Il servizio logistico di Müller: analisi del grado di SODDISFAZIONE dei clienti

di Irene Moro e Michele Silvestri

• Irene Moro,
Allievo LogiMaster V Edizione*.
• Michele Silvestri,
Logistics Manager Müller Italia.

Un progetto sviluppato da Müller, azienda tedesca del settore lattiero-caseario, insieme al LogiMaster dell'Università di Verona, per migliorare l'integrazione della supply chain

Molkerei A. Müller GMBH & Co nasce negli anni Settanta come piccola azienda familiare tedesca e, da piccola realtà quale era, è divenuta un forte gruppo del settore lattiero-caseario, tanto da essere un leader a livello europeo.
Nel mercato tedesco ha raggiunto la quota del 13%, in quello inglese del 40% e in Italia, dove è co-leader di mercato, nonostante sia presente solo da metà degli anni Novanta (sede commerciale a Verona), ha il 19%; a partire dal 2003 è entrata nel mercato spagnolo aprendo uffici commerciali e vendite a Madrid.
L'obiettivo del progetto è stato quello di migliorare l'integrazione della supply chain di Müller attraverso un'analisi del grado di soddisfazione del servizio logistico da parte dei clienti dell'azienda, per la maggior parte ipermercati.
Questo è stato possibile dopo un'attenta individuazione dei processi aziendali, delle necessità dell'azienda, delle problematiche presenti sia a livello aziendale che per singolo cliente, con particolare riguardo alla logistica in entrata e in uscita, all'order entry e a tutte le attività connesse.
In seguito, dopo un'approfondita indagine, è stato stilato un questionario semi strutturato da proporre telefonicamente a tutti i clienti dell'azienda e i risultati così ottenuti sono stati confrontati con la piattaforma logistica Müller (Dispensa Culina Logistics) sita a Lodi (Milano), rendendo

così immediato un intervento capillare su ogni regione; in particolare, i temi affrontati hanno riguardato la corretta pallettizzazione, la logistica dei clienti e gli orari di consegna.
Si è effettuata una suddivisione ben precisa delle fasi e della relativa metodologia relativa al customer service.

FASI DEL PROGETTO

Il progetto è stato suddiviso nelle seguenti fasi:

■ *Identificazione dei processi aziendali.*
Nell'identificazione dei processi aziendali si è partiti da un forecast interno: attraverso la previsione della domanda, si cerca di comprendere il potenziale del prodotto in assenza di attività, basandosi cioè sulla stagionalità, sulle promozioni e sulla pubblicità. A seguire, il controllo della pianificazione della produzione, la pianificazione dei trasporti dalle fabbriche con il controllo dell'effettivo arrivo del prodotto, per poi terminare con la gestione degli ordini di vendita e la distribuzione del prodotto sul mercato italiano.

■ *Identificazione degli elementi del servizio al cliente.*
L'identificazione degli elementi del servizio al cliente è stata fatta partendo dal concetto di CRM (Customer Relationship Management), che pone al centro dell'universo aziendale il cliente ed è fortemente legato alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone, alla cultura, quindi riguarda l'azienda e la sua vision nel complesso.
In particolare si sono evidenziati quelli che sono gli elementi del servizio al cliente:

› Politica di soddisfazione del cliente condivisa all'interno della supply chain da ciascun anello coinvolto nel servizio.
› L'effettiva percezione del servizio ovvero il grado di soddisfazione.
› La flessibilità del sistema.
› La capacità di gestione delle informazioni in tempo reale.
› Tracing e tracking del prodotto.
› La gestione e risoluzione delle non-soddisfazioni del cliente (eventuali richieste e lamentele).

■ *Analisi delle problematiche.*
Dopo aver preso visione dell'intero processo aziendale è stato possibile, interagendo con il personale addetto, effettuare una precisa analisi delle problematiche più ricorrenti, sia a livello logistico che di gestione stessa dei clienti.
Si è cercato di modificare lo strumento di invio ordini rendendo più veloce e sicuro l'intero sistema (modalità in essere verso modalità ottimali) proponendo l'utilizzo di mezzi informatici – mail o EDI – in alternativa al fax o al telefono; valutando le tempistiche nella ricezione degli ordini e analizzando nel frattempo il lead-time di evasione quindi dall'invio dell'ordine alla consegna della merce. Si è considerato l'intero sistema organizzativo fisico di gestione delle merci ovvero accettazione, magazzino, spedizione; verificando l'effettiva conoscenza delle procedure operative da parte dello stesso cliente, quali l'allocazione del prodotto, la documentazione ed eventuali contestazioni, indagando sulle modalità e tempi di consegna con particolare riguardo agli orari ed ai giorni, al fine di integrare al meglio la supply chain.

> **“ Nell'identificazione dei processi aziendali si è partiti da un forecast interno: attraverso la previsione della domanda, si cerca di comprendere il potenziale del prodotto in assenza di attività, basandosi cioè sulla stagionalità... ”**

■ *Analisi e redazione del questionario.*
L'analisi e successiva redazione del questionario si è svolta valutando i dati interni ed esterni all'azienda, sulla base delle problematiche da risolvere.
La valutazione dei dati interni si è soffermata principalmente:

› Sull'individuazione delle tempistiche e modalità di ricezione degli ordini, con particolare interesse agli strumenti utilizzati e all'anticipazione dell'ordine stesso nella fase di trasmissione.
› Sulle problematiche di magazzino (pallettizzazione, ottimizzazione dei carichi).
› Consegne (orari e logistica distributiva).

Nella valutazione dei dati esterni si è voluto adottare il CRM, al fine di comprendere l'effettiva percezione

del grado di soddisfazione del cliente, sia assoluta che rispetto ai competitor.

Obiettivi del questionario.

Il questionario è stato suddiviso in quattro parti, ognuna delle quali rappresenta un campo d'intervento con obiettivi specifici per l'azienda, con riferimento ai dati interni ed esterni individuati in precedenza:

› Trasmissione ordini: migliorare il sistema di trasmissione dei dati riducendo gli errori attraverso l'utilizzo di sistemi informatici quali l'e-mail e l'EDI. Cercare di anticipare gli ordini stessi ottimizzando il processo interno e facilitare la gestione delle informazioni.

› Magazzino: risolvere le problematiche dei clienti aderenti agli obiettivi aziendali, riguardanti cioè determinate esigenze di pallettizzazione, le cause di eventuali anomalie di quantità e della non integrità del prodotto, l'ottimizzazione dei carichi.

› Consegne: migliorare il servizio di consegna (logistica clienti, orari di consegna).

› Customer Service: Swot Analysis, ovvero si sono posti in evidenza i punti di forza e di debolezza dell'azienda per poter migliorare il servizio.

> **“ La classificazione dei dati è stata svolta delineando per ciascuna regione la rispettiva criticità di consegna, la quale è indipendente dal numero di clienti da servire in quella regione, ma ha un legame diretto con le difficoltà... ”**

Elaborazione dei dati raccolti.

L'elaborazione dei dati raccolti nel questionario è stata svolta nel seguente modo:

› Classificazione dei dati.

› Analisi dei dati raccolti.

› Livello di soddisfazione del cliente.

› Gap analysis fra performance aziendale e richiesta di servizio.

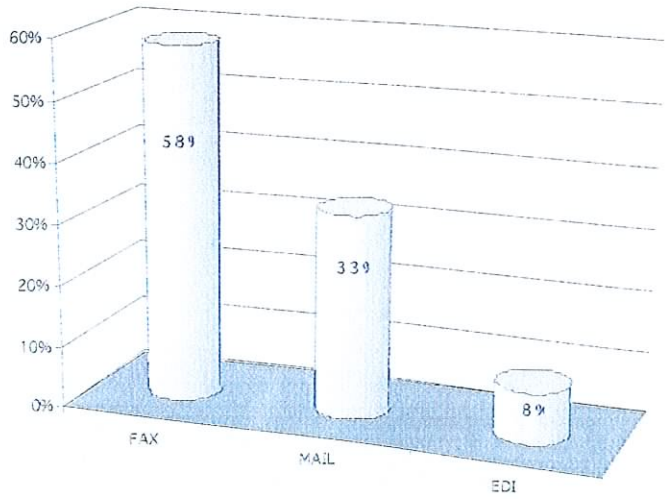
› Conclusioni di progetto sull'analisi e la valutazione del servizio logistico.

La classificazione dei dati è stata svolta delineando per ciascuna regione la rispettiva criticità di consegna, la quale è indipendente dal numero di clienti da servire in quella regione, ma ha un legame diretto con le difficoltà di transito/trasporto causate sia da vincoli esterni che di organizzazione. Se poniamo come esempio la Regione Sardegna (con soli quindici clienti) è caratterizzata da un livello di criticità maggiore rispetto alle altre regioni, questo dovuto essenzialmente agli orari dei traghetti.

L'analisi dei dati raccolti è stata suddivisa nella valutazione dei dati interni all'azienda – per quanto riguarda ordini, magazzino e consegne – ed esterni ovvero valutazione del CRM.

› Ordini. Si sono considerate le modalità di trasmissione e la richiesta di anticipazione nella fase di trasmissione. Si è messo in evidenza come la maggioranza dei clienti utilizzi e continuerà a utilizzare il fax (58%), mentre più basse sono le percentuali di utilizzo di e-mail e dell'EDI (rispettivamente un 33% e 8%).

FIGURA 1 STRUMENTI UTILIZZATI



In seguito si è potuto osservare che il 47% dei clienti dichiara di trasmettere l'ordine già in anticipo, il 25% è favorevole all'anticipazione dei dati, mentre il 28% non accetta di anticipare l'invio dell'ordine (vedi Figura 1).
Da puntualizzare che tali dati sono contaminati dalla soggettività degli intervistati e perciò spesso non allineati con l'esperienza aziendale Müller.

› Magazzino. Si è voluto analizzare il servizio reso dal magazzino in termini di rotture, mancanze e inversioni di prodotto; gli elementi di valutazione hanno riguardato l'integrità del prodotto, le anomalie di quantità e inversioni del prodotto stesso, la correttezza della documentazione ed eventuali esigenze di pallettizzazione.

› Consegne. In termini di consegne il 35% dei clienti sostiene che il servizio non è conforme alle loro aspettative, mentre il 65% è soddisfatto del servizio.

Si è considerato il servizio reso rispetto agli altri competitor, ovvero si è fatto un benchmark di servizio e il servizio reso dal vettore di zona specifico, rispetto agli orari di consegna e alla logistica stessa di ciascun cliente e all'effettiva procedura per eventuali contestazioni.

Livello di soddisfazione del cliente (CRM). In questa fase si sono valutati i dati esterni all'azienda, in particolare si è voluto misurare il livello di percezione del servizio da parte dei clienti (vedi Figura 2).

Si può notare che il 50% ha espresso un giudizio positivo e allineato alla concorrenza, il 13% esprime suggerimenti e richieste per migliorare il servizio, mentre il 38% rappresentano le lamentele dovute principalmente a ritardi di consegna e alla pallettizzazione.

Gap analysis fra performance aziendale e richiesta di servizio. Schematizzando la gap analysis (vedi figura 3) si mette in evidenza quali sono gli obiettivi aziendali e la relativa performance attuale. All'interno delle frecce il gap da colmare per ciascuna categoria: ordini, magazzino e consegne.

Il 58% dei destinatari utilizza il fax e il 28% è contrario all'anticipo dell'ordine, questo perché la maggior parte ha un programma dedicato esclusivamente per il fax, inoltre c'è un'incapacità generale nell'apprendimento di nuovi strumenti (e-mail - EDI). Da puntualizzare inoltre che gli ordini non sono preventivi, ma basati sulle reali necessità di acquisto.

Il 35% dei destinatari lamenta ritardi di consegna dovuti principalmente all'alta concentrazione di clienti che richiedono consegne nelle prime ore del mattino.

La piattaforma logistica inoltre non è dedicata solo a Müller, quindi le consegne vengono pianificate cercando di soddisfare le esigenze di tutti i clienti; può incidere anche il fatto che i vettori esterni non sempre

FIGURA 2 CRM

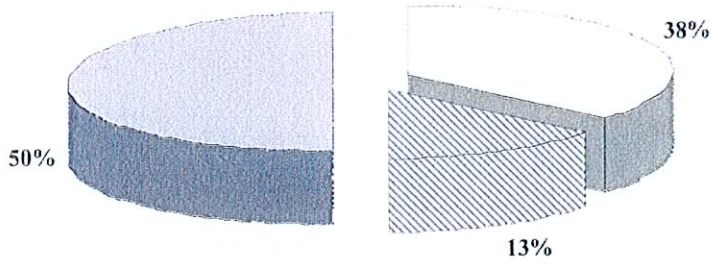
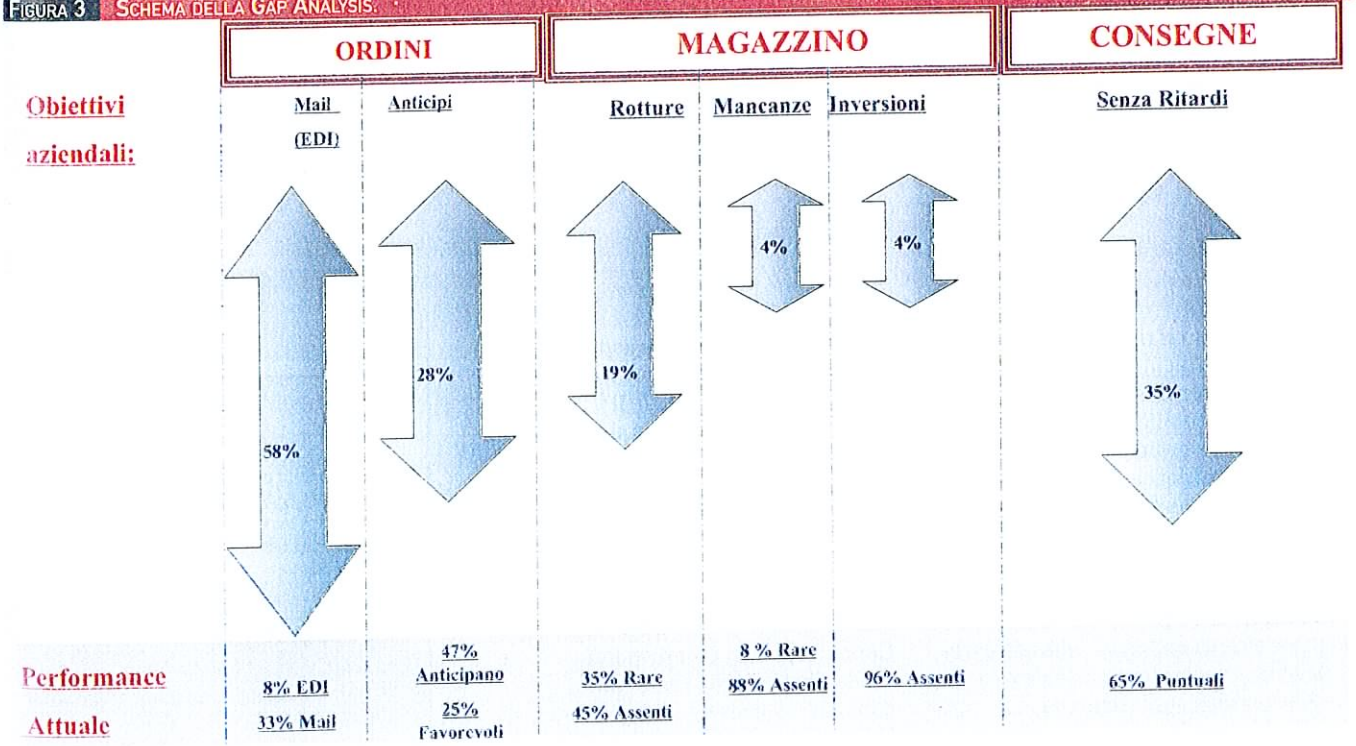


FIGURA 3 SCHEMA DELLA GAP ANALYSIS



rispecchiano le aspettative dell'azienda. Il 19% lamenta rotture di prodotto (confezioni schiacciate) in quanto il film con il quale vengono fasciati i pallet è a volte troppo stretto e può danneggiare i prodotti, oltre al fatto che l'ottimizzazione degli automezzi non è adeguata alla fragilità del prodotto.

CONCLUSIONI DI PROGETTO SULL'ANALISI E LA VALUTAZIONE DEL SERVIZIO LOGISTICO

È stato possibile suddividere il miglioramento del servizio logistico in due livelli:

- il primo livello si riferisce a un maggiore coinvolgimento dei destinatari e riguarda le aree d'intervento relative alla modalità di trasmissione e anticipazione ordini, dove la maggioranza dei clienti non è disponibile all'uso di strumenti alternativi al fax (58%), mentre è stata possibile l'anticipazione dell'ordine (25% favorevoli).
- il secondo livello si riferisce a una ulteriore ricerca e adeguamento da parte della Müller per far fronte alle aspettative e richieste dei clienti e riguarda principalmente il customer service.

Dall'analisi dei suggerimenti e commenti dei clienti è stato possibile individuare quelle azioni migliorative che potranno contribuire a fornire un servizio allineato alle aspettative e percepito come migliore e di qualità da parte dei clienti stessi. Il 13% degli intervistati ha sottoposto all'attenzione della Müller delle richieste che andranno ora valutate nel dettaglio per verificarne la fattibilità e successiva implementazione, mentre il 38% ha espresso delle lamentele; il tutto è stato sottoposto all'attenzione della piattaforma logistica Dispensa Culina Logistics, così da poter rendere immediato l'intervento sulle seguenti aree:

- logistica dei clienti: allineare le consegne settimanali ai giorni richiesti dal cliente in relazione alle possibilità della piattaforma.
- orari di consegna: richiesta diffusa di consegna al mattino con obiettive difficoltà nel realizzarla.

Le attività del primo livello consentono alla Müller di avere tutte le informazioni necessarie per gestire al meglio l'inserimento ordini e le operazioni connesse.
Le attività del secondo livello permettono invece di colmare le aspettative e le richieste dei clienti così da realizzare concretamente un miglioramento del servizio offerto secondo i parametri di valutazione dei destinatari stessi.
A livello generale, il mercato percepisce soddisfacente e buono il servizio logistico fornito da Müller, i miglioramenti da attuare andrebbero a consolidare una posizione tutt'ora riconosciuta "migliore" rispetto alla concorrenza e ad integrare un servizio alle aspettative e reali esigenze degli utilizzatori finali.
Le attività di miglioramento del servizio logistico porteranno quindi all'integrazione dell'intera supply chain. ❑

> "Le attività del primo livello consentono alla Müller di avere tutte le informazioni necessarie per gestire al meglio l'inserimento ordini e le operazioni connesse. Le attività del secondo livello permettono di colmare le richieste dei clienti..."

nota ★

[1] Lo scorso gennaio si è celebrata la chiusura della quinta edizione del LogiMaster, Master in Logistica Integrata – Supply Chain Integrated Management della facoltà di Economia dell'Università di Verona (www.logimaster.it). Durante tale evento sono stati presentati dai neo-masterini i progetti svolti presso le imprese partner del Master, progetti pensati dalle imprese stesse e realmente implementati durante il periodo di internship, tra cui il caso Müller qui pubblicato. I progetti hanno riguardato diverse tematiche all'avanguardia in ambito logistico: misurazioni delle prestazioni, warehousing, procurament, gestione dei resi, produzione, customer service. Coordinatore scientifico del LogiMaster è il Prof. Antonio Borghesi, direttore la Prof.ssa Paola Signori.