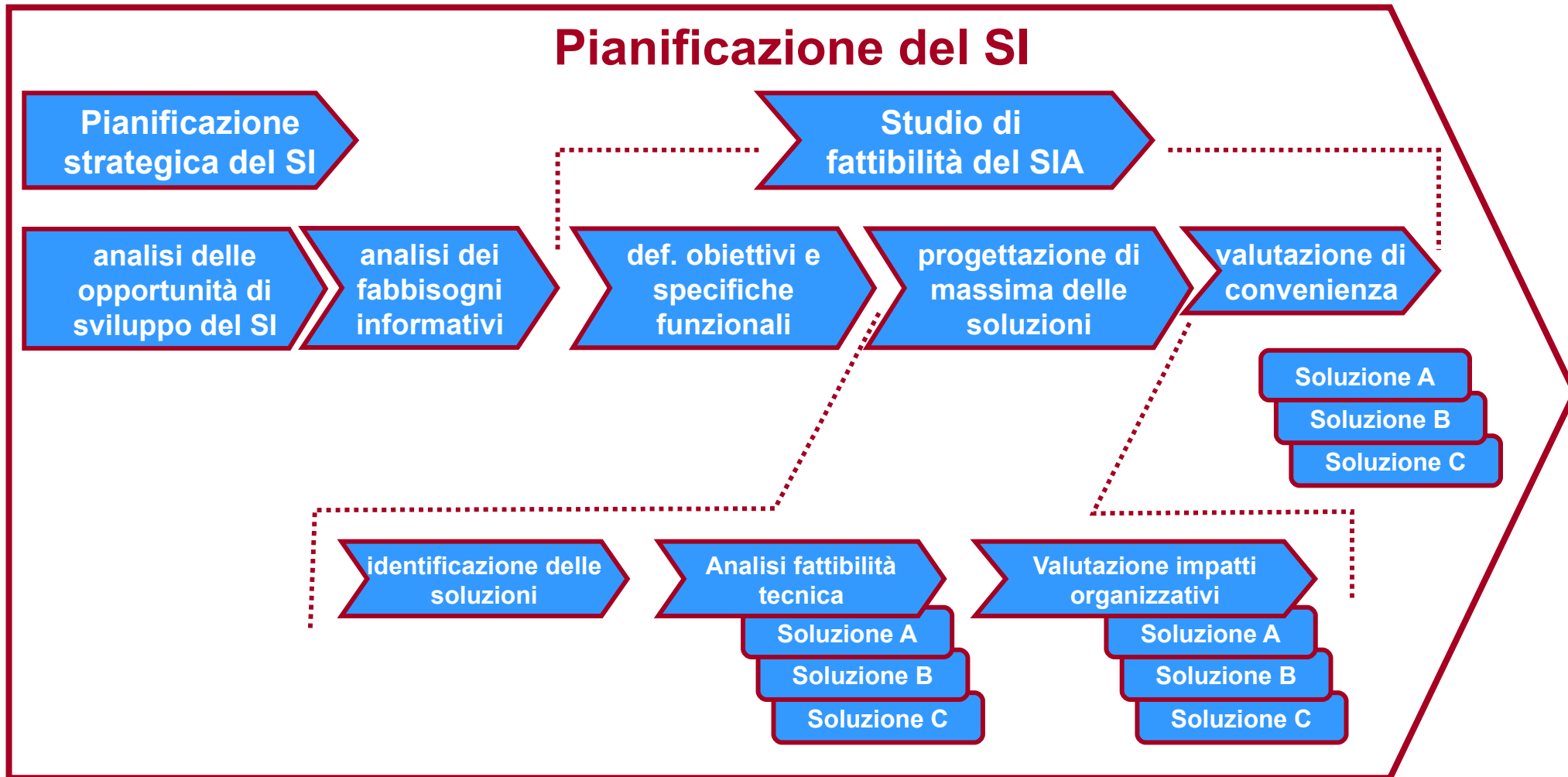
La pianificazione del sistema informativo



Strategie di pianificazione dei SI

- Specifica dei requisiti informativi del SI
- L'attività di pianificazione dei SI viene in genere svolta in gruppi composti sia da esperti di tecnologie e responsabili del SI sia da esperti funzionali

Le fasi della pianificazione del SI



Capitolo 6

Il processo di gestione del sistema informativo

La pianificazione del sistema informativo

Metodi per la pianificazione strategica



La pianificazione strategica del SI

- **Scopo:** definire i requisiti informativi preliminari
- **Approccio:** individuare le informazioni che devono essere utilizzate da una certa "entità"
- **Metodi:**
 - Critical success factors (CSF)
 - Key Performance Indicators (KPI)
 - Business System Planning (BSP)
 - Balanced Scorecard (BSC)

Modelli e metodi per la pianificazione strategica del SI

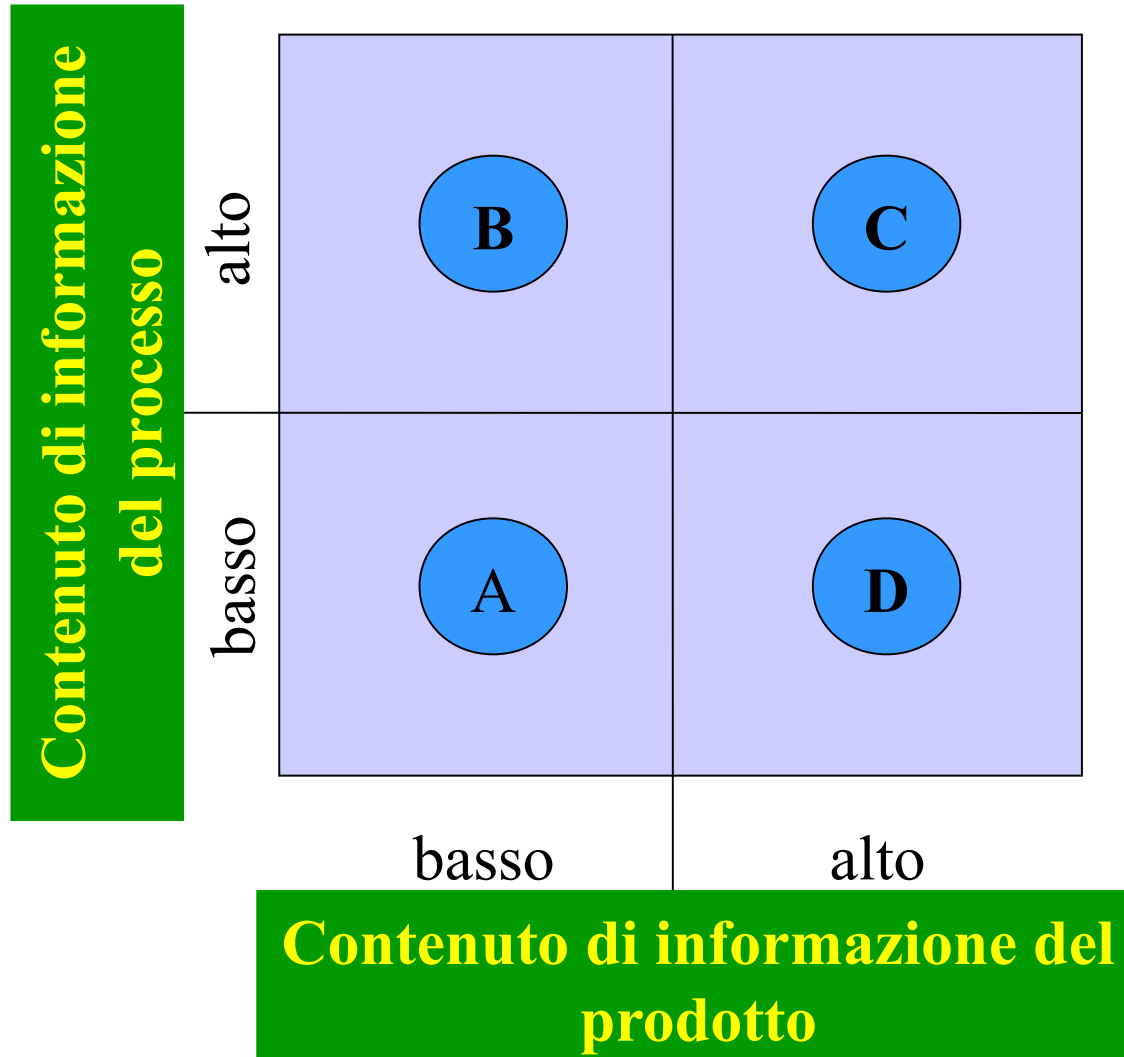
		Modelli interpretativi generali		Metodologie strutturate generali	
		sviluppati specificamente per i SI		Sviluppate specificamente per i SI	
Analisi delle opportunità di sviluppo SI (à di impiego ICT)	nei Processi	BPR (Cap. 3)		Idef – Sadt (Cap. 3)	
	nella Strategia	Catena del valore 5 forze competitive (Cap. 4)	Matrice di Porter Millar (Cap. 4)		
	nelle tecnologie		Cap. 5.3		
	processi x strategie x tecnologie		Cap. 5.4		
Analisi dei fabbisogni informativi	A livello direzionale			Balanced Scorecard	CSF, KPI, Management Accounting
	globali		Piramide di Anthony (Cap. 1)		BSP

Step 0 – Analisi in termini strategici

La valutazione dell'opportunità

- Se l'ICT è una variabile strategica fondamentale...
- ...è necessaria l'analisi sistematica delle opportunità di impiego!
- Classificazione dei possibili vantaggi competitivi su prodotto e processo
 - creazione di nuovi *prodotti o servizi*
 - integrazione dei *prodotti o servizi* esistenti
 - variazione dei *processi* interni e/o esterni
- Matrice di Porter- Millar

L'intensità di informazione nel processo



Step 1: metodologie di pianificazione - Obiettivi

- Comprendere le metodologie di pianificazione dei sistemi informativi per capire il processo e le risorse necessarie
- Prendere decisioni sui sistemi informativi da sviluppare per supportare i business plan in modo da sfruttare al meglio le TI per raggiungere gli obiettivi prefissati (efficienza, competitività)

Metodi di pianificazione - Requisiti informativi

- Problema nella definizione dei requisiti informativi:
 - Difficoltà nel comprendere le necessità informative da una prospettiva cross-funzionale o di processo
 - Difficoltà ad identificare le informazioni necessarie per i processi decisionali
 - Difficoltà di condivisione di informazioni tra funzioni

Metodi di pianificazione

Metodo	Obiettivi
Fattori critici di successo (FCS)	Definire i fattori determinanti per raggiungere gli obiettivi
Business System Planning (BSP)	Specificare problemi e decisioni

CSF: Il metodo dei fattori critici di successo

- I requisiti informativi di un'azienda derivano da un numero ridotto di fattori critici di successo definiti dai manager
- CSF sono obiettivi che - se raggiunti -determinano il successo dell'azienda

CSF: metodologia

1. Identificare gli obiettivi dell'ambito
2. Per ogni obiettivo identificare quali sono i fattori che permetteranno di raggiungerli
3. Per ogni csf gli indicatori per misurarlo
4. Per ogni indicatore i metodi per misurarlo

I metodi sono I fabbisogni informativi

Esempio di applicazione del metodo dei CSF



CSF: Vantaggi

- Permette ai manager di determinare i propri CSF
- Si basa su un numero ridotto di elementi
- Prende in considerazione i cambiamenti ambientali, le strategie competitive che determinano i comportamenti dell'azienda

CSF: Limiti

- Si focalizza sulle necessità informative definite dai manager e non sulle necessità globali dell'organizzazione
- Il processo di aggregazione e di analisi dei dati non è strutturato

Key Performance Indicators (KPI)

- Obiettivi e metodo analogo al CSF
- Differenza: ambito di applicazione
 - Organizzazioni in cui prevale la prospettiva per processi rispetto a quella funzionale

Business System Planning

- Metodo di analisi del sistema per la pianificazione dei requisiti informativi a breve termine
- Obiettivo:
 - definizione dei requisiti informativi analizzando l'intera organizzazione in termini di unità / funzioni / processi / dati.

Business System Planning

- Permette di sviluppare un'architettura dei dati che supporti i fabbisogni informativi dell'azienda
- Richiede un'analisi estesa di tutte le funzioni aziendali mediante interviste per identificare i processi e i requisiti informativi di ciascuno di essi

BSP: Analisi dei processi

- Per ogni processo aziendale identifica:
 - I ruoli/le unità organizzative corrispondenti
→ Crea una matrice organizzazione/processi
 - Dati in ingresso e provenienza
 - Dati prodotti in uscita e utenti
→ Crea una matrice processi/dati
- Analisi delle classi di dati associate ai processi
- Permette di comprendere le relazioni tra organizzazione, processi, dati richiesti

Applicazione del metodo BSP - 1

Matrice processi/unità

<div>Unità organizzative</div> <div>Processi</div>	A m m i n i s t r a z i o n e	Uff. C o m m e r c i a l e	R& D	Pr o d u z i o n e	M a g a z z i n i	...
Sviluppo prodotti	A	IR	D, E			
Gestione ordini	E	D		IR	FC	
...						

D: decide,
 E: esegue,
 RR: è responsabile del risultato,
 A: assiste,
 FC: fornisce contributi,
 IR: è informato dei risultati

Applicazione del metodo BSP – 2

matrice processi/dati

<div>Classi di dati</div> <div>Processi</div>	Fo rni tor i	Or di ni	P e rs o n al e	Pr od ott i	B ol le a c c o m p
Sviluppo prodotti	L			CR		
Gestione ordini	CR	CR			M	
...						

CR: creazione,
L: lettura,
M: modifica,
CA: cancellazione

Applicazione del metodo BSP – 3

matrice unità/dati

<div>Classi di dati</div> <div>Unità organizzative</div>	F or ni to ri	O rd ini	P e rs o n al e	Pr o d ot ti	B ol le a c c o m p
Amministrazione	R	P		R	R	
Uff. Commerciale	R		R	R		
Ricerca e Sviluppo	R			P		
Produzione		R		R	P	
Marketing					P	

R: riceve,
P: produce

Bsp fase 2 3

- Fase 2: matrice sistemi/dati per verifica copertura (fase stu.fa)
- Fase 3 matrice sistemi/processi per identificare progetti e priorità
- >> bsp completo è un proc di pianificazione

BSP: Vantaggi e svantaggi

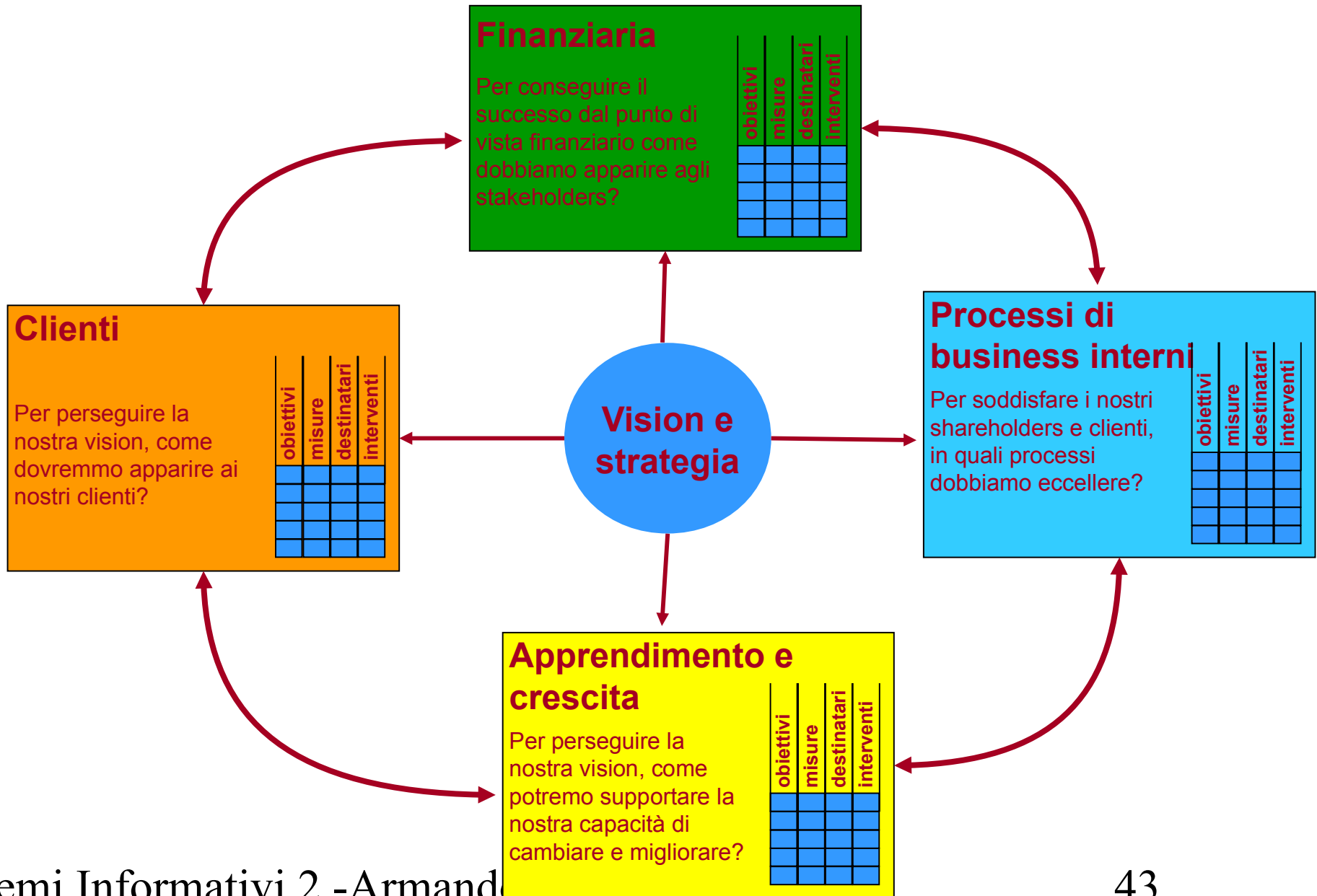
- Determinare le priorità di intervento per identificare i progetti da realizzare
 - Basato su benefici
 - Impatto sugli obiettivi
 - Possibilità di successo
 - Richieste sul sistema informativo esistente

- Metodo molto dispendioso in termini di costi e tempi che si basa sullo stato presente

Confronto tra i due metodi

- CSF utilizza le informazioni come feedback per determinare quali CSF sono stati raggiunti
- BSP inizia con l'analisi dei requisiti informativi per identificare come vengono raggiunti gli obiettivi

La Balanced Scorecard



Capitolo 6

Il processo di gestione del sistema informativo

La pianificazione del sistema informativo

Lo studio di fattibilità dei progetti per il SIA



Obiettivi

- Comprendere le metodologie di pianificazione dei sistemi informativi per capire il processo e le risorse necessarie
- Prendere decisioni sui sistemi informativi da sviluppare per supportare i business plan in modo da sfruttare al meglio l'ICT per raggiungere gli obiettivi prefissati

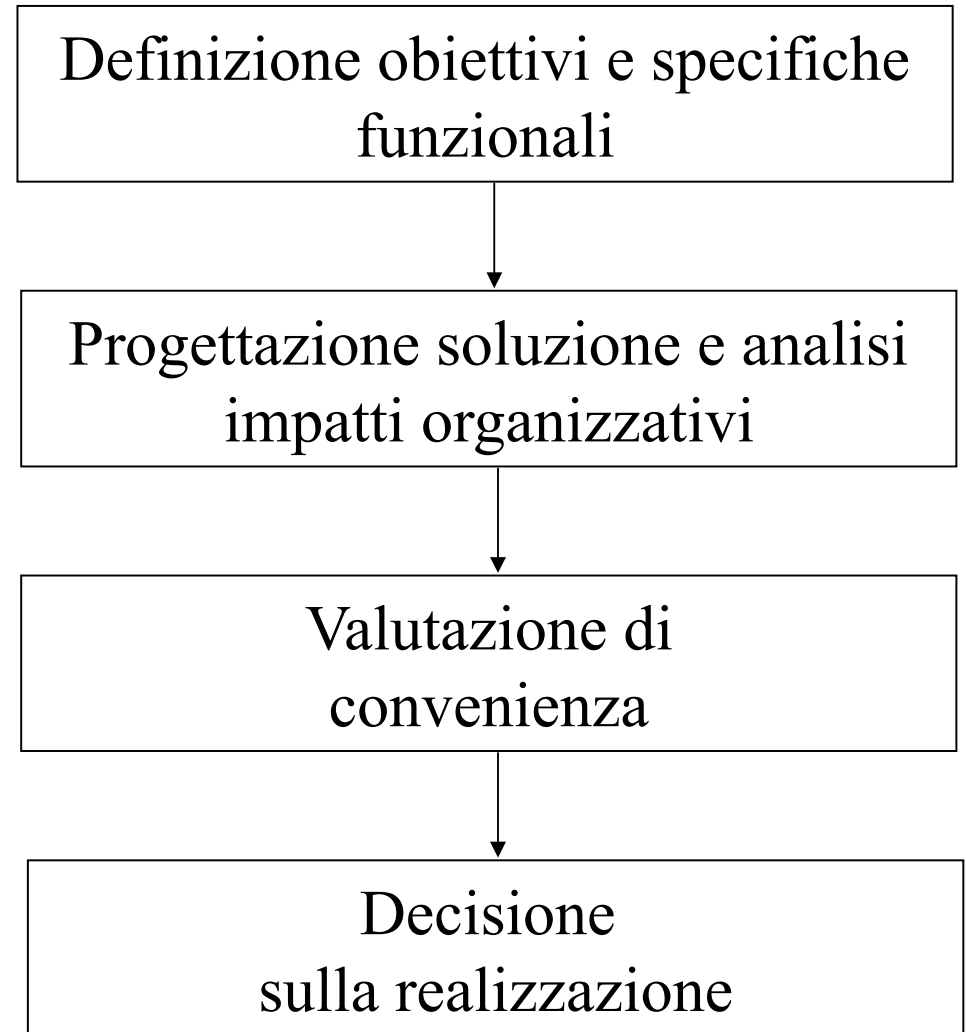
Studio di fattibilità

- **Obiettivi:** produrre informazioni sufficientemente dettagliate per:
- **capire** il problema, la sua complessità, la sua urgenza
 - **individuare** le caratteristiche generali delle possibili soluzioni
 - **verificare** che esistano le corrispondenti soluzioni informatiche
 - **valutare** costi, benefici, tempi di realizzazione, impatto organizzativo e caratteristiche tecniche delle possibili soluzioni informatiche
 - **decidere** se realizzare il progetto

I ruoli coinvolti

- Direzione
- Specialisti tecnici
- Specialisti di organizzazione
- Utenti

Fasi dello S.d.F.



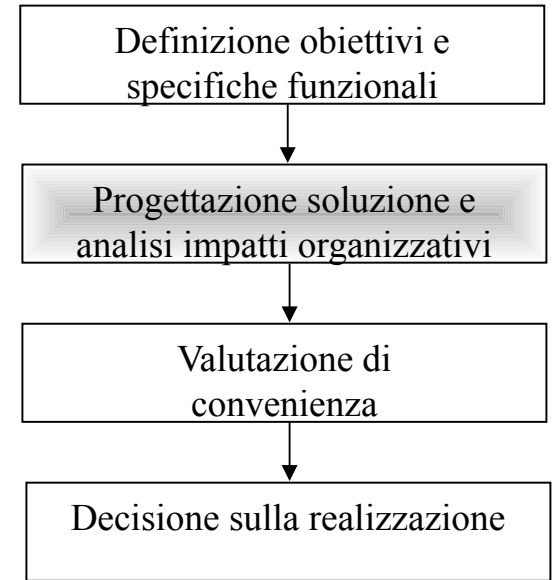
Definizione obiettivi e specifiche funzionali

- Identificazione aree coinvolte e relativi miglioramenti
 - considerando scadenze e budget
- Traduzione degli obiettivi in specifiche funzionali
 - descrivono a grandi linee la soluzione
 - supportano la revisione degli obiettivi



Progettazione soluzioni di massima

- Caratteristiche tecniche soluzione
- A) Caratteristiche soluzione **informatica**
 - identificare i componenti del SIA che soddisfino i requisiti
 - verificare che la soluzione informatica sia tecnicamente adatta
- B) Valutazione impatto **organizzativo**
 - cambiamenti organizzativi accettabili, non traumatici
 - ristrutturazione delle mansioni coerente con la cultura aziendale



Progettazione soluzioni di massima

➤ A) Caratteristiche soluzioni alternative

- Disponibilità
- Grado di maturità tecnologica
- Affidabilità
- Sicurezza
- Scalabilità
- Adeguatezza
- Importanza strategica



Progettazione soluzioni di massima

- B) Valutazione impatto **organizzativo**
- A livello di individuo
 - A livello di Funzione
 - A livello di organizzazione



Valutazione di convenienza

- Valutazione del grado di interesse
- Valutazione del grado di rischio
 - entità risorse economiche
 - grado di innovazione tecnologica
- Valutazione economica
 - analisi costi/benefici
 - Il problema dei costi e benefici **intangibili**



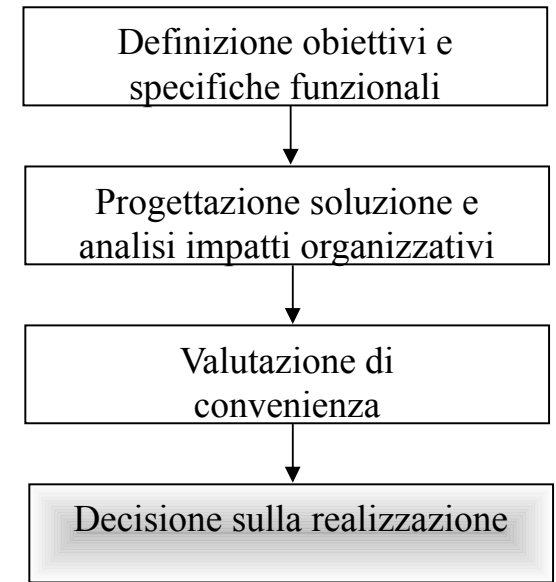
Decisione sulla realizzazione

➤ L'output dello studio di fattibilità

- descrizione del problema e della possibile soluzione
- elenco soluzioni tecniche disponibili
- piano di realizzazione di ciascuna soluzione, delle relative risorse, stima dei costi e dei benefici
- valutazioni tecniche, organizzative, economiche

➤ La scelta

- qualità dello studio di fattibilità...
- ... e della sua presentazione



Il metodo *value analysis*



Valutazione degli investimenti in SI

- Modelli finanziari: quali payback, ROI, NPV, IRR
- Modelli finanziari sono in grado di quantificare i costi (certi) e i benefici tangibili
- Non sono sufficienti perché non sono in grado di quantificare i benefici intangibili che potranno portare in futuro a guadagni quantificabili

Capitolo 6

Il processo di gestione del sistema informativo

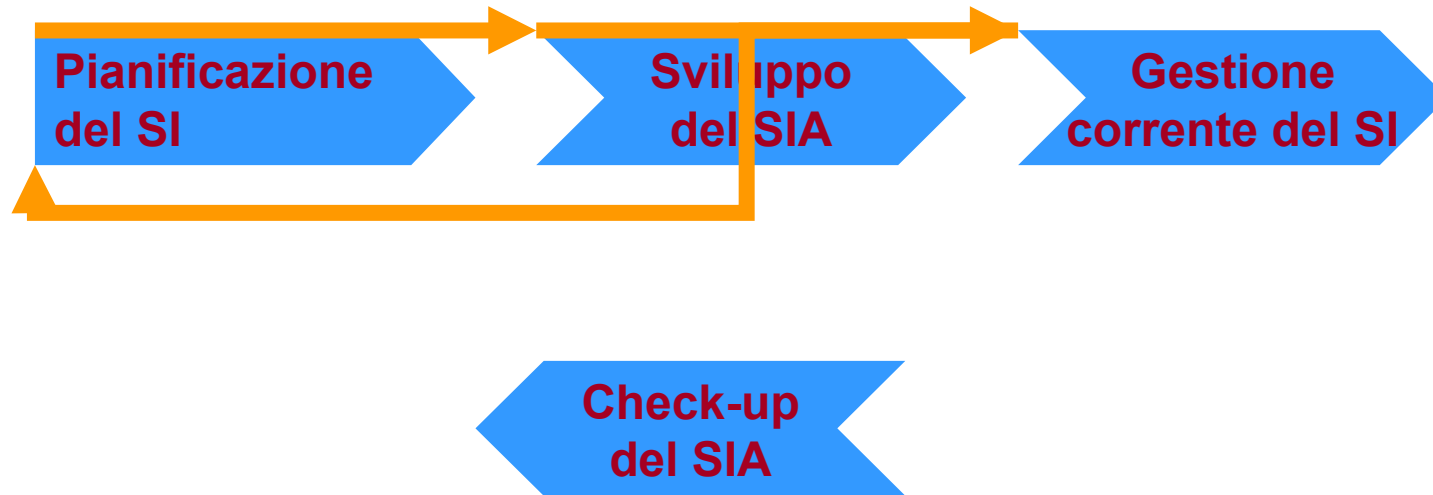
L'outsourcing dei sistemi informatici

Outsourcing: definizione

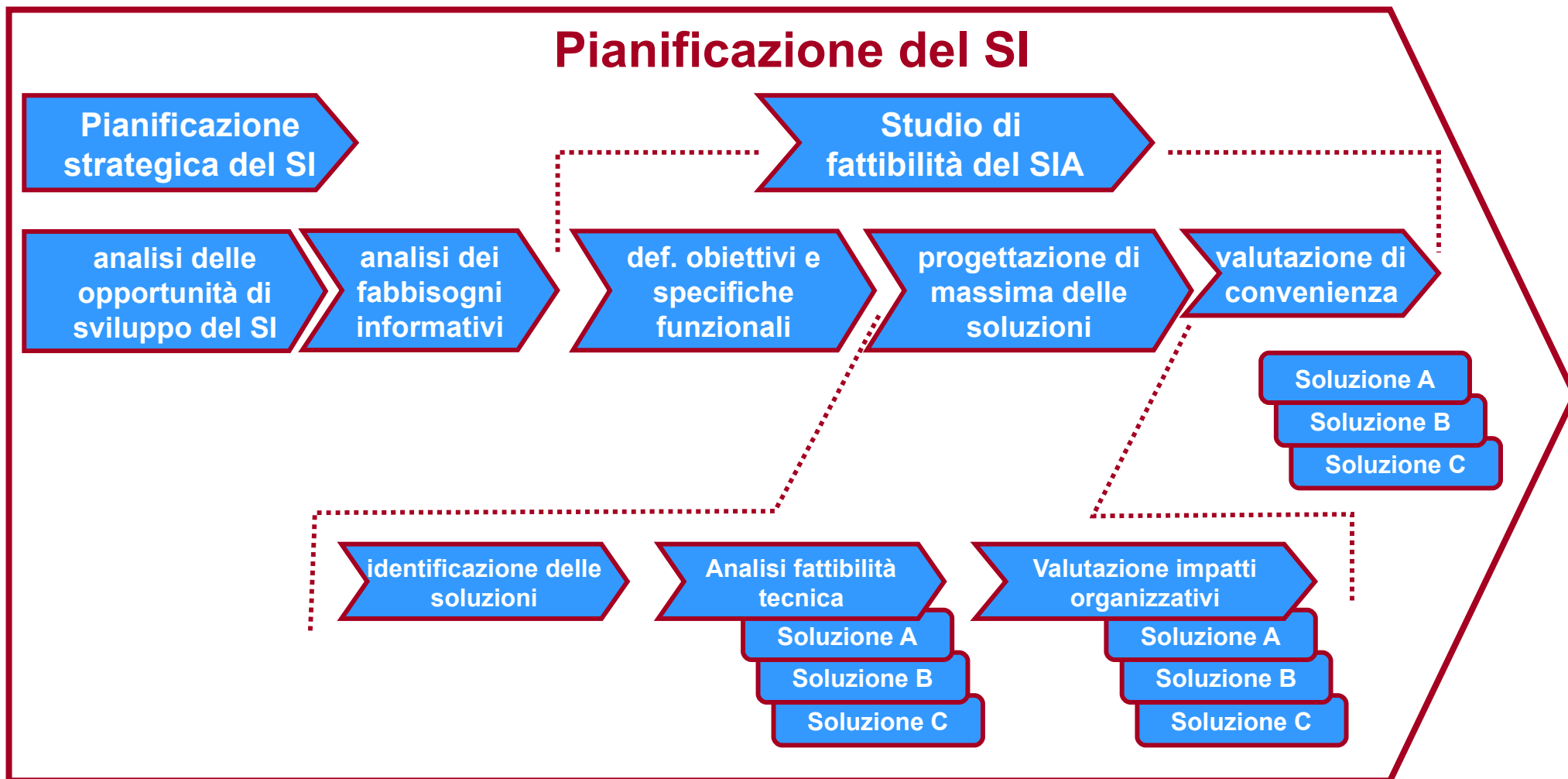
Affidamento a terzi di attività precedentemente svolte all'interno dell'azienda, che riguardano lo sviluppo e/o l'esercizio e/o la manutenzione del Sistema Informativo Automatizzato (infrastruttura tecnologica + procedure + dati)

⇒ Si modifica struttura e compiti della funzione responsabile dei Sistemi Informativi in azienda

Quando deve essere valutato l'outsourcing del SIA? /1



Quando deve essere valutato l'outsourcing del SIA? /2



Motivazioni per l'outsourcing

- Considerazioni di ordine economico
 - Riduzione dei costi annuali
 - Smobilizzo di investimenti consistenti
 - Passaggio ad un regime di costi variabili

- Considerazioni di ordine strategico e organizzativo
 - Concentrazione sul core business
 - Difficoltà nell'utilizzo delle nuove tecnologie

Motivazioni per l'outsourcing

- Considerazioni di tipo operativo
 - Maggiore flessibilità nel contratto con i fornitori rispetto alla struttura interna
 - Scelta del livello più opportuno del rapporto prezzo/prestazioni dei servizi con possibilità di modificarlo dinamicamente

Rischi dell'outsourcing

- Rischi di ordine economico
 - Riduzione del potere contrattuale nei confronti dei fornitori del servizio

- Rischi di ordine strategico e organizzativo
 - Perdita di controllo di una variabile critica per il successo del proprio core business
 - Difficoltà nel perseguimento di strategie di differenziazione legate alla variabile informativa
 - Demotivazione e smobilitazione della struttura interna responsabile sistemi informativi

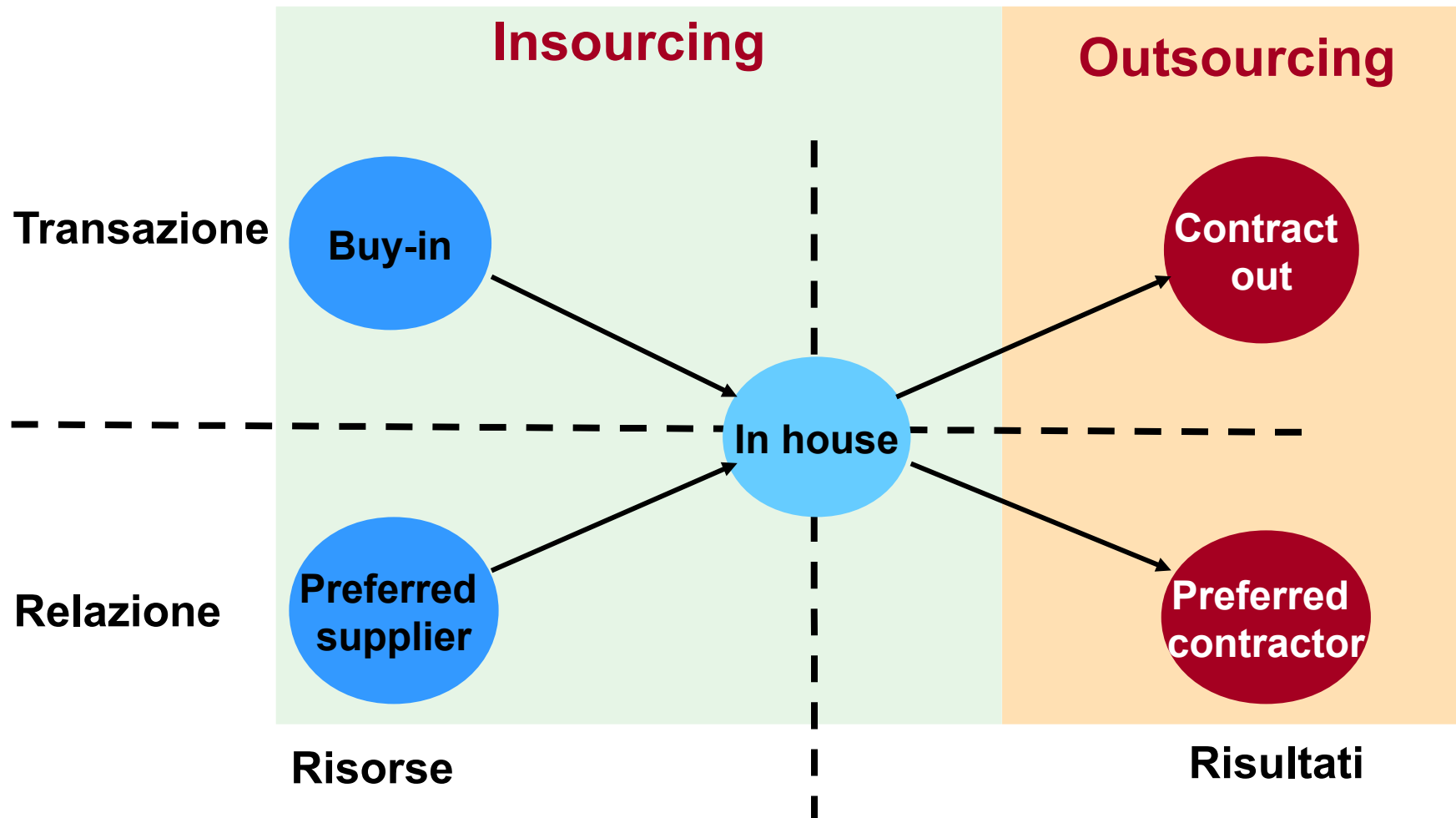
Rischi dell'outsourcing

- Rischi di tipo operativo
 - Perdita di controllo del processo produttivo del servizio e della gestione delle informazioni
 - Rigidità del fornitore rispetto alle clausole contrattuali
 - Difficoltà di operare in modo dinamico sui processi di gestione delle informazioni

Gli obiettivi dell'outsourcing

- Riduzione dei costi
- Nuove forme di organizzazione
- Eliminazione di centri di costo interni
- Aumento dell'efficienza e della qualità dei servizi
- Aggiornamento tecnologico
- Semplificazione delle attività di acquisizione

Le opzioni di sourcing



Contratti di outsourcing

➤ **Strategia di contract-out**

- il fornitore è responsabile del risultato dell'attività di information technology
- strategia che ha successo quando il richiedente è in grado di esprimere esattamente le proprie necessità all'interno del contratto
- non semplice da ottenere → riduzione di flessibilità

Contratti di outsourcing

➤ Preferred contractor

- contratti a lungo termine tra fornitore e cliente con l'obiettivo di mediare i rischi
- Il fornitore è responsabile della gestione e fornitura di un'attività di IT
- Necessario identificare incentivi e penali per garantire le prestazioni del fornitore

Contratti di sourcing

➤ **Strategia di Buy-in**

- non è un vero contratto di outsourcing
- obiettivo è quello di supplire a una mancanza temporanea di risorse nel caso specifici progetti
- I contratti definiscono le competenze necessarie per lo svolgimento di specifiche attività

Contratti di sourcing

➤ Preferred supplier

- sviluppo di una relazione di lungo termine con un fornitore per l'accesso a risorse per lo svolgimento di attività di IT
- relazione gestita con contratti basati su incentivi che definiscono obiettivi complementari

Tipologie di outsourcing

➤ **Outsourcing totale di IT**

- Contratti a lungo termine a prezzo stabilito
- Realizzati in genere da aziende in posizione di debolezza con funzioni di gestione dei sistemi informativi carenti
- Conflitti risolti mediante rinegoziazioni dei contratti o terminazione anticipata

Tipologie di outsourcing

➤ Outsourcing selettivo di IT

- diversità di attività nell'IT
 - un solo fornitore in genere non ha le competenze e le economie di scala per gestire in modo efficace ed efficiente tutte le attività di IT
- contratti di breve periodo
 - impossibilità di predire le tecnologie e le condizioni di business per più di tre anni
 - maggior motivazione da parte dei fornitori
 - possibilità di recuperare più velocemente errori di valutazione

Tipologie di outsourcing

➤ **Outsourcing transitorio**

- utilizzato durante una fase di importante rinnovamento tecnologico
- outsourcing delle tecnologie mature per periodi di tempo brevi
- forma di outsourcing selettivo

Outsourcing selettivo

- Permette di identificare la miglior opzione per ogni attività di IT
- Flessibilità per adeguarsi ai cambiamenti organizzativi, tecnologici e di management
- Limitazione:
 - costi di transazione associati a valutazioni e negoziazioni multiple
 - gestione e coordinamento di più fornitori

Outsourcing selettivo

➤ Motivazioni

- IT non è una funzione omogenea, ma include una varietà di attività
- potenzialità e tecnologie evolvono molto rapidamente: predizioni incerte
- non esistono basi semplici per definire gli economics delle attività di IT
- efficienza economica in IT associata alla gestione più che a economie di scala
- costi elevati di cambiamento

Scelta del contratto

- Dipende da considerazioni tecniche
- Per controbilanciare il potere negoziale del fornitore l'azienda deve conoscere a fondo i requisiti specifici del servizio associati alle tecnologie in outsourcing
- Fattori principali:
 - maturità tecnologica
 - grado di integrazione

Maturità tecnologica

- Il grado di maturità delle tecnologie determina la capacità di definire in modo preciso i requisiti al fornitore



- Outsourcing di tecnologie non mature comporta notevoli rischi nella negoziazione del contratto e nella valutazione delle prestazioni del fornitore

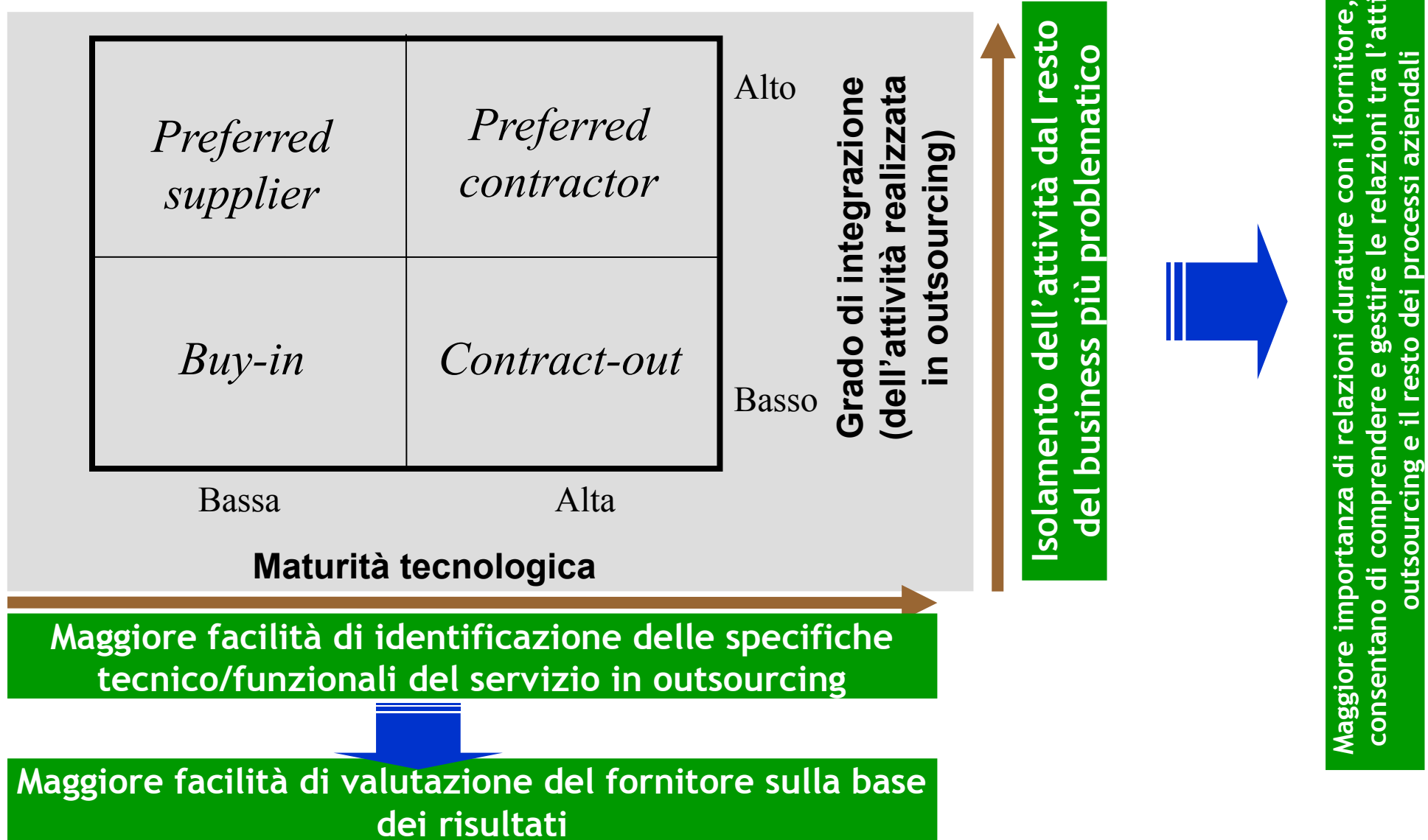
Grado di integrazione

- Un'attività di IT che può essere facilmente isolata dal business ha più possibilità di di successo in caso di outsourcing



- Al crescere del livello di integrazione con i processi aziendali aumentano i rischi nel caso di outsourcing

Selezione del contratto di outsourcing



I criteri di fondo nella definizione del contratto

- Minimizzazione dei rischi
- Minimizzazione dei costi “al buio”
- Massima flessibilità nella gestione del contratto

Le fasi della fornitura

- Avviamento
- Regime
- Eventuale subentro/terminazione

Problema 1:

la gestione di più fornitori

- Deve esserci una chiara definizione di responsabilità
- È necessario prevedere un capofila
- Nei capitolati relativi devono essere chiaramente indicate le modalità secondo le quali i diversi fornitori si rapportano

Problema 2: quale è l'oggetto dell'outsourcing?

- Quali servizi devono essere offerti?
- Quali sono le interfacce con l'outsourcer?
- Quali sono i livelli di servizi richiesti?

Problema 3:

cosa cedere all'outsourcer?

- Quali "entità" passano di proprietà?
 - Beni
 - Persone
 - Contratti in essere
 - Licenze

Problema 4: come valorizzare i servizi?

- A canone
 - Esempio: gestione del CED

- A consumo tramite costi unitari
 - Esempio: manutenzione del software (non correttiva)
 - In questo caso ogni richiesta di servizio viene stimata dall'outsourcer in base ai costi unitari e autorizzata, verificata e pagata dall'azienda di volta in volta.

Problema 5:

durata e gestione del contratto

- Definizione delle modalità di interazione con l'outsourcer
- Livelli di servizio
- Avviamento dei servizi

Problema 6: le penali

- Quante penali definire?
- Come definirle?
- Come quantificarle?

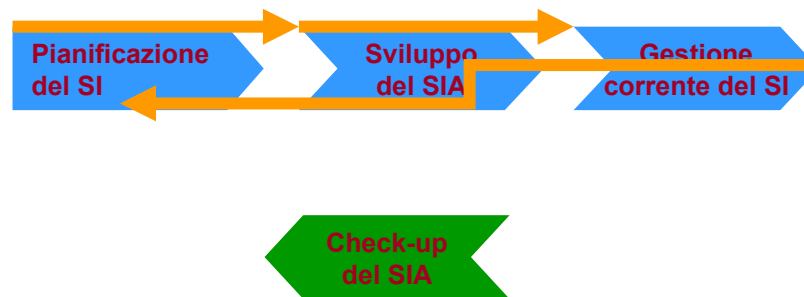
Il capitolato: osservazioni conclusive

- La scrittura del capitolato è un aspetto estremamente critico del processo di outsourcing
- Non esiste un capitolato "standard" di outsourcing
- Può esistere uno schema "standard" di capitolato
- Esistono alternative "standard" che devono essere scelte e adattate in funzione dello specifico problema

Capitolo 6

Il processo di gestione del sistema informativo

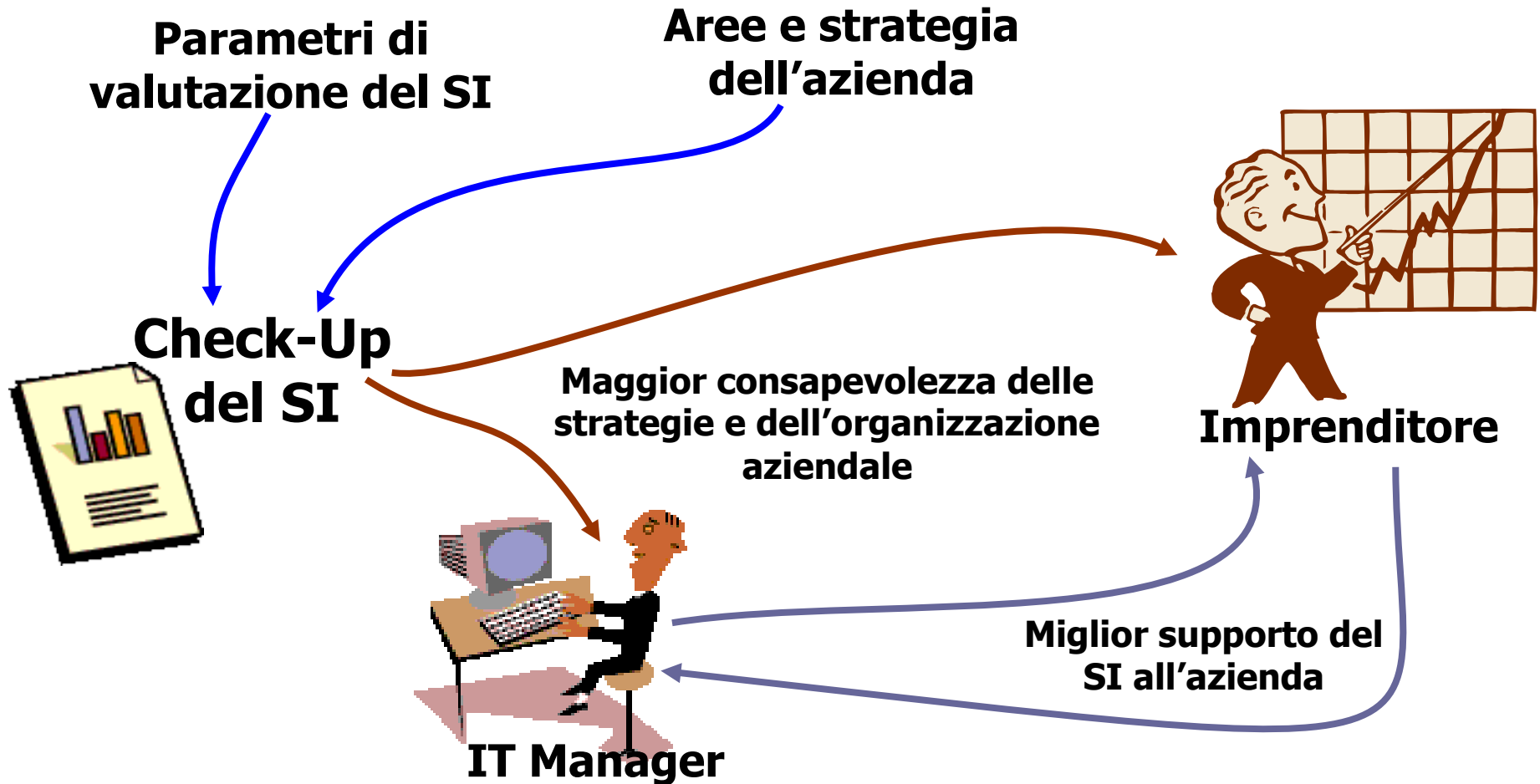
Il check-up del sistema informativo



Una definizione

« Identificazione delle **disfunzioni** del Sistema Informativo (analisi), delle relative **cause** (diagnosi), dei **rimedi** da attuare (terapia) »

Obiettivi del Check-Up



Analisi a livello strategico

- Analisi strategica pura
 - informatica è fattore strategico?
 - L'ICT mi permette di creare nuovi prodotti o migliorare prodotti esistenti?
 - cosa cambierebbe se usassi l'ICT in un dato processo?
- Allineamento del SIA con la strategia aziendale
 - individuare aree strategicamente più critiche
 - verificare adeguatezza del supporto del SIA
- Allineamento del SIA con l'organizzazione
 - l'area SI deve essere coerente con le altre variabili organizzative

Analisi a livello operativo

- Analisi di efficacia
 - come il sistema risponde alle esigenze degli utenti
- Analisi di efficienza
 - bilanciamento fra risorse spese e risultati ottenuti

Capitolo 6

Il processo di gestione del sistema informativo

Il check-up del sistema informativo

Un modello per le piccole-medie imprese

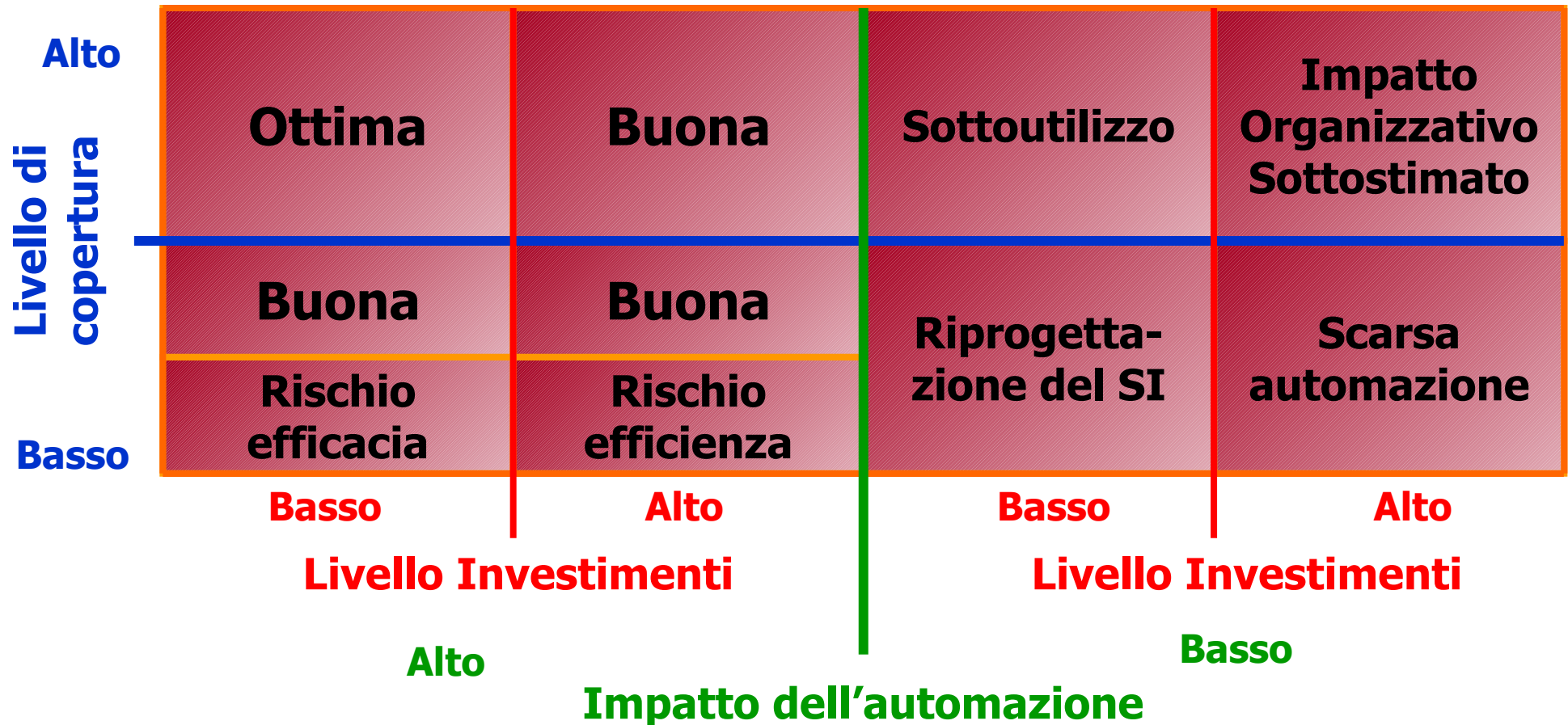
Analisi del Sistema Informativo

1. Definizione delle aree aziendali e della loro importanza strategica
2. Valutazione per ogni area di
 1. Livello di Copertura
(Quantifica il supporto fornito dal SI all'area)
 2. Livello di Investimento
(Quantifica lo sforzo di automazione per SI)
 3. Impatto dell'Automazione
(Quantifica la **percezione** di efficacia del SI)

Processo di valutazione

- A livello strategico
 - Analisi dell'allineamento strategico
il supporto fornito dal SI a ciascuna area aziendale è proporzionale alla sua importanza strategica?
- A livello operativo
 - Posizionamento nella griglia di valutazione (descrizione dello stato attuale del SI)
 - Evidenzia le inefficienze in ogni area
 - Individua le linee guida per lo sviluppo

La griglia di valutazione



Le fasi del check-up

➤ Analisi

- analisi modalità operative e strategie dell'azienda
- identificazione dei requisiti informativi
- verifica della copertura dei requisiti da parte del SIA

➤ Diagnosi

- specifica delle disfunzioni rilevate e delle relative cause
- problematiche di tipo organizzativo o legate al SIA

➤ Terapia

- indicazione degli interventi necessari
- eventuale input a un nuovo studio di fattibilità

Il caso AMN

un intermediario nel settore dell'abbigliamento

Un po' di storia...

Caso AMN

- L'industria americana della moda
- L'eleganza parigina vs. il *workwear* americano
- La gestione contemporanea di produzione e distribuzione
- Il distributore diventa anche "informatore"

Il mercato italiano

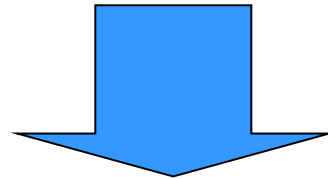
Caso AMN

- Primi anni '80: notevole incremento delle esportazioni
 - Rallentamento domanda interna
 - Svalutazione lira e tassi di cambio favorevoli
- Il marchio *made in Italy* si consolida anche per l'abbigliamento informale (*sportswear*)
- Le PMI italiane tendono a focalizzarsi sul prodotto manifestando scarso orientamento al marketing
 - Si affidano a importatori invece di creare la propria struttura commerciale

L'esperienza del fondatore

Caso AMN

- Esperienza internazionale nel settore dell'abbigliamento
- L'evoluzione del settore della distribuzione
 - Si cercano prodotti che permettano di realizzare grossi margini, assegnando molta meno importanza al marchio



- Si afferma la tecnica del **private label**

Il “private label”

Caso AMN



- Crescente potere del distributore
 - Aumentano le quote di mercato
- Le grandi marche tentano di contrastare il fenomeno aprendo propri punti vendita
- I distributori adottano il private label
 - Il consumatore è meno legato al marchio, tende a volere una maggiore autonomia, a costruire il proprio stile

I vantaggi del private label

Caso AMN

- Maggiore fidelizzazione del cliente
 - Il distributore è anche “stilista”
- Diretto contatto → maggior controllo sull'attività dei produttori
- Ricarichi molto maggiori sui prodotti
 - Da 3 a 7 volte il prezzo pagato ai produttori

➤ Mission

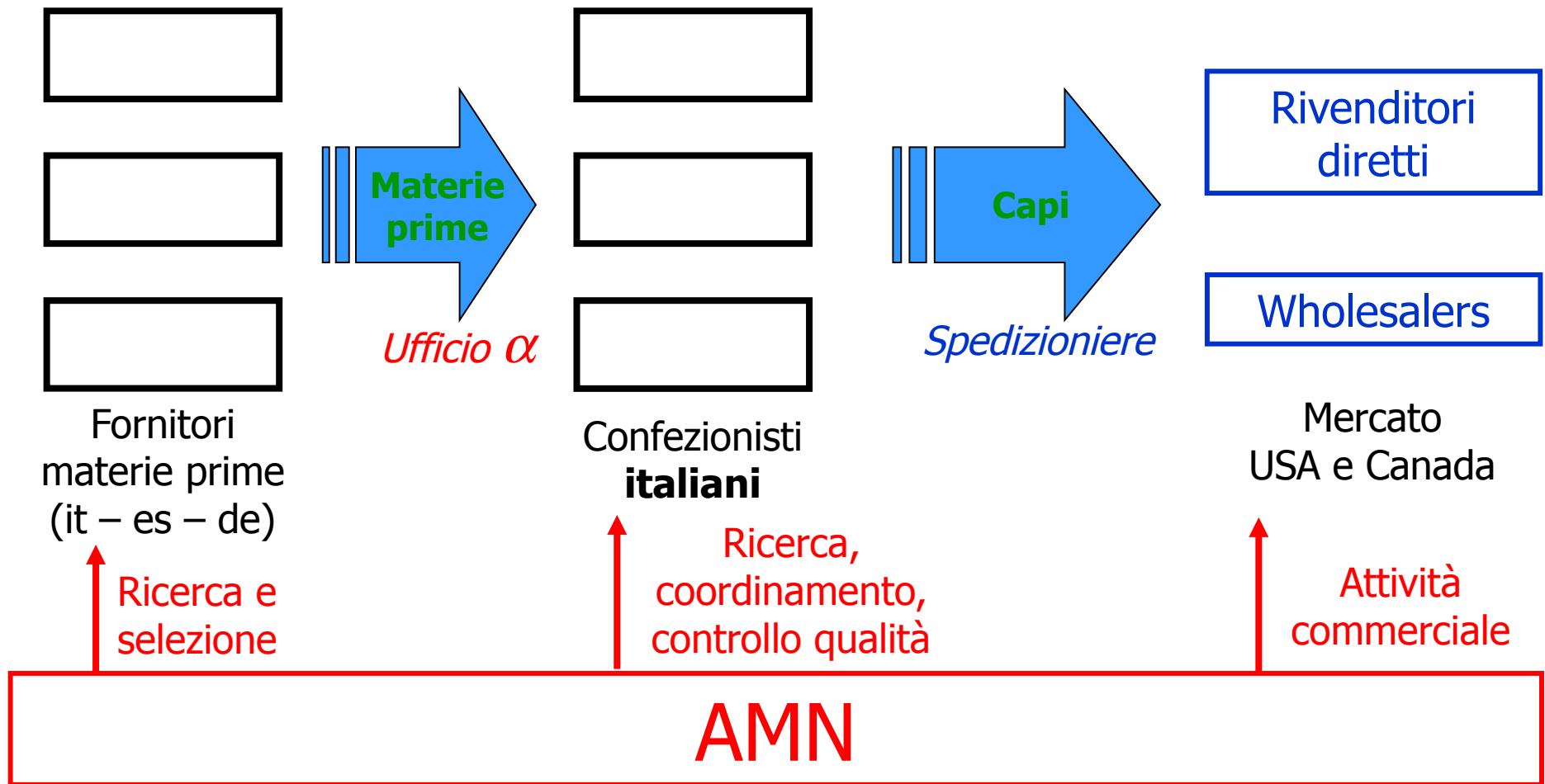
- Produzione e vendita
- di capi d'abbigliamento di qualità
- per uomo
- stile formale e sportwear

➤ Mercato

- USA e Canada

AMN: il sistema del valore

Caso AMN



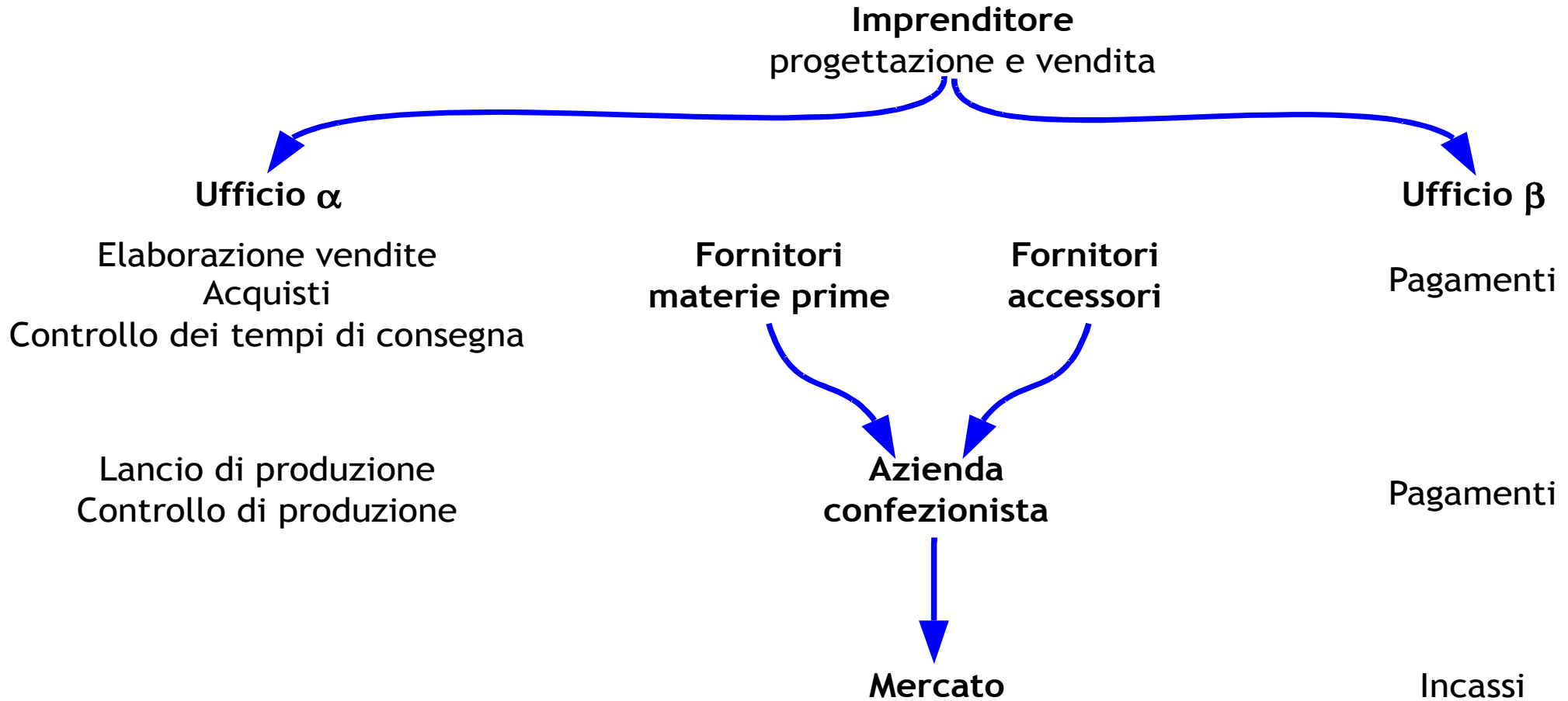
Le attività di AMN

Caso AMN

- Progettazione di nuovi capi e modelli
 - Fiere, negozi, dialogo con clienti...
- Ricerca e selezione fornitori
- Controllo del processo produttivo
- Attività commerciale sul mercato americano
- Elaborazione degli ordini
 - Ordini materie prime e accessori
 - Pianificazione produzione → ufficio α
 - Gestione finanziaria → ufficio β

Le attività di AMN /2

Caso AMN



La filiera virtuale

Caso AMN

- AMN ha realizzato una **filiera virtuale**, dove attori indipendenti e geograficamente distanti interagiscono grazie all'attività di coordinamento di un leader che sostanzialmente **gestisce solo informazione**.

Lo sviluppo economico

Caso AMN

- Inizialmente il fondatore lavorava solo e aveva un unico cliente (catena americana di distribuzione con 40 negozi)
- L'offerta di prodotti personalizzati, di alta qualità e a prezzi competitivi portò a una forte crescita
 - apertura uffici α e β
 - accesso al mercato dei rivenditori più piccoli (sfruttando rimanenze dei grossi ordini)
 - ingresso nel mercato dei *wholesalers*

La struttura organizzativa: i punti chiave

Caso AMN

- Accentramento delle attività considerate il core-business: progettazione, coordinamento, controllo commerciale
- Decentramento e gestione flessibile dell'attività di produzione
 - Contratti stagionali con i confezionisti
 - Flessibilità **qualitativa, quantitativa, tecnologica**

La struttura organizzativa: i punti chiave (2)

Caso AMN

- Flessibilità **qualitativa**
 - prodotto totalmente personalizzabile
- Flessibilità **quantitativa**
 - produzione sia per grandi sia per piccoli lotti
- Flessibilità **tecnologica**
 - disponibilità di capi che richiedono tecniche di produzione diverse

Alcuni dati quantitativi

Caso AMN

- 60 fornitori di materie prime e accessori
- 20 – 25 confezionisti
- Clienti:
 - 5 wholesalers per un totale di circa 120 punti vendita (4 di questi si sono organizzati con un gruppo di acquisto)
 - numerosi rivenditori
- 1500 – 2000 ordini all'anno
 - 4 ordini stagionali più due riassortimenti
- 17 milioni € di fatturato

Lavoro di gruppo



- Utilizzando il testo del caso AMN,
 - identificare le attività in cui può essere scomposta ciascuna fase del processo AMN
 - per ciascuna attività, identificare:
 - Input e output informativi
 - Modalità di archiviazione
 - Ruolo incaricato della gestione del flusso informativo

Le fasi del processo di AMN

Caso AMN

1. Ricerca di idee
2. Ricerca di materie prime e accessori
3. Ordine delle materie prime e accessori per il prototipo
4. Valutazione convenienza e vendibilità del prodotto
5. Ordinazione materie prime e accessori per campionario
6. Produzione del campionario
7. Preparazione per la vendita
8. Campagna vendite
9. Gestione ordini
10. Controllo qualità
11. Controllo della produzione
12. Gestione packaging e spedizioni