

Semestrale di Logistica e Management che raccoglie articoli e approfondimenti di esperti, docenti ed allievi.

L'osservatorio logistico veneto: studio sui software per la gestione della flotta di automezzi

L'Osservatorio Logistico Veneto ha pubblicato i due volumi relativi allo studio sui software di fleet management: attraverso un inquadramento tecnico delle soluzioni informative (Volume I) e un'indagine economico-gestionale lato 'user' (Vol. II) lo studio evidenzia le ricadute che i dispositivi di gestione della flotta determinano sulle attività organizzative e gestionali delle aziende di autotrasporto, non trascurando gli aspetti prioritari del processo di valutazione e adozione del sistema.

Intervenendo nel vasto ambito delle innovazioni tecnologiche applicate al comparto dei trasporti, lo Studio si focalizza

sulle applicazioni di ICT per la gestione della flotta di automezzi di imprese di trasporto piccole e medie. Il riferimento primario è dato quindi dalle attività di trasporto su strada, siano esse legate a servizi di trasporto point-to-point o di adduzione (presa/consegna dei carichi). Sono state quindi privilegiate applicazioni disponibili sul mercato a fronte di un impiego di risorse non eccessivamente oneroso (alcune migliaia di Euro), eppure in grado di introdurre **elementi di innovazione a livello gestionale anche presso imprese di trasporto piccole e medie.**

L'inquadramento tecnico di una scelta di software ne mette in luce le **funzionalità** (programmazione e monitoraggio dei viaggi, monitoraggio dei mezzi, integrazione con sistemi aziendali gestionali o amministrativi, organizzazione e trattamento dei dati...), i **caratteri** (architettura 'modulare' e personalizzabile sulle esigenze dell'impresa), le **modalità d'uso** (sistema proprio ovvero utilizzo 'a consumo', tramite server remoto) e infine l'ordine di grandezza dei **costi** (ricostruiti sulla base del variare di alcune variabili). Il quadro risultante evidenzia **significative differenze nelle funzionalità 'core' dei sistemi di 'fleet management'**, dovute alle **tracce lasciate nel DNA dei software dall'impronta originaria del prodotto** (software di gestione per aziende produttrici, applicativi per il posizionamento geografico satellitare o altro...) nonché dal percorso intrapreso dalle case produttrici per applicare i dispositivi al mondo dei trasporti e della logistica, sposandone le modalità organizzative.

Pacchetti software differenti

hanno quindi, comprensibilmente, una **differente capacità di affrontare e soddisfare questo o quel fabbisogno aziendale, oltre che profili di costo diversi.**

È necessario quindi, per ogni impresa interessata, rapportare le funzionalità offerte dai pacchetti commerciali al piano reale dello svolgimento delle attività di impresa, in considerazione delle proprie modalità organizzative, risorse e fabbisogni attuali o emergenti.

Compiendo un passaggio (Vol. II), lo Studio adotta quindi il punto di vista delle imprese di trasporto utilizzatrici (o intenzionate ad una prossima adozione) di software di fleet management. Un confronto sui benefici salienti, costi e elementi critici dati dall'uso di tali applicazioni da cui emergono alcune indicazioni di fondo.

Innanzitutto, prioritaria è la capacità di un buon sistema di fleet management di costruire (o interagire con) un **database aziendale integrato**, accessibile in tempo reale ad ogni livello dell'organizzazione, in grado di apportare benefici sia sull'efficienza interna che sulla percezione del servizio da parte della clientela.

In particolare, la capacità di un

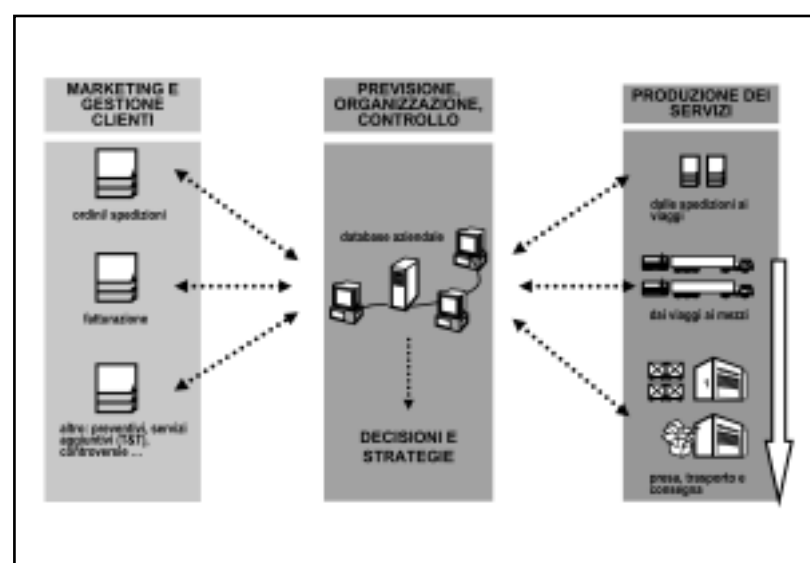


Figura: I software per la gestione della flotta possono intervenire in una o più fasi del ciclo 'produttivo', dall'ordine all'emissione di fattura.

software di rendere disponibili all'imprenditore le informazioni rilevanti (per la gestione ordinaria, il controllo della produttività e la definizione delle strategie aziendali) stimola considerazioni che solo l'esperienza di anni di lavoro poteva un tempo suggerire: ecco che il software diventa in questo caso un **'sistema di supporto alle decisioni'**.

Affinché tali benefici potenziali si dispieghino (evitando insidiose imputazioni multiple, discordanza dei dati inseriti in sedi/momenti diversi, ecc.) massima enfasi deve essere posta sull'**efficace integrazione del software di gestione della flotta all'interno del sistema operativo aziendale.**

Qualora questa sia garantita, i software di fleet management sono per le imprese di autotrasporto il tramite per un ricorso 'attivo' all'innovazione tecnologica e ad una nuova visione imprenditoriale, in grado di **valorizzare le componenti intangibili del patrimonio aziendale**, gli aspetti 'soft' legati alle competenze manageriali, organizzative e gestionali.

Un passaggio non scontato (anche nel momento della scelta tra sistemi informativi) che può costituire un segnale della capacità del settore trasporti e logistica di investire su conoscenza e innovazione, producendo uno spostamento in direzione di una competizione basata sulla qualità del servizio.

Marco Geremia e Silvia Caloi

logi info@tech Osservatorio Logistico Veneto

info@osservatoriologicoveneto.it
www.osservatoriologicoveneto.it

Lo studio 'I software di fleet management' è pubblicato sul sito dell'Osservatorio Logistico Veneto, nella sezione 'Quaderni e Report' dell'area download, accessibile a tutti gli utenti registrati.

Editoriale

Cari Lettori, anche in questa occasione Logimaster News vi offre la possibilità di approfondire alcuni casi frutto di percorsi di ricerca e di studio sviluppati nell'ambito del Master con il contributo di manager, docenti e allievi. In questo numero sono presentati alcuni interessanti temi inerenti l'integrazione logistica. Nel caso della regione di Öresund vengono descritti gli effetti della realizzazione di un ponte e di un tunnel che avrebbero dovuto favorire il traffico tra Danimarca e Svezia. Integrazione significa anche applicazione delle nuove tecnologie e l'Osservatorio Logistico Veneto ha fornito i risultati di uno studio sui software destinati alla gestione della flotta dei mezzi. Per quanto riguarda le tecnologie dell'informazione, queste si rilevano necessarie sia per una migliore pianificazione della produzione, come evidenziato nel caso della Müller, sia per migliorare e monitorare le relazioni con i propri clienti, come da uno studio sul calcolo della loro profittabilità.

Buona Lettura!

Prof. Antonio Borghesi
Direttore Scientifico del Master
antonio.borghesi@univr.it



Immagine 1: esempio di interfaccia grafica di un software di fleet management

L'Osservatorio Logistico Veneto è un piccolo centro studi, nato all'Interporto di Verona Quadrante Europa per sostenere la progettualità delle imprese aderenti ai Distretti della Logistica in Veneto nei nuovi spazi offerti sia dal mercato che dalle politiche pubbliche. Operando con proprie attività di analisi in un 'ambiente logistico' di grande vitalità, l'Osservatorio tenta di pervenire a nuove risposte su identità, dinamiche evolutive e fabbisogni del comparto dei servizi di trasporto merci e di logistica. Le attività di studio e indagine svolte dall'Osservatorio alimentano strumenti di diffusione dei risultati e sostegno all'innovazione nell'impresa: Quaderni di ricerca e un Bollettino periodico, tutto liberamente scaricabile dalle imprese su www.osservatoriologisticoveneto.it.

PUNTI DI FORZA	OPPORTUNITA
<ul style="list-style-type: none"> - trattamento formalizzato e automatizzato delle informazioni in ingresso - condivisione e trasmissione automatizzata di informazioni all'interno e all'esterno dell'azienda (DB integrato e accessibile) - regia efficiente nella gestione degli ordini - fatturazione strutturata e coordinata con la contabilità della produzione - controllo di gestione agevolato (indicatori quantitativi per il raffronto consuntivo/preventivo) 	<ul style="list-style-type: none"> - benefici da formalizzazione delle procedure e della (ri)definizione delle mansioni - disponibilità di uno strumento per pianificazione strategica, controllo redditività e supporto decisionale - supporto (anche per soggetti medio-piccoli) nei percorsi di crescita
PUNTI DI DEBOLEZZA	RISCHI
<ul style="list-style-type: none"> - criticità dell'integrazione tra nuovo software e sistemi precedenti e/o tra componenti del nuovo sistema - maggiore livello di formazione delle risorse umane (possibile nuova componente di costo) - ricadute non immediate nella gestione ordinaria di carichi e viaggi - fase di messa a regime delicata e spesso onerosa - criticità della scelta tra adozione progressiva completa 	<ul style="list-style-type: none"> - organicità e integrazione imposti ad ogni ampliamento del/dei sistema/i - reazione delle risorse umane aziendali all'adozione del software non controllabile (es.: profilo motivazionale) - rapporto sbilanciato con il fornitore del software (i costi di un cambiamento di sistema gravano sull'impresa)

Logistics Integration in the Öresund Region

Introduction

Öresund is the narrow water passage between Denmark and Sweden. Historically, Öresund has had a tremendous importance for the economy on both sides of the passage as well as for the major cities at the Baltic Rim, especially in the medieval times owing to rich catches of herring. The Öresund toll, a fee that had to be paid by ships sailing through the Danish waters, was another rich source of income for the Danish kings from 1429 to 1857. From 1397 to

a fixed link between the two countries may be a prerequisite for logistics integration, but it is far from sufficient. Logistics integration in a region with two countries involved is not a simple matter. To secure the unhindered flow of materials and goods requires close interaction between macro-economic factors, physical infrastructure and business logistics. Figure 1 below illustrates this connection:

The following sections will

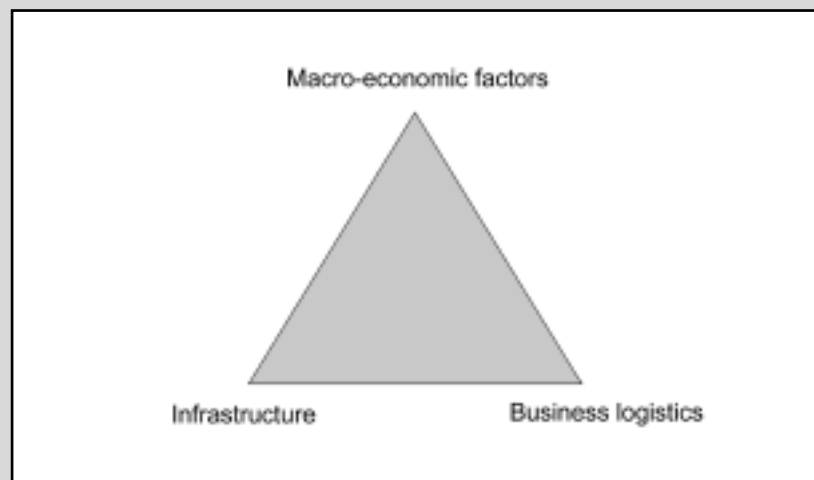


Figure 1: Logistics integration across borders

1658, the southern part of Sweden belonged to the Danish kingdom, but in the Carl Gustav-wars it was lost to the Swedish king. From then on, Öresund seemed to divide rather than unite the region located on both sides of its shores. However, the idea of re-integrating the economy in the region across Öresund was rekindled in the 20th century and materialized in the construction of a combined bridge and tunnel opened in the year 2000. But reality has shown that

highlight some important elements in the logistics integration process in the Öresund region.

Macro-economic factors

Both Denmark and Sweden are members of the EU, which in general has removed the trade barriers between the two countries. But Denmark and Sweden are separate, economic/political systems, and both countries must consider the economy as a whole and not just the economy in one region. For example, a

specific tax level in the Öresund region will not necessarily be acceptable to the rest of the country. However, an agreement on taxation between the two countries was made in 2005 giving commuters a travelling expense relief. This arrangement should increase the mobility of people in the region.

On the Danish side, there is also the issue of another gigantic infrastructure project, the Great Belt Bridge connecting East and West Denmark. In order to get the project financed, the government at the time promised the voters that the bridge would be paid through a toll. In Denmark, bridge tolls are a matter of parliament decision. It will be difficult to make the Danes accept a lower toll on the Öresund Bridge than on the Great Belt Bridge as such an initiative would fuel worries that West Denmark will lose out in the economic development of the Swedish-Danish region. Mutual adjustments must be acceptable and meaningful to the whole population in both countries and not just to the people in the region.

Another important macro-economic issue is labour relations. Where Denmark is well-known for its flexible job market, Swedish companies must pay a relatively high proportion of the social security contributions for their employees. Denmark has also a good social security system, but it is not financed directly by the companies to the extent that it is in Sweden. Furthermore, Swedish companies have to negotiate

with the unions before dismissing personnel, which moreover has to follow the principle of "last in first out" (www.investindk.com, 21.12.05). Such factors may prevent Danes from investing in jobs in Sweden, and if we add the cultural and personal network elements, it is clear that these differences will take time to overcome.

Infrastructure

The ambition of becoming an economic powerhouse in Northern Europe derives especially from the contemporary focus on regions as primary economic drivers. This ambition is illustrated in figure 2 that points to the Öresund region as one of three European logistics clusters along with the Netherlands and the region south of the Alps.



Figure 2: European Logistics Hubs
Source: www.orelog.org

The "IMD World Competitive Yearbook" publishes annually benchmarking data on business obligingness, but the Öresund region has not yet been treated as such. However, a look at both Danish and Swedish numbers indicates that the region must

be doing quite well even on a global scale. The parameter "Distribution infrastructure" referring to the distribution infrastructure of goods and services ranks Denmark no. 3 after Singapore and Hong Kong. Sweden is ranked no. 15, which is probably due to its geography with a thinly populated Nordic region. In comparison, the Netherlands, which is the country that the Öresund region likes to benchmark itself against in terms of logistics, is ranked no. 11. Of course, this does not change the geographical fact that the Netherlands is closer to the densely populated Central European markets and has the largest deep sea port in Europe, Port of Rotterdam. Bookbinder and Tan (2002) have largely confirmed the IMD data in relation to Denmark by analysing the 2001 data with statistical methods. On a more specific level, the region has invested heavily in infrastructure totalling USD 10-15 billion (www.investindk.com, 21.12.05). Apart from building the bridge, the investments cover roads in connection to the bridge, railways, airports and a metro. In 2001, the Copenhagen and Malmö Ports were merged into one economic entity, CMP. The new port features e.g. a high-capacity container terminal and hosts several distribution centres of international companies.

Business logistics

Business logistics deals with managing material flows from raw material suppliers to end-

users. These flows should be managed in a way that creates the fewest possible interruptions to ensure that customers receive their materials or products as quickly as possible. This customer-oriented principle is believed to create the best economy owing to satisfied and hence returning customers and low investments in inventories. Efficient business logistics requires close cooperation between companies in the supply chains and often involves highly skilled logistics service providers as integrators. The publicly sup-

ported network organization Öresund Logistics has been established to facilitate a continuous development of logistics competence in the region and to attract new distribution centres of multinational companies. Most of the Nordic and Baltic Rim Region can be reached within 24 hours from Öresund. With a population of approx. 3.5 million, the region is also subject to large distribution activities and highly equipped for B2C e-commerce of especially high-cost, durable goods (Larson, Gammelgaard and Larsson, 2004).

Summing up

In recent years, the Öresund region has enjoyed large infrastructure investments to make it attractive to foreign investments and business in general. The construction of a bridge between Denmark and Sweden, including many other installations, has made the region function more like a whole. But although a good infrastructure is no doubt a prerequisite for logistics integration, it is not sufficient. Economic structures in both countries have to be aligned involving time consuming political processes. Furthermore, companies,

especially logistics companies, have to be highly skilled to provide best practice in logistics and distribution. To pursue this goal requires a continuous focus on logistics competence development.

Literature

Bookbinder, James H. and Chris S. Tan (2002): Comparison of Asian and European logistics systems. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 36-58.
IMD World Competitive Yearbook, 2005

Larson, Paul D., Britta Gammelgaard and Everth Larsson (2004): *The Öresund Region: A Centre for B2C e-Commerce*. In review.

Skjøtt-Larsen, Tage, Ulf Paulsson and Sten Wandel (2003): *Logistics in the Öresund after the bridge*. *European Journal of Operational Research*, 144, pp. 247-256

www.cmpport.com

www.investindk.com

www.orelog.org

Britta Gammelgaard, PhD
Copenhagen Business School
bg@i-m.dk

CRM: some reflections on Customer Profitability Measurement methods

Introduction

We are living a reality where integration of companies' activities in supply chain systems has become essential. We have created free markets and virtual e-commerce environments that enlarge considerably business networks. We also experience the decrement in number of

have built in barriers to customer mobility (the inconvenience of changing bank, a telecoms service contract, an annual insurance policy), whilst others have few or none (changing shopping habits, using another hotel, taking a different holiday, getting another credit card).

Therefore, customer-profitability

accounts completely separate from customers, such as cost-of-goods-sold for inventory costing, while revenues are collected at the customer level for billing purposes. For customer profitability analysis both are needed at the customer level. B2C companies compete fiercely for meeting the business of

amounts of money in additional expenditure transferred from the retailer to the manufacturer in the case of the "account specific activities" (customer-specific product configuration and marketing activities) or the demand of special activities/flexibility required by the big retailers to their providers.

Nevertheless, due to the scarce information, there are few on the market that can develop a customer-profitability approach. *Measuring customer profitability* starts with looking at obvious direct costs such as trade promotional spending. But it is imperative also to use *activity-or process-based costing*^[6] to identify costs for things such as inventory carrying costs and order processing.

Measuring customer profitability

Customer profitability analysis comprises *customer-allocated cost metrics* for all enterprise activities, including manufacturing, distribution, logistics, sales, trade marketing, order management, and administration and support. The capital investment in a sales office and equipment used to support a specific trade customer is an example of customer specific *overhead cost*. Just as important is to develop formal processes for capturing and managing customer-related cost information. For example, a CRM solution can automate the collection of data in a consistent and accurate manner. The effectiveness of such automated processes often depends on IT infrastructure that is integrated across teams and functions.

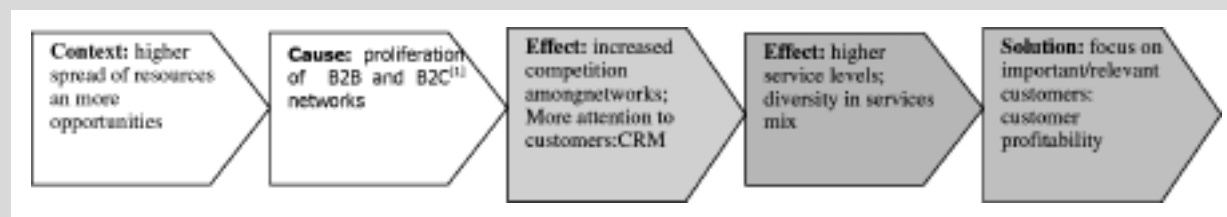
In my view, companies that measure profitability by customer have a distinct advantage

over those that don't considering that:

- The *starters* can manage their customer-facing processes more intelligently;

- There can be identified and then stripped cost out of processes, that do not add strategic or economic value to the manufacturer/ customer relationship, and reinvest in processes that are mutually valuable to the relationship. That leads directly to stronger customer relationships — and profitable growth. On the other side, leaders of consumer products manufactures increasingly recognize the need to measure customer profitability. Executives are realizing that instead of managing a portfolio of products, they need to manage a *portfolio of customers*. In a competitive B2B scenario, every customer relationship is valuable. The cost to serve each customer is higher, and the prospect of losing a customer involves greater risk. All these factors point corporate leaders toward a pressing need to analyze and manage profitability by customer in order to gain competitive advantage. For instance, Forrester Research, based in Cambridge, Mass reported that service companies such as financial institutions are most effective, while manufacturers lag to measure customer profitability.

That is seems to verify mostly for manufacturers that sell through a direct sales force (the "haut couture" fashion industry for example). Additionally, manufacturers haven't been able to map additional revenues to the increasing cost of serving retailer networks — that is, they have not effectively measured what the returns are on their service investments. In fact, according to Forrester (2003), customers with identical revenue



nodes in business networks – so information and products move faster in both senses. All these efforts have been determined by the fact that the scarcest resource we have has become the "Time". In this context, companies need to pay more attention to their customers, in order to be competitive and survive on the today's market. There is how every company needs to establish an optimum balance between looking after (and developing business with) existing customers, and acquiring new customers. Commercial under-performance in established companies usually has one of three root causes:

- market change;
- over-indebtedness or
- the fact that customer development and new customer acquisition are out of balance.

Different industries have differing needs as far as this balance is concerned. The attention that has to be paid to customer retention depends on typical *defection rates*, and these vary widely from the huge customer inertia in retail (7-8% defection per annum) to the extreme mobility of a certain type of mobile telecoms customer (20-25% defection each year). Some sectors

lity analysis has become an extremely important topic, not only for the biggest multinationals, but especially for medium-sized enterprises, that have more chances to be customer-responsive, due to their flexibility and agility. Although, it is quite remarkable that seldom this analysis is discussed in the context of existing finance and accounting practices. Maybe this is because anything that has to do with customers falls traditionally under the marketing and sales umbrella. It is known that one important limitation of conventional finance systems is their adherence to General Accepted Accounting Principles (GAAP) rules. Essentially, these systems disavow the relevance of customers by excluding, with a few exceptions, all information about them from financial statements, not considering the fact that customers are company's primary assets as they create revenue. Another systems' limitation is that they are designed to collect and distribute information at the *product* and *service* level, not at the *customer* level. In this sense, some main roadblocks^[2] have to be distinguished:

a) Generally, *product/service costs are aggregated in*

large retailers. Customer profitability analysis can ensure that oriented efforts, deliver positive return on investment.

b) Also, manufacturers that captured valuable information about *consumer behaviour*, ensured that their products were always in stock and differentiated themselves from less sophisticated competitors^[3]. They also incurred high costs, and as large retailers began requiring VMI^[4] of all manufacturers, the competitive advantage diminished. For example, at Leap-Frog Enterprises^[5], a producer of interactive learning products, building relationships with its retail partners is critical to the company's growth — net profits for the Emeryville, California, upstart increased a 349 percent to \$43 million last year, on a 69 percent sales increase to \$532 million.

c) Considering the *display-ready pallets* many companies use, according to CGE&Y, end-of-aisle product displays were formerly an activity (and expense) of the retailer but are now assembled by the manufacturer in its distribution centres. This reduces cost and hassle for the retailer while ensuring prime shelf space for the manufacturer. But it also can involve high

potential can vary widely in service cost.

For example, measuring profitability by *product or brand* helps companies understand product performance, develop new products and pricing, establish sales quotas and create product-oriented goals. Measuring profitability by *channel* helps managers understand how to reach customers in the most effectively manner, how to allocate revenue and where to invest resources. Moreover, it becomes more and more necessary to adopt a multidimensional approach in which profitability is measured by *product, channel and customer*. A focus on product or channel profitability might lead to the elimination of a product or channel used by the most profitable customers. Losing these customers as a result, could mean actually decrease in profitability. The ABC – Pareto analysis of customers can be made by crossing the following factors:

- Correspondent Incomes/ costs per customer – classic and most frequently used;
- Incomes/ inventories per customer;
- Geographic positioning of customers/ Incomes (usually adopted by the pharmaceutical industry);
- Management resources request per customers/ incomes;
- Merchandising category of customers/ future potential;
- Etc.

Though, it is not enough for leadership to know whether a customer is profitable or not, but it is essential to determine also *why the customer is unprofitable* and find appropriate strategies for stimulate increase in revenues from “B” and “C” segments (in terms of ABC analysis). In this manner we can identify ways to make them become profitable in the future, such as collaborating and integrating processes to reduce costs and streamline operations.

In order to evaluate the CRM implementation effectiveness we have to consider the activi-

ties upon which the costs will be spread. If costs are associated with *marketing* activities, then the company is more motivated to invest in a CRM system. If costs are associated with *logistics*, it is more probable that it is better to implement a new ERP system, or bring in a logistics expert to improve processes. The cost savings that result from greater efficiencies can be reinvested in the relationship — for example, toward activities such as trade spending for consumer-oriented promotions. We could also take into consideration the *customer service cost MODEL* [7] in order to individuate an appropriate customer service level (provided that company decided previously the service mix to offer on the market). In the view of the quoted researchers [7], the customer service cost is considered to be [8] (not in an exhaustively manner):

CSC fo customer i =
– (p=1,7)(CSCp(i)), where

- CSC1(i) = **sales** and direct marketing costs allocation to the customer i;
- CSC2(i) = **order** processing and order fulfilment allocation for customer i;
- CSC3(i) = shipping orders to the customers and accounts receivable allocation for customer i;
- CSC4(i) = **purchase** and warehousing costs; vendor maintenance costs allocation for customer i;
- CSC5(i) = raising purchase orders to the suppliers allocation for customer i;
- CSC6(i) = costs for receiving orders from manufacturers and accounts payable allocation for customer i;
- CSC7(i) = warehousing and capital costs allocation for customer i.

It is a relatively simple and specific model that can bring positive results in taking appropriate decisions in choosing customer specific services to offer, in the shortest time. Though, I retain

as being interesting to observe that the above model is based on the linearity of the components relatively at their drivers (only linear evolutions of costs are considered). Also, the research is based on deterministic demand/ offer parameters, without considering the variations that could occur in customers' behaviour in the future. Additionally, the model doesn't take into consideration the externalities generated by interactions among customers in a collaborative supply network (a certain “redundant” variable). In my view, a better model could be created by including

$$LTV_i = \sum_{t=0}^T \frac{CP_{it}}{(1+r)^t} - \text{present value of investments made for Customer } i.$$

also the contribution of the above factors, as all of them have important implications in evaluating Lifetime Value per customer.

In this way, the CSC model finds application in the following areas:

- Strategies of customer selection;
- CRM;
- pricing policies;
- evaluations of business practices;
- implications in the *e-commerce* world;

3. Next step

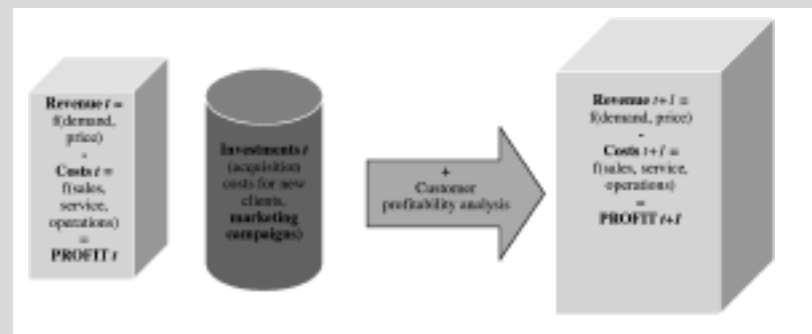
As we previously mentioned, the reality constrains Executives to realize that, instead of managing a portfolio of products, they have to manage a portfolio of customers. In this sense, the next step beyond customer profitability is *customer lifetime value*. We need to understand which customers have a large upside potential and which do not have it. Some customers may be unprofitable today, but might proof a high future value. As a consequence, companies should invest in stimulating those relationships. Increasingly, experts say “Wall Street will expect organizations to map customer profitability to overall financial performance”

and also “Companies will have to be able to take customer profitability, relate it to financial metrics and report on that to drive shareholder value,”[9]. After all, in today's economy, the customer is “king” as much as he brings high profits.

Accordingly with the above quoted researchers (*Rakesh Niraj; Mahendra Gupta; Chakravarthi Narasimhan* [10]) the Lifetime Value of customers can be determined by summarizing actualized Customer profitabilities (*Revenues minus CSC*) during time (T), as follows:

It has also to be said that the

most valuable customer profitability analysis captures data across all functions and includes customer-allocated cost metrics related to manufacturing, distribution, logistics,



sales, trade marketing, order management, administration and support, and customer overhead. We have to take into consideration that data related to customers are usually extracted manually from various sources and entered into a spreadsheet for review and analysis. This time-consuming process creates inconsistent data gathering and analysis and infrequent updates, making its use and value limited. In addition, customer cost and investment data need to be continually updated, as actual come in to replace estimates. If this continuous feed of data is not automated, it is very likely that it never will be updated. Also, this data need to be developed and automated for continuous use

and measurement, vs. a one-time tactic for negotiation purposes or leverage. Taken into account the complexity of the process, it becomes obvious the necessity of implementing a solid CRM system able to efficiently locate data in shortest time possible.

Conclusion

Companies must develop a transformation roadmap and plan for how they will make use of this type of analysis in order to affect their bottom line (see the figure below).

How customer profitability analysis will be used represents a key element to develop a strategy. An effective strategy and the use of customer profitability analysis should outline mutually beneficial (to manufacturer and customer), measurable and actionable uses and results. The manufacturer and the customer can engage in a “re-orientation of investments” dialogue, using the profitability analysis to

highlight mutually ineffective and inefficient activities — such as returns, “un-saleables”, random-case picks and emergency orders. These generate *costs* and, therefore, involve *capitals* that could be more effectively reallocated and re-oriented toward mutually beneficial activities, such as consumer marketing, branding and retailer equity development, in order to assure higher profits and competitive advantage in the future — like in the figure above.

Alexandrina I. Scorbureanu
 Allievo Logimaster, A.A.
 2004/2005
 alexys81@hotmail.com

Riflessioni sull'outsourcing della logistica

L'outsourcing rappresenta lo strumento con cui un'azienda affida a partner qualificati e specializzati la gestione di quelle attività ritenute estranee al “core business” aziendale e quindi di limitata importanza strategica o che si dimostrano essere molto onerose per l'azienda con performance non

adeguate a ciò che richiede il mercato. Più precisamente l'outsourcing logistico è l'esternalizzazione di singole attività o processi relativi alla catena di fornitura come ad esempio:

- l'evasione dell'ordine, a cui sono correlati tutti i flussi di gestione merci in magazzino

- la distribuzione dei beni/servizi a destino presso i clienti diretti.

Le scelte di “make” or “buy” dipendono dai risultati di analisi fatte in funzione di costi/benefici. La terziarizzazione permette di trasformare costi da fissi in variabili, valutabili anticipatamente in fun-

zione degli obiettivi di budget; inoltre fornisce la possibilità di ridurre i costi di gestione, raggiungendo maggior snellezza operativa, flessibilità e innovazione senza effettuare alcun investimento in strutture, attrezzature, personale, etc. La continua ricerca di spazi di miglioramento nell'ambito

della filiera da parte degli operatori per offrire maggior servizio al cliente e minimizzare i costi aziendali deve passare dall'instaurarsi di relazione collaborative a medio-lungo termine che richiedono un'attenta valutazione di fattibilità dei progetti e delle capacità dei partner.

Esternalizzare non è, tuttavia, un'attività priva di conseguenze negative; l'impossibilità di esercitare il proprio controllo sulle operations terziarizzate, il rischio di affidarsi a partner non adeguati e la perdita di visibilità del mercato di riferimento, sono alcuni dei principali effetti. I rischi dell'outsourcing sono legati, inoltre, alla possibile perdita di professionalità interne e alla difficoltà di avere una misura corretta del servizio reso dal partner. D'altra parte la gestione "in house" delle attività consente all'azienda di mantenere il know how al suo interno generando un processo di crescita del valore economico aziendale.

In seguito si propone un esempio di analisi quantitativa volta a definire entro quali limiti sia conveniente secondo una logica economica fare outsourcing.

I principali fattori che innescano un processo di terziarizzazione sono, comunque, riconducibili a motivazioni:

- (1) AZIENDALI: l'outsourcing è spesso una conseguenza di operazioni di fusione/scissione con altre realtà o ancora la scelta del top management in occasione di ristrutturazioni aziendali;
- (2) DI COSTO: la volontà da parte dell'azienda di verificare lo stato attuale dei costi e di ridurli può comportare l'avvio di un processo di re-engineering dei processi;
- (3) DI SERVIZIO: la scelta di voler garantire al cliente un

svolgimento delle attività o il sovra/sottodimensionamento delle strutture può essere un valido motivo per valutare se terziarizzare o meno.

L'outsourcing logistico: il cosa e il come

Il trasporto dei materiali (da e per il magazzino) e **l'attività di handling** interna sono due dei processi fondamentali che un'azienda deve considerare nelle decisioni di outsourcing dei propri processi logistici. Prima di ricercare sul mercato operatori che siano in grado di soddisfare le proprie esigenze, l'azienda deve analizzare il più possibile il proprio processo di supply chain con lo scopo di definire gli obiettivi da raggiungere e gli standard operativi con cui lavorare; questo consente all'azienda di trattare con i potenziali partner logistici su basi ben definite. La scelta da parte dell'azienda se terziarizzare alcune delle attività logistiche e quali terziarizzare non può prescindere da un'analisi di convenienza economica che deve necessariamente partire dagli obiettivi sintetizzati nel budget aziendale. Difficile, al contrario, è valutare quanto possa incidere a livello economico la perdita del know how interno; in questo caso un'analisi di benchmarking con altre aziende che hanno scelto l'outsourcing può essere un valido strumento di confronto.

L'analisi di convenienza economica porta alla creazione di una griglia che permette, in funzione delle variabili di budget e dei dati relativi ai volumi occupati dai prodotti movi-

1 L'acquisto o l'affitto dello stesso con gestione in house di tutte le operazioni relative allo stoccaggio e alla movimentazione dei prodotti

2 L'esternalizzazione dell'intera gestione della piattaforma e di tutte le attività di handling dei prodotti

Per il corretto dimensionamento del piattaforma è necessario considerare il budget di vendita dei prodotti, il loro tempo medio di permanenza a magazzino e lo spazio che occupano.

I parametri per l'ipotesi di acquisto sono:

- Il costo medio di acquisto al metro quadrato
 - La vita utile stimata del magazzino
 - Il tasso di finanziamento bancario
 - Il tasso di rendimento dell'immobile
 - Il tasso di inflazione
 - Il numero di persone necessarie per le attività di movimentazione calcolate in base ai tempi standard
 - Il costo lordo annuo del personale
- Per l'ipotesi di affitto si considerano invece:
- Il costo mensile di affitto al metro quadrato
 - Il numero di persone necessarie per le attività di movimentazione e il loro costo lordo annuo

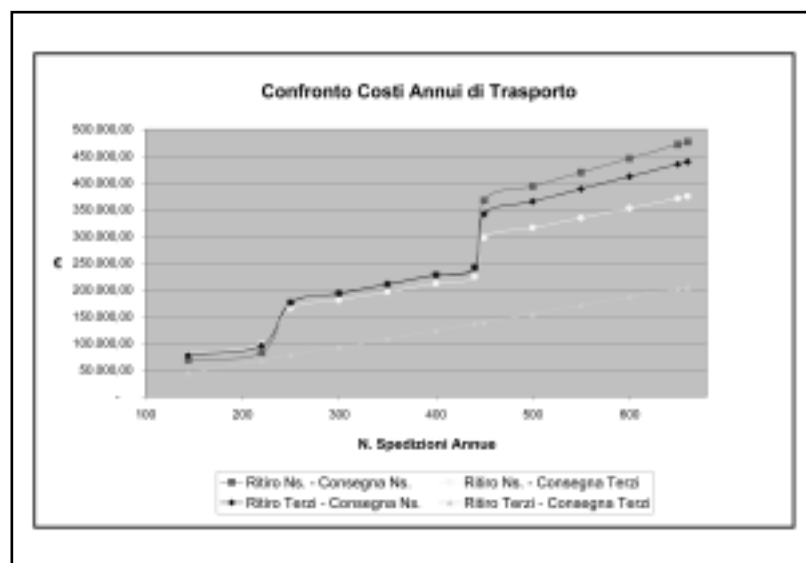
Le due ipotesi vanno confrontate con la gestione in outsourcing del magazzino partendo dagli obiettivi di budget e ricavando:

- Il numero medio di righe ordine che si pensa di evadere nel periodo di riferimento (l'anno)
- Il numero di ordini annui
- Il numero degli articoli in rotazione
- Il numero di spedizioni annue

Gli indici di confronto richiesti si ricavano determinando i costi fissi e variabili unitari per articolo rapportando i costi totali alle quantità di articoli

in rotazione). L'andamento delle curve di costo dipendono dalle ipotesi di partenza sull'andamento dei costi delle strutture industriali nel merca-

taforma
a) Con mezzo proprio
b) Con corriere
2. Consegna dalla piattaforma ai clienti



to immobiliare nei prossimi anni.

Di seguito un esempio di come potrebbero essere le curve di costo

In presenza di disponibilità finanziarie, il vantaggio economico all'acquisto è maggiore di quello ottenibile con l'affitto della struttura (retta con coefficiente angolare maggiore).

Nell'esempio si nota come nel caso dell'outsourcing di tutte le attività di magazzino i costi sono giustificabili solo da un certo numero (prima non viene riscontrata alcuna convenienza economica dal terzo partner) sino ad un numero definito di righe annue evase; per elevati volumi l'investimento proprio dell'azienda ha un impatto minore come costo sulla singola riga/bolla evasa.

L'analisi per il trasporto

Anche per il trasporto si presenta la necessità di confrontare più alternative tra loro allo scopo di scegliere quella più conveniente sia in termini di costi che di efficacia dei risultati.

Le alternative oggetto di analisi sono:

- 1. Ritiro dei prodotti presso i fornitori e consegna alla piat-

a) Con mezzo proprio
b) Con corriere

I parametri da considerare nelle ipotesi di ritiro e consegna con mezzi propri sono:

- Il numero di ritiri e di consegne annue che determinano il numero di automezzi e il personale necessari
- Il costo di acquisto del mezzo
- la sua vita utile stimata
- i costi fissi annui relativi al mezzo
- la distanza media percorsa
- Il costo del carburante
- Il costo del personale annuo

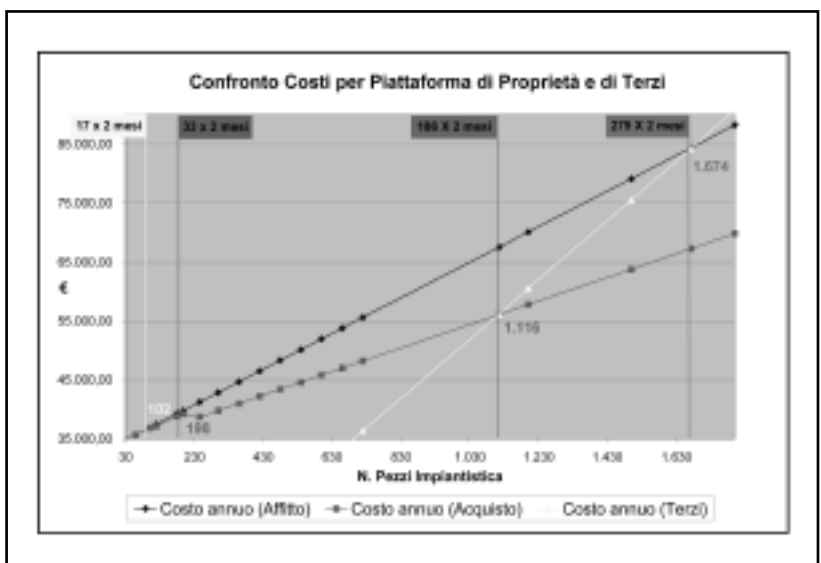
Nel caso di ritiro e consegna per mezzo di un corriere i parametri da considerare sono:

- Il numero di ritiri e consegne annue
- la fascia km di percorrenza
- il peso medio per spedizione in quintali
- la tariffa di ritiro o di consegna
- l'eventuale maggiorazione della tariffa per consegne particolari

Quando l'azienda interviene con mezzi propri (per ritiro e/o consegna) le curve hanno un flesso in prossimità di ogni nuovo investimento per l'acquisto di nuovi mezzi e l'assunzione di personale che l'azienda deve sostenere per far fronte all'incremento dei volumi di vendita.

Nell'esempio il confronto delle ipotesi di costo nella distribuzione mostra la convenienza a terziarizzare, sia il ritiro che la consegna dei prodotti.

Di seguito un esempio di come potrebbero essere le curve di costo



MAGAZZINO	BUDGET DI VENDITA ANNUO	SPEDIZIONI ANNUE	VOLUMI	INDICE DI ROTAZIONE
	DI PROPRIETA' (Acquisto)	DI PROPRIETA' (Affitto)	DI TERZI	
TRASPORTO	RITIRO PROPRIO - CONSEGNA PROPRIA		RITIRO PROPRIO - CONSEGNA TERZI	
	RITIRO TERZI - CONSEGNA PROPRIA		RITIRO TERZI - CONSEGNA TERZI	

determinato livello di servizio può indurre a rivedere alcuni aspetti dell'organizzazione aziendale;

- (4) DI PERSONALE: la spinta a guardare verso l'esterno può derivare dall'esigenza di superare alla mancanza di figure specialistiche o dalla necessità di fronteggiare problematiche relative alla sicurezza;
- (5) IMMOBILIARI: la presenza di spazi insufficienti alla

mentati, di stimare i costi delle diverse alternative considerate e di effettuare un confronto tra l'attività logistica gestita "in house" e quella gestita in "outsourcing".

L'analisi per il magazzino

La terziarizzazione di un magazzino presuppone il confronto tra due alternative d'investimento:

Paolo Paschetto e
Marzia Venturini
Allievi Logimaster A.A.
2003/2004
p.paschetto@sda.it;
marzia.venturini@libero.it

Il processo previsionale nel settore del fresco: il caso Müller

L'azienda

Müller nasce come piccola azienda familiare tedesca. Da piccola realtà quale era negli anni '70, è divenuta un gruppo forte nel settore lattiero caseario, leader a livello europeo, raggiungendo la quota del 13% nel mercato tedesco, del 30% in quello inglese e del 20% in quello italiano dove, seppur presente solo da gennaio 1996, è co-leader di mercato. Müller non produce soltanto yogurt e bevande a base di latte, ma è anche il principale fornitore di latte in polvere per Ferrero e Nestlé e di latte per aziende casearie come Galbani. Il gruppo Müller dispone complessivamente di cinque unità produttive in Europa ed impiega oltre 4700 addetti. L'azienda è entrata nel mercato italiano, con sede commerciale a Verona, a metà degli anni Novanta; il suo ingresso ha rivoluzionato il mercato, introducendo una nuova connotazione dello yogurt spostando il focus da prodotto "che piace" a prodotto "che piace"; infatti, entrata in un settore dove la concorrenza è molto forte, Müller ha puntato sull'introduzione di un prodotto innovativo, "la crema di yogurt", che si differenzia dagli yogurt tradizionali per il sapore non acido e la consistenza cremosa;

Le previsioni e l'impatto sulla supply chain

La modalità di risposta al mercato di Müller è sicuramente del tipo "Make to Stock", ovvero

produzione su previsione di prodotti a catalogo; la tipologia del prodotto trattato, "fresco-deperibile", richiede però una gestione che, per certi versi, è molto più vicina alla filosofia "just in time". Infatti, un indicatore che viene tenuto costantemente sotto controllo è quello che misura la "shelf life" ovvero la vita residua del prodotto alla consegna; il prodotto nasce con una vita utile di una trentina di giorni e Müller riesce a mantenere un livello di servizio per il quale il prodotto viene venduto al cliente con una vita media residua pari a 25/26 giorni; se la scadenza del prodotto è inferiore ai 21 giorni quest'ultimo viene considerato non più vendibile. Va sottolineato che una volta che il prodotto raggiunge una vita residua che non è più accettabile dal cliente, viene distrutto senza possibilità di alcun recupero con sconti o promozioni. Risulta chiaro quindi che per Müller è fondamentale interpretare correttamente la domanda.

Il processo di previsione della domanda, in Müller, coinvolge attori (funzioni aziendali) differenti della supply chain a seconda degli obiettivi da perseguire e degli orizzonti temporali considerati:

➤ Previsioni di lungo periodo: l'orizzonte temporale è pluriennale e l'obiettivo perseguito è di tipo "strategico"; tali previsioni sono di competenza della direzione generale del gruppo e riguardano la pianificazione degli obiettivi da raggiungere e le strategie e politiche necessarie

per il loro conseguimento.

➤ Previsioni di medio periodo: hanno un orizzonte temporale dai 3-15 mesi; l'obiettivo è di tipo "tattico" ovvero le previsioni elaborate in questo contesto vengono utilizzate sia per dare delle linee guida alle vendite (su quali prodotti concentrarsi), sia dalla produzione per calcolare la capacità delle linee produttive e decidere eventuali investimenti. La competenza di tali previsioni spetta alle funzioni Marketing e Vendite

➤ Previsioni di breve periodo: l'orizzonte temporale riguarda "da domani" ai prossimi 3 mesi; in questo contesto l'obiettivo è di tipo "operativo" e si decide cosa e quanto produrre. In questo caso l'elaborazione riguarda soprattutto la logistica e il supply chain management.

Le previsioni nel breve periodo

Le previsioni vengono elaborate con cadenza bisettimanale con un orizzonte temporale di otto/dieci settimane; l'elaborazione avviene in maniera disaggregata per prodotto-cliente per poter valutare correttamente il peso delle campagne promozionali applicate di settimana in settimana sui vari clienti-prodotti; attualmente il 30-40% dei prodotti Müller viene venduto in promozione (cioè il retailer compra il prodotto con uno sconto variabile tra il 10 e il 25%) e ciò può comportare facilmente un raddoppio dei volumi di vendita; risulta quindi fondamentale individuare un

mix produttivo settimanale adeguato, andando ad analizzare il comportamento passato dei vari clienti-prodotti e distinguendo i dati storici del "venduto" relativi a prodotti venduti a prezzo pieno rispetto a quelli in promozione. Tali dati vanno poi sottoposti ad un'analisi incrociata con le eventuali programmazioni delle promozioni future inserite di volta in volta dagli Area Managers; tale tipologia di analisi (analisi disaggregata) comporta una mole notevole di lavoro al punto da non poter essere applicata a tutte le combinazioni prodotto-cliente; si è infatti costruita una gerarchia di priorità di analisi secondo la nota classificazione ABC; ulteriori complicazioni nell'attività di analisi risultano dalla scarsa ripetibilità del "passato" nel "futuro"; infatti spesso si verifica che la stessa promozione per lo stesso prodotto con lo stesso cliente nel medesimo periodo dell'anno non porta sempre agli stessi risultati; ciò è dovuto principalmente alla presenza o meno della concorrenza (della quale Müller non dispone i dati) che va in alcuni casi ad attenuare o addirittura ad azzerare l'effetto delle campagne promozionali di Müller; nonostante non sia ancora disponibile un pacchetto software dedicato all'analisi statistica delle previsioni, notevoli invece sono stati gli sforzi compiuti per migliorarne l'accuratezza muovendo verso un approccio organizzativo di tipo "negoziato"; infatti Marketing, Vendite e Logistica seppur elaborando previsioni separate-

mente, si incontrano mensilmente analizzando il mese appena concluso e condividendo le previsioni per il futuro.

La possibilità di elaborare previsioni con cadenza settimanale assieme a brevi lead times di approvvigionamento consentono quindi di modificare i piani di produzione arrivando a correggere sino ad un 20% del "pianificato"; tale valore non è assoluto, ma dipende principalmente dal livello di impegno delle linee produttive; questo tipo di pianificazione risulta necessaria per far fronte a brusche variazioni della domanda causate da fattori "esogeni" quali le campagne promozionali (proprie e dei concorrenti) oppure nel caso di lancio di nuovi prodotti per correggere trend non previsti dal marketing; le specifiche molto restrittive sui prodotti ("freschezza" richiesta dal retailer) fanno sì che il sistema produttivo di Müller si discosti sensibilmente dal modello "make to stock" classico dove, solitamente, in caso di "overstock" si devono gestire eventuali problemi di spazio a magazzino e poi di obsolescenza delle merci, e fanno sì che esso assuma connotazioni tipiche della logica "pull" in cui si mantiene un costante contatto con l'andamento delle vendite per poter tarare la supply chain, idealmente, quasi in tempo reale.

Matteo Caruso
Allievo Logimaster
A.A. 2004/2005
matteo.caruso@genie.it

Novità in libreria

Marketing - Logistica

di Antonio Borghesi, Giuffrè 2006

Tradizionalmente le attività di marketing e logistica sono state gestite separatamente nella maggior parte delle imprese. Oggi tuttavia il servizio al cliente appare essere un comune denominatore delle due funzioni, ciò che risulta ben più evidente quando esse vengono integrate nel processo di gestione della catena di fornitura (Supply Chain Management). In tal caso infatti al processo viene assegnato l'obiettivo di "creazione di valore per il cliente" che si sostanzia in due elementi del servizio di consegna che svolgono azioni complementari nella soddisfazione del cliente: il servizio di marketing al cliente e il servizio di distribuzione fisica. Tale punto di vista è largamente condiviso e può essere considerato la base intellettuale per l'integrazione delle attività di marketing e logistica. E' stato anche evidenziato come in tutti i casi di successo è stata sempre osservata una stretta coordinazione e collaborazione tra marketing e logistica. Molti piani basati sulla leva logistica sono stati guidati da ricerche di mercato, mentre una prestazione logistica superiore non avrebbe avuto un impatto sui clienti senza un'efficace comunicazione di marketing. I manager che cercano di raggiungere posizioni di vantaggio competitivo attraverso la leva logistica devono riconoscere il ruolo che la logistica può giocare nella strategia di marketing ed il fatto che questo ruolo coinvolge in modo inestricabile le due funzioni.



I partner del LogiMaster

I partner del LogiMaster, edizione 2005/2006:

Autogerma Spa, Bartolini Spa, Calzedonia-Intimissimi-Tezenis Spa, De Longhi Spa, Diesel Spa, FAAM Spa, Geox Spa, GlaxoSmithKline Manufacturing Spa, Granarolo Spa, Honda Logistic Centre Italy Spa, Molkerei Alois Müller GmbH & Co., Gruppo Penazzi, Pellini Caffè Spa, PricewaterhouseCoopers Advisory Srl, Saint Gobain - Vetri Spa, Rosss Spa, Specchiasol Srl, Toyota Carrelli Elevatori Srl, Valsider Spa.

logi.master@univr.it

www.logimaster.it