

IL CASO DI!

Scopo di queste schede è approfondire alcuni elementi e concetti sviluppati in aula con riferimento ai problemi di pianificazione e gestione dei sistemi informativi. Viene preso come riferimento il caso di studio di un'azienda della grande distribuzione (*DI!* – nome fittizio) opportunamente adattato per scopi didattici. Alla fine di ciascuna scheda verranno anche proposti spesso alcuni temi di approfondimento e di ripasso ad esempio con domande cui si invita a tentare di dare una risposta sulla base di quanto approfondito in aula e riportato nelle schede.

Il sistema informativo di DI!

DI! è una società della grande distribuzione alimentare operante in diverse città del Nordest Italia con un centinaio di punti vendita diretti (supermercati e ipermercati) e circa 500 altri punti vendita associati. L'impresa ha più di 4500 dipendenti, 1500 fornitori, e un assortimento complessivo di circa 45000 prodotti ("referenze"). Il fatturato (2004) supera il miliardo di €.

Il mercato in cui *DI!* opera è caratterizzato da una crescente competizione. Il controllo dei costi, la competitività dei prezzi, e la capacità di fornire un servizio al cliente in termini di varietà dei prodotti e puntualità dei rifornimenti costituiscono gli elementi chiave su cui punta l'azienda per differenziarsi dalla concorrenza. Per conseguire questi obiettivi, sono state assunte nell'ultima decina di anni alcune iniziative importanti, e in particolare la *riorganizzazione della logistica* e la *centralizzazione degli acquisti*. Riguardo la logistica interna, è stata costituita una rete di magazzini intermedi che ricevono gran parte della merce dai fornitori e la distribuiscono ai magazzini, in modo da ottimizzare l'efficienza dei rifornimenti e minimizzare gli stoccaggi presso i punti vendita.

Con riferimento invece alla centralizzazione della funzione acquisti, questa è stata decisa per rendere più efficiente l'approvvigionamento. Tale funzione è oggi organizzata su vari livelli:

- il *Direttore Acquisti* decide le politiche generali della fornitura e negozia i contratti di lungo termine. Per tali decisioni si basa sul monitoraggio delle vendite mensili e annuali (appositi rapporti sono redatti periodicamente raccogliendo i dati dai punti vendita) e sulle previsioni per i mesi futuri formulate anche utilizzando modelli matematici di marketing. Inoltre la direzione acquisti, sulla base dei dati della contabilità aziendale, stima i margini di ciascuna categoria di prodotto per individuare quelli su cui puntare maggiormente anche con promozioni e pubblicità. Inoltre la direzione acquisti effettua un'analisi dell'offerta, dei prezzi, e della concorrenza. Le decisioni sono naturalmente basate anche sulle indicazioni che provengono dall'Alta Direzione;
- i *responsabili degli acquisti di prodotto* effettuano invece gli ordini operativi di rifornimento dei punti vendita per garantire la continuità di offerta sugli scaffali dei supermercati. Per tali decisioni i responsabili di prodotto raccolgono periodicamente i dati sui fabbisogni e le richieste provenienti dai direttori dei vari supermercati, assemblando lotti di ordinativi di dimensione sufficientemente elevata per poi negoziare con i singoli fornitori aspetti quali la data di consegna ed eventuali sconti-quantità nell'ambito degli accordi di fornitura esistenti. Nel caso di esigenze immediate (ad es. per risolvere problemi di rottura delle scorte a scaffale di prodotti critici su segnalazione dei direttori dei supermercati), i responsabili degli acquisti di prodotto possono rivolgersi anche a fornitori occasionali;
- i *direttori dei supermercati* hanno tra le varie cose il compito di monitorare le disponibilità dei prodotti nei punti vendita, utilizzando i dati registrati delle vendite, e di comunicare i fabbisogni del supermercato ai responsabili degli acquisti di prodotto; oltre a questo, comunicano periodicamente al direttore acquisti osservazioni e indicazioni utili a formulare le previsioni di vendita e i piani di fornitura. Inoltre, i direttori dei supermercati possono provvedere direttamente a ordinare alcuni tipi di prodotto nel caso di emergenze improvvise o di prodotti ad elevato turnover (in particolare i prodotti freschi a scadenza rapida). Sono coadiuvati dai

responsabili dei vari reparti del supermercato, che effettuano verifiche dirette delle disponibilità dei vari prodotti a scaffale e nei magazzini di stoccaggio di ciascun punto vendita.

Di pari passo con la riorganizzazione della logistica e degli acquisti, si è provveduto all'informatizzazione di alcune attività chiave legate a tali funzioni. In realtà il processo di informatizzazione dell'azienda è proceduto per tappe successive, e si sta tuttora sviluppando. Un sistema computerizzato era già stato introdotto tempo fa, ma veniva inizialmente usato solo per il calcolo delle paghe e le connesse attività amministrative, utilizzando un software adeguato alle normative vigenti. Successivamente, sempre nell'ufficio amministrazione e sempre per funzioni essenzialmente contabili, è stato introdotto un sistema per la gestione delle schede anagrafiche dei fornitori e della relativa documentazione amministrativa (registrazione delle fatture entranti, dei pagamenti effettuati, ecc.), secondo le norme contabili in vigore. Questi utilizzi dell'informatica si sono dimostrati certamente importanti consentendo di ridurre errori e tempi di processamento delle attività amministrativo-contabili, ma non erano sufficienti per gli obiettivi di un migliore servizio al cliente e una più efficiente gestione di forniture e di logistica. A tale scopo, è stato innanzitutto introdotto un uso diverso dei dati contabili, non solo a scopi amministrativi ma anche per monitorare costi e flussi di cassa: questi dati vengono forniti ai vari direttori e responsabili di funzione che possono così meglio esercitare le loro attività di controllo e decisione.

In secondo luogo, è stato introdotto il sistema delle casse automatiche, che rilevano in modo preciso, grazie ai codici a barre dei prodotti, gli acquisti effettuati dai clienti nel singolo punto vendita. Ciò consente una riduzione delle code alle casse e una semplificazione dei pagamenti, quindi un migliore servizio al cliente. Inoltre permette di monitorare continuamente le giacenze a magazzino: in ogni punto vendita il computer registra in modo preciso e puntuale le uscite dei singoli pezzi identificati con i codici a barre; tramite un piccolo modello matematico messo a punto dalla direzione logistica, fornisce poi indicazioni di massima circa le quantità vendute degli altri prodotti privi di singoli codici a barre o venduti a peso (verdure, carne, prodotti freschi da banco, ecc.). Tutti questi dati sono forniti anche al direttore del punto vendita, che può stabilire le priorità relative a fabbisogni e ordinativi da effettuare, comunicandole all'ufficio acquisti (v. sopra). Inoltre sono periodicamente inviati al computer della sede centrale dove sono utilizzati per verificare a livello generale gli andamenti delle vendite del singolo supermercato e poi forniti, assieme ai dati della contabilità, ai direttori di funzione interessati.

APPROFONDIMENTI SULLA SCHEDA:

- Sulla base delle informazioni qui riportate si può concludere che esiste in azienda un sistema informativo aziendale?
- È possibile descrivere a grandi linee chi sono gli utilizzatori di tale sistema? Quali sono gli obiettivi e le funzioni che questo sistema assolve? Quali sono i dati di input e quali sono i dati/informazioni in output?
- Quali sono le componenti dell'organizzazione che rappresentano i principali utenti del sistema informativo? Si può identificare le attività operative e manageriali in azienda - e i relativi flussi informativi - che sono interessati dal sistema informativo?
- È possibile descrivere a grandi linee le 5 principali componenti del sistema informativo?