Politecnico di Torino

Collegio di Ingegneria Gestionale

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

Gestione dei resi nell'e-commerce: un'analisi della letteratura

Relatore:

Prof.ssa Anna Corinna Cagliano

Candidata:

Celine Louise Julienne Baclet

Dicembre 2022

“Mi ha assalita la tristezza al pensiero del lungo cammino che ci aspetta.
Non è vero, messere, che la tristezza è del tutto naturale
perfino quando una persona sa che alla fine del cammino
l'attende la felicità?”

Bulgakov, Il Maestro e Margherita

INDICE

INTRODUZIONE 5

1. LA REVERSE LOGISTIC NELL'E-COMMERCE: CARATTERISTICHE E CRITICITÀ 7

1.1. LA DIFFUSIONE DELL'E-COMMERCE 7

1.1.1. Caratteristiche intrinseche del commercio digitale 9

1.1.2. Il problema delle restituzioni e dell'organizzazione della logistica inversa 10

1.2. LE SFIDE DELLA LOGISTICA INVERSA NEL COMMERCIO ELETTRONICO 11

1.3. LE CAUSE PRINCIPALI DELLA RESTITUZIONE DI PRODOTTI NELL'E-COMMERCE .. 14

1.3.1. Informazioni sul prodotto 14

1.3.2. Problemi con i processi della catena di fornitura 14

1.3.3. Comportamento d'acquisto impulsivo ed errato dei clienti 15

1.3.4. Comportamento d'acquisto non etico e fraudolento dei clienti 16

1.4. MODELLIZZAZIONE DEL PROCESSO DI RITORNO 16

1.5. I TRADE-OFF PER RAGGIUNGERE L'EFFICIENZA IN UN SISTEMA DI GESTIONE DEI RESI 20

..... 20

1.5.1. Fornire informazioni adeguate e precise sui prodotti evita inutili restituzioni. 21

1.5.2. L'offerta di resi gratuiti aumenta i riacquisti, la soddisfazione dei consumatori e i ricavi per i rivenditori 22

1.5.3. Offrire ai consumatori più opzioni di ritiro per restituire i loro prodotti aumenta la soddisfazione dei consumatori. 23

1.5.4. Il decentramento del gate-keeping aumenta l'efficacia della gestione dei resi. 23

1.5.5. Processi di restituzione rapidi massimizzano il valore di mercato atteso dei prodotti restituiti. 24

2. SVILUPPO DI UNA GESTIONE DEI RESI STRATEGICA 26

2.1. DEFINIZIONE DI GESTIONE DEI RESI E LOGISTICA INVERSA 26

2.2. TIPOLOGIE DI RESO 28

2.3. PROGRAMMI STRATEGICI NELLA GESTIONE DEI RESI 30

2.3.1. Determinare obiettivi e strategia generale 30

2.3.2. Sviluppare linee guida per azioni di evitamento, gatekeeping e disposizione e regole di credito. 36

2.3.3. Sviluppare il network 42

2.3.4. Individuare mercati secondari 44

2.3.5. Sviluppare un quadro di metriche 45
3. IMPATTO DELLE POLITICHE DI RESTITUZIONE SULLA RELAZIONE CON I CLIENTI 46
3.1. INSODDISFAZIONE DEL CONSUMATORE 46
3.2. RELAZIONE TRA I METODI DI SPEDIZIONE DEL RESO E LA SODDISFAZIONE DEI CONSUMATORI 47
3.3. RELAZIONE TRA LE SPESE DI SPEDIZIONE E LA SODDISFAZIONE DEI CONSUMATORI 49
3.4. RELAZIONE TRA L'ESPERIENZA DI UN CLIENTE CHE RESTITUISCE UN PRODOTTO E IL SUCCESSIVO COMPORTAMENTO D'ACQUISTO 51
3.4.1 Velocità di elaborazione dei resi 52
3.5. CORRELAZIONE TRA LE CARATTERISTICHE DI RISCHIO DEI PRODOTTI E LA RELAZIONE CUSTOMER LOYALTY – PERFORMANCE DI GESTIONE DEI RESI 54
3.6. APPROFONDIMENTO SUI CAMBIAMENTI NEL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI DIGITALI DURANTE LA PANDEMIA DI COVID-19 56
4. MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RESI 58
4.1. STRATEGIA ALLINEATA 58
4.2. EFFICIENZA NELLA RACCOLTA E GESTIONE DEI DATI 60
4.3. INVESTIRE IN NUOVE TECNOLOGIE 63
4.4. COLLABORARE CON PARTNER ESTERNI ED ESTERNALIZZAZIONE 64
4.4.1 Approccio di ottimizzazione dell'outsourcing della logistica inversa per i rivenditori online 65
4.5. COINVOLGIMENTO E FORMAZIONE DEGLI IMPIEGATI 68
4.6. BUSINESS MODELS PIÙ SOSTENIBILI 70
4.6.1. Utilizzare i taxi per raccogliere i flussi inversi dell'e-commerce in tutta la città 71
5. SOSTENIBILITÀ DEI SISTEMI DI LOGISTICA INVERSA 73
5.1. RESPONSABILITÀ SOCIALE E CIRCOLAR ECONOMY 73
5.1.1. La logistica inversa dei resi online 75
5.2. CONSUMO DI ENERGIA NEL COMMERCIO ELETTRONICO RISPETTO AI CANALI COMMERCIALI TRADIZIONALI 76
5.3. GLI OSTACOLI ALL'ATTUAZIONE DI POLITICHE DI ECONOMIA CIRCOLARE 77
5.3.1. Jobbers 77
5.3.2. Pellicole in plastica 78
5.3.3. Mercati secondari visti come una minaccia 78
5.4. OPPORTUNITÀ DI IMPLEMENTARE I PRINICIPI DELL'ECONOMIA CIRCOLARE 80
5.4.1. Aste online B2B: un'alternativa ai jobbers 80

5.4.2. Attrezzature per il trasporto 81
5.4.3. La paura della cannibalizzazione del mercato 81
5.4.4. Familiarizzazione con il concetto di economia circolare 82
5.4.5. Raccogliere il feedback dei resi per le decisioni future 85
5.5. APPROFONDIMENTO SULLE OPZIONI CIRCOLARI 86
5.5.1. Rivendita diretta con o senza ricondizionamento: piattaforma online di proprietà del brand 86
5.5.2. Ri-fabbricazione da parte di produttori, rivenditori o rete di terzi sostenuta dal brand 87
5.5.3. Riprogettare i prodotti per facilitare lo smontaggio e il riutilizzo delle parti 87
6. CONCLUSIONI 88
6.1. BENEFICI DEL LAVORO DI TESI 88
6.2. LIMITI DEL LAVORO DI TESI 90
6.3. PROSPETTIVE FUTURE 90
BIBLIOGRAFIA 92
SITOGRAFIA 97

INTRODUZIONE

I rapidi progressi della tecnologia dell'informazione, come le piattaforme di comunicazione e scambio di informazioni online, hanno rivoluzionato la vendita e la distribuzione di beni e servizi in molti mercati e settori. Oggi il commercio elettronico è sempre più diffuso e la sua importanza è cresciuta e continua a crescere dopo la pandemia di Covid-19. Offre alle aziende molte opportunità, come quella di raggiungere una piattaforma di consumatori sempre più ampia, ma anche sfide significative per la logistica della catena di approvvigionamento.

Tra queste spicca il problema dei resi: fino al 30% di tutti gli ordini online spediti ai clienti viene rispedito indietro, con una conseguente perdita di oltre 640 miliardi di dollari di ricavi ogni anno. Considerando l'entità di questi flussi inversi, il problema della raccolta delle merci e della loro successiva disposizione è diventato una questione sempre più rilevante dal punto di vista della sostenibilità, sia economica che ambientale.

La gestione dei resi non è semplicemente una sfida logistica, ma è anche un importante elemento di differenziazione per i marchi dell'e-commerce ed è fondamentale per la soddisfazione dei clienti. Infatti, disporre di una buona e conveniente politica sui resi permette di ottenere un'elevata customer satisfaction, a patto che il sistema di organizzazione delle restituzioni sia efficiente e strategicamente implementato: il 96% dei clienti intende acquistare nuovamente da un rivenditore se l'esperienza di reso è stata positiva.

La maggior parte dei rivenditori online riconosce la gestione dei resi come parte integrante della propria offerta di servizi. Tuttavia, molti programmi di gestione dei resi soffrono di una progettazione e di un'implementazione inadeguate, dovute principalmente a un'insufficiente comprensione manageriale del modo migliore per progettare e sviluppare tali programmi. Il presente lavoro di tesi, dunque, si pone l'obiettivo di fornire uno strumento utile per la comprensione di tali processi attraverso un'analisi della letteratura circa la gestione dei resi nell'ambito del commercio digitale per illustrarne le caratteristiche, le criticità e le opportunità di miglioramento.

Nel primo capitolo sono inizialmente esposte le caratteristiche più importanti dell'e-commerce che ne hanno permesso una così larga diffusione negli ultimi anni.

Successivamente, il lavoro si concentra sulla problematica della restituzione dei prodotti e sulle sue principali cause, anche attraverso l'analisi dei trade off che i rivenditori digitali si trovano ad affrontare nella messa in atto di un sistema di gestione dei resi.

Il secondo capitolo, invece, è dedicato alla discussione degli step fondamentali per la costituzione di un sistema strategico di return management e a come tali pratiche siano effettivamente implementate nel settore.

In seguito, con il terzo capitolo, è analizzata l'importanza di politiche di restituzione efficienti nel rafforzamento delle relazioni con i clienti e nell'influenza dei comportamenti di acquisto degli stessi; inoltre, si discute anche dell'impatto del Covid-19 sui comportamenti dei consumatori digitale.

Dopo questa prima parte dedicata allo studio dello stato attuale della gestione dei resi nel commercio digitale, il quarto capitolo del presente lavoro vuole proporre alcune azioni che le imprese possono intraprendere per superare le criticità dei sistemi attuali, anche attraverso esempi di aziende virtuose in tale senso e modelli teorici.

Infine, il quinto capitolo pone l'attenzione sui concetti di sostenibilità ed economia circolare, sui principali ostacoli alla loro implementazione nella gestione dei resi dell'e-commerce e in quale modo sia possibile superarli.

L'ultimo capitolo conclusivo discute i benefici portati da questo lavoro di tesi, i suoi limiti e i passi di ricerca futuri che potrebbero essere eseguiti sull'argomento.

Dallo studio si evince come il settore dell'e-commerce abbia preso coscienza solo da poco dell'entità del problema costituito dall'elevato numero di articoli restituiti, sia dal punto di vista economico che ambientale. In particolare, l'analisi dello stato dell'arte evidenzia come fin ad oggi l'approccio principale dei rivenditori è stato quello di ridurre i costi che tale fenomeno comporta, piuttosto che affrontare il problema attraverso l'impiego strategico delle risorse aziendali e il miglioramento del rapporto con i clienti.

1. LA REVERSE LOGISTIC NELL'E-COMMERCE: CARATTERISTICHE E CRITICITÀ

In questo capitolo sono descritte alcune delle proprietà più importanti del commercio elettronico, tra cui la grande problematica della gestione dei resi. Sono quindi approfonditi sfide e trade-off che la logistica inversa in questo settore porta con sé, oltre che una panoramica generale sulle principali motivazioni che spingono i clienti e restituire i prodotti acquistati.

1.1. LA DIFFUSIONE DELL'E-COMMERCE

Il commercio elettronico comprende qualsiasi forma di attività economica condotta attraverso connessioni elettroniche e, negli ultimi decenni, la sua crescita ha considerevolmente cambiato il ruolo della logistica nella catena di fornitura. Inoltre, la pandemia da COVID-19 ha sicuramente influito su questo sviluppo: infatti, secondo un'analisi recente, è stato stimato che il mercato dell'e-commerce globale raggiungerà più di $6388 miliardi entro il 2024, con una crescita annuale di circa il 13,5% (Zennaro *et al.*, 2022).

Come illustrano Jędrzejczak-Gas *et al.* (2019), il commercio elettronico in Europa sta diventando sempre più importante in tutti i segmenti di mercato, e nella maggior parte di essi rappresenta già diverse decine di punti percentuali del commercio totale. Gli europei utilizzano questa modalità di acquisto sempre più spesso, e con lo sviluppo della società e la sua informatizzazione, lo shopping online registra quote di mercato sempre più ampie; come si vede in figura 1.1 l'uso del commercio elettronico in Europa è in crescita, non solo visto il numero di acquirenti elettronici crescenti ogni anno (a), ma anche dall'aumento del fatturato e del PIL elettronico (b), ovvero la quota del PIL costituita dall'e-commerce. In termini di fatturato, il mercato europeo dell'e-commerce è il più grande al mondo: secondo un rapporto dell'associazione E-commerce Europe, ha distanziato il mercato statunitense già nel 2010.

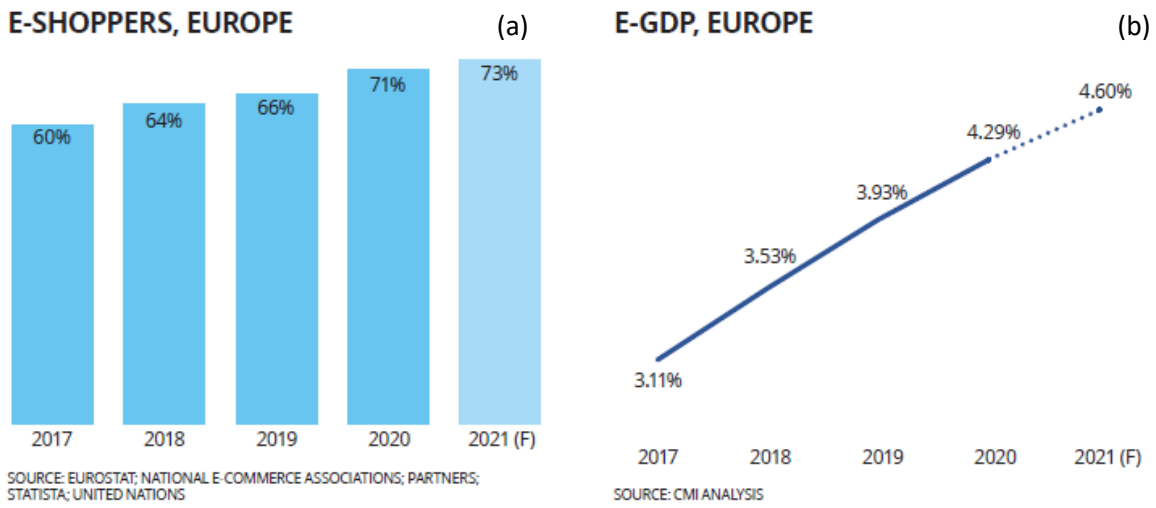

Figura 1.1: L'uso del commercio elettronico in Europa (2021 European e-commerce report)

Ad ogni modo, lo sviluppo e la crescita dell'e-commerce hanno provocato la crisi dei retailer tradizionali; infatti, nonostante i consumi siano ai massimi storici (Frei *et al.*, 2020), le vie dello shopping stanno soffrendo: molti negozi chiudono e persino le grandi catene sono in amministrazione controllata. Con le vendite su Internet in forte crescita, molti retailer aspirano a diventare multi-channel o omni-channel, integrando i punti vendita online con quelli fisici. Nei sistemi multi-canale (MC) l'approvvigionamento dei negozi e dell'e-store sono gestiti in parallelo, mentre in quelli omini-canale (OC) i clienti possono muoversi liberamente tra i vari dispositivi, dal momento che hanno la possibilità di trasferire il loro ordine online anche in negozio. L'MC richiede la gestione dei canali separatamente e i dati non sono integrati e condivisi tra essi, mentre l'OC richiede canali integrati con obiettivi cross-canale, e i dati e le informazioni sono condivisi e integrati. L'OC può essere chiamato anche "bricks and clicks" o "click and mortar" (Zennaro *et al.*, 2022).

1.1.1. Caratteristiche intrinseche del commercio digitale

La diffusione dell'internet, di fatto, ha rivoluzionato il comportamento d'acquisto dei consumatori e ha reso possibile alle aziende di raggiungere clienti al di fuori delle barriere tipiche dell'ambiente 'brick-and-mortar'. Ci sono diversi vantaggi sia per i clienti che per le imprese stesse nell'usare e realizzare le strategie del commercio digitale. Dal punto di vista delle aziende, le opportunità di implementare l'e-commerce sono legate principalmente alla possibilità di raggiungere una più larga piattaforma di potenziali consumatori, alla riduzione sia nel numero che nelle dimensioni dei negozi fisici e alla possibilità di raccogliere e analizzare i dati in tempo reale per mappare i comportamenti dei clienti e creare un canale di comunicazione diretta.

Per quanto riguarda i consumatori, invece, questi possono acquistare quando gli è più comodo, ogni giorno e a qualsiasi ora; non è necessario che siano presenti fisicamente in un negozio, hanno a disposizione molto più tempo per scegliere e confrontare prezzi e caratteristiche dei prodotti nei diversi store online e, infine, hanno a disposizione una selezione illimitata e più alti livelli di personalizzazione. Tuttavia, questa modalità di vendita presenta alcune limitazioni, come la mancanza di contatto fisico con il prodotto, l'impossibilità di provarlo o di conoscerlo di persona, la necessità di sostenere spese di spedizione o un elevato grado di incertezza sull'affidabilità del venditore (Jędrzejczak-Gas *et al.*, 2019).

Concentrandosi sulle caratteristiche degli ordini tipici del commercio elettronico, si possono identificare alcune proprietà fondamentali: ordini di piccole dimensioni, numero elevato di articoli, modelli di arrivo irregolari e inaspettati, picchi di domanda stagionali e aspettative di livello di servizio elevate. Il commercio digitale richiede differenti soluzioni in termini di evasione degli ordini, canali di distribuzione, logistica, gestione operativa, sistemi IT (; Zennaro *et al.*, 2022).

1.1.2. Il problema delle restituzioni e dell'organizzazione della logistica inversa

Un ottimo servizio clienti è considerato una pietra miliare per il successo di un e-store ed un elemento trainante delle vendite. Per questo motivo, la maggior parte dei retailer offre consegne gratuite e diverse modalità di restituzione dei prodotti, spesso senza spese aggiuntive, compreso il ritorno in negozio degli articoli venduti online. Tuttavia, il rovescio della medaglia è stato il numero imprevisto di resi generati; i tassi di restituzione tipici sono del 20-40%, con alcune aziende che registrano fino al 70%. Con questa offerta di "resi gratuiti" per i clienti, molte imprese non hanno chiaro il vero costo dei resi per l'azienda e, in particolare, la misura in cui questa politica viene abusata, causando perdite ai retailer. Frei *et al.* (2020), riportando le parole di uno studio di Appriss Retail [1] del 2013, riferiscono che: "Dei 10 clienti del settore retail oggetto dello studio, tutti sono risultati sottostimare il tasso di restituzione, uno addirittura del 150%, con una discrepanza media del tasso di restituzione di oltre l'80% ... con conseguenti costi aggiuntivi di oltre [US] 462 milioni di dollari per un retailer con un fatturato annuo di 10 miliardi di dollari."

Risulta dunque inevitabile l'introduzione al concetto di reverse logistic. Secondo il glossario del Council of Supply Chain Management Professionals, la logistica inversa è: "Un segmento specializzato della logistica che si concentra sul movimento e sulla gestione di prodotti e risorse dopo la vendita e dopo la consegna al cliente. Include la restituzione dei prodotti per la riparazione e/o il credito"[2].

La gestione della supply chain, tipicamente, riguarda l'amministrazione del flusso a valle dei prodotti verso il cliente che poi innesca il flusso a monte delle risorse finanziare. Tutti questi traffici sono associati ad un flusso informativo tra gli attori convolti nella catena di fornitura. La logistica inversa accade quando si verifica l'opposto, ovvero quando la merce è restituita dai consumatori per poi scorrere a monte nella filiera.

La reverse logistic del commercio digitale presenta condizioni economiche completamente diverse da quelle tradizionali, e richiede soluzioni di ottimizzazione radicalmente differenti. Ad esempio, nella gestione della logistica forward i rivenditori possono realizzare economie di scala, prevedere con maggiore precisione le gamme e le quantità dei prodotti grazie alle previsioni della domanda; i resi online, invece, sono molto più difficile da prevedere perché inaspettati.

Non c'è dubbio che una gestione inefficiente della logistica inversa possa danneggiare seriamente i profitti dei rivenditori; quest'ultima, infatti, rappresenta una parte significativa dei costi logistici totali in un contesto di commercio elettronico. Purtroppo, i costi della gestione dei resi sono molto difficili da tracciare, in quanto non sono registrati e documentati da molte aziende. Ciò è problematico in ottica di implementazione di strategie lungimiranti, poiché la reverse logistic rappresenta una delle maggiori e più trascurate opportunità per molte aziende di contribuire all'aumento dei profitti. In realtà, anche un piccolo miglioramento dei tassi di rendimento e dei costi associati ai resi può migliorare direttamente i profitti. Per un'azienda media, Frei *et al.* (2020) stimano che anche un miglioramento del 5% del tasso di restituzione possa potenzialmente portare a un miglioramento di 200 punti base del margine netto.

I resi dei prodotti non sono solo un problema economico, ma anche un enorme danno per l'ambiente. Secondo Vogue Business "i resi negli Stati Uniti creano da soli 5 miliardi di chili di rifiuti in discarica e 15 milioni di tonnellate di emissioni di carbonio all'anno, equivalenti alla quantità di spazzatura prodotta da 5 milioni di persone in un anno. Nell'UE, nel 2016 il totale dei rifiuti derivanti dal packaging ha quasi raggiunto 87 milioni di tonnellate, pari a circa 170 kg per persona" (Schiffer, 2019).

1.2. LE SFIDE DELLA LOGISTICA INVERSA NEL COMMERCIO ELETTRONICO

Oggi i rivenditori online cercano costantemente di rendere più facile per i consumatori l'acquisto di articoli online con lo scopo di poter servirli al meglio. Ma un aspetto molto importante del commercio digitale è spesso trascurato dai rivenditori: i resi.

"Agli esordi dell'e-commerce" scrive Schiffer (2019) "aziende di grande spessore come Amazon offrivano spedizioni e resi gratuiti per stimolare la crescita e aiutare i clienti a superare le loro remore a ordinare online. Questi standard sono stati adottati in massa dai retailer […] tuttavia, sostenere tali iniziative sta diventando sempre più inaccessibile. I tassi di reso del commercio elettronico sono aumentati del 95% negli ultimi cinque anni. […] Si prevede che il valore delle merci restituite passerà da 350 miliardi di dollari nel 2017 a 550 miliardi di dollari entro il 2020 negli Stati Uniti".

La gestione dei resi pone dunque alle imprese del commercio digitale diverse sfide significative che devono essere affrontate in maniera strutturata al fine di migliorare le prestazioni aziendali (Nel and Badenhorst, 2020). Tra queste, troviamo:

- *L'impatto negativo della logistica inversa sulla redditività di un rivenditore online*. La gestione dei resi, in generale, è associata a costi elevati derivanti anche della mancanza di economie di scala: i benefici di scala associati allo stoccaggio e al trasporto nel flusso a valle non possono essere sfruttati a causa della natura sporadica dei resi online. I rivenditori devono quindi trovare un compromesso tra l'offerta di politiche di reso troppo rigide (che potrebbero causare l'insoddisfazione dei clienti) e politiche di reso troppo liberali, che potrebbero avere un impatto negativo e significativo sulla redditività del rivenditore.
- *La natura imprevedibile dei resi online*. Le supply chains che operano nell'ambiente brick-and-mortar possono prevedere la domanda in modo più accurato e pianificare le loro forniture di conseguenza; l'utilizzo delle strutture e la gestione delle scorte possono essere programmati con attenzione, poiché si conoscono le esigenze dei clienti e la loro ubicazione. Con la logistica inversa, invece, accade essenzialmente il contrario: i resi spesso provengono da siti diversi e sconosciuti per poi finire in un unico centro; i rivenditori non possono prevedere quali clienti restituiranno i prodotti, né le quantità o i luoghi da cui arriveranno i resi e questa incertezza rende difficili da disciplinare le previsioni, la logistica e i profitti. L'imprevedibilità dei resi online richiede anche spazio di magazzino, che potrebbe essere utilizzato meglio nell'ambito delle crescenti transazioni di e-commerce per garantire che l'inventario sia pronto per essere spedito ai diversi clienti.
- *Tempo di ciclo e complessità del processo di restituzione*. I prodotti restituiti richiedono tempo prima di essere pronti a rientrare nel flusso forward: devono essere prelevati, ispezionati, testati, giudicati, classificati, lavorati, rimballati, immagazzinati o restituiti all'acquirente originale. Se, ad esempio, un articolo reso non viene gestito in modo efficace e tempestivo, l'intero processo di restituzione subisce un ritardo che, a sua volta, aumenta i costi (ad esempio, gli

sprechi sotto forma di lavorazione errata, l'aumento dei costi di trasporto e così via) e l'insoddisfazione dei clienti. La globalizzazione ha aggiunto una maggiore complessità alle catene di approvvigionamento in generale: le spedizioni internazionali dei resi sono più costose e richiedono molto più tempo per essere completate a causa di queste complessità commerciali internazionali.

- *Mancanza di investimenti sufficienti per gestire i ritorni.* Questa mancanza di investimenti può essere dovuta a una mancanza di esperienza o a una negligenza interna. Le catene di approvvigionamento in generale hanno spesso trascurato di investire sufficientemente in sistemi informativi in grado di gestire la crescente catena logistica inversa. Da un lato, questa negligenza interna avviene perché, senza un'analisi adeguata, l'impatto dei ritorni online è difficile da determinare, ma dall'altro lato, molti rivenditori non lo considerano abbastanza importante perché non fa parte del core business del retailer.
- *Azioni da parte della concorrenza.* La concorrenza tra i rivenditori online è feroce. Questo può far sì che i rivenditori promettano ai clienti prodotti con caratteristiche che non hanno necessariamente; può anche accadere che i rivenditori offrano agli acquirenti online politiche di reso più indulgenti. Inoltre, quando l'esperienza dei clienti in materia di resi è favorevole, è più probabile che i clienti acquistino di nuovo dal rivenditore; in aggiunta, un numero sempre maggiore di rivenditori offre spedizione e reso gratuiti. Il 60% dei consumatori online consulta la politica di restituzione prima di effettuare un acquisto: quasi quattro consumatori su cinque considerano la spedizione gratuita dei resi un fattore importante nella scelta di un rivenditore online e quasi un consumatore su due abbandona il carrello se scopre che il reso gratuito non fa parte dell'offerta.
- *Il comportamento di acquisto dei clienti*, come approfondito successivamente al Paragrafo 1.3.3.

1.3. LE CAUSE PRINCIPALI DELLA RESTITUZIONE DI PRODOTTI NELL'E-COMMERCE

Lo shopping digitale ha cambiato il comportamento dei clienti e ha fatto sì che i resi dei prodotti aumentassero in modo esponenziale. Tra il 25% e il 30% degli acquisti online viene restituito, mentre per i negozi 'brick-and-mortar' questo numero scende al 10% (Nel and Badenhorst, 2020). Un'alta percentuale di prodotti restituiti avrà sicuramente un impatto enorme sui profitti dei rivenditori; quest'ultimi possono perdere tra il 10% e il 20% dei loro profitti a causa dei resi (Lindsey, 2016).

Di conseguenza, vista la previsione di aumento del commercio digitale, i rivenditori devono identificare e comprendere le cause che stanno alla base dei resi online.

1.3.1. Informazioni sul prodotto

In alcuni casi, i clienti non dispongono di informazioni sufficienti o accurate sui prodotti o sul processo di acquisto online. Questo può portare a errori relativi al processo d'ordine stesso o alla merce ordinata. Alcuni problemi comuni relativi possono essere:

- I clienti non hanno un contatto fisico con i prodotti: quando un cliente effettua un ordine in uno shop online, deve usare la propria immaginazione per prendere una decisione rispetto a talune delle caratteristiche di un articolo; questo può portare ad una discrepanza tra aspettativa e realtà e quindi ad una potenziale restituzione della merce acquistata [3].
- Il prodotto non corrisponde alla descrizione del sito web o del catalogo
  Le informazioni sono obsolete: un esempio sono i prodotti venduti prossimi alla data di scadenza o addirittura già scaduti.

1.3.2. Problemi con i processi della catena di fornitura

I prodotti possono danneggiarsi in qualsiasi punto della supply chain: con il trasporto tra un punto e l'altro della catena, con la movimentazione dei materiali quali carico e scarico oppure durante le attività di distribuzione [6]. Infatti, i resi possono verificarsi quando:

- I prodotti acquistati sono difettosi.

- I prodotti acquistati sono stati danneggiati, soprattutto quando è coinvolto il trasporto di un gran numero di articoli su distanze sempre maggiori.
- Il prodotto sbagliato viene spedito al cliente: vista la crescita del settore, milioni di prodotti vengono ordinati ogni ora in tutto il mondo; se un rivenditore deve elaborare un gran numero di ordini online, è inevitabile che si verifichino degli errori.
- I prodotti vengono consegnati in ritardo al cliente.

1.3.3. Comportamento d'acquisto impulsivo ed errato dei clienti

Gli acquisti online sono molto più impulsivi di quelli in negozio. I clienti continuano a ordinare cose di cui non hanno bisogno solo perché è così facile acquistare con un paio di clic, dando al cervello una dose immediata di dopamina [3]. I consumatori si sono abituati a rivenditori come Warby Parker e Amazon che utilizzano programmi di prova prima dell'acquisto [4], e ciò ha portato alla creazione di fenomeni come il "braketing", ovvero l'abitudine di comprare molteplici prodotti uguali o simili con l'intenzione di tenerne solo uno e restituire gli altri. Questo accade soprattutto con i casalinghi e i capi di abbigliamento, di cui si acquista solitamente più di una taglia o più di un colore per poi restituire la merce non desiderata [5].

Infatti, tra i problemi relativi al comportamento dei consumatori troviamo:

- Clienti che commettono errori con l'ordine online: durante lo shopping in rete, l'utente può cliccare sulla casella sbagliata ed effettuare un acquisto che non intendeva fare; oppure può scoprire, una volta consegnato, che l'acquisto non era quello che intendeva fare, o che la taglia è sbagliata [6].
- Clienti che acquistano troppi prodotti, soprattutto in caso di saldi e sconti, per poi restituirli quando realizzano di aver comprato troppo.
- Clienti che comprano impulsivamente (e cambiano idea dopo che il prodotto è stato acquistato)
- Acquisti durante la "holiday season": durante le feste, i consumatori comprano regali di ogni tipo per amici e parenti e, in molti casi, le persone che li ricevono non li usano o non li apprezzano affatto e la soluzione migliore e quella restituire i regali [6]. Secondo i dati di B-Stock Solutions, una piattaforma di liquidazione,

circa l'11-13% degli acquisti per le festività natalizie viene restituito e circa il 30% degli acquisti online viene rispedito. Secondo le loro stime, nel 2018 sono stati restituiti tra i 90 e i 95 miliardi di dollari di regali natalizi (Garcia, 2018).

1.3.4. Comportamento d'acquisto non etico e fraudolento dei clienti

I resi fraudolenti rappresentano il 6% di tutti i resi online [3]. Le frodi da parte dei clienti possono assumere varie forme: un esempio sono i così detti “wardrobes”, ovvero coloro che comprano un articolo, lo usano temporaneamente e poi lo restituiscono richiedendo un rimborso completo; oppure i truffatori intenzionali, che acquistano articoli con denaro contraffatto o carte di credito/debito rubate e li restituiscono per ottenere un rimborso, che di solito richiedono in contanti.

I rivenditori possono adottare alcune misure per cercare di prevenire queste frodi. Alcuni metodi includono la richiesta di una ricevuta e di una firma, il rimborso con carta di credito e non in contanti, controllare due volte gli ordini ad alto volume e telefonare più spesso ai clienti.

1.4. MODELLIZZAZIONE DEL PROCESSO DI RITORNO

Sulla base di pubblicazioni precedenti, de Leeuw *et al.* (2016) sviluppano un modello per rappresentare il processo della logistica inversa per i resi commerciali dei consumatori online (figura 1.3), prendendo spunto soprattutto dalla vendita al dettaglio di abbigliamento online, poiché è in questo settore che si manifesta il maggior numero di resi (figura 1.2)

Figura 1.2: Secondo un'indagine del 2016 sui clienti dell'e-commerce, tre quarti hanno restituito capi di abbigliamento o accessori acquistati online [3]

La gestione dei resi è di solito un processo complesso per i retailer di abbigliamento online e si devono compiere notevoli sforzi per rimettere rapidamente a nuovo il prodotto restituito, al fine di garantirne la rapida disponibilità per la rivendita. Con percentuali di resi che si aggirano intorno al 30% e un mercato che nei soli Stati Uniti superava i 40 miliardi di dollari già nel 2013 (de Leeuw *et al.*, 2016), si può concludere che al giorno d'oggi la sfida dei resi è enorme per questa categoria di prodotto.

Come illustrato in figura 1.3, il processo di restituzione online si attiva quando i clienti comunicano al rivenditore online che desiderano restituire il prodotto. A seconda del tipo di prodotto, le aziende possono rilasciare un'autorizzazione al reso (RMA, return merchandize authorization) prima che il consumatore possa restituire gli articoli: si tratta di un processo amministrativo con il quale l'azienda verifica se il consumatore è autorizzato a restituire il prodotto secondo le sue politiche di restituzione. Le RMA aiutano le aziende a gestire il flusso dei resi e a facilitare il processo di selezione e smaltimento.

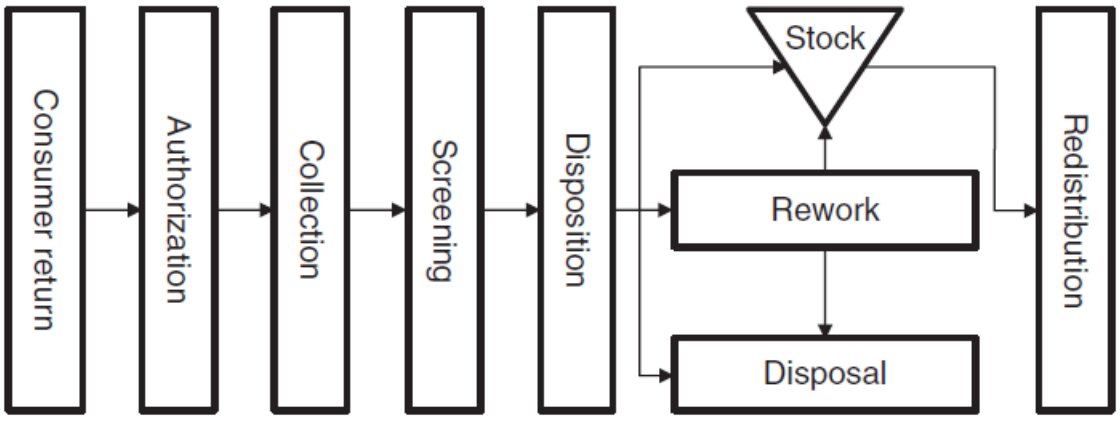

Figura 1.3: Processo di reverse logistic (de Leeuw et al., 2016)

La fase successiva è la raccolta, e il metodo utilizzato in questo momento è in realtà un momento chiave del processo. Si considerano tre possibilità:

1. Il consumatore deposita il prodotto presso un negozio fisico dell'azienda. Chiaramente, questo vale solo per i rivenditori multicanale, non per i "pure player", ovvero i retailer esclusivamente online. L'utilizzo dei negozi fisici come punto di consegna può avere notevoli vantaggi, in quanto i consumatori possono scambiare i loro articoli ma anche acquistare altri prodotti. Secondo de Leeuw *et al.* (2016) i consumatori che possono restituire gli acquisti online in negozi fisici sono più soddisfatti rispetto a coloro che non possono farlo.
2. Il consumatore consegna il pacco presso un punto di raccolta e riconsegna, comunemente chiamati CDP. Un CDP può essere un qualsiasi service point dove il consumatore può pagare, ritirare e restituire il pacco (ad esempio un negozio, una stazione di servizio o un ufficio postale). I CDP possono essere utilizzati anche in senso inverso: i consumatori possono consegnare i resi presso un CDP, che vengono poi ritirati da un corriere e consegnati al rivenditore.
3. Un vettore ritira il prodotto presso l'indirizzo del consumatore

La fase successiva è lo screening, detto anche "gatekeeping", e consiste in un controllo di base della merce restituita, per determinare se il reso è valido e se l'articolo può entrare nella catena di fornitura inversa. Metodi adeguati di gatekeeping assicurano che un'azienda non accetti resi non autorizzati, non validi o indesiderati. L'impresa deve stabilire i criteri per accettare un reso; per farlo de Leeuw *et al.* (2016) considerano tre possibilità:

1. screening centralizzato, in cui tutti i prodotti restituiti vengono raccolti e poi inoltrati a una struttura centrale di restituzione, dove avviene lo screening;
2. screening decentralizzato, in cui i prodotti restituiti vengono controllati immediatamente nel punto di riconsegna, in genere il negozio fisico del rivenditore;
3. nessun controllo, in cui i rivenditori hanno una politica di accettazione di tutti i resi dei consumatori.

Dopo lo screening, si può determinare la destinazione del prodotto. Esistono diverse opzioni di recupero e i resi vengono suddivisi nei vari gruppi in base alle loro caratteristiche qualitative, al fine di assegnare loro il percorso che ridurrà al minimo i costi associati. In linea di principio, lo smaltimento ha cinque esiti fondamentali:

- Ripristino: il prodotto restituito è ancora idoneo alla vendita e può essere messo in magazzino; tale opzione è la meno costosa per il rivenditore se il processo viene eseguito rapidamente.
- Rielaborazione per la vendita (re-imballaggio, rimessa a nuovo, riparazione, ecc.): in questi casi, i prodotti, dopo essere resi idonei, sono rivenduti nelle sezioni di liquidazione dei siti di e-commerce o trasferiti in punti vendita a prezzi inferiori al prezzo di vendita originale, ma superiore al costo originale.
- Restituzione al fornitore: si può trattare di casi in cui il prodotto presenta dei difetti e prodotti che sono ancora coperti da una garanzia o da un accordo con il fornitore.
- Smaltimento: il prodotto viene scartato, riciclato o smaltito in un canale alternativo

Infine, l'ultima fase del processo è rappresentata dalla ridistribuzione sia della merce che può essere venduta come nuova, sia dai prodotti che saranno liquiditi solo attraverso determinati canali o ad un prezzo ridotto.

1.5. I TRADE-OFF PER RAGGIUNGERE L'EFFICIENZA IN UN SISTEMA DI GESTIONE DEI RESI

Dopo aver illustrato quali sono le difficoltà più importanti che un retailer online deve affrontare nella gestione dei resi (Paragrafo 1.2.), l'origine e le cause di tale fenomeno (Paragrafo 1.3.), e aver individuato i principali step coinvolti nel processo(Paragrafo 1.4.), si vuole comprendere quali siano gli effetti delle pratiche operative di gestione della logistica inversa adottati dagli store online sulla diminuzione del numero di resi, sul miglioramento dell'efficienza dei processi di gestione e sull'aumento dei ricavi delle vendite.

Per analizzare questi trade-off, de Leeuw *et al.* (2016) sviluppano e verificano 5 proposizioni (figura 1.4).

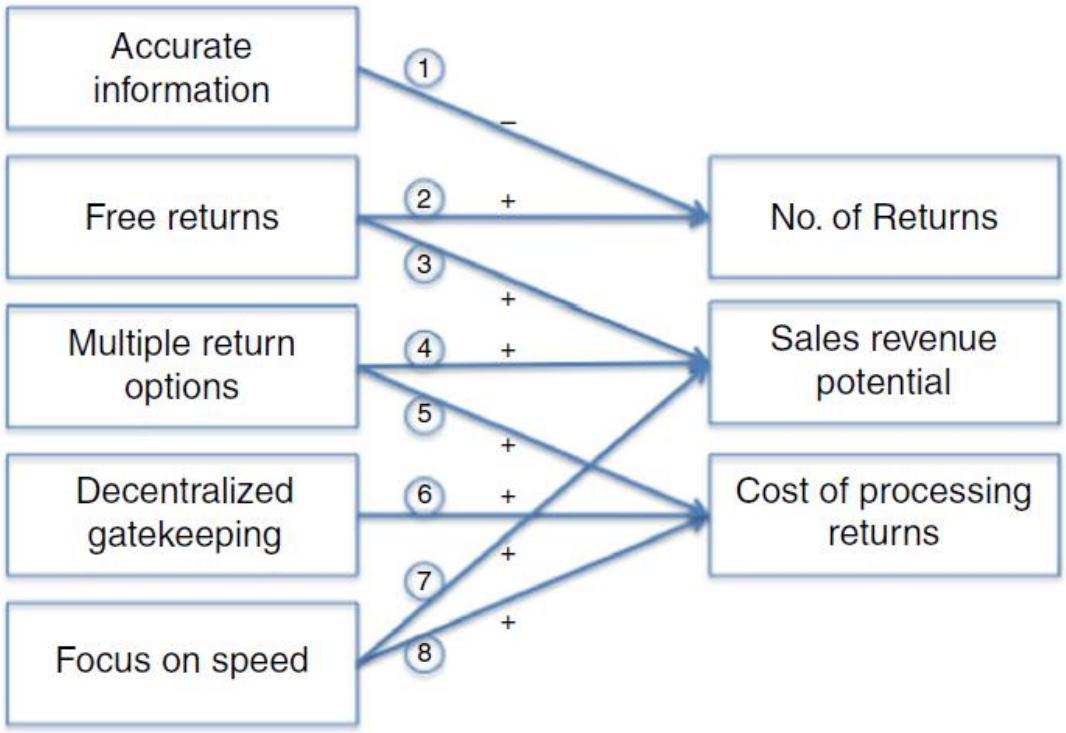

Figura 1.4: Modello concettuale per illustrare i trade-off di un sistema di gestione dei resi (de Leeuw et al., 2016)

1.5.1. Fornire informazioni adeguate e precise sui prodotti evita inutili restituzioni.

Questa proposizione implica che una migliore comprensione delle fonti e delle ragioni alla base dei resi può aiutare a progettare processi di ordine-consegna più adatti a ridurre i resi stessi e persino a evitarli del tutto.

Per fare ciò è necessario superare l'asimmetria informativa: gli esempi che de Leeuw *et al.* (2016) riportano nel loro articolo evidenziano l'importanza di fornire informazioni accurate sulle caratteristiche dei prodotti per ridurre i resi inutili. Nell'articolo [3] sono proposte alcune precauzioni al riguardo: "Fate in modo che i vostri prodotti siano idonei" scrivono; "se la vostra tabella delle taglie non è abbastanza completa, i clienti possono […] ordinare diverse taglie per restituire quelle che non vanno bene. A volte la colpa non è della tabella delle taglie. I clienti possono sbagliarsi sulla taglia di cui hanno bisogno […]. Il fatto è che i pregiudizi cognitivi ci impediscono di essere obiettivi su noi stessi. […] Esiste un trucco per aiutare le persone a essere più obiettive. Provate a chiedere loro di associarsi non a una tabella di taglie impersonale, ma a persone reali". A questo proposito, Asos, un rivenditore online britannico di moda e cosmetici, mostra quale taglia la modella in foto sta indossando e utilizza video che permettano di capire come appare un articolo da ogni angolazione, insieme ad altri prodotti e in movimento (figura 1.5).

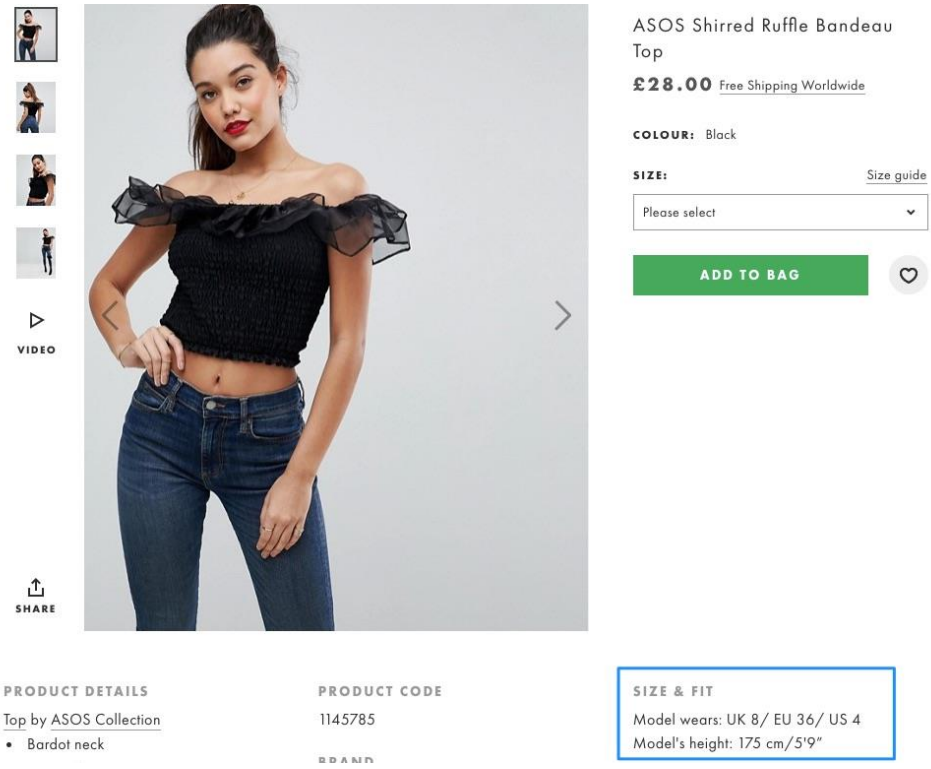

Figura 1.5: Asos mostra la taglia indossata dalla modella [3]

Un altro suggerimento è quello di essere obiettivi ed eliminare informazioni che possano rivelarsi fuorvianti, oltre che fare indagini per conoscere meglio le preferenze dei clienti e ridurre il divario tra aspettative e realtà.

De Leeuw *et al.* (2016), in aggiunta, ricordano che è necessario fornire informazioni adeguate sui processi e sulle procedure di reso e installare sistemi per scoraggiare le persone a effettuare restituzioni non consentite. È importante elencare il più chiaramente possibile le politiche di restituzione, con regole e condizioni scritte in un linguaggio facile per il consumatore. Nell'articolo [4] si raccomanda di evidenziare:

- l'ambito di applicazione, ovvero quali articoli possono essere restituiti o meno
- i tempi entro i quali gli articoli possono essere restituiti
- le opzioni per la ricezione del credito (direttamente in banca, accredito in negozio, sostituzione, ecc.)
- lo sforzo richiesto al cliente per completare la restituzione online

Le politiche di reso devono essere ben strutturate. Non devono essere incentrate solo sul fatto che i clienti possano acquistare senza dubbi, ma devono anche scoraggiare o ridurre i resi. Ad esempio, ai consumatori che non restituiscono i prodotti possono essere offerti sconti su acquisti futuri, che non vengono offerti ai clienti che restituiscono frequentemente gli articoli acquistati.

1.5.2. L'offerta di resi gratuiti aumenta i riacquisti, la soddisfazione dei consumatori e i ricavi per i rivenditori

Nel gestire i resi, le aziende devono decidere chi paga per la gestione logistica dei prodotti restituiti. Ogni decisione deve essere in linea con la strategia di servizio al cliente stabilita dall'azienda e devono essere conformi alle norme di legge. Alcuni rivenditori online hanno adottato politiche di restituzione basate sull'equità, richiedendo ai consumatori di pagare le spese di spedizione e gestione dei prodotti restituiti quando il cliente è ritenuto in torto. Tuttavia, la politica di addebitare ai consumatori una tassa di rifornimento al momento della restituzione di un prodotto, comune a molti rivenditori online statunitensi, non è legale nell'UE; per questo molti retailer multi-canale offrono la possibilità di restituire gratuitamente gli articoli acquistati online attraverso un negozio.

Sempre più rivenditori, inoltre, offrono spedizione e reso gratuiti se si supera la soglia del minimo prestabilito. In questi casi, i consumatori possono spendere più dell'importo richiesto solo per ottenere la spedizione gratuita, con l'intenzione di restituire gli articoli indesiderati. Dal punto di vista del rivenditore, offrire una politica di restituzione generosa può aumentare le entrate, ma possono aumentare anche i costi conseguentemente alla crescita dei prodotti restituiti.

Fornire informazioni accurate sui resi ai consumatori ed esercitare una politica di reso liberale ha l'obiettivo di creare clienti fedeli, aumentando così le vendite. Una politica di restituzione più liberale aumenta i resi, portando con sé un maggior numero di resi fraudolenti; ad ogni modo, i consumatori apprezzano la possibilità di restituire facilmente un articolo se non soddisfa le loro aspettative; infatti, i consumatori che devono pagare una tassa per la restituzione dei prodotti diminuiscono i loro riacquisti, mentre quelli che ricevono restituzioni gratuite li aumentano (de Leeuw *et al.*, 2016).

1.5.3. Offrire ai consumatori più opzioni di ritiro per restituire i loro prodotti aumenta la soddisfazione dei consumatori.

I rivenditori multicanale hanno un vantaggio rispetto agli operatori puri, perché possono offrire ai clienti la possibilità di restituire gli articoli presso uno dei loro negozi fisici piuttosto che presso un CDP designato da terzi, come quelli gestiti dalla società DHL. Negli ultimi anni, il mercato ha visto un'impennata sia del numero di CDP disponibili sia del numero di rivenditori online che offrono il ritiro e la riconsegna tramite CDP. Infatti, i consumatori a cui viene offerta la possibilità di portare gli acquisti online in un luogo fisico saranno più soddisfatti di quelli a cui non viene offerta questa possibilità. Tuttavia, come sarà approfondita al Paragrafo 1.5.4., la decentralizzazione del gate-keeping comporta costi aggiuntivi (de Leeuw *et al.*, 2016).

1.5.4. Il decentramento del gate-keeping aumenta l'efficacia della gestione dei resi.

Come visto al Paragrafo 1.4., il processo di restituzione può essere organizzato in una struttura centralizzata o in una decentralizzata.; la differenza principale è costituita dalla posizione del sito di gate-keeping. In una struttura centralizzata, tutti i prodotti restituiti vengono consegnati prima a una struttura centrale - in genere un centro di restituzione -

per essere ricevuti, controllati e smaltiti; ciò permette di ottenere economie di scala nel trattamento e nel trasporto e minimizzarne così i costi. In una struttura decentralizzata, invece, i resi dei prodotti sono gestiti direttamente dai rivenditori o da strutture di restituzione situate nelle vicinanze dei consumatori. Poiché le operazioni di gatekeeping richiedono tempo e personale qualificato, l'esecuzione di questo processo direttamente nei punti di riconsegna comporta l'aumento dei costi di manodopera. Alcuni prodotti, in aggiunta, sono più facili da valutare rispetto ad altri: ad esempio, è difficile verificare lo stato dei prodotti elettronici senza avere una conoscenza approfondita del prodotto.

Ciò nondimeno, il livello di decentramento appropriato di una rete di resi è influenzato dal tipo di prodotto: una struttura decentralizzata è più efficace per i prodotti sensibili al tempo, poiché i prodotti restituiti possono passare molto più rapidamente alla fase successiva del processo di restituzione e il valore può essere recuperato in modo tempestivo (de Leeuw *et al.*, 2016). Bisogna sottolineare, però, che il decentramento richiede un'infrastruttura di sistemi informativi adeguata, in modo che i prodotti restituiti in negozio, ad esempio, possano essere messi nuovamente a disposizione dei consumatori online.

1.5.5. Processi di restituzione rapidi massimizzano il valore di mercato atteso dei prodotti restituiti.

La maggior parte delle aziende considera la gestione dei resi dei prodotti come un fastidio e la maggior parte delle catene di fornitura inverse sono state progettate con l'obiettivo primario di ridurre al minimo i costi complessivi del recupero dei prodotti. Tuttavia, processi di restituzione rapidi sono correlati con la fidelizzazione dei clienti e con l'aumento di frequenza e quantità d'acquisto. Per accelerare il processo, infatti, i rivenditori online possono fornire ai clienti informazioni e istruzioni chiare sul processo di restituzione. Secondo Nel e Badenhorst (2020) queste istruzioni dovrebbero includere:

- direttive facili da seguire sul sito web
- un modulo di reso che indichi il motivo della restituzione del prodotto da parte del cliente, che a sua volta può aiutare i retailer a individuare le modalità di gestione ottimali per l'articolo restituito

- un’etichetta di reso che includa l'indirizzo di spedizione e un numero (o codice a barre) per aiutare il team di ricezione a identificare e abbinare rapidamente gli articoli restituiti alla transazione d'acquisto originale;

Ad ogni modo, questa semplificazione del reso per i consumatori può portare all’aumento del numero di resi.

In generale, è necessario ridurre la durata interna di elaborazione dei resi. Tempi di lavorazione lenti significano capitale vincolato in magazzino per un periodo più lungo, visto che questi articoli non possono essere utilizzati per le vendite.

Inoltre, Blackburn *et al.* (2004) introducono il concetto di valore marginale del tempo (MVT), ovvero il tasso di declino del valore del prodotto dopo l'introduzione sul mercato. I prodotti sensibili al tempo hanno un MVT elevato, il che significa che possono perdere il loro valore rapidamente, come nel caso dei prodotti di abbigliamento che tendono a diminuire il loro valore durante la stagione; l'MVT, infatti, può essere ancora più alto quando un prodotto si avvicina alla fine del suo ciclo di vita. Per questo motivo è importante che articoli restituiti con un valore marginale del tempo elevato vengano processati il più rapidamente possibile, altrimenti potrebbero diminuire il loro valore molto rapidamente.

2. SVILUPPO DI UNA GESTIONE DEI RESI STRATEGICA

In questo capitolo sono fornite le premesse per la formulazione di linee guida volte alla programmazione di una strategia di gestione dei resi solida, a partire dalla teoria sviluppata da Rogers *et al.* (2002). Inoltre, verranno illustrati come tali operazioni sono state implementate nel settore dell'e-commerce.

2.1. DEFINIZIONE DI GESTIONE DEI RESI E LOGISTICA INVERSA

Come è stato discusso nel capitolo 1, internet ha trasformato irrevocabilmente la vendita e la distribuzione di beni e servizi in molti settori e mercati, portando con sé numerose sfide. Tra queste, la più importante rimane la gestione del flusso inverso di prodotti, costituito da tutti quegli articoli che per una ragione o per un'altra il consumatore decide di restituire al rivenditore.

Il flusso di prodotti restituiti rappresenta un flusso di risorse consistente per molte aziende sia tradizionali che online, ma gran parte di questo valore viene perso nella catena di fornitura inversa (Blackburn *et al.*, 2004). I manager, concentrati prevalentemente sulla catena di approvvigionamento dei nuovi prodotti, spesso non sono consapevoli dell'entità di queste perdite e del modo in cui si verificano. Un modello visivo che illustra questo fenomeno è mostrato in Figura 2.1, in cui il processo è modellato come una conduttura che si restringe e perde; per 1.000 dollari di prodotti restituiti, quasi la metà del valore è persa nel flusso inverso (>45%).

Più tempo occorre per recuperare un prodotto restituito, minore sarà la probabilità di opzioni di riutilizzo economicamente valide; inoltre, tempi di elaborazione e lavorazione lenti significano capitale vincolato in magazzino (Paragrafo 1.5.5.).

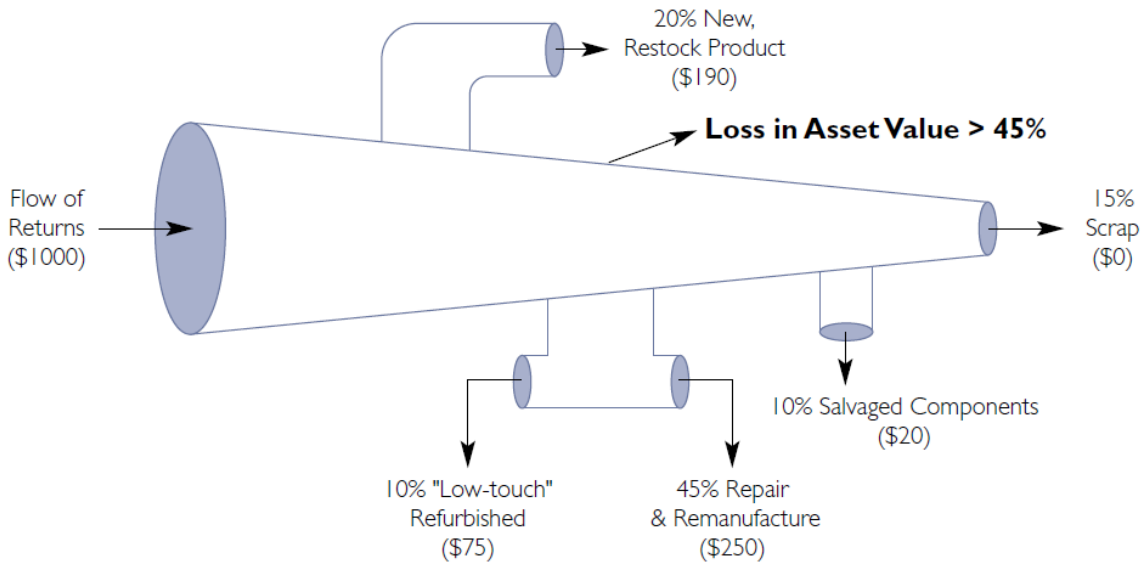

Figura 2.1.: Lo schema che evidenzia la perdita di valore (Blackburn et al., 2004)

Il lavoro di Rogers *et al.* (2002), ha operato un'importante distinzione paradigmatica tra il concetto di logistica inversa e quello di gestione dei resi; secondo gli autori, infatti, la gestione dei prodotti restituiti è un processo critico di amministrazione della supply chain che richiede una pianificazione e un'esecuzione efficace lungo tutta la catena di fornitura. Comprende quattro attività fondamentali: la restituzione, il gatekeeping, l'evitamento e la logistica inversa. "La logistica inversa" scrivono "è il processo di spostamento dei beni dalla loro tipica destinazione finale allo scopo di recuperare valore o di smaltirli correttamente". In questa definizione possono essere incluse anche le attività di rigenerazione, così come il trattamento della merce restituita a causa di danni, programmi di riciclaggio e di smaltimento dei materiali pericolosi, disposizione delle apparecchiature obsolete. Pur essendo un termine utile, la logistica inversa non include tutte le attività coinvolte nella gestione del flusso a ritroso di materiali e informazioni attraverso la catena di fornitura.

La definizione gestione dei resi data dagli autori, invece, include anche altre attività fondamentali come l'evitamento e il gatekeeping. Evitare significa trovare il modo di ridurre al minimo il numero di richieste di reso. Può includere la garanzia che la qualità del prodotto e la facilità d'uso per il consumatore siano al massimo livello raggiungibile prima che il prodotto venga venduto e spedito, o la modifica dei programmi promozionali quando non

c'è alcuna possibilità realistica che il prodotto spedito al cliente venga venduto. Alcune di queste pratiche nell'ambito dell'e-commerce sono state descritte al Paragrafo 1.5.1.

Il gatekeeping, invece, comprende la determinazione dei tipi di resi che l'azienda potrebbe dover affrontare e lo sviluppo di politiche e meccanismi di screening per gestirli, così da limitare il numero di articoli che possono entrare nel flusso inverso (Paragrafo 1.4.). Il gatekeeping elimina i costi associati alla restituzione di prodotti che non dovrebbero essere restituiti o il costo dei prodotti restituiti a una destinazione non appropriata. Il punto di ingresso nel flusso inverso è il punto migliore per eliminare i costi inutili e la gestione dei materiali, controllando i resi ingiustificati.

La gestione dei resi, quindi, comprende misure, politiche e processi volti ad aumentare le vendite o a ridurre il costo o la quantità dei resi dei prodotti in tutte le fasi del processo di scambio cliente-azienda: prima dell'acquisto, durante acquisto ed evasione dell'ordine e dopo l'acquisto. Programmi efficaci di gestione dei resi impiegano gli strumenti giusti nella fase giusta e possono quindi diventare un vantaggio competitivo per i rivenditori online grazie alla riduzione dei tassi di reso, dei costi di reso, dell'aumento delle vendite e del feedback dei clienti, tutte leve importanti per la redditività dell'azienda (Röllecke *et al.*, 2018).

2.2. TIPOLOGIE DI RESO

Prima di poter parlare di strategie di gestione dei resi, è importante distinguere le diverse tipologie di prodotti restituiti in cui le aziende possono incorrere. Infatti, le restituzioni possono provenire non solo dai consumatori, ma anche dagli altri attori coinvolti nella catena di fornitura e possono essere indirizzati verso uno degli attori della filiera originaria o verso un attore di una filiera alternativa (Aït-Kadi *et al*., 2012). Inoltre, a seconda del contesto, lo stato dell'articolo reso può essere diverso da quello del prodotto originale e ogni tipo di reso richiede processi di trattamento specifici. La Figura 2.2. mostra le varie fasi del ciclo di vita di un prodotto e quando questo può essere restituito ai vari attori della supply chain: come si vede, il reso può avvenire in momenti diversi del ciclo.

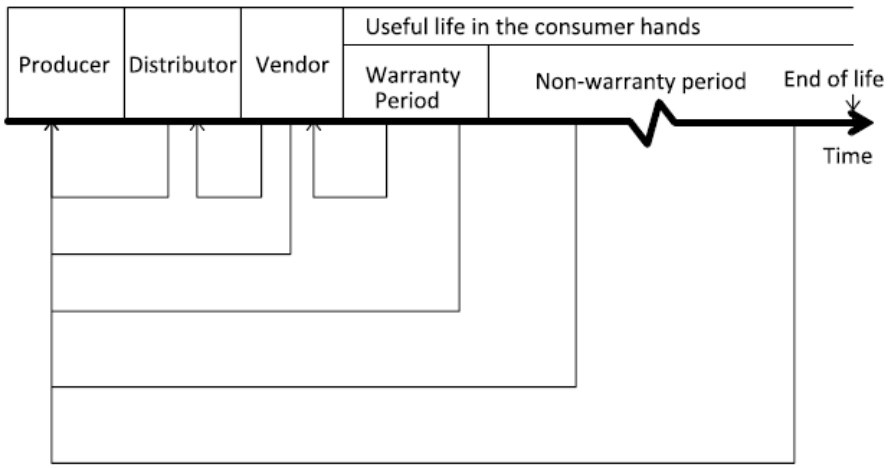

Figura 2.2: Possibili momenti di restituzione nella vita del prodotto (Aït-Kadi et al., 2012)

Rogers *et al.* (2002) suddividono i resi in cinque categorie:

1. *Resi dei consumatori*: chiamati anche resi commerciali, sono generalmente associati al servizio clienti fornito dai rivenditori al fine di consentire la sostituzione o il rimborso della merce non conforme alle aspettative del cliente; come affrontato precedentemente, sono molti diffusi nell'ambito dell'abbigliamento (Figura 1.3).
2. *Resi del marketing*: sono costituiti da prodotti restituiti da una posizione avanzata nella catena di fornitura, spesso a causa della lentezza delle vendite, di problemi di qualità o della necessità di riposizionare le scorte. Un esempio è la merce stagionale rimasta invenduta che è restituita al produttore, se previsto dai contratti di fornitura come per le eccedenze.
3. *Restituzione di asset*: consistono nel recupero e nel deposito di un bene, come le attrezzature per la trivellazione petrolifera e i contenitori riutilizzabili (pallet, casse, bottiglie).
4. *Prodotti richiamati*: sono una forma di restituzione che di solito viene avviata a causa di un problema di sicurezza o di qualità. I richiami possono essere volontari o imposti da un'agenzia governativa.
5. *Resi di carattere ambientale*: comprendono lo smaltimento di rifiuti e prodotti derivati dalle attività della catena di fornitura, come nell'industria farmaceutica, che necessitano di essere trattate secondo le normative ambientali. Le restituzioni ambientali, infatti, si differenziano dagli altri tipi di restituzione perché includono

normative che possono limitare l'insieme delle opzioni che altre tipologie di reso, invece, garantiscono.

Quando si progetta un processo di gestione dei resi, i manager devono considerare ogni categoria coinvolta e sviluppare procedure appropriate per ciascuna di esse. Ogni tipologia ha impatti diversi sulla struttura dell'azienda e sulle altre imprese della catena di fornitura. Per esempio, un reso del primo tipo potrebbe avere un effetto duraturo sulla percezione dell'azienda da parte del mercato; di conseguenza, la direzione potrebbe tenere conto di considerazioni di marketing per trovare la procedura migliore. Al contrario, per un reso che non è legato ai consumatori, le considerazioni principali potrebbero limitarsi a trovare l'opzione più conveniente per l'impresa. Allo stesso modo, i resi dovuti a difetti del prodotto potrebbero richiedere al reparto aziendale di gestione delle relazioni con i fornitori di interfacciarsi sia con il dipartimento di ricerca e sviluppo che con il reparto di marketing, mentre i resi dovuti al rimorso del consumatore potrebbero non farlo (Rogers *et al.*, 2002).

2.3. PROGRAMMI STRATEGICI NELLA GESTIONE DEI RESI

L'obiettivo nella formulazione di programmi strategici per la gestione delle restituzioni è la costruzione di una struttura formalizzata attraverso la quale eseguire successivamente i processi operativi, ovvero fornire una traccia solida per l'implementazione. In questo paragrafo solo illustrati cinque step fondamentali teorizzati da Rogers *et al.* (2002).

2.3.1. Determinare obiettivi e strategia generale

In questo processo rientra la definizione del ruolo che i resi svolgono all'interno della strategia aziendale, in particolare nella strategia generale di servizio al cliente dell'impresa. Difatti, le politiche di gestione dei resi possono essere utilizzate per incrementare la fedeltà dei clienti e migliorare l'immagine pubblica del marchio o dell'azienda, come accade con i resi dei consumatori definiti precedentemente (Paragrafo 2.2.). In altri casi, la direzione può utilizzare le politiche di restituzione per migliorare la fedeltà di piccoli grossisti o dettaglianti, aiutandoli a controllare le scorte attraverso la riconsegna dei prodotti rimasti invenduti.

Inoltre, durante questa fase, è importante anche l'identificazione dei modi in cui i programmi di gestione dei resi possono contribuire a potenziare i profitti e migliorare le prestazioni aziendali complessive. Ad esempio, metodi innovativi di riutilizzo dei materiali o di ricondizionamento e rivendita dei prodotti, attraverso canali primari o secondari, possono rappresentare un'importante fonte di reddito.

Un'altra considerazione fondamentale per determinare gli obiettivi del processo di gestione dei resi è la comprensione delle questioni di conformità ambientale e legale che hanno un impatto sull'azienda e sulla catena di fornitura, come accade soprattutto nell'ambito dei resi di carattere ambientale. L'importanza di questo fattore sarà approfondita nel Capitolo 5 del presente lavoro, in cui è discussa la modalità in cui è possibile integrare i programmi di gestione dei resi con il concetto di economia circolare.

Infine, è importante sottolineare come lo sviluppo della strategia dei resi passa anche attraverso la comprensione dei vincoli e delle capacità dell'azienda e della catena di fornitura. Blackburn *et al.* (2004) analizzando diverse catene di fornitura inversa dei resi commerciali, identificano cinque processi chiave individuabili in ogni filiera:

- acquisizione del prodotto: ottenimento del prodotto dall'utente;
- logistica inversa: trasporto dei prodotti a una struttura per l'ispezione, la selezione e lo smaltimento;
- ispezione e smaltimento: valutare le condizioni del prodotto restituito e prendere la decisione più vantaggiosa per il riutilizzo;
- rigenerazione: restituzione del prodotto alle specifiche originali;
- commercializzazione: creare mercati secondari per i prodotti recuperati.

In Figura 2.3. ne è mostrato uno schema semplificato: i clienti restituiscono i prodotti al rivenditore, da cui vengono spediti alla sede di valutazione dei resi per il rilascio del credito e lo smaltimento del prodotto. Sono eseguiti test diagnostici per determinare l'azione di smaltimento che consente di recuperare il maggior valore dal prodotto restituito come descritto al Paragrafo 1.4.

La gestione di tale processo vede coinvolte diverse funzioni aziendali e diversi membri chiave della supply chain; questo richiede, quindi, che ognuna di questa entità si interfacci

con le altre per portare avanti un solido programma strategico di gestione dei resi. Ad esempio, il team destinato all'evasione degli ordini può assistere quello di gestione dei resi nella comprensione dei limiti del flusso fisico e delle capacità e dei vincoli informatici del sistema logistico (Roger *et al.*, 2002); così come l'amministrazione del flusso di produzione fornisce i costi e la capacità disponibile per la rigenerazione e il ricondizionamento, al fine di identificare le opzioni migliori per recuperare il valore degli asset.

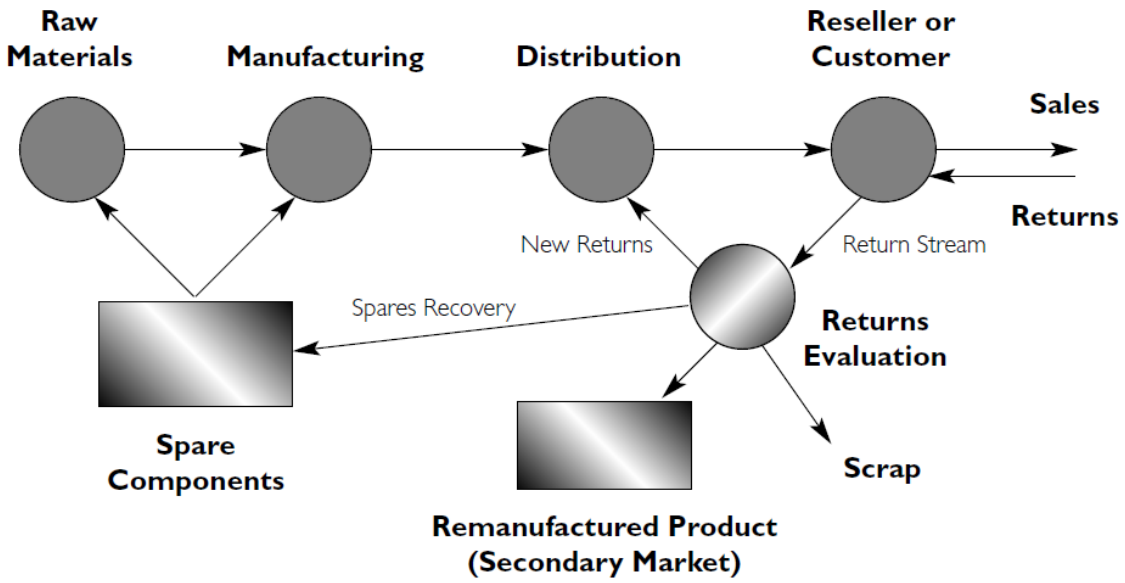

Figura 2.3.:Sschema di una generica catena di fornitura inversa per i resi dei prodotti commerciali (Blackburn et al. (2004)

Le strategie nei programmi di gestione dei resi nell'e-commerce

Studiando le pratiche più diffuse nel settore del retailing online, Röllecke *et al.* (2017) individuano tre grandi strategie nella gestione dei resi:

1. *Focalizzazione sui costi*: in questo tipo di programmi di gestione dei ritorni, le aziende considerano i resi semplicemente come un costo di gestione che deve essere ridotto al minimo; per tale motivo, i clienti vengono scoraggiati dal restituire gli articoli attraverso l'addebito di varie commissioni e procedure di restituzione complicate. Visto che l'obiettivo principale è la riduzione del volume e del costo dei

resi e della loro gestione, molte delle aziende che scelgono questa tipologia di programma non tengono traccia dei motivi dei resi (o fanno un uso limitato di tali informazioni) e non mantengono un database che colleghi i resi ai clienti.

2. *Bilanciamento tra costi e soddisfazione del cliente*: qui i retailer si pongono come obiettivo l'aumento della soddisfazione del cliente, adottando un approccio più equilibrato alla gestione dei resi rispetto al primo tipo; il programma cerca l'equità bilanciando l'esperienza del cliente con la riduzione dell'effetto negativo dei resi. In questo modo, i clienti sperimentano una combinazione di procedure costose e onerose o indulgenti e favorevoli, a seconda che la colpa del reso sia o meno del consumatore. I clienti "colpevoli" dei loro resi sono scoraggiati (a causa dei costi o dei problemi) dall'effettuarli.
3. *Focalizzazione sulla soddisfazione del cliente*: in questa categoria i resi sono visti non solo come un'opportunità per aumentare la soddisfazione del cliente, ma anche come leva strategica. Questi programmi sono utilizzati dalle aziende che ritengono che, se sono indulgenti e orientate al cliente per quanto riguarda i resi, il conseguente aumento delle vendite supererà l'aumento dei resi e quindi l'effetto netto che ne risulta è positivo. Qui, la riduzione dei resi è un obiettivo secondario collegato alla missione globale dell'azienda incentrata sul cliente: anche se i resi gratuiti e facili stimolano la soddisfazione e la fedeltà dei clienti, l'azienda impiega misure "passive" per ridurre la quantità e i costi dei resi. Queste misure includono presentazioni significative dei prodotti, un'ottimizzazione del marketing che distingue tra i diversi tipi di clienti, l'eccellenza operativa per ridurre i costi associati al ritiro e al ricondizionamento dei prodotti e una strategia che cerca continuamente la migliore opportunità di recupero per gli articoli restituiti e ricondizionati. Tutto ciò richiedo, però, un'organizzazione fortemente interconnessa tra i vari reparti. L'azienda, inoltre, mantiene un database completo sulla storia degli acquisti e dei resi dei consumatori, utilizzando questi dati a fini dell'ottimizzazione.

Le politiche del primo tipo sono solitamente adottate dai piccoli rivenditori online che non hanno l'impegno manageriale o le risorse per condurre un programma del secondo e terzo tipo, oppure come azione difensiva contro l'elevato costo e la quantità di resi di prodotti

che entrano nella catena di fornitura inversa. Per questo, anche alcuni grandi marchi si affidano a questa tipologia; Zulily, una società di e-commerce americana con sede a Seattle, impone ai clienti che intendono restituire un prodotto una tariffa forfettaria di spedizione e gestione. Inoltre, non tutti gli articoli possono essere restituiti: costumi da bagno, abbigliamento intimo, articoli personalizzati, cibo, trucco, articoli per l'igiene personale, mobili, articoli pesanti/ingombranti, alcuni prodotti elettronici e alcuni articoli di lusso sono esclusi da tale possibilità. Oltre a ciò, per ricevere il credito della restituzione, tutti gli articoli restituiti devono essere inutilizzati, inalterati e nella loro confezione originale con l'etichetta attaccata [9].

I programmi del secondo tipo, invece, si trovano di solito in categorie di prodotti con bassi margini di profitto per i rivenditori, come l'elettronica di consumo, dove i costi per l'elaborazione dei resi e il decadimento del valore superano il potenziale di profitto marginale del cliente derivante da acquisti futuri.

Allo stesso tempo, l'intensa concorrenza e gli alti costi di acquisizione dei clienti rendono i rivenditori riluttanti a adottare un programma rigido come quello del primo tipo. Per questo motivo i rivenditori sono diventati creativi nella progettazione e nell'utilizzo dei programmi di tipo II, sviluppando una notevole varietà di stratagemmi per scoraggiare i resi senza ridurre le vendite. H&M, ad esempio, detrae un importo pari a 10,95$ dollari dal rimborso del reso per l'utilizzo della etichetta di restituzione, se l'acquisto è stato effettuato da un cliente che non è membro del programma fedeltà [10]. Oppure Dell applica una tassa di restituzione pari 15% del prezzo d'acquisto pagato al netto delle spese di spedizione e di gestione quando il prodotto restituito non è né difettoso né è risultato da un diretto errore dell'azienda [13].

Interferire il meno possibile con l'esperienza del cliente, e allo stesso tempo indirizzarlo verso un minor numero di resi, è un'impresa enorme che richiede capacità di analisi dei dati, attenzione da parte del management e la continua sperimentazione e verifica di misure e processi. Molti programmi di gestione dei resi non hanno questo livello di impegno e spesso privilegiano un obiettivo rispetto all'altro. Un esempio eclatante è il clamore mediatico suscitato dal fatto che Amazon continua a chiudere gli account dei britannici in risposta al comportamento dei clienti che effettuano i resi [12]. L'azienda, infatti, è nota da tempo per la sua politica di restituzione favorevole ai clienti che consente il reso della

maggior parte degli articoli entro 30 giorni dall'acquisto; tuttavia, il gigante della vendita al dettaglio ha recentemente iniziato a dare un giro di vite ai clienti che restituiscono troppi articoli. Secondo Amazon, ciò è necessario per proteggere i venditori dalle frodi e per garantire che i clienti siano soddisfatti dei loro acquisti. Molti acquirenti hanno riferito di aver ricevuto un avviso o addirittura di essere stati banditi dal sito se più del 10% dei loro ordini risultava in un reso [11].

In fine, le politiche della terza tipologia sono spesso adottate in quelle categorie di prodotti in cui i clienti hanno bisogno di "toccare e sentire" l'articolo (come nel caso della moda) per determinarne l'idoneità. Per queste categorie, non solo il prodotto ma anche la qualità dei servizi è fondamentale. È in queste categorie che i clienti si aspettano un'esperienza simile a quella offline. Zalando, il rivenditore online più grande e in più rapida crescita d'Europa, ne è un esempio [14]. Il retailer basa tutte le sue attività commerciali sull'obiettivo principale della soddisfazione del cliente, che è il suo core business. L'obiettivo generale del suo programma di gestione dei resi è quello di accogliere i resi che aumentano la soddisfazione e la convenienza del cliente, eliminando al contempo la necessità di restituire prodotti indesiderati sia dall'azienda che dal cliente. Per quanto riguarda il primo aspetto, Zalando sta sperimentando un servizio di ritiro senza costi, "Instant Returns", grazie al quale un cliente può richiedere che un prodotto restituito venga ritirato a qualsiasi indirizzo ed entro una finestra temporale di un'ora. Questo servizio è stato sperimentato nel 2016 ed è ora diffuso in diverse città europee [15]. A proposito del secondo, invece, Zalando mira a ridurre il numero di resi dovuti ad un errore di taglia, in quanto danneggiano le prestazioni dell'azienda e sono una seccatura per i consumatori; per farlo l'azienda ha implementato con successo una serie di misure - come il miglioramento delle informazioni e dell'assistenza ai clienti (centri di auto-aiuto, chat di servizio, ecc.) - che hanno aumentato la soddisfazione dei clienti e ridotto il volume dei resi.

Come per le strategie del secondo tipo, le strategie focalizzate sulla soddisfazione dei clienti, affinché risultino efficienti, richiedono alle organizzazioni promotrici requisiti elevati in termini di progettazione, implementazione e gestione. In misura ancora maggiore, questi processi richiedono database integrati e aggiornati, necessari per amministrare la complessa gestione della comunicazione di marketing e dei resi, nonché una mentalità aziendale comune orientata verso l'eccellenza operativa e il miglioramento continuo.

Un'altra grande sfida che i programmi del terzo tipo devono affrontare è l'elevato numero di resi e i costi ad essi associati. Indipendentemente dai tentativi di ridurne l'effetto negativo, quest'attenzione nel rendere facili i resi non può che aumentare il numero di articoli che entrano nella catena di fornitura inversa e che devono essere gestiti. Pertanto, le strategie di gestione di quest'ultima categoria non sono adatti ai piccoli rivenditori o alle categorie di prodotti con margini di profitto ridotti.

2.3.2. Sviluppare linee guida per azioni di evitamento, gatekeeping e disposizione e regole di credito.

Questa seconda fase nello sviluppo di una strategia per il processo di gestione dei resi consiste nell'elaborazione di linee guide per il gatekeeping, l'evitamento e le attività future di logistica inversa, oltre alla determinazione di tutte le tipologie di prodotti restituiti che l'azienda potrebbe dover affrontare. L'uso di procedure efficaci, infatti, riduce al minimo il costo del rientro degli articoli nella catena di fornitura.

L'azienda, in collaborazione con gli altri attori della filiera, svilupperà le opzioni di smaltimento degli articoli restituiti e stabilirà la struttura per identificare le opportunità di evitamento, attraverso politiche di restituzione e meccanismi di screening che possano permettere di identificare quanto prima quali prodotti dovrebbero essere accettati come reso e quali no.

In questo è importante determinare anche le modalità di valutazione dei prodotti restituiti, identificare le linee guida per l'autorizzazione al credito e stabilire le politiche di credito.

Le pratiche di gestione dei resi tipiche dell'internet retailing

Hjort *et al.* (2019), svolgono un caso studio coinvolgendo 12 diverse imprese svedesi di e-commerce: da questo ne nasce una classificazione empirica delle pratiche di gestione dei resi nella vendita al dettaglio su Internet che utilizza le definizioni e i concetti sviluppati da Rogers *et.al.* (2002) (Tabella 2.1).

Tabella 2.1.: Categorizzazione delle pratiche di gatekeeping, evitamento e logistica inversa

Gatekeeping	
Posizionamento	• Al cliente • In magazzino • Presso il CRC (centro di restituzione centralizzato)
Vettore di informazioni	• RMA (autorizzazione alla restituzione della merce) • Bolla di reso prepagata e prestampata con la consegna
Canale di comunicazione	• Registrazione digitale del reso • Customer service • Faccia a faccia
Esito	• Il cliente dismette la merce • Accredito dei resi • Consegna/scambio di merci • Visita a domicilio • Negoziazione • Controllo qualità

Evitamento	
Vendite	• Vendere al cliente giusto • Vendere i prodotti giusti
Informazioni pre-acquisto	• Aggiunta di informazioni sul prodotto • Informazioni sull'uso del prodotto • Descrizione realistica del prodotto • Foto aggiuntive • Modifica di foto e immagini • Foto del prodotto in uso • Strumento taglia e vestibilità • Guida alle taglie e attributi • Aggiunta informazioni sulla taglia • Non informare sulla politica di reso vantaggiosa
Informazioni post-acquisto	• Feedback del cliente • Negoziare con il cliente • Controllo doppio dell'ordine con il cliente
Comportamento del cliente	• Analizzare l'andamento dei resi • Annullare gli ordini • Escludere il cliente • Contattare il cliente • Addebito per consegne non ritirate • Indagine sul cliente
Magazzino	• Migliorare l'accuratezza del picking • Implementare un sistema a lotti • Escludere la movimentazione al terminale • Rimandare la movimentazione • Feedback a monte
Prodotto e imballaggio	• Prodotti su misura • Installazione del prodotto • Fornire un campione di materiale • Controllo qualità del prodotto • Sviluppo del sistema di imballaggio • Proteggere l'imballaggio primario

Reverse logistic	
Raccolta	• Casa • Service Point • Punto vendita
Ridistribuzione	• CRC • LSP(logistic service provider)/magazzino • Rivenditore/magazzino • Negozio
Smaltimento	• Beneficenza • Outlet • Rivendita • Rifiuti

Pratiche di gatekeeping

Dato che l'attività di gatekeeping consiste nel vagliare le richieste di ritorno prima di accettarle, il corretto posizionamento del punto di screening è essenziale per proteggere il flusso inverso della catena dai ritorni indesiderati ed eliminare così costi inutili. I risultati della ricerca dimostrano che i rivenditori posizionano il loro primo punto di gatekeeping in modo diverso e, di conseguenza, implementano pratiche diverse. Queste pratiche hanno quattro caratteristiche interconnesse che sono state classificate come: posizionamento del gatekeeping, vettore di informazioni, canale di comunicazione ed esito.

Gli autori hanno osservato che diversi rivenditori praticano uno screening completo presso il consumatore utilizzando il già citato RMA (Paragrafo 1.4.); questo sistema di amministrazione dei resi, in Europa, non è usato con la sua funzione primaria di bloccare la restituzione del prodotto: la direttiva UE (2011/83/UE, 2011) sui resi dei consumatori, infatti, stabilisce che i consumatori che fanno acquisti online hanno 14 giorni di calendario per cambiare idea e restituire la merce acquistata per qualsiasi motivo. Perciò l'autorizzazione al reso costituisce per lo più un'interazione con il cliente per determinare il motivo per cui il prodotto viene restituito e il modo in cui il reso verrà elaborato, anche per gli articoli che hanno già superato il periodo di restituzione garantito. Bisogna sottolineare che solo alcuni retailer offrono ai clienti una registrazione digitale dei resi, mentre molti altri richiedono a coloro che decidessero di effettuare una restituzione di contattare il servizio cliente via e-mail o telefono. Questo, infatti, permette di rendere leggermente più arduo per i clienti scoraggiare le restituzioni e differenziare le procedure in base alle problematiche, così da ridurre i costi e gli sforzi sia per il rivenditore che per i consumatori. I retailer dello studio citano pratiche come il ritiro del reso durante una nuova consegna, così da ottenere una riduzione del lavoro di trasporto e di magazzino; oppure la negoziazione con il cliente, ad esempio proponendo uno sconto sull'articolo per evitare completamente il reso.

I retailer che gestiscono i resi presso i magazzini e i centri di restituzione centralizzati (CRC), invece, non sono in grado di esaminare sistematicamente le richieste di reso prima di accettarle, come invece possono fare coloro che posizionano questa attività al consumatore. Il denominatore comune di questi rivenditori è che devono far fronte a tassi di reso relativamente elevati e che il gatekeeping attraverso il servizio clienti non è

semplicemente fattibile dal punto di vista operativo o economico. Dai dati raccolti, gli autori evidenziano come uno dei rivenditori coinvolti nello studio che offre sia una registrazione digitale che una messaggistica di testo per tenere traccia dei resi per tutto il loro percorso, dal ritiro presso il punto di assistenza, all'arrivo presso la sede del rivenditore, all'autorizzazione presso lo sportello di restituzione e al successivo accredito al consumatore. Questo dimostra come il cuore del gatekeeping dei resi commerciali sia la comunicazione con i clienti, che nell'e-commerce è fortemente associata al sistema informativo che viene implementato.

I risultati dei casi suggeriscono che in base alla posizione del primo punto di ingresso nel flusso inverso, il vettore di informazioni e il canale di comunicazione con il cliente vengono attivati per ottenere la funzionalità di gatekeeping prevista. Quanto più il punto è collocato a valle, tanto più precoce è l'interazione con il destinatario del reso, consentendo di vagliare le informazioni sul reso prima di decidere come smaltire la merce. Tuttavia, il posizionamento a valle rappresenta una sfida operativa, in quanto richiede molta manodopera ed è costoso da gestire, a seconda della scelta del vettore informativo e del canale di comunicazione. I rivenditori con tassi di restituzione relativamente elevati possono quindi trovare più interessante il posizionamento a monte, presso un magazzino e un CRC.

Pratiche di evitamento

L'attività di evitamento dei resi si riferisce alla prevenzione di questi ultimi. Le diverse pratiche di evitamento sono state organizzate in sei categorie relative a: vendite, informazioni preacquisto, informazioni post-acquisto, comportamento del cliente, magazzino, prodotto e imballaggio.

Solo pochi retailer hanno affrontato in modo specifico il tema dell'evitamento dei resi durante il processo di vendita. Le tre pratiche principali riscontrate sono state quelle di rivolgersi al giusto gruppo di clienti, di escludere coloro che acquisteranno il prodotto per poi restituirlo e di vendere ai clienti il prodotto o i prodotti giusti. Un esempio di targeting consiste nell'indirizzarsi specificatamente verso una nicchia di mercato ristretta e di rivolgersi solo a un certo gruppo limitato di consumatori.

Le pratiche più citate e attuate, invece, riguardano le informazioni prima dell'acquisto. Per i rivenditori con un tasso di restituzione relativamente alto, il miglioramento sistematico delle informazioni sui prodotti nei siti web è la pratica principale per evitare i resi.

Per quanto riguardo le informazioni post-acquisto, la pratica più ovvia e comunemente utilizzata è quella di chiedere e ascoltare il feedback dei consumatori. Ad esempio, se un cliente ha ricevuto un prodotto sbagliato o difettoso, il rivenditore esamina il motivo e corregge la situazione. Alcuni rivenditori chiedono ai clienti di inviare foto per documentare in modo esauriente il motivo del reso e lo utilizzano per progetti di sviluppo commerciale. Un denominatore comune tra i rivenditori che utilizzano le informazioni post-acquisto per evitare i resi è un tasso di restituzione relativamente basso.

Sorprendentemente, pochi rivenditori lavorano attivamente per evitare i resi affrontando i problemi di comportamento dei consumatori. Nella ricerca esiste, però, un retailer che utilizza quasi esclusivamente pratiche di evitamento di questo tipo; quest'ultimo analizza le statistiche sul comportamento dei resi per trovare il modo di evitarli, impedendo e bloccando i clienti dall'ordinare, cancellando gli ordini o rimuovendo i clienti dal database. Alcuni retailer contattano anche i clienti che restituiscono sistematicamente i prodotti (via lettera e telefono) chiedendo loro come poterli assistere, il che spesso porta a un cambiamento nel comportamento di restituzione degli stessi.

Anche se la maggior parte dei magazzini ha programmi di miglioramento continuo, sorprendentemente pochi utilizzano questo approccio per evitare i resi. Tra le pratiche analizzate, risultano: lavorare sulla riduzione di errori di prelievo e consegna, introdurre lotti più piccoli per facilitare i test di qualità e tenere traccia dei prodotti consegnati, collaborare con i fornitori a monte, rinviare le operazioni nel caso di un potenziale guasto del prodotto, di un errore di posizionamento o di un problema di spedizione del cliente.

Infine, un numero piuttosto elevato di rivenditori collega gli aspetti relativi al prodotto e all'imballaggio all'evitamento dei resi. Una pratica diffusa consiste nel supportare i clienti con l'installazione dei prodotti e nel visitare il cliente a casa per assicurarsi del funzionamento e dell'uso del prodotto. Alcuni rivenditori lavorano anche regolarmente con controlli di qualità sugli articoli restituiti per evitare restituzioni simili in futuro. Come estensione i rivenditori hanno menzionato iniziative per evitare i resi legati all'imballaggio, poiché l'imballaggio primario è spesso visto come una parte integrante del prodotto stesso.

Pratiche di logistica inversa

Le attività di logistica inversa, per gli autori, comportano essenzialmente tre fasi sequenziali: raccolta, ridistribuzione e smaltimento. In senso più ampio, i rivenditori analizzati utilizzano pratiche simili, ma in una varietà di configurazioni a seconda dei prodotti, dei mercati e degli accordi commerciali.

Per quanto riguarda il ritiro, questo dipende essenzialmente dalle caratteristiche dal prodotto (dimensioni, volume, peso e valore) ed è fortemente associato al servizio di consegna iniziale. Per i prodotti di grandi dimensioni, i resi devono ovviamente essere ritirati nel luogo in cui si trova il prodotto, ma come ci si aspetta, quasi tutti gli altri resi vengono riportati al service point in cui il consumatore ha ritirato l'articolo. Presso il punto di assistenza, il reso viene ricevuto, registrato e conservato fino al ritiro da parte di un fornitore di servizi logistica esterno (LSP, logistic service provider); mentre per un rivenditore solo il ritiro dei resi viene effettuato direttamente con la flotta di veicoli del rivenditore. In alcuni casi, i rivenditori multicanale consentono ai clienti di restituire i prodotti nei loro negozi (Paragrafo 1.5.3.).

Dopo essere stati raccolti, i resi sono rispediti al magazzino attraverso i terminali di smistamento, dove tutti i pacchi vengono scansionati e smistati per essere trasportati alla destinazione successiva. Solo in un caso, i resi vengono trasportati presso un CRC dedicato all'elaborazione dei resi; ciò avviene per ottenere un profilo di costo più basso e per guadagnare economie di scala. Tuttavia, questo allunga sia la distanza di trasporto, che il tempo totale di elaborazione dei resi creando disagio ai clienti che si aspettano un servizio rapido soprattutto se sono in attesa di un rimborso o di un articolo sostitutivo.

Nella maggior parte dei casi, la decisione su come smaltire i resi viene presa dal banco resi del magazzino o del CRC. La disposizione predefinita è quella di rimettere l'articolo a scaffale; i prodotti in cattive condizioni per la rivendita, invece, sono smaltiti attraverso gli outlet, soprattutto quando la confezione originale risulta difettosa o incompleta, ma il prodotto stesso non presenta alcun difetto. Nel caso di un prodotto difettoso, questo è smaltito al banco resi in un flusso per il riciclaggio (Paragrafo 1.4.). Una volta presa la decisione di smaltire la merce, i clienti vengono accreditati o vengono spediti prodotti sostitutivi.

Una differenza interessante tra i rivenditori è la gestione e la disposizione delle spedizioni che non sono mai state ritirate dal cliente e che sono indicate come resi automatici o pacchi non ritirati. Sebbene la maggior parte dei rivenditori abbia subito questo tipo di resi, solo uno li ha trattati in modo diverso. Il rivenditore ha smistato questi resi non contaminati e ha prontamente reso i prodotti nuovamente vendibili con una gestione minima. Un altro rivenditore non è riuscito a separare facilmente questi resi speciali dagli altri e li ha inviati tutti a un CRC per essere rimessi a nuovo, anche se erano in condizioni perfette.

2.3.3. Sviluppare il network

Durante questa fase l'impresa deve sviluppare la rete di logistica inversa e valutare se è opportuno esternalizzare alcune attività di gestione dei resi a un fornitore di logistica terzo, oltre a determinare le modalità e le metodologie di trasporto. Ad esempio, alcune aziende possono decidere di creare una rete di centri di restituzione centrali per gestire i prodotti restituiti separatamente da quelli che si dirigono verso il consumatore.

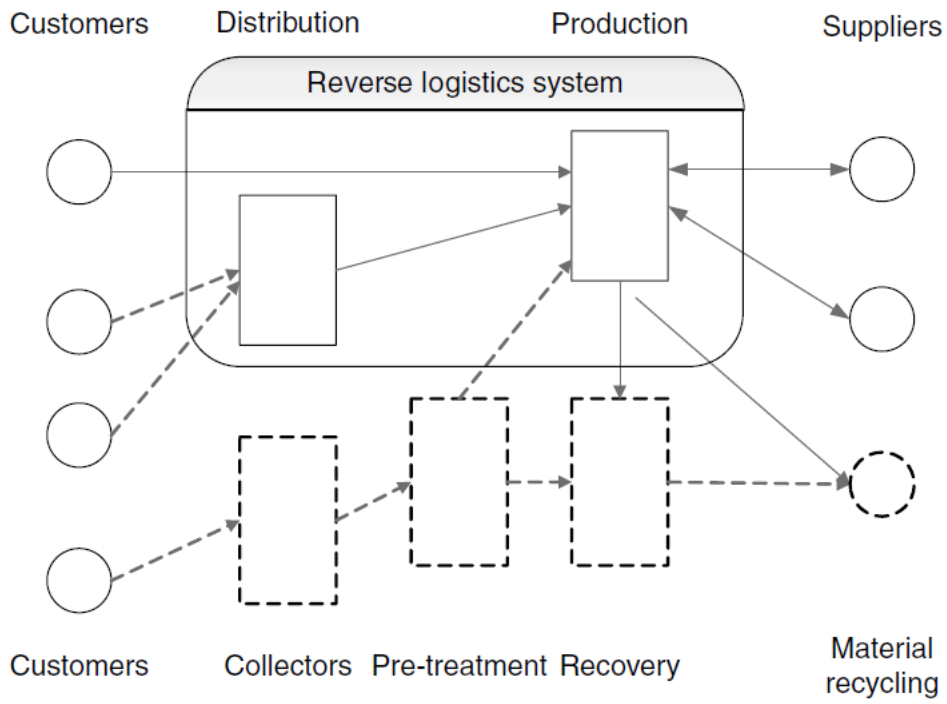

Figura 2.4.: Organizzazione della rete di logistica inversa (Aït-Kadi et al., 2012)

Inoltre, è importante comprendere il ruolo di tutti gli stakeholder coinvolti. In figura 2.4., sono mostrati i tipi di relazioni e stakeholders che un processo di logistica inversa deve affrontare: gli stakeholder principali della rete sono i clienti, i centri di distribuzione, le unità di produzione e i fornitori. Altri stakeholder (indicati con linee tratteggiate) sono legati al sistema di logistica inversa, quali centri di raccolta, lavorazione e ridistribuzione, che possono essere sia unità aziendali sia terze parti. Le frecce tratteggiate indicano relazioni indipendenti da quelle considerate dal processo generico di logistica inversa, ma che ne agiscono in parallelo (Aït-Kadi *et al.*, 2012).

A tal proposito, Yanyan (2010) analizza il contesto dell'e-commerce e identifica quattro modelli operativi di logistica inversa, sulla base delle relazioni tra i vari stakeholder coinvolti nella catena:

1. *Modello di logistica inversa di tipo autonomo*, nel quale le aziende del commercio elettronico costruiscono le proprie società di logistica così da entrare in contatto con i clienti direttamente e avere accesso diretto a informazioni accurate per stabilire un buon rapporto con i consumatori. Rispetto ad altri modelli, questa tipologia permette che le richieste dei clienti siano gestite tempestivamente, ma comporta un impiego di capitale elevato, alti costi, una forte ridondanza e una gestione relativamente complessa.
2. *Modello del 3PL per la logistica inversa*: quando si parla 3PL si intende una società esterna, diversa dagli attori che costituiscono domanda e offerta, la quale fornisce servizi professionali di logistica (sia forward che reverse) e permette alle imprese di ottimizzare l'allocazione delle risorse e indirizzarle verso il core business. Questo modello può sfruttare il vantaggio professionale e i benefici di costo delle società 3PL. Pertanto, richiede meno finanziamenti garantendo maggiore efficienza. Lo svantaggio è che clienti e rivenditori non possono scambiarsi direttamente informazioni; inoltre, il successo o meno di questa logistica inversa è soggetto ai vincoli di capacità delle imprese 3PL.
3. *Modello di logistica inversa dell'alleanza strategica*, il quale prevede che le imprese di e-commerce, le imprese 3PL e altre aziende formino un'alleanza strategica per completare congiuntamente la logistica inversa. Tale tipo, collocandosi tra i primi due, ne presenta entrambi i rispettivi vantaggi e

svantaggi: infatti, con questo modello è possibile soddisfare pienamente l'obiettivo della condivisione delle risorse delle imprese e dell'allocazione ottimale di queste, e sfruttando appieno il talento, la tecnologia, le informazioni e gli altri vantaggi delle parti della lega. Bisogna specificare, però, che buoni partner sono difficili da trovare.

4. *Modello del fornitore di soluzioni integrate (ISP)*: l'Integrated Solution Provider (ISP) è un'impresa che esegue una serie di attività di servizi logistici, come magazzinaggio, trasporto e altre attività funzionali che costituiscono un pacchetto totale di servizi. Le aziende che forniscono tali servizi hanno in genere una buona comprensione delle esigenze dei clienti e sono responsabili dell'esecuzione dei servizi in conformità ai documenti contrattuali [7]. Ad esempio, Return Logistics International [8] è un'azienda di logistica inversa dedicata al settore farmaceutico: fornisce resi, richiami di prodotti, smaltimento di farmaci scaduti per fornire l'autorizzazione all'approvazione, la certificazione, l'imballaggio e il trasporto di una soluzione completa per il suo produttore farmaceutico a contratto. I clienti che presentano la domanda di restituzione dei prodotti possono essere consumatori, istituzioni mediche o rivenditori di farmaci. Con questo modello, la criticità per l'imprese consiste nella selezione di un ISP appropriato, la creazione di una partnership e il successivo coordinamento legate alla logistica inversa. L'ISP, infatti, si concentra generalmente su un settore specifico, con attrezzature, personale e risorse gestionali specializzate. In alcuni casi, ISP diventa addirittura partner dei dipartimenti governativi competenti.

2.3.4. Individuare mercati secondari

Una volta stabilito in quale punto della catena di fornitura verrà spedito il prodotto restituito, il team di processo può esaminare i potenziali mercati secondari. Questi possono essere aste online, oppure rivenditori specializzati in prodotti restituiti o di seconda mano. Spesso i produttori che utilizzano gli outlet richiedono che il negozio che vende i loro prodotti secondari non sia situato vicino a un rivenditore di prodotti nuovi o di prima qualità (Rogers *et al.*, 2002).

2.3.5. Sviluppare un quadro di metriche

L'ultima fase della gestione strategica dei rendimenti è lo sviluppo di un quadro di metriche quali tassi di ritorno e impatto finanziario dei resi. La gestione dei rendimenti può avere un impatto sulle metriche critiche dell'azienda, come il valore economico aggiunto (EVA). L'EVA non considera solo i ricavi, i costi e i profitti, ma anche il costo delle attività necessarie per ottenere i profitti dichiarati (Figura 2.5.). Ad esempio, una migliore gestione dei resi può aumentare le vendite perché accresce la fedeltà del cliente e quindi la probabilità di ottenere un'attività ripetuta; ma può anche ridurre i costi del servizio clienti, i costi di trasporto e movimentazione, la documentazione e l'elaborazione dei crediti, nonché i costi dei resi legati alla scarsa qualità. Inoltre, può portare ad una riduzione delle immobilizzazioni come edifici e attrezzature, soprattutto se il volume dei resi è significativamente ridotto (Rogers *et al.*, 2002).

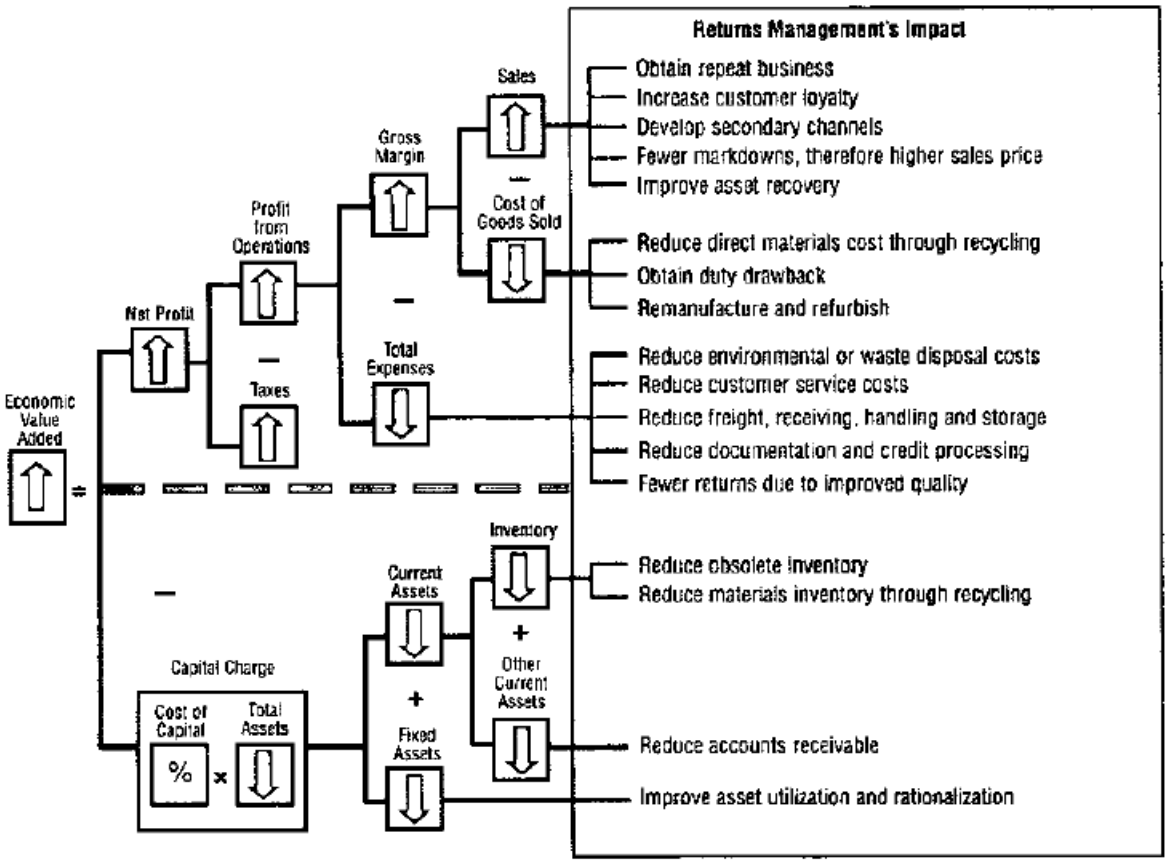

Figura 2.5.: Schema che illustra come la gestione dei resi influisce sull'EVA di un'azienda (Rogers et al., 2002)

3. IMPATTO DELLE POLITICHE DI RESTITUZIONE SULLA RELAZIONE CON I CLIENTI

In questo capitolo si vuole approfondire l'importanza di una corretta politica di restituzione per il rafforzamento del rapporto con i clienti.

3.1. INSODDISFAZIONE DEL CONSUMATORE

Le relazioni con in consumatori sono fondamentali per il successo dei retailer online, ma lo sviluppo e il mantenimento di relazioni è difficile in un contesto non face-to-face (Steinhoff *et al.*, 2019). Come abbiamo visto al Capitolo 1, i resi online sono un fenomeno comune: si prevede che le vendite al dettaglio nell' e-commerce nel mondo cresceranno fino a 6,54 trilioni di dollari nel 2022; allo stesso tempo circa il 30% degli ordini viene restituito (Martinez-Lopez *et al.*, 2022).

I resi online per motivi legati alla soddisfazione del consumatore sono significativi e costituiscono una parte inevitabile del commercio elettronico. Walsh e Brylla (2017) concettualizzano questo fenomeno come un fallimento del servizio, alla cui base c'è la teoria della dissonanza cognitiva, la quale riflette lo stato di disagio psicologico di un consumatore che acquista un prodotto online e scopre che non lo soddisfa: gli articoli consegnati non appaiono come si immaginava, ovvero si è creata una discrepanza tra le aspettative e le caratteristiche reali/percepite. Questa discrepanza influenza la soddisfazione del cliente rispetto alle prestazioni del retailer presso il quale è stato acquistato il prodotto e, conseguentemente, la fiducia verso di esso ne è lesa. Inoltre, i clienti che restituiscono ripetutamente avranno dubbi sulla qualità del rivenditore online, influenzando i comportamenti post-consumo, compreso il passaparola.

Secondo alcuni studi, circa la metà dei clienti è insoddisfatta delle procedure di restituzione online (52%), indice di un'incapacità dei retailer di rispristinare il rapporto con questi consumatori [46]. Il processo di spedizione comporta di solito molte seccature e costi monetari per i consumatori; tuttavia, fornire spedizioni integrate e completamente gratuite è una sfida complessa che richiede un'attenta pianificazione da parte dei venditori. È importante, quindi, studiare gli effetti che le varie di politiche di reso sulle relazioni

acquirente-venditori per aiutare i retailer a decidere come allocare al meglio le proprie risorse.

3.2. RELAZIONE TRA I METODI DI SPEDIZIONE DEL RESO E LA SODDISFAZIONE DEI CONSUMATORI

I venditori online possono dover decidere come i consumatori debbano rispedire loro il prodotto. Alcuni venditori online, come eBay [48], non forniscono servizi di spedizione dei resi, ma è richiesto ai consumatori stessi di trovare e utilizzare un fornitore di servizi di consegna di terze parti; in altre parole, questi retailer separano la spedizione del reso dai propri servizi di restituzione. Al contrario, altri venditori, come Amazon e Walmart.com, integrano la spedizione del reso nei loro servizi, consentendo ai clienti di organizzare direttamente il reso sui loro siti web e di utilizzare il servizio di spedizione da loro fornito. Ad esempio, i consumatori che devono restituire i prodotti a Walmart.com possono programmare una data per il ritiro sul sito web di Walmart, e il prodotto sarà ritirato e spedito dal partner di consegna FedEx; possono anche selezionare l'opzione "Drop off at FedEx" sul sito web di Walmart e portare l'articolo in una sede FedEx per spedirlo [49].

Rispetto alla spedizione del reso integrata, una spedizione separata presenta una minore complessità logistica per il retailer ma richiede maggiore sforzo ai clienti: con il metodo separato non solo i consumatori devono sobbarcarsi il processo di ricerca delle informazioni per la valutazione e la selezione della società di consegna terza, ma è anche necessario che si impegnino in una comunicazione con la società di logistica sui requisiti per la spedizione del prodotto e con il venditore per le informazioni di tale shipping. Per questo, una spedizione di questo tipo rappresenta un grosso inconveniente per i clienti; una politica integrata, invece, può ridurre tali disagi e rivelarsi fondamentale per il successo dell'esperienza cliente (Martinez-Lopez *et al.*, 2022).

Martinez-Lopez *et al.* (2022) confrontano le due diverse politiche e trovano che un metodo di spedizione integrato, rispetto ad uno separato:

1. *Fa percepire ai consumatori la politica come più equa*: l'equità percepita si riferisce al giudizio del cliente a proposito delle regole stabilite dal venditore online per la spedizione dei resi siano giuste e ragionevoli, ed è fortemente legato allo sforzo che

gli viene chiesto di effettuare. Quando un venditore online utilizza un metodo di spedizione del reso separato, i consumatori devono compiere uno sforzo significativo per restituire l'articolo e percepiscono la politica meno indulgente e, quindi, meno equa. D'altro canto, quando viene fornita una spedizione integrata per il reso, i consumatori non hanno bisogno di spendere tanti sforzi.

2. *Rende la politica di spedizione del reso più vantaggiosa per i consumatori*: un metodo integrato di spedizione del reso rende il processo di restituzione più facile e conveniente per i consumatori, che non devono impegnarsi molto per organizzare la spedizione. La maggiore convenienza del processo può far sì che i consumatori considerino tale politica più vantaggiosa per loro, il che potrebbe tradursi in un maggiore valore percepito della politica.
3. *Fa percepire ai consumatori il venditore online come più benevolo*: per benevolenza percepita del venditore online ci si riferisce alla misura in cui si ritiene che egli intenda beneficiare i clienti, al di là delle motivazioni di profitto. L'offerta di una spedizione integrata riduce gli sforzi dei consumatori e richiede investimenti extra da parte del venditore online: il cliente può percepire che il retailer ha buone intenzioni nei suoi confronti, al di là del loro interesse personale, e quindi lo considera benevolo.
4. *Dà ai consumatori una maggiore soddisfazione nei confronti del retailer*: quando viene fornita una spedizione di restituzione integrata, è probabile che i consumatori abbiano un'esperienza di restituzione più soddisfacente, grazie al minor impegno nell'organizzazione della spedizione di restituzione. Un'esperienza di restituzione soddisfacente potrebbe ripristinare la soddisfazione generale del consumatore dopo il fallimento del servizio costituito dal reso stesso.
5. *Determina una maggiore intenzione di riacquisto da parte dei consumatori presso il venditore online*: l'intenzione di riacquisto si riferisce alla probabilità soggettiva che un individuo continui ad acquistare prodotti dal venditore online in futuro ed è un risultato comportamentale che i retailer apprezzano perché ha un'influenza diretta sui loro profitti. Un servizio di spedizione di ritorno integrato riduce gli sforzi e influisce sull'intenzione di riacquisto.

3.3. RELAZIONE TRA LE SPESE DI SPEDIZIONE E LA SODDISFAZIONE DEI CONSUMATORI

Ogni restituzione costituisce un costo per l'azienda, ma anche per il consumatore; i venditori online possono allora offrire una spedizione gratuita del reso, sostenendone essi stessi le spese, oppure possono richiedere che siano i clienti a coprire il costo.

Zhao *et al.* (2020) confrontano l'idoneità e l'efficacia di queste due diverse politiche di reso, quella del consumatore che si fa carico del reso (C-Policy) e quella del rivenditore che paga il reso (R-Policy). I loro risultati indicano che la decisione del rivenditore online in merito a quale sistema usare è legata alla quantità effettiva di resi: quando questa è bassa conviene una R-policy; se è elevata, è meglio una C-Policy.

Una politica di restituzione di tipo C è istituita sulla base di presupposti normativi e principi di equità: se il retailer ritiene di essere responsabile della restituzione, come resi dovuti a scarsa qualità del prodotto o a danni subiti durante il trasporto, è lui ad assorbire le spese dell'operazione; se invece attribuisce il reso al cliente, ovvero restituzioni online dovute a problemi di insoddisfazione, sarà il consumatore a pagare la spedizione (Bower e Maxham, 2012).

Molti rivenditori, però, scelgono di offrire resi completamente gratuiti volti a favorire la costruzione di relazioni migliori con i loro consumatori (Paragrafo 1.5.3.). Martinez-Lopez et al. (2022) confrontano le due diverse politiche e trovano che l'offerta di una spedizione gratuita rispetto al richiedere che siano i consumatori a pagare la spedizione:

1. *Fa percepire ai consumatori la politica di reso piè equa*: una tassa per la spedizione del reso potrebbe far aumentare gli input dei consumatori in termini di costi monetari, influendo sulla percezione di correttezza. Se ai consumatori viene fornita una restituzione gratuita, si richiede a quest'ultimo un contributo monetario minore il quale percepirà la politica come più equa.
2. *Rende la politica più conveniente per i consumatori*: il valore percepito della politica di spedizione dei resi si riferisce alla valutazione del consumatore del beneficio netto ad essa associato. Quando ai clienti è offerta la spedizione gratuita, i costi monetari inferiori che ne derivano diminuiscono il costo complessivo dell'utilizzo; di conseguenza, è probabile che il consumatore consideri la politica di restituzione con spedizione gratuita più valida grazie al suo costo inferiore.

3. *Fa percepire ai consumatori il venditore online come più benevolo:* la spedizione gratuita del reso, come la spedizione integrata, può indurre i consumatori a percepire il venditore online come benevolo. Il risarcimento monetario può compensare la perdita subita dal consumatore a causa del disservizio, e offrire un risarcimento significa che l'azienda deve sacrificare un po' di profitto per rimediare alla perdita del consumatore. Se, invece, ai consumatori viene chiesto di pagare la spedizione del reso, potrebbero considerare il venditore online come uno sfruttatore.
4. *Dà ai consumatori una maggiore soddisfazione nei confronti del retailer:* la soddisfazione nei confronti di un venditore online si riferisce alla valutazione complessiva del venditore online da parte del consumatore in base alla sua esperienza. Essendo i resi dei fallimenti di servizio, una compensazione finanziaria può ripristinare la fiducia; quindi, se si vede la spedizione gratuita come una fonte di compensazione finanziaria, il consumatore può essere più soddisfatto del venditore online.
5. *Determina una maggiore intenzione di riacquisto da parte dei consumatori presso il venditore online:* Bower e Maxham (2012) hanno riscontrato che i consumatori che hanno pagato una tassa di spedizione per il reso hanno diminuito le spese successive presso lo stesso rivenditore, mentre al contrario i consumatori che hanno usufruito della spedizione gratuita per il reso le hanno aumentate notevolmente.

3.4. RELAZIONE TRA L'ESPERIENZA DI UN CLIENTE CHE RESTITUISCE UN PRODOTTO E IL SUCCESSIVO COMPORTAMENTO D'ACQUISTO

Il comfort e la fiducia dei clienti nei confronti di un fornitore di servizi sono importanti fattori che determinano il comportamento d'acquisto nei suoi confronti. Nello studio di Griffis *et al.* (2012), il comfort e la fiducia del cliente sono relazionati alla teoria dell'economia dei costi di transazione (TCE) di Coase (1937) e Willimson (1975) secondo cui acquirenti e venditori sperimentano costi associati a ogni fase delle transazioni coinvolte negli scambi di mercato. In un contesto online, Chircu e Mahajan (2006) concettualizzano la transazione di vendita come una sequenza di fasi, tra cui l'accesso allo store, la ricerca, la valutazione e la selezione, l'ordine, il pagamento, l'evasione dell'ordine e il servizio post-vendita; a ciascuna di queste fasi sono associate componenti di costo che possono essere quantificati come costi di tipo prezzo (spese di credito, tasse, ecc.), costi di tipo tempo (tempi di attesa, tempi di consegna, ecc.) o costi di tipo psicologico (facilità d'uso percepita, disagio, frustrazione, fastidio, ansia, ecc.).

Griffis *et al.* (2012), studiano la relazione tra l'esperienza del cliente che restituisce un articolo e il suo successivo comportamento concentrando la loro attenzione su I clienti con un'esperienza di resi alle spalle con il rivenditore: la frequenza degli ordini, il numero di articoli per ordine e il valore medio in dollari degli articoli acquistati. In particolare:

1. *I clienti con un'esperienza di resi alle spalle con il rivenditore acquistano più frequentemente di quelli che non ce l'hanno*: se un cliente ha completato un reso con successo, possiede un maggior livello di familiarità e fiducia nel processo di reso, riducendo i costi di transazione di tipo psicologico delle transazioni future. Infatti, man mano che la fiducia dei clienti in un rivenditore cresce, attraverso una serie di transazioni, essi sperimentano le offerte del rivenditore e i relativi costi transazionali; questa maggiore comprensione del processo fa aumentare la convenienza a rifornirsi presso un determinato venditore, piuttosto che rivolgersi ad un altro con il rischio di ritrovarsi a sperimentare un servizio insoddisfacente.
2. *I clienti con un'esperienza di resi alle spalle con il rivenditore acquistano più articoli per ordine rispetto a quelli che non ce l'hanno*: i clienti con esperienza di resi acquistino più articoli rispetto a prima, poiché l'incertezza sulle conseguenze del processo di reso si è ridotta. Per incertezza del consumatore si intende sia una

incertezza legata al risultato della transizione con il venditore, che un'incertezza legata alle conseguenze (Taylor, 1974). Nel contesto dell'e-commerce, l'incertezza sull'esito può essere intesa come la preoccupazione derivante dall'ambiguità sulla misura in cui l'esito di una transazione potrebbe essere diverso dal successo; come analizzato in precedenti capitoli, l'ambiente della vendita online offre numerose opportunità di incertezza di questo tipo perché i clienti non possono esaminare fisicamente il prodotto. Tuttavia, alcuni attributi non esperienziali, come le valutazioni dei prodotti e i sondaggi sulla soddisfazione, possono contribuire a ridurre l'incertezza di esito. L'incertezza sulle conseguenze, invece, può essere intesa come l'entità del danno percepito che si verificherebbe se le conseguenze dell'acquisto non si rivelassero favorevoli; un'esperienza passata con le restituzioni riduce questa incertezza per gli ordini successivi, dato che gli acquirenti hanno più fiducia nel processo. I clienti, quindi, saranno più propensi a "correre più rischi" e provare prodotti che magari non avevano acquistato in precedenza.

3. *I clienti con un'esperienza di resi alle spalle con il rivenditore acquistano articoli con un valore medio più alto rispetto a quelli che non ce l'hanno*: quando il livello di fedeltà dei clienti è più elevato, questi sono disposti a pagare di più rispetto a quelli meno fedeli (Zeithaml *et al.*, 1996).

3.4.1 Velocità di elaborazione dei resi

L'elaborazione dei resi, come già analizzato, può essere considerata come un evento di recupero del servizio. Mollenkopf *et al.* (2007) notano che "un reso di un negozio online rappresenta un'opportunità per il rivenditore Internet di tentare un recupero del servizio, anche se il rivenditore ha consegnato il prodotto in modo impeccabile come promesso, perché il cliente non era soddisfatto dell'esperienza di acquisto complessiva".

Griffis *et al.* (2012) trovano che anche la velocità con cui vengono gestiti i resi e processati i crediti è una componente chiave dell'esperienza complessiva di restituzione. Le fasi operative che precedono l'emissione del credito comprendono: la ricezione della richiesta di reso, l'instradamento del reso (compresa la generazione di un'autorizzazione al reso (RMA) in molti casi), la ricezione del reso (con la verifica e l'ispezione della merce per confermare la legittimità del reso - cioè il gatekeeping) e la selezione della disposizione

appropriata della merce (rivendita come nuova, mercati secondari, donazione o smaltimento) (Rogers et al., 2002). Pertanto, la velocità del rimborso è il culmine delle fasi precedenti eseguite congiuntamente dal consumatore, dal fornitore di servizi di trasporto (che sposta fisicamente l'articolo) e dal rivenditore nel processo di gestione dei resi.

Come già osservato in precedenza, una maggiore soddisfazione nei confronti di un servizio porta a una maggiore propensione a mantenere la fedeltà nei confronti del fornitore del servizio che, a sua volta, si manifesta in un aumento della frequenza degli ordini, del numero di articoli per ordine e dell'acquisto di articoli di prezzo più elevato; coerentemente, le prestazioni operative, rappresentate dalla velocità di rimborso al cliente, influenzeranno le azioni futuro di acquisto. Quindi è possibile collegare la velocità di rimborso alle tre misure di fidelizzazione precedentemente considerate (frequenza degli ordini, numero di articoli per ordine a valore medio dagli articoli) e ottenere le seguenti proposizioni:

1. la velocità di rimborso è correlata positivamente all'aumento percentuale della frequenza degli ordini;
2. la velocità di rimborso è correlata positivamente all'aumento percentuale del numero medio di articoli per ordine;
3. la velocità di rimborso è correlata positivamente all'aumento percentuale del valore medio degli articoli.

3.5. CORRELAZIONE TRA LE CARATTERISTICHE DI RISCHIO DEI PRODOTTI E LA RELAZIONE CUSTOMER LOYALTY – PERFORMANCE DI GESTIONE DEI RESI

"La raccolta dei prodotti restituiti dai clienti" scrive Ramanathan (2011), "è di solito la prima fase delle attività organizzative che comprendono il canale della logistica inversa o le catene di approvvigionamento inverse" ed è importante perché è l'unico momento d'incontro con il cliente. Nel suo studio, l'autore vuole studiare la relazione tra due variabili:

- la performance di un'azienda di e-commerce in termini di gestione dei resi dei prodotti da parte dei clienti e del loro rimborso, calcolata utilizzando le valutazioni dei clienti in termini di resi/rimborsi dei prodotti
- la performance complessiva dell'azienda, calcolata attraverso le valutazioni di fedeltà dei clienti, intesa come la probabilità di riacquisto.

L'obiettivo dell'analisi è la relazione tra queste due variabili, ovvero quanto è significativa la performance dei resi con la performance complessiva, e come è influenzata dalle caratteristiche di rischio dei prodotti venduti sul sito web. Infatti, l'autore indica che (figura 3.1.):

1. la performance dei siti di e-commerce in termini del processo di restituzione ha un impatto significativo sulla fedeltà dei clienti;
2. la significatività della performance di restituzione rispetto alla fedeltà dei clienti varia a seconda delle caratteristiche di rischio del prodotto;
3. l'importanza della performance di restituzione dei prodotti sulla fedeltà dei clienti è maggiore per i prodotti a basso rischio.

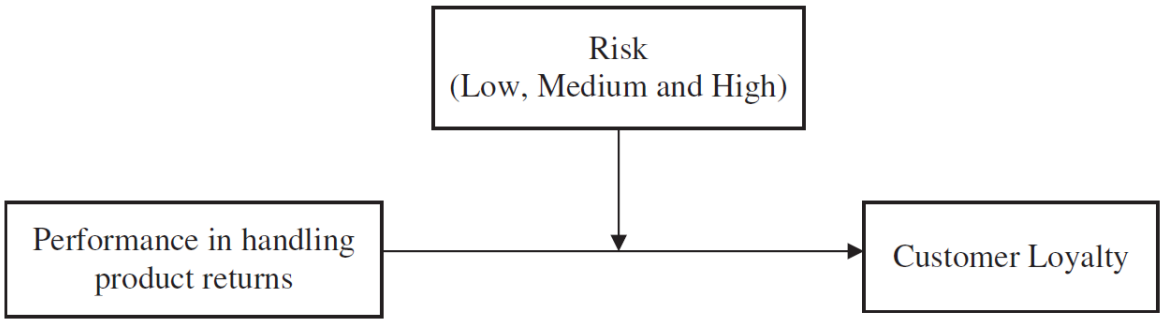

Figura 5.1.: Diagramma concettuale (Ramanathan , 2011)

L’autore utilizza gli studi sviluppati da Finch (2007), secondo cui l’esposizione al rischio nell’e-commerce è determinata sia dall’importo (prezzo) sia dal grado di accuratezza di descrizione del prodotto (ambiguità). Utilizzando le dimensioni di prezzo e ambiguità per classificare i prodotti in diverse categorie di rischio, Finch ha riscontrato che le dimensioni della qualità orientate al servizio hanno maggiore importanza per le categorie a basso rischio e che le dimensioni della qualità orientate al prodotto hanno superiore rilievo per le categorie ad alto rischio (Figura 5.2).

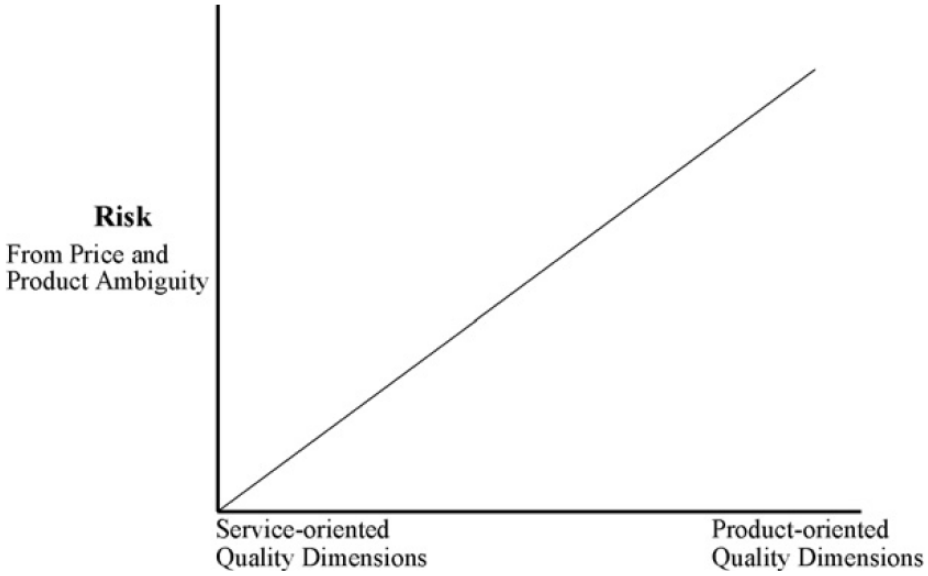

Figura 5.2.: Relazione rischio-orientamento della qualità (Finch, 2009)

Il risultato più interessante che emerge dallo studio di Ramanathan (2011) è che, mentre la "facilità di restituzione/rimborso" è significativa per i siti web che vendono prodotti a basso/alto rischio, il segno del coefficiente è diverso per i due gruppi: il segno è positivo per i prodotti a basso rischio, mentre è negativo per i prodotti ad alto rischio. Questo perché i clienti tendono ad acquistare prodotti a basso rischio (ovvero basso prezzo e bassa ambiguità) senza un'analisi approfondita, visto che sono meno costosi e di solito i siti web offrono politiche di reso molto favorevoli se restituiti entro un certo periodo. La maggior parte dei resi di prodotti di questa categoria tende a verificarsi a causa di un cambiamento di idea da parte dei clienti. Pertanto, i clienti soddisfatti di poter restituire i prodotti senza problemi tendono ad acquistare di più dall'azienda e quindi a mostrare una maggiore fidelizzazione.

Al contrario, i clienti dedicano molto più tempo e sforzi per conoscere il prodotto ad alto rischio prima di acquistarlo (prezzo e ambiguità elevati). Di conseguenza, la ragione più probabile per la restituzione sarebbe un problema reale con il prodotto, come la consegna di un prodotto sbagliato o non funzionante, più che un cambio di idea. Per questo motivo i clienti che hanno restituito prodotti ad alto rischio potrebbero non mostrare un'elevata fedeltà, anche se potrebbero essere soddisfatti della gestione dei resi.

3.6. APPROFONDIMENTO SUI CAMBIAMENTI NEL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI DIGITALI DURANTE LA PANDEMIA DI COVID-19

Il primo decennio del XXI secolo è stato caratterizzato da un'accelerazione della digitalizzazione dei processi all'interno delle imprese tradizionali. Il lato della domanda del mercato, rappresentato principalmente dai consumatori finali, ha beneficiato delle opportunità offerte dalle tecnologie online: la priorità è stata quella di ottenere vantaggi in termini di riduzione dei prezzi dei beni; la motivazione secondaria è stata quella di soddisfare una domanda più elevata. Tuttavia, l'ecosistema digitale è stato solo un canale di vendita aggiuntivo.

I primi mesi del 2020, durante i quali la maggior parte dei Paesi ha introdotto chiusure forzate, hanno costituito un precedente significativo per la continuità dello sviluppo del mercato elettronico; nel tentativo di rallentare la pandemia, i negozi tradizionali sono stati chiusi, rendendo l'ambiente online un'alternativa conveniente per l'acquisto sicuro di beni e servizi (Pollák *et al.*, 2022). I modelli di comportamento d'acquisto hanno iniziato a cambiare sotto la pressione delle circostanze; in risposta al panico della situazione, i consumatori hanno iniziato a concentrarsi sull'accumulo di consumo quotidiano, che era più o meno lo stesso indipendentemente dalla posizione geografica del mercato di domanda (Islam *et al.*, 2021).

Con il progredire della pandemia, il suo impatto sul comportamento dei consumatori ha assunto nuove dimensioni: dopo l'ondata primaverile, caratterizzata anche da acquisti di panico, la situazione si è stabilizzata in estate. La stabilizzazione si è concretizzata in una diminuzione di un decimo dell'affluenza agli acquisti, mentre le vendite online sono

aumentate di oltre il 20% rispetto all'anno precedente. La nuova normalità estiva degli store online ha visto una stabilizzazione del trend con un +50% rispetto all'anno precedente. Con l'inizio della seconda ondata, questo aumento è salito al +91%. La tendenza al panic buying è diminuita in quanto i consumatori che hanno imparato dalla prima ondata si sono resi conto che le interruzioni della fornitura erano altamente improbabili (Figura 5.3.).

Pollák *et al.* (2022) nel loro lavoro hanno studiato tali fenomeni per comprendere gli effetti della pandemia da Covid-19 sui consumatori digitale nella nuova normalità. Hanno evidenziato come entrambe le parti del mercato si sono adattate in modo relativamente rapido a condizioni altamente non standard, mentre il processo di adattamento non ha mostrato carenze significative. In termini di implicazioni pratiche, gli autori sottolineano come sia il lato della domanda che quello dell'offerta del mercato hanno utilizzato attivamente le circostanze per massimizzare i benefici. Il lato dell'offerta ha beneficiato di feedback attivo e, sulla base delle informazioni online, ha ottimizzato attivamente il processo verso l'efficienza. Il lato della domanda ha beneficiato dell'accorciamento dei canali di comunicazione, dove ha cercato attivamente di ottenere ulteriori vantaggi dal consumo sotto forma di sconti o promozioni. Gli autori affermano che, da questo punto di vista, la pandemia globale è stato un elemento di cambiamento evolutivo piuttosto che rivoluzionario, nel senso che ha (e sta) accelerando in modo significativo il processo di trasformazione naturale dei sistemi nel passaggio da offline a online.

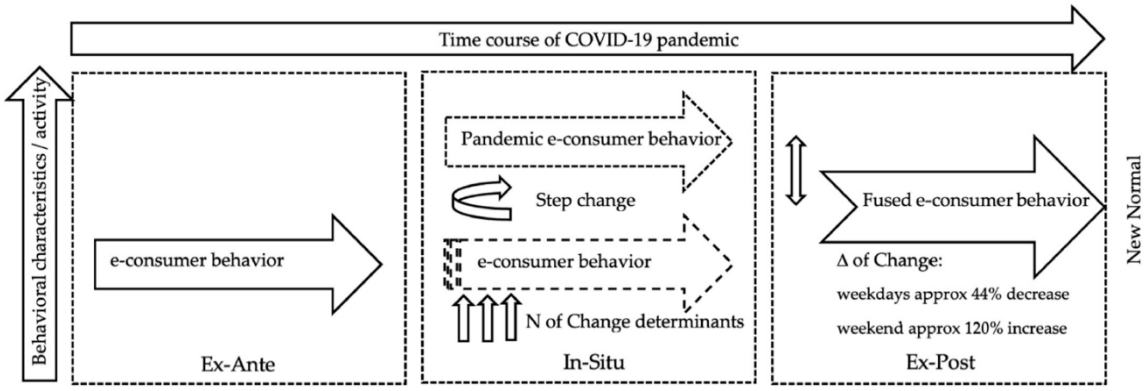

Figura 5.3: Impatto della pandemia da Covid-19 sul comportamento dei consumatori elettronici (Pollák et al. (2022)

4. MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RESI

In questo capitolo sono discusse le principali azioni che le imprese e-commerce devono intraprendere per superare le criticità dei sistemi attuali. Nel farlo sono illustrati anche alcuni esempi di aziende virtuose in tal senso, e alcuni modelli teorici.

4.1. STRATEGIA ALLINEATA

Nonostante i programmi di gestione dei resi siano da tempo riconosciuti come una parte fondamentale del processo di scambio cliente-azienda molti rivenditori non riescono ancora a dar loro il giusto valore. Questo disinteresse si traduce spesso nell'allocazione di risorse a reparti diversi dalla gestione dei resi, con conseguenti processi scadenti e costi elevati. Home24, uno dei principali rivenditori online europei, ne è un esempio [16]. Con le risorse destinate principalmente all'espansione in Europa (cioè al marketing e alle vendite), l'azienda ha dovuto far fronte a costi di reso superiori a 4 milioni di dollari (quasi il 10% delle vendite nette) all'anno in seguito alla promozione del reso gratuito. Solo alla fine del 2015, dopo numerosi reclami da parte dei clienti, l'azienda ha portato il problema dei resi a un livello aziendale più alto; da allora l'azienda ha lavorato a una strategia funzionale, che comprende misure e processi, per ridurre questi costi (Röllecke *et al.*, 2018).

Una strategia allineata (Figura 4.1.), ovvero connessa agli obiettivi aziendali complessivi, influenza l'atteggiamento dell'organizzazione nei confronti dei resi e crea una chiara comprensione del modo in cui la gestione di questi supporta il core business dell'impresa; l'occhio deve essere puntato sul successo dell'azienda e non del dipartimento, attraverso l'interconnessione tra le varie funzioni. Infatti, le pratiche migliori si riscontrano in quelle aziende in cui c'è un dialogo aperto tra i team di prevenzione delle perdite, quello operativo e quello finanziario. Idealmente, dovrebbero essere coinvolti anche gli acquisti e il marketing, poiché le loro decisioni determinano lo stoccaggio degli articoli che causano problemi di reso (Frei *et al.*, 2020).

Diversi esempi suggeriscono che i retailer la cui strategia sui resi è allineata con gli obiettivi aziendali superano la concorrenza in diversi modi; tra questi spicca Zappos, uno dei più grandi rivenditori di scarpe e moda online del mondo. "Nel corso degli anni, Zappos ha

evoluto la sua selezione di prodotti […], l'unica cosa che non è cambiata è la nostra attenzione al cliente. […] Questa ossessione ci ha portato a essere uno dei primi rivenditori online a offrire la spedizione gratuita il giorno successivo e il reso gratuito. Inoltre, la nostra politica di restituzione di 365 giorni dà anche all'acquirente più indeciso il tempo di riflettere sull'acquisto" si può leggere sul loro sito web [23]. Tale enfasi dell'azienda sul servizio clienti riflette la sua profonda comprensione dei programmi di reso come parte integrante del suo portafoglio di servizi, e ha dato vita a offerte innovative come "Happy Returns". Tale offerta permetteva ai clienti di scambiare i regali indesiderati con carte regalo, indipendentemente dal luogo in cui erano stati acquistati, per poi donarli in beneficienza, mostrando così un uso strategico del programma di gestione dei resi dell'azienda [22].

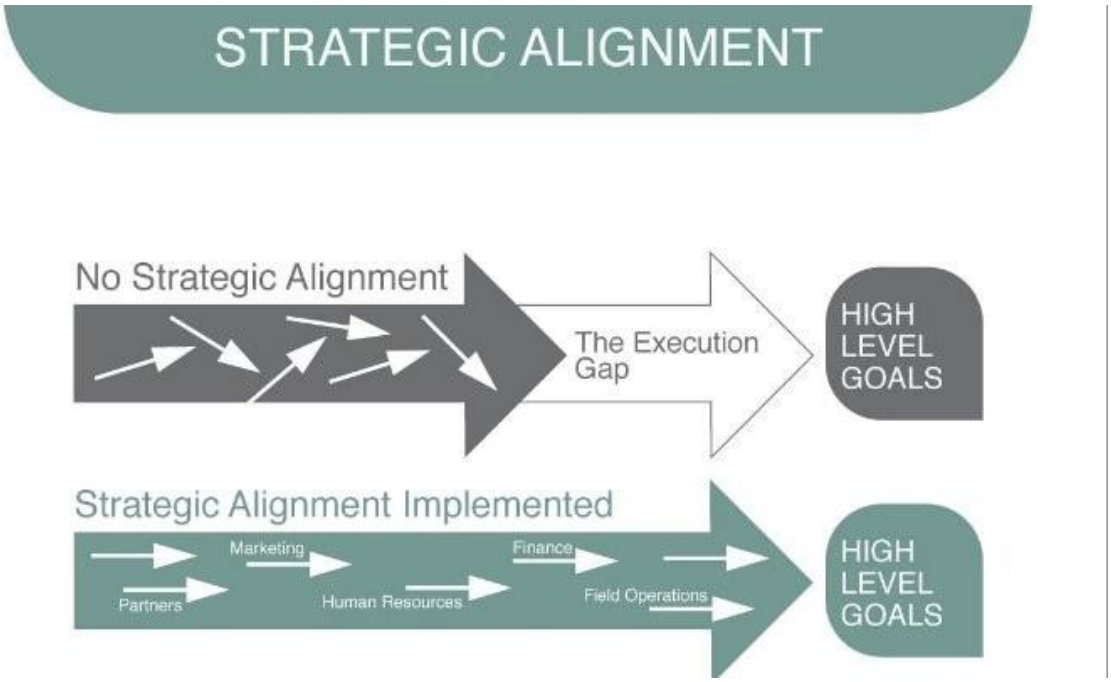

Figura 4.1.: Schema che evidenzia l'importanza di una strategia allineata [27]

4.2. EFFICIENZA NELLA RACCOLTA E GESTIONE DEI DATI

La sfida principali per i retailer online è quella di individuare fin dall'inizio problemi nascosti e di adattare continuamente il programma di gestione dei resi in base all'esperienza. Affinché questo avvenga i rivenditori dovrebbero impegnarsi nel così detto "apprendimento convalidato"; quest'ultimo consiste in un approccio per verificare i progressi rispetto agli obiettivi aziendali quando i tradizionali indicatori di prestazione chiave (KPI) non sono molto utili [24]. È una pratica comune sia nel marketing che nell'analisi web, rispettivamente per lo sviluppo di informazioni sul comportamento degli utenti e per l'ottimizzazione delle funzionalità del sito web. Tuttavia, raramente è stato sfruttato per ottimizzare i programmi di gestione dei resi: il problema è che i dati relativi ai resi sono spesso trascurati; uno studio ha rilevato che solo due dei 56 retailer intervistati hanno utilizzato dati separati sui resi per le loro misure del valore del cliente o gli algoritmi utilizzati per l'allocazione delle risorse di marketing (Röllecke et al., 2018).Se si considera che un migliore utilizzo dei dati è al centro delle iniziative di apprendimento convalidato, è inquietante che il 40% di tutti i rivenditori abbia a che fare con dati di prodotto errati [17].

I retailer in genere raccolgono alcuni dati sui prodotti restituiti, ma non sono in grado di fornire un quadro completo; in particolare, queste informazioni sono spesso archiviati in più sistemi informatici che si aggiornano con frequenze diverse e non sono integrati tra loro (Frei *et al.*, 2020).

Senza un database che colleghi gli acquisti individuali con il comportamento di restituzione, le aziende non possono sfruttare appieno il potenziale dei loro programmi di gestione dei resi. Un database dei resi deve acquisire ed elaborare informazioni dettagliate sulle restituzioni dei clienti, comprendendo sia motivi e condizioni delle singole operazioni che dati aggregati come la storia dei resi di un cliente. Infatti, tale banca dati sarà più utile ed efficiente se integrata con quella contenenti i dati dei clienti, così da completare i profili dei clienti esistenti con il loro comportamento durante il processo di vendita e restituzione.

Queste informazioni, successivamente, potranno essere usate per indirizzare i clienti con offerte individuali in funzione delle loro preferenze e del profitto dell'azienda. I dati possono anche essere utilizzati per gestire l'intero processo di reso, aumentando la trasparenza in modo che i clienti possano sempre vedere lo stato dei loro resi e rimborsi.

Ad esempio, il sistema di restituzione integrato di Amazon consente ai clienti di visitare il sito e di effettuare una restituzione in pochi semplici passaggi. Il software gestisce poi la logistica, che comprende la generazione di etichette per la spedizione del reso e di numeri di tracciamento, nonché il monitoraggio in tempo reale del pacco (Röllecke et al., 2018).

Oltre allo sviluppo del database dei resi, i retailer devono implementare la loro capacità di analisi dei dati e indirizzarla verso la codifica dei comportamenti di acquisto e di reso dei clienti per ottenere informazioni che possano essere utilizzate per ampliare e approfondire le capacità decisionali necessarie per guidare il cambiamento organizzativo. Tali approfondimenti potrebbero consentire ai retailer di prevedere come i consumatori reagiranno a determinati prodotti o opzioni di reso e quindi informare il processo decisionale ai fini della promozione, dello sviluppo e della segmentazione.

Zalando, ad esempio, analizza i dati per segmentare i clienti in base al Customer Lifetime Value (CLV), un indicatore che mostra la quantità di denaro spesa da un cliente per un brand durante tutta la durata del loro rapporto (Figura 4.2); in altre parole, misura il valore di ogni singolo consumatore per l'impresa nel corso del tempo [25].

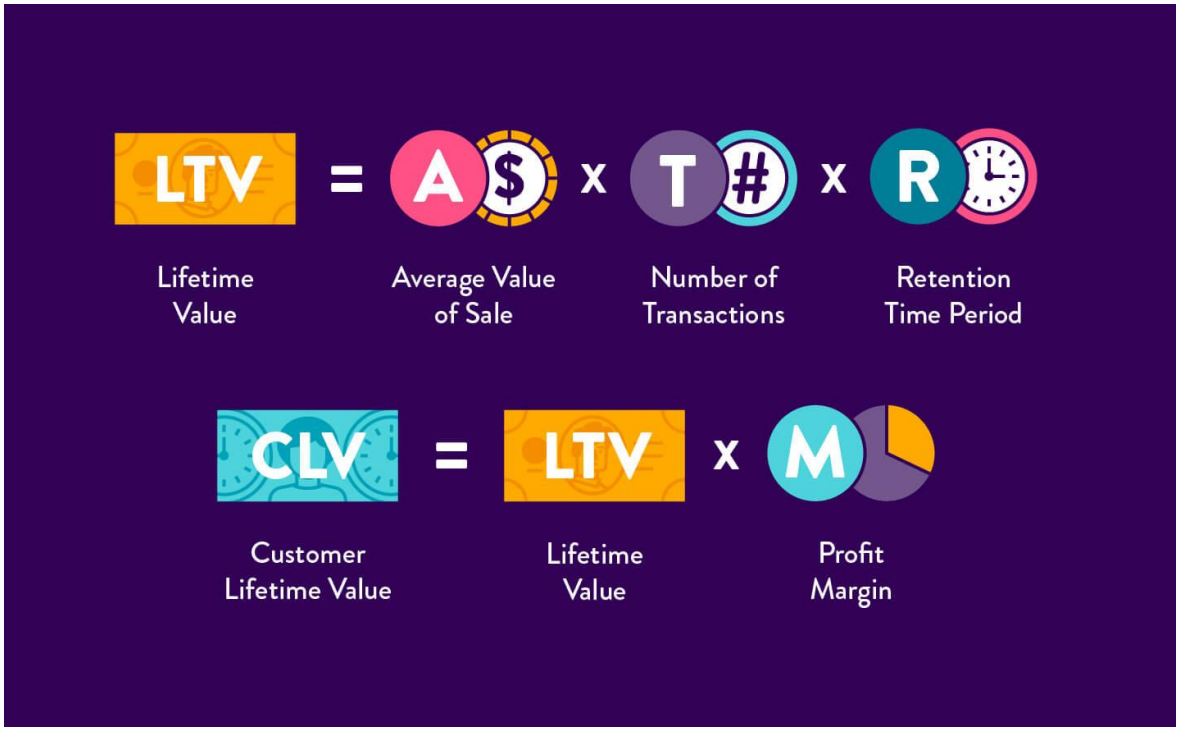

Figura 4.2.: Calcolo del CLV [26]

Il retailer utilizza queste informazioni per personalizzare promozioni e opzioni di pagamento: ad esempio, consente versamenti posticipati solo agli individui appartenenti a gruppi di clienti redditizi. Inoltre, Zalando sperimenta la previsione dei modelli di domanda futura in base agli articoli della "lista dei desideri" dei clienti, spedendo questi articoli ai magazzini locali prima dell'acquisto effettivo. La presenza dell'articolo desiderato ne garantisce così la disponibilità immediata e una consegna più rapida, massimizzando il CLV grazie alla maggiore soddisfazione del cliente e alla minore probabilità di restituzione del prodotto (Röllecke *et al.*, 2018).

Il grande magazzino britannico House of Fraser ha recentemente lanciato True Fit (Figura 4.3.), uno strumento di taglia facile da usare, come parte del suo sito web ridisegnato e ottimizzato per il touch screen, che consente ai clienti di inserire i dettagli sulla taglia e sui marchi preferiti per ricevere consigli personalizzati sulla vestibilità. Poiché più della metà del suo traffico proveniva da dispositivi mobili, l'azienda ha introdotto questo strumento per passare ad una strategia "mobile first" e ne ha previsto un aumento dei resi, visto che la maggiore facilità d'uso del sito web avrebbe probabilmente portato a un comportamento di acquisto "senza pensieri" da parte dei clienti [21].

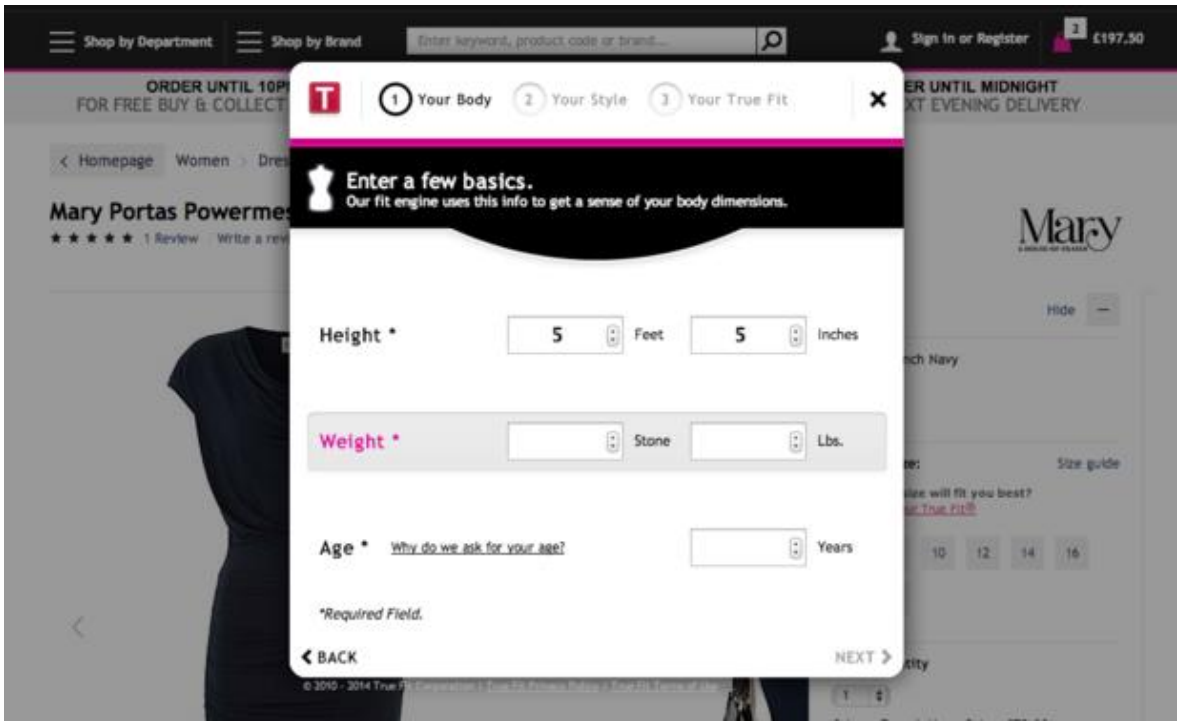

Figura 4.3.: Strumento TrueFit [21]

4.3. INVESTIRE IN NUOVE TECNOLOGIE

Uno dei problemi più evidenti dei processi di reso è la disomogeneità dei sistemi informatici in uso. Come analizzato al Paragrafo 2.4., le difficoltà nascono dal fatto che le transazioni che riguardano i resi sono registrate in aree diverse dell'azienda e ciò rende molto difficile isolare tutti i costi generali e variabili a loro associati, rendendo quasi impossibile un calcolo accurato e completo dei costi di restituzione. Inoltre, rimborsi e crediti sono difficili da riconciliare con i resi effettivi, a causa dei ritardi nell'elaborazione; i consumatori vengono a conoscenza di queste lacune attraverso i social media e altri contatti, con conseguenti problemi di frode sui rimborsi (Frei *et al.*, 2020).

Le aziende che nascono dalle vendite a catalogo o quelle che sono state originariamente create come aziende puramente online in genere se la cavano meglio, in quanto i loro modelli di business e i loro sistemi informatici sono più snelli. I retailer con negozi fisici che puntano a diventare aziende omni-channel di solito fanno molta fatica. Di fronte a una realtà multicanale, i sistemi informatici non riescono a comunicare tra loro, non riescono a tracciare i prodotti durante tutto il loro percorso e riconciliare i rimborsi con i prodotti restituiti diventa quasi impossibile. Come soluzione, molti rivenditori registrano e trasferiscono manualmente i dati da un sistema all'altro, in modo inefficiente e a rischio di errori. Hanno iniziato ad apparire società di software che offrono soluzioni integrate, ma i rivenditori sono lenti nell'adottarle (Frei *et al*., 2022).

Si stanno sviluppando applicazioni per aiutare i clienti a scegliere la taglia giusta, sia collegando le taglie dei capi di abbigliamento di diverse marche alle misure del corpo, sia cercando di valutare la reale vestibilità degli abiti su persone di forme diverse o, più futuristicamente, attraverso l'uso della tecnologia di scansione 3D (Frei *et al*., 2020). Infatti, le aziende del fast fashion Zara e H&M si affidano ad un software che suggerisce le taglie ai clienti online dopo che questi hanno inserito altezza e peso; nel 2017, il rivenditore britannico di lingerie Figleaves ha aggiunto al suo sito web una funzione che consente agli acquirenti di parlare con un assistente di vestibilità via Skype prima di effettuare un acquisto. Quindici mesi dopo il lancio, l'amministratore delegato dell'azienda ha dichiarato che i resi sono diminuiti (Schiffer, 2019). Allo stesso modo, sono lanciati pacchetti software affiché il tracciamento dei prodotti restituiti sia anche collegato all'emissione dei rimborsi/crediti, per evitarne la duplicazione.

4.4. COLLABORARE CON PARTNER ESTERNI ED ESTERNALIZZAZIONE

L'organizzazione e la gestione dei sistemi di restituzione è una sfida molto complessa che richiede impegno. Molte aziende sono sopraffatte e non sono in grado di affrontarla internamente. Indipendentemente dalla loro gestione dei resi, i retailer con scarse dimensioni o risorse possono aumentare l'efficacia della gestione dei resi collaborando con aziende terze. Tali partnership possono ridurre i costi di creazione e gestione di un programma di gestione dei resi, e i punti di forza e di debolezza di un'organizzazione sono integrati da cooperazioni con più partner. I rivenditori possono collaborare con partner (ad esempio, PayPal) per offrire resi gratuiti o con aziende che sviluppano e applicano standard (ad esempio, per le scatole di imballaggio) per ridurre il costo dei resi. Le aziende partner possono anche essere in grado di accedere al database dello sponsor per sviluppare approfondimenti sul comportamento dei clienti e quindi identificare opportunità di miglioramento per il programma dello sponsor (Röllecke *et al.*, 2018).

Il supermercato britannico Asda, ad esempio, offre ai rivenditori online terzi un servizio che consente ai clienti di ritirare o restituire i loro ordini online attraverso uno dei 614 negozi Asda. Questo servizio, che si prevede possa attirare fino a 40 milioni di visite supplementari ai negozi ogni anno, aumenta la convenienza per i clienti e riduce al contempo i costi di restituzione dei rivenditori online partecipanti [20].

Le organizzazioni possono anche prendere in considerazione l'esternalizzazione di attività in cui hanno poca esperienza o in cui un'azienda partner ha competenze complementari. Due attività che si prestano a tale fenomeno sono l'estrazione dei dati e la gestione della catena di fornitura inversa, cioè il ritiro, la selezione, la rimessa a nuovo e il recupero dei prodotti restituiti.

4.4.1 Approccio di ottimizzazione dell'outsourcing della logistica inversa per i rivenditori online

Wang *et al.* (2021), riconoscendo nell'outsourcing a un fornitore di logistica inversa di terze parti (Third Party Reverse Logistics Provider, 3PRLP) una delle strategie di gestione più importanti per gli operatori del commercio elettronico, hanno sviluppato un sistema di supporto decisionale per assistere le aziende nella selezione e nella valutazione di diversi provider mediante un approccio decisionale multicriterio (MCDM) ibrido fuzzy. I metodi MCDM nascono per affrontare problemi di scelta e ordinamento caratterizzati da una molteplicità di punti di vista significativi e da un insieme di dati eterogenei di natura sia quantitativa che qualitativa [28]. La logica fuzzy è un'estensione della logica booleana in cui sono presenti più valori di verità rispetto ai canonici vero/falso: a ciascuna proposizione si può attribuire un valore di appartenenza diverso da 0 e 1 ma compreso tra di loro [29]. Quest'ultima è utilizzata dagli autori per misurare l'importanza relativa dei criteri nel processo di valutazione, permettendone così una gerarchizzazione.

In particolare, in questo lavoro è utilizzata un'applicazione numerica di un'azienda di e-commerce vietnamita per testare l'efficacia del modello proposto. Dopo una valutazione preliminare, sono stati selezionati otto potenziali fornitori terzi di logistica inversa in base ai requisiti dell'azienda, al fine di scegliere un 3PRLP compatibile. La Figura 4.4 presenta la gerarchia decisionale per l'esternalizzazione, compresi tutti i criteri. I quindici criteri sono suddivisi in quattro categorie: economici, in cui rientrano i requisiti di qualità, costo, tempo di consegna e servizio, capacità della Ricerca e Sviluppo; ambientali quali riciclo, smaltimento, riproduzione e riutilizzo, tecnologia verde, emissioni di CO_2; sociali come salute e sicurezza, voce del cliente, reputazione e infine di rischio, sia operativo che finanziario).

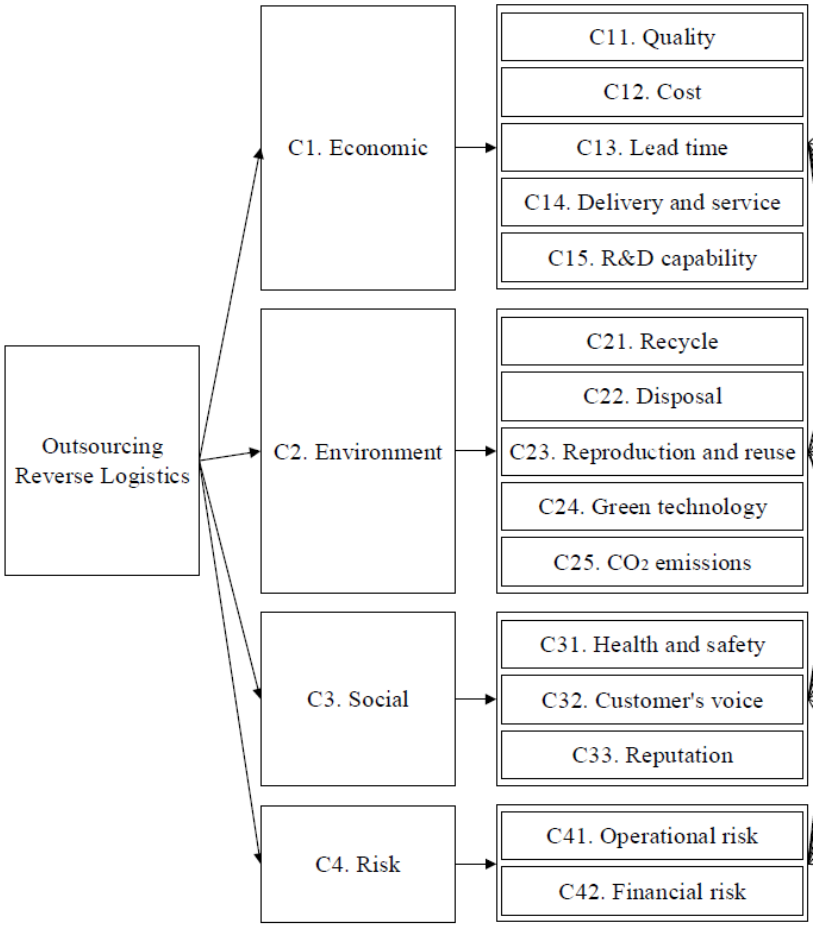

Figura 4.4: La gerarchia decisionale per l'outsourcing della logistica inversa (Wang et al., 2021)

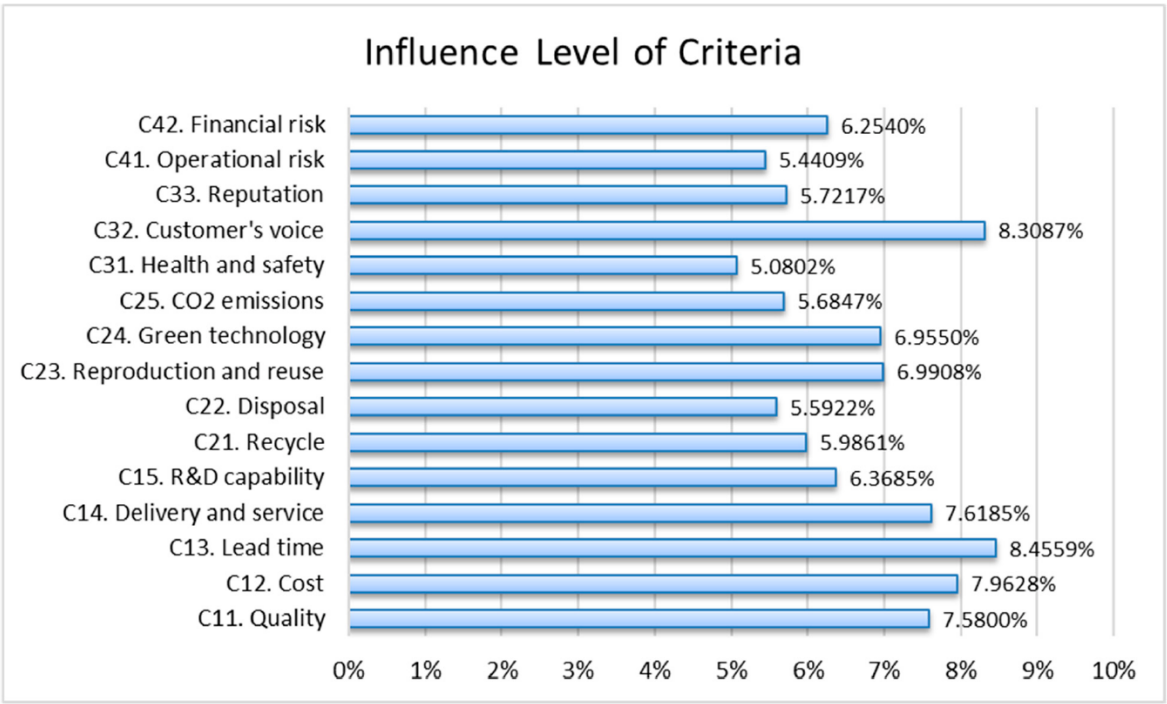

Figura 4.5: Livello di influenza dei criteri (Wang et al., 2021)

La Figura 4.5 illustra, invece, i livelli di influenza dei criteri. Come si può notare, i criteri "lead time", "voce del cliente", "costo", "consegna e servizio" e "qualità" hanno le percentuali di influenza maggiori, rispettivamente con 8,4559%, 8,3087% e 7,9628%, 7,6185% e 7,58%. Per quanto riguarda i fattori economici, i risultati indicano che il "lead time" è più critico nella valutazione rispetto ad altri aspetti di costo e qualità: per le aziende dell'e-commerce, i tempi di consegna sono una misura significativa quando si tratta di definire la strategia di gestione delle scorte. Nel mercato dell'e-commerce vietnamita, in piena espansione, le aziende del settore cercano di sopravvivere e prosperare concentrandosi maggiormente sugli aspetti economici.; tuttavia, le strategie verdi e resilienti verso lo sviluppo sostenibile sono diventate di attualità. Per migliorare la competitività delle imprese vietnamite, il governo incoraggia le imprese a partecipare efficacemente alla catena del valore globale abbracciando e integrando strategie commerciali sostenibili (Wang *et al*., 2021). I risultati della classifica dei criteri indicano che i criteri economici sono stati classificati in alto, ma anche gli altri criteri dei tre pilastri dello sviluppo sostenibile (fattori sociali e ambientali) sono considerati degni di nota. Tra i fattori ambientali, "riproduzione e riutilizzo" e "tecnologia verde" si sono classificati al sesto (6,9908%) e al settimo posto (6,9550%) tra i 15 criteri.

4.5. COINVOLGIMENTO E FORMAZIONE DEGLI IMPIEGATI

L'ingrediente principale di un programma di gestione dei rendimenti efficace è un'organizzazione dotata di dipendenti di talento in grado di pianificare, attuare e sviluppare efficacemente il programma. Per raggiungere questi risultati, l'azienda deve trovare un modo per coinvolgerli e farli lavorare in modo collaborativo.

Un'organizzazione può far la gestione dei resi sfruttando le risorse e le idee dei dipendenti. Confrontati con la realtà quotidiana, sono i dipendenti che possono suggerire nuove idee e guidare i miglioramenti dei processi. La comunicazione ripetuta a cascata in tutta l'organizzazione è fondamentale per "trasmettere" la strategia allineata a tutte le parti, perché garantisce una comprensione condivisa del ruolo strategico svolto dalla gestione dei resi. Per questo motivo, alcune delle aziende di maggior successo intrecciano i loro sforzi di comunicazione con la cultura aziendale (Röllecke *et al.*, 2018). Ad esempio, Zappos ricorda ai dipendenti i suoi dieci valori fondamentali (come "Abbracciare e guidare il cambiamento", "Fornire WOW attraverso il servizio" [23]) ovunque nell'azienda, dai badge ai poster sulle pareti (Figura 4.6). L'azienda si impegna molto anche per ricordare ai dipendenti l'orientamento al cliente che guida tutte le attività. I nuovi assunti trascorrono quattro settimane al servizio clienti e ogni dipendente, compreso l'amministratore delegato Tony Hsieh, partecipa ad almeno dieci ore di telefonate con i clienti ogni anno [18].

Figura 4.6: Cultura e regole Zappos [18]

Zalando utilizza diversi formati per incoraggiare l'organizzazione dal basso verso l'alto, tra cui display informativi in negozio, una "rivista sulla strategia operativa di Zalando" e un video sulla strategia aziendale. L'azienda utilizza questi canali per ricordare ai dipendenti la missione dell'azienda orientata al cliente e il fatto che per avere successo in questa missione è necessario concentrarsi sull'esecuzione impeccabile delle operazioni quotidiane e sul superamento delle aspettative dei clienti e delle offerte della concorrenza [14].

L'obiettivo generale di questi sforzi di comunicazione è quello di mettere i dipendenti in condizione di risolvere i problemi, perché si rendano conto di quanto l'eccellenza operativa e l'innovazione siano fondamentali per l'obiettivo dell'azienda: la massima soddisfazione dei clienti. Quando la base dei dipendenti è altamente coinvolta e motivata, l'organizzazione può sviluppare continuamente il suo programma di gestione dei ritorni attraverso il miglioramento dei processi e le innovazioni guidate dai dipendenti. Zappos autorizza i propri dipendenti del servizio clienti a inviare piccole confezioni regalo ai clienti, note come "Sunshine Boxes" (figura 4.7), quando lo ritengono opportuno. La causa scatenante può essere una domanda sui resi o un'esperienza negativa di reso, e di solito il risultato è la soddisfazione e la fedeltà dei consumatori; tale apprezzamento viene talvolta espresso tramite i social media o i blog, il che aggiunge valore al marchio Zappos [19].

Figura 4.7.: Sunshine boxes da Zappos [19]

4.6. BUSINESS MODELS PIÙ SOSTENIBILI

Gli attuali modelli di business sono lineari e incentrati sull'aumento dei consumi, ma è necessario individuare metodi più sostenibili per gestire i prodotti indesiderati e progettare i prodotti tenendo conto di soluzioni sostenibili per la fine del ciclo di vita (Frei *et al.*, 2020).

Finora, la sostenibilità nella restituzione dei prodotti non è stata considerata una priorità dalla maggior parte dei rivenditori. Esistono tuttavia alcune eccezioni: diverse aziende sono state fondate per implementare i principi dell'Economia Circolare (CE) e si rivolgono a mercati di nicchia, come Patagonia (abbigliamento outdoor [30]), Freitag (borse) o Thread International (imballaggi e fibre tessili [31]). D'altra parte, i grandi produttori e rivenditori che attualmente adottano i principi CE spesso lo fanno solo per un settore minore della loro attività, come ad esempio:

- marchi di moda che raccolgono tessuti per il riciclo (M&S, H&M, Levi Strauss, ecc.);
- linee particolari di abbigliamento o scarpe realizzate con materiali riciclati (Nike, Levi Strauss, ecc.);
- imballaggi di determinate linee di prodotti realizzati con materiali singoli e facilmente separabili (Lidl, Tesco, ecc.) ;

Ciò indica che, sebbene i principi CE funzionino, l'attuazione tende a richiedere tempo per essere scalata a causa dello sforzo richiesto e della riluttanza umana al cambiamento. Tra gli esempi, la sostituzione di materiali multistrato con materiali singoli e facilmente riciclabili. Molti consumatori esitano ancora ad acquistare prodotti rigenerati, perché possono sembrare meno attraenti e di qualità inferiore. Inoltre, i costi della rigenerazione devono essere bilanciati rispetto al margine di profitto previsto (Frei *et al.*, 2022).

4.6.1. Utilizzare i taxi per raccogliere i flussi inversi dell'e-commerce in tutta la città

Ispirandosi ai concetti di Crowdsourcing e Physical Internet, Chen *et al.* (2016) propongono nel loro lavoro una soluzione innovativa per la raccolta in città dei resi dell'e-commerce dai punti di consumo finale ai rivenditori.

Il crowdsourcing è un modello economico per lo sviluppo di progetti lavorativi basato sulla condivisione di conoscenze mettendo in contatto domanda e offerta di lavoro, soprattutto in ambito digitale [32]. Sta diventando una soluzione innovativa in molti settori, tra cui il trasporto pubblico e il trasporto merci. Nel settore del trasporto pubblico, i compiti del crowdsourcing variano dalla raccolta e gestione dei dati a trasporti personalizzati e consapevoli del contesto (Dennis *et al.*, 2015). Nel settore del trasporto merci, l'incarico principale da esternalizzare è il trasporto di un prodotto tra due punti (ad esempio, dal punto A al punto B); e la folla potrebbe essere costituita da qualsiasi volontario che sia in grado di svolgere il compito, indipendentemente dalla professionalità o meno, dalla preselezione o meno. Paloheimo *et al.* (2016) hanno condotto un caso di studio sull'applicazione di soluzioni di crowdsourcing alle consegne in biblioteca in Finlandia; hanno analizzato un sistema chiamato "PiggyBaggy" e la sua sostenibilità e adattabilità alle consegne delle biblioteche.

L'idea alla base è quella di utilizzare i negozi come strutture di immagazzinamento, ed esternalizzare il compito della raccolta delle merci restituite sfruttando la capacità di carico extra e la mobilità costante fornite dai taxi che sono già riservati al trasporto dei passeggeri. Infatti, la folla dei tassisti è scelta per tre motivi principali:

1. la loro costante mobilità ha la potenzialità di coprire l'intero percorso delle spedizioni;
2. i loro movimenti sono tracciabili tramite GPS, il che garantisce il monitoraggio e la tracciabilità delle merci;
3. sfruttando la loro capacità di carico, sono incentivati dalla possibilità di maggiori guadagni.

Le strategie di raccolta proposte si ispirano al concetto di "Physical Internet", una nuova visione di sistema logistico aperto, globale, iperconnesso e sostenibile, basato su standard

e sistemi di container modulari e intelligenti, facilmente movimentabili e trasportabili attraverso tutta la rete intermodale di trasporto [32].

Per analizzare la fattibilità della soluzione è stato condotto uno studio sperimentale con dati reali sulla posizione dei negozi, sulla rete stradale e sulle tracce dei taxi nella città cinese di Hangzhou. Sebbene sia difficile confrontare direttamente la soluzione proposta con casi reali, gli autori affermano che questa è più sostenibile per diversi aspetti.

In primo luogo, il sistema non genererebbe quasi nessuna impronta ambientale aggiuntiva, dato che l'obiettivo è quello di sfruttare la capacità di carico extra dei taxi in città senza modificare i loro attuali percorsi di guida; in secondo luogo, la soluzione proposta si basa sull'idea del crowdsourcing, molto più economico delle pratiche attuali. In terzo luogo, la soluzione è social-friendly, in quanto offre ai tassisti l'opportunità di guadagnare un po' di soldi in più e propone ai consumatori finali un modo alternativo e più semplice per restituire i prodotti indesiderati.

In futuro, gli autori prevedono di ampliare e approfondire questo lavoro in diverse direzioni. Innanzitutto, pensano di estendere la rete ad altri punti di interesse oltre ai negozi, come uffici postali, armadietti automatici e persino stazioni di taxi; poi, intendono sfruttare maggiormente la capacità di carico extra di altri mezzi di trasporto, come auto private, autobus pubblici e biciclette.

5. SOSTENIBILITÀ DEI SISTEMI DI LOGISTICA INVERSA

In questo capitolo sono illustrati i concetti di responsabilità sociale ed economia circolare, quali sono i principali ostacoli alla loro implementazione nella gestione dei resi dell'e-commerce e in quale modo è possibile superarli.

5.1. RESPONSABILITÀ SOCIALE E CIRCOLAR ECONOMY

Gli elevati tassi di restituzione rappresentano una sfida per le aziende dell'e-commerce e spesso incidono sulla loro redditività. Nei precedenti capitoli sono state proposte diverse soluzioni e tra queste è emersa la necessità di guardare a modelli di business più sostenibili (Paragrafo 4.6.). Le imprese, in generale, possono massimizzare i ritorni sugli investimenti progredendo allo stesso tempo verso l'implementazione di pratiche commerciali sostenibili: una strategia ambientale proattiva può portare allo sviluppo di importanti capacità organizzative che possono aumentare la competitività dell'azienda (Flower & Hope, 2007).

Figura 5.1: Esplorazione del concetto di RSI [43]

Negli ultimi anni sta assumendo una forte importanza il concetto di responsabilità sociale d'impresa (RSI o CRS), un tipo di autoregolamentazione aziendale con l'obiettivo di essere socialmente responsabili (Figura 5.1.). Carbone *et al.* (2012) affermano che esiste una forte correlazione tra la responsabilità aziendale e le decisioni a livello di catena di fornitura sia per la dimensione sociale che per quella ambientale, con le supply chains sostenibili che giocano un ruolo chiave nella performance complessiva della RSI. Molti brand brand hanno riconosciuto la tendenza generale della società verso una maggiore sostenibilità: M&S ha lanciato il programma "shwop" in cui i clienti possono lasciare abiti usati nei punti vendita affinché vengano rivenduti, riutilizzati o riciclati in cambio di premi gratuiti [41]. Allo stesso modo H&M detiene in ogni punto vendita dei punti di raccolta per gli indumenti e accettano tessuti di qualsiasi marca e in qualsiasi condizione, al fine di portare avanti le loro iniziative di economia circolare [42].

Ma che cosa si intende per circolar economy (CE)? Mentre le economie tradizionali sono lineari, ovvero "prendono, fanno e smaltiscono", un'economia circolare evita gli sprechi e gli impatti negativi del commercio e della produzione sono ridotti il più possibile attraverso la riprogettazione di prodotti e componenti al dine di renderli riutilizzabili, riparabile e rigenerabili [44]. Il piano d'azione della Commissione europea sottolinea l'importanza per tutti i Paesi di lavorare per una CE (Commissione europea, 2014) e corrisponde all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile e all'Alleanza del G7 sull'efficienza delle risorse. Stewart e Niero (2018) analizzano come l'implementazione dei principi dell'economia circolare influenzi le agende di sostenibilità aziendale e scoprono che la maggior parte delle attività è orientata al prodotto e al suo imballaggio. Sottolineano, poi, che le iniziative che coinvolgono i clienti sono considerate fondamentali per tale transizione, ma poche aziende le attuano, concentrandosi invece su collaborazioni con altre imprese.

La modifica dei modelli di business - dalla vendita di prodotti alla fornitura di servizi - richiede anche un cambiamento di mentalità da parte dei clienti, i quali dovrebbero allontanarsi da un modo di pensare la proprietà di nuovi oggetti come simbolo di prestigio e imparare a percepire i prodotti rigenerati altrettanto desiderabili (Frei *et al.*, 2020). Pionieri come ReTuna [45], un centro commerciale nella città svedese di Eskilstuna che vende solo prodotti riciclati, contribuiscono a cambiare l'atteggiamento dei consumatori.

Dalla sua apertura nel 2015, il fatturato è aumentato fino a 11,7 milioni di corone svedesi (circa 11,1 milioni di euro) nel 2018. Il centro riceve donazioni di articoli riutilizzabili dalla comunità e li ricicla prima di rivenderli. Inoltre, ReTuna collabora con l'università locale per corsi sul riciclo/riuso e offre visite di studio a privati e aziende.

5.1.1. La logistica inversa dei resi online

Nel loro studio, Frei *et al.* (2020) osservano come i resi di prodotti nel mondo della vendita online non sono in linea con le teorie e i modelli esistenti di economia circolare: la maggior parte delle aziende mostra una scarsa consapevolezza dell'importanza delle restituzioni per gli impegni di RSI. Pertanto, i processi non sono né snelli né ben coordinati e pochissime aziende implementano strategie volte alla sostenibilità.

Nonostante l'e-commerce presenti un leggero vantaggio rispetto ai sistemi "brick-and-mortar" in termini di consumo energetico (Paragrafo 5.2.), questo è subito superato quando è messa a disposizione dei clienti la possibilità di restituire i prodotti in negozio, se l'impresa è multicanale, o in punti di raccolta designati (Paragrafo 1.5.3.). L'ideale sarebbe implementare un programma strategico di riutilizzo dei prodotti a livello aziendale (French & Milliman, 2008), tenendo conto del fatto che è possibile conservare un valore maggiore del prodotto quando è necessaria una minore trasformazione - solo una leggera rinfrescata rispetto alla rigenerazione profonda o al solo riciclaggio dei materiali (Frei *et al.*, 2016). Infatti, il riutilizzo di prodotti esistenti è più sostenibile e richiede meno risorse, ad eccezione dei prodotti che consumano energia durante il funzionamento: un'automobile vecchia e inefficiente già esistente inquinerà di più di una più nuova e più efficiente (che deve essere prodotta).

I principali ostacoli all'implementazione di tali pratiche sono illustrati al Paragrafo 5.3., mentre in quelli successivi sono descritte alcune possibili opportunità per la messa in atto di azioni sostenibili e in linea con i concetti di economia circolare.

5.2. CONSUMO DI ENERGIA NEL COMMERCIO ELETTRONICO RISPETTO AI CANALI COMMERCIALI TRADIZIONALI

Con la rapida crescita del commercio elettronico e le crescenti preoccupazioni ambientali, diventa sempre più importante capire come ottenere canali di vendita e distribuzione efficienti dal punto di vista energetico sia per il commercio elettronico che per quello tradizionale. Una domanda fondamentale è se il commercio elettronico, in cui i prodotti vengono consegnati a casa del consumatore, sia più o meno efficiente energeticamente rispetto ai tradizionali acquisti in negozio.

Pålsson *et al.* (2017) studiano questo contesto e mostrano che l'efficientamento energetico nell'e-commerce è determinato da cinque fattori principali: prodotti resi, strutture fisiche, imballaggio, trasporto passeggeri e trasporto merci. I risultati mostrano che nella maggior parte dei casi il consumo energetico totale è inferiore nel sistema di consegna a domicilio rispetto al sistema di distribuzione con negozio fisico. Nonostante ogni fattore energetico sia profondamente diverso tra i due canali, l'effetto netto è spesso positivo per il canale e-commerce. In particolare:

- La quantità di prodotti restituiti ha un impatto molto importante sulla sostenibilità del canale di vendita.
- Le strutture fisiche e gli edifici hanno un effetto minore sulla differenza di consumo energetico tra il canale tradizionale e quello online, ma è leggermente inferiore nei sistemi di consegna a domicilio.
- L'imballaggio contribuisce notevolmente: il commercio digitale consuma generalmente più energia per l'imballaggio. Un libro, ad esempio, può richiedere una confezione individuale nel canale di vendita online, mentre può essere venduto senza confezione nel negozio.
- Il consumo totale di energia derivante dal trasporto è maggiore nelle catene di fornitura convenzionali, in quanto l'energia aggiuntiva del trasporto passeggeri è generalmente superiore a quella del trasporto merci nel commercio elettronico.

5.3. GLI OSTACOLI ALL'ATTUAZIONE DI POLITICHE DI ECONOMIA CIRCOLARE

Nel loro lavoro di analisi dello stato attuale di allineamento tra la teoria dell'economia circolare e la sua effettiva implementazione nelle imprese dell'e-commerce, Frei *et al.* (2020) identificano le principali pratiche aziendali che ostacolano gli impegni di responsabilità sociale di impresa nella gestione dei resi.

5.3.1. Jobbers

I Jobbers sono organizzazioni terze che acquistano in blocco e a basso prezzo merci restituite, obsolete o comunque danneggiate, per rivenderle attraverso aste o altri mercati. Molti retailer scelgono di rivolgersi a queste entità in mancanza di un accordo con i fornitori al fine di recuperare un minimo del valore del prodotto (circa 15-20%). Peraltro, il costo dei test e della preparazione dei prodotti per la rivendita può rivelarsi elevato e alcuni ritengono che il jobbing sia intuitivamente meno costoso e meno rischioso alla fine; ma poiché i jobber pagano solo pochi centesimi alla sterlina, i rivenditori ci rimettono comunque.

Esistono diverse alternative al jobbing, migliori sia dal punto di vista ecologico che economico e in linea con gli impegni della responsabilità sociale, come ad esempio non inviare ai jobber o in discarica gli articoli in cui solo l'imballaggio è danneggiato. Esse richiedono un impegno a livello dirigenziale, ad esempio per organizzare la formazione del personale e modificare i contratti con gli operatori terzi dei centri di distribuzione inversa.

Una delle aziende coinvolte nell'indagine riporta di un episodio in cui il responsabile dei resi si è reso conto che l'invio dei prodotti al deposito o alla discarica era un'azione facile e predefinita, e che soprattutto il personale dei centri di distribuzione gestiti dalla logistica di terzi tendeva a prendere quando decideva cosa fare di un articolo. Il retailer ha così iniziato a collaborare con la terza parte per addestrare il personale a identificare quando un articolo fosse rivendibile con uno sconto, ad esempio, o rispendibile ai negozi. Per raggiungere questi obiettivi, nel contratto sui costi target stipulato tra il retailer e la società di logistica terza sono stati inseriti incentivi per ottenere un maggior numero di articoli che tornano in negozio (Frei *et al.*, 2020).

5.3.2. Pellicole in plastica

Molti prodotti sono avvolti singolarmente in pellicole di plastica, notoriamente poco efficienti da riciclare (tecnicamente fattibili ma non economicamente a causa della bassa densità del materiale). Sebbene ciò possa avere senso nel caso degli alimenti per ragioni igieniche e di conservazione della freschezza, sembra meno necessario nel caso di abbigliamento, borse e oggetti decorativi.

Un problema correlato riguarda l'uso di gabbie metalliche utilizzate per il trasporto di merci tra negozi e magazzini. Queste gabbie di ritorno sono tipicamente aperte in alto e ospitano articoli inseriti in modo disordinato di diversi tipi e dimensioni. Grandi quantità di pellicola di plastica sono poi avvolte intorno alle gabbie di restituzione (o cappucci di pellicola di plastica tirati su di esse) per assicurare gli articoli contro il furto o la caduta accidentale (Frei *et al.*, 2020).

5.3.3. Mercati secondari visti come una minaccia

La paura dei mercati secondari può portare a misure piuttosto estreme, come la distruzione dei prodotti ancora utilizzabili. Ultimamente i media hanno riportato diversi casi di distruzione di prodotti invenduti da parte di marchi di lusso: Burberry ha bruciato oltre 28.6 milioni di dollari di abiti nel 2017 [3] e Richemont, la holding che possiede Cartier e Montblanc, ha distrutto oltre 500 milioni di dollari di orologi in soli due anni. “Anche se a prima vista questa pratica può sembrare sbagliata da molti punti di vista” scrive Bettadapura (2018) “la verità è che la maggior parte di questi marchi ricorre a misure così estreme soprattutto per un motivo: la paura della diluizione del marchio”.

Con l'avvento dell'e-commerce, molti marchi si sono trovati ad affrontare nuove minacce alla loro immagine; il commercio elettronico ha offerto ai clienti esperienze mai viste prima: personalizzazione, convenienza, velocità e prodotti a prezzi competitivi sono solo alcuni dei molti vantaggi. In contrapposizione, però, i brand di consumo hanno improvvisamente perso la capacità che avevano in precedenza di influenzare l'esperienza del cliente e di sviluppare la percezione del marchio desiderata.

Oltre a ciò, la rapida diffusione delle piattaforme di e-commerce ha lasciato i marchi alle prese con diversi altri problemi:

- *Prodotti legittimi eccessivamente scontati*: i commercianti di terze parti hanno libero accesso alla maggior parte dei mercati online. Ciò significa che qualsiasi commerciante in grado di acquisire prodotti legittimi attraverso le falle della catena di approvvigionamento può metterli in vendita a prezzi estremamente bassi che non tengono conto del prezzo minimo pubblicizzato (MAP) imposto dal produttore del marchio originale.
- *Commercianti non autorizzati*: nel momento in cui si consente la vendita a terzi, aumenta la possibilità che emergano commercianti non autorizzati. Questo, a sua volta, intensifica le possibilità di un'esperienza cliente non all'altezza, che può essere innescata da tutta una serie di motivi, tra cui tempi di consegna prolungati, imballaggi scadenti, prodotti danneggiati e un'assistenza clienti insoddisfacente.
- *Prodotti contraffatti*: anche questo è il risultato di commercianti non autorizzati che hanno accesso a grandi basi di clienti. Quando i commercianti non sono personalmente investiti in un marchio, non hanno nulla da rischiare cercando di spacciare prodotti contraffatti come merce legittima e di marca.
- *Presentazione dei prodotti non all'altezza*: le piattaforme di e-commerce spesso dettano il modo in cui i prodotti che ospitano sono rappresentati online, compresi i titoli, le descrizioni e le immagini. Ciò significa che i marchi hanno un controllo ridotto sia sull'accuratezza che sulla completezza delle informazioni del catalogo presentate a un gran numero di acquirenti.

5.4. OPPORTUNITÀ DI IMPLEMENTARE I PRINICIPI DELL'ECONOMIA CIRCOLARE

Successivamente, Frei *et al.* (2020) individuano le opportunità per le aziende di migliorare la sostenibilità e allo stesso tempo di ottenere maggiori profitti. Il riutilizzo dei prodotti restituiti e delle scorte obsolete porterebbe a benefici economici ed ecologici contingenti. In particolare, French e Milliman (2008) affermano che dal punto di vista della sostenibilità ambientale, programmi efficienti di riutilizzo dei prodotti riducono sia la quantità di materie prime necessarie per la produzione che la quota di materiali smaltiti nel flusso dei rifiuti.

Nei casi in cui il produttore coincide con il produttore, l'implementazione delle pratiche di economia circolare è intrinsecamente più facile; quando invece retailer e produzione sono entità separate l'equilibrio tra benefici e perdite è molto più difficile da gestire, ma è possibile farlo attraverso contratti specifici: ad esempio, i produttori possono essere obbligati per contratto a ritirare i prodotti restituiti spingendoli verso un efficientamento della qualità.

5.4.1. Aste online B2B: un'alternativa ai jobbers

Come analizzato al Paragrafo 5.3.1., la maggior parte delle aziende liquida prodotti imperfetti o scorte obsolete tramite un generico jobber che acquista tutto all'ingrosso a costi molto bassi; questa strategia porta inevitabilmente a una perdita di valore. Un'opzione migliore è l'utilizzo di aste online business to business (B2B), in cui le merci vengono suddivise in lotti ottimizzati e destinati a un vasto pubblico di acquirenti specializzati, massimizzando così i prezzi. Un esempio di asta online B2B di questo tipo è bstock.com [34], in cui sono venduti gli stock di imprese quali Amazon, Lands' End, Dell, Target.

5.4.2. Attrezzature per il trasporto

È possibile apportare miglioramenti semplici ma efficaci in termini di attrezzature utilizzate per il trasporto degli articoli resi. Piuttosto che coprire le gabbie con pellicola termoretraibile o cappucci di plastica per evitare il furto dei prodotti (Paragrafo 5.3.2.), un'alternativa più sicura e sostenibile è quella di utilizzare gabbie per il reso con copertura metallica e sigillo di sicurezza, senza bisogno di involucri di plastica o cappucci.

Nei casi in cui la plastica è più difficile da eliminare, le aziende dovrebbero assicurarsi di mantenerla pura (ovvero minimizzare la contaminazione) e raccoglierla per il riciclo: i materiali puri sono più facili da riciclare e danno origine a materiali secondari migliori rispetto ai materiali misti.

Bisogna sottolineare, infatti, che l'attuale tendenza a privilegiare l'uso di sacchetti di carta rispetto a quelli di plastica è solo parzialmente giustificabile. Sebbene sia i sacchetti di plastica che quelli di carta siano riciclabili, spesso ciò non avviene e quando la plastica finisce nell'ambiente può avere effetti molto dannosi, intasando i corsi d'acqua e uccidendo la fauna marina. La carta si decompone molto più velocemente ed è molto meno problematica se lasciata nell'ambiente. A parte questo aspetto, però, la plastica è molto più efficace della carta: richiede meno energia per l'estrazione delle materie prime, meno lavorazione, è più leggera e meno voluminosa e quindi consuma meno energia per il trasporto; è impermeabile e non si rompe se bagnata. In generale, qualunque sia il materiale scelto, la soluzione migliore è quella di riutilizzare il più possibile gli imballaggi come i sacchetti e i riempitivi, abbandonando la cultura del monouso (Frei *et al.*, 2020).

5.4.3. La paura della cannibalizzazione del mercato

Sebbene vi sia un forte argomento a favore dei marchi di lusso per mantenere i loro prodotti rari (Paragrafo 5.3.3.), un'alternativa alla distruzione potrebbe essere il de-branding (ovvero la promozione del prodotto senza il logo del brand [35]) o il rebranding con un'etichetta di livello inferiore. In questo modo si creerebbe una fonte di reddito e si eviterebbe di sprecare risorse preziose (Frei *et al.*, 2020).

I marchi non di lusso, invece, potrebbero non aver bisogno di un rebranding, ma trarrebbero vantaggio dall'integrazione della gestione dei mercati secondari nella loro

strategia competitiva. Ghose *et al*. (2006) hanno rilevato che solo il 16% dei clienti che acquistano un libro usato avrebbe potuto acquistarne uno nuovo se non fosse stata disponibile la versione di seconda mano. Tutti gli altri non avrebbero semplicemente acquistato nulla e l'economia avrebbe perso effetti collaterali positivi: "le nostre stime indicano che l'aumento dei lettori di libri grazie al mercato dell'usato di Amazon aumenta il surplus dei consumatori di circa 67,21 milioni di dollari all'anno. Questo aumento del surplus dei consumatori, insieme a una perdita stimata di 45,05 milioni di dollari nel benessere degli editori e a un aumento di 65,76 milioni di dollari nei profitti di Amazon, porta a un aumento del benessere totale della società di circa 87,92 milioni di dollari all'anno grazie all'introduzione dei mercati dei libri usati su Amazon".

Oraiopoulos *et al.* (2012) hanno esplorato l'idea di utilizzare le tariffe di ri-licenza per regolare i mercati secondari, in quanto possono essere un'importante fonte di reddito per i produttori di apparecchiature originali (OEM) se gestiti nel modo giusto. Inoltre, i mercati secondari possono portare un vantaggio competitivo e migliorare l'immagine del marchio, dato che le aziende che cercano di eliminare i mercati secondari sono state duramente criticate dai media. Gli autori dimostrano che un canone modesto può sia generare entrate per l'OEM sia aumentare il prezzo che può essere applicato al nuovo prodotto.

5.4.4. Familiarizzazione con il concetto di economia circolare

I manager strategici dovrebbero collaborare con progettisti, produttori, rivenditori, imprese di logistica e altre aziende per familiarizzare con i concetti di economia circolare. La figura 5.2. illustra un diagramma della circolarità nella produzione, mostrando il flusso dei materiali dall'origine alla produzione, alla distribuzione, all'uso e al (potenziale) smaltimento, da cui i prodotti possono prendere diverse strade per rientrare nel cerchio dell'utilità. La via più diretta è l'estensione della vita del prodotto, che significa che un prodotto torna a essere utilizzato, potenzialmente dopo una rapida riparazione; in alternativa, il prodotto potrebbe raggiungere un mercato secondario attraverso la ridistribuzione. Un prodotto che necessita di un intervento più serio, come l'aggiornamento, il potenziamento, la rimessa a nuovo o la rigenerazione, può tornare al produttore (o a una terza parte). Infine, i prodotti che non rientrano in queste opzioni possono essere disassemblati secondo le necessità e i materiali riciclati.

Questo diagramma è stato poi adattato da Frei *et al.* (2020) applicando i concetti della restituzione dei prodotti nella vendita la dettaglio e illustrando i modi in cui i resi possono tornare a essere utilizzati (figura 5.3.). La durata della fase di (potenziale) utilizzo può variare: può non verificarsi affatto, oppure può consistere nel fatto che il cliente prova un prodotto e lo restituisce immediatamente a causa di un cambiamento di idea o di un difetto; oppure il consumatore utilizza il prodotto per un po' e lo restituisci solo successivamente, potenzialmente perché si è verificato un problema o perché non lo vuole più (Paragrafo 1.2.). Sono stati individuati cinque flussi circolari interni: (a) donazione dei prodotti, (b) ritorno allo scaffale, (c) vendita dei prodotti a un mercato secondario; inoltre, (d) i prodotti possono essere riconfezionati o rimessi a nuovo per poi tornare nel sistema di distribuzione o (e) possono essere rigenerati, ovvero riportati alla fase di produzione presso la fabbrica originale o una terza parte.

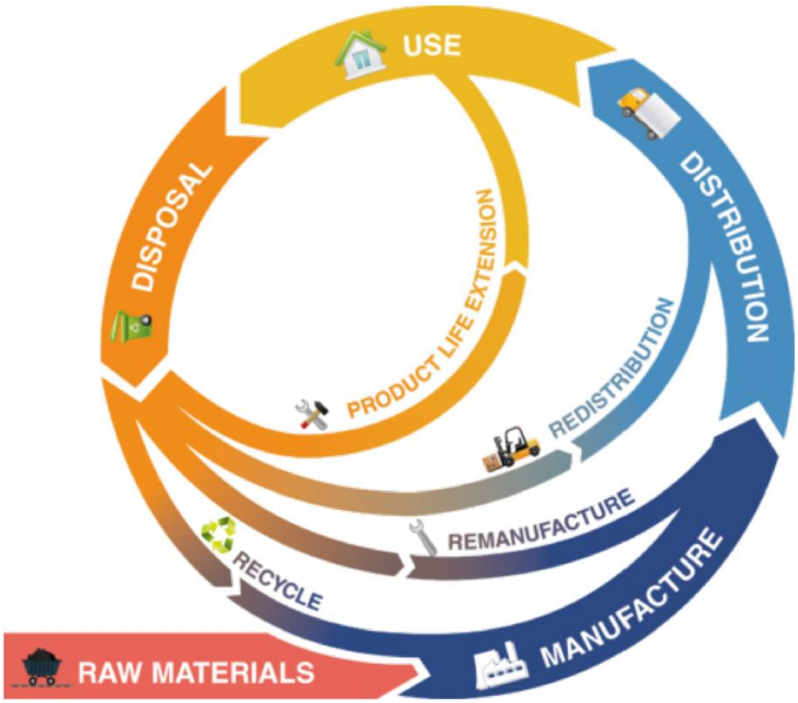

Figura 5.2.: Diagramma circolarità della produzione (Frei et al., 2020)

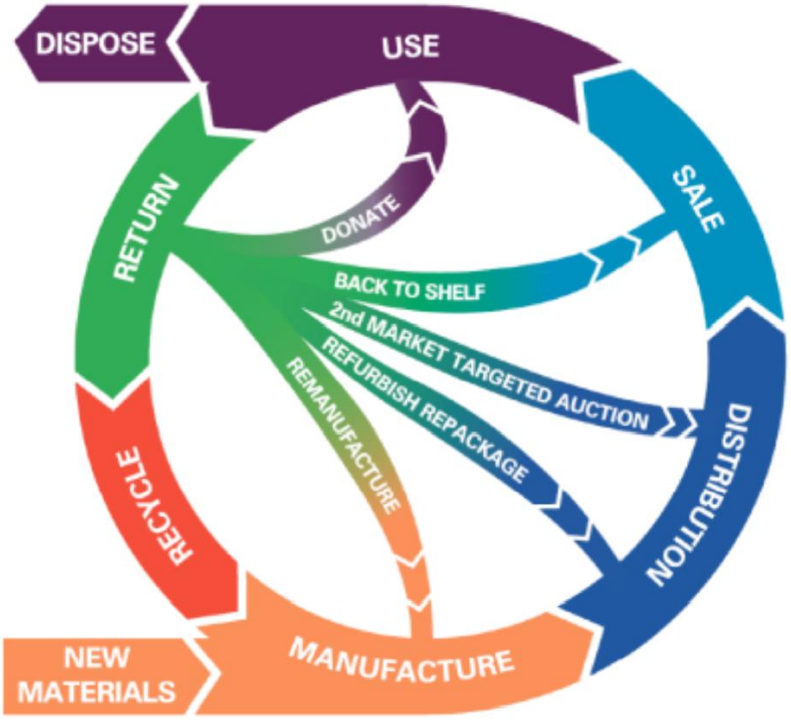

Figura 5.3.: Il concetto circolare nel caso di restituzione di prodotti al dettaglio (Frei et al., 2020)

Un ottimo esempio di processi circolari è la creazione di eco-parchi per la simbiosi industriale, come dimostrato dalla città danese di Kalundborg [36]; qui è stato implementato un sistema industriale che opera secondo una rete di scambi di materie seconde, scarti di produzione e forme di energia residue che incrementano l'efficienza dei singoli processi produttivi riducendo contemporaneamente i costi di produzione e l'impatto ambientale. Tra le aziende che compongono il complesso avvengono numerose interazioni: i prodotti di output di un processo diventano parte o addirittura tutti gli input per un altro: ad esempio, la centrale termoelettrica scambia con la raffineria vapore ad elevato contributo entalpico adempiendo al 40% del fabbisogno e ricevendo in cambio gas di scarico del processo di raffinazione utilizzato dalla centrale per il sostentamento dei forni. L'energia termica in eccesso dai processi di produzione di energia elettrica si ridistribuisce anch'essa tra gli impianti di riscaldamento domestici della vicina città, serre e ai vicini allevamenti di pesci. Questo ha permesso alla municipalità di Kalundborg di fare a meno di 3500 impianti di riscaldamento domestici ad olio combustibile.

Oltre alle opzioni circolari, altri modi in cui rivenditori e produttori possono diventare più sostenibili includono:

- ridurre l'impronta di carbonio;
- ridurre il consumo di acqua (ad esempio, raccolta dell'acqua piovana) e riciclaggio locale dell'acqua;
- catturare e riutilizzare il calore in eccesso;
- utilizzare fornitori sostenibili e del commercio equo e solidale e stipulare contratti a lungo termine con acquisti garantiti (invece di decidere dove acquistare all'ultimo minuto, come è prassi comune);
- evitare o riciclare sistematicamente la plastica in ogni fase, compresa la produzione, la logistica, la vendita e il ritiro da parte dei consumatori;
- eliminare/ridurre pesticidi e altre tossine (Frei *et al.*, 2020)

5.4.5. Raccogliere il feedback dei resi per le decisioni future

Oltre 20 anni fa, Barlow e Moller (1996) hanno suggerito di considerare il feedback dei clienti, solitamente ricevuto sotto forma di reclamo, come uno strumento strategico per migliorare continuamente il servizio clienti e la qualità dei prodotti. Un'azienda intervistata nel lavoro di Frei *et al.* (2020) ha confermato di utilizzare questo approccio per prendere decisioni di acquisto migliori in futuro e per garantire che i prodotti siano rappresentati accuratamente nelle pubblicità. Tuttavia, l'approccio non sembra essersi ancora diffuso su larga scala.

I rivenditori e i produttori dovrebbero condividere queste informazioni sulla restituzione dei prodotti. Se i rivenditori notano che un determinato prodotto viene spesso reso a causa di un punto debole di un determinato componente, dovrebbero comunicarlo ai produttori, affinché migliorino il design del prodotto o il metodo di produzione. Allo stesso modo, i resi dovrebbero essere considerati parte del processo decisionale del cliente, piuttosto che un aspetto separato; le aziende dovrebbero lavorare con i resi per migliorare la selezione dei prodotti futuri o per informare il cliente dei problemi che sono stati sollevati sui prodotti esistenti e fornire soluzioni a tali problemi, al fine di convertire eventuali resi in vendite di successo (Frei *et al.*, 2020).

5.5. APPROFONDIMENTO SULLE OPZIONI CIRCOLARI

In quest'ultimo paragrafo sono descritte alcune delle idee che Frei *et al.* (2020) hanno raccolto nel loro studio, a partire da interviste e interazione con imprese del settore dell'e-commerce.

5.5.1. Rivendita diretta con o senza ricondizionamento: piattaforma online di proprietà del brand

I prodotti usati/imperfetti o fuori stagione possono essere venduti a un mercato secondario (Paragrafo 5.4.3.). Un modo semplice per farlo è quello di usare piattaforme online di vendita generiche o di proprietà del marchio; allo stesso modo, si potrebbe creare un'app gestita dall'azienda per consentire ai consumatori di interagire direttamente, vendendo o scambiando prodotti o componenti/ricambi e spedendoli autonomamente anziché tramite un magazzino aziendale. L'azienda che fornisce l'app potrebbe far pagare una quota di iscrizione all'app, o una tariffa per transazione, oppure potrebbe fornire il servizio gratuitamente con il vantaggio di legare sempre più i clienti al proprio marchio. Applicazione di questo tipo da prendere a modello sono già molto diffuse nel mercato: Vinted, ad esempio, è un servizio di hosting online che consente agli utenti di scambiare, vendere e acquistare oggetti sulla sua piattaforma. Il servizio facilita queste transazioni e permette agli utenti di comunicare tramite messaggi privati o forum [37]. Allo stesso modo funziona anche Wallapop, una piattaforma di compravendita di prodotti di seconda mano: "se non lo usi, vendilo" è il motto dell'azienda, il cui intento è quello di alimentare consumi più responsabili che allunghino la vita dei prodotti ed evitino la loro sovrapproduzione [38].

Un altro esempio è rappresentato dai marchi automobilistici che consentono ai loro concessionari di vendere auto usate "approvate dal produttore" con 12 mesi di garanzia. Un numero crescente di clienti sceglie questa opzione come preferita, e il concetto potrebbe benissimo essere applicato ad altri dispositivi come lavatrici e computer [39]. A seconda delle condizioni dell'articolo, le aziende possono decidere di lasciarlo così com'è, di sostituire l'imballaggio, di fare qualche piccolo ritocco al prodotto o di effettuare delle riparazioni.

5.5.2. Ri-fabbricazione da parte di produttori, rivenditori o rete di terzi sostenuta dal brand

Per gli articoli che necessitano di interventi più seri prima di essere nuovamente venduti, le aziende possono impegnarsi nella rigenerazione dei prodotti stessi o collaborare con organizzazioni che lo fanno. La rigenerazione può essere effettuata da produttori, rivenditori o da una rete di terze parti, idealmente sostenuta dal marchio. Frei *et al.* (2020) scrivono di un'azienda che tiene un meccanico di biciclette a lavorare nel suo centro di distribuzione dei resi, esaminando le biciclette restituite per verificarne le condizioni, assemblandole/smontandole ed eseguendo le riparazioni necessarie, consentendo così all'impresa di rivendere la bicicletta a prezzo pieno o ridotto.

5.5.3. Riprogettare i prodotti per facilitare lo smontaggio e il riutilizzo delle parti

Incoraggiare i produttori a riprogettare i loro prodotti per facilitarne lo smontaggio, la riparazione e il riciclaggio è una strategia molto importante ed efficace che richiede tempo per essere attuata. I prodotti dovrebbero anche essere progettati in modo da poter separare facilmente i diversi materiali per il riciclaggio. Ad esempio, Lidl ha riprogettato alcune confezioni di panini in modo che l'esterno della scatola di cartone possa essere facilmente separato dalla pellicola di plastica interna (Frei *et al.*, 2020). Allo stesso modo, i tessuti realizzati con un unico materiale sono più facili da riciclare rispetto a quelli realizzati con fibre miste. Teemill, ad esempio, è una piattaforma che gestisce un'attività di moda circolare a ciclo chiuso, offrendo i propri servizi a chiunque voglia avviare un marchio sostenibile [40] (figura 5.4).

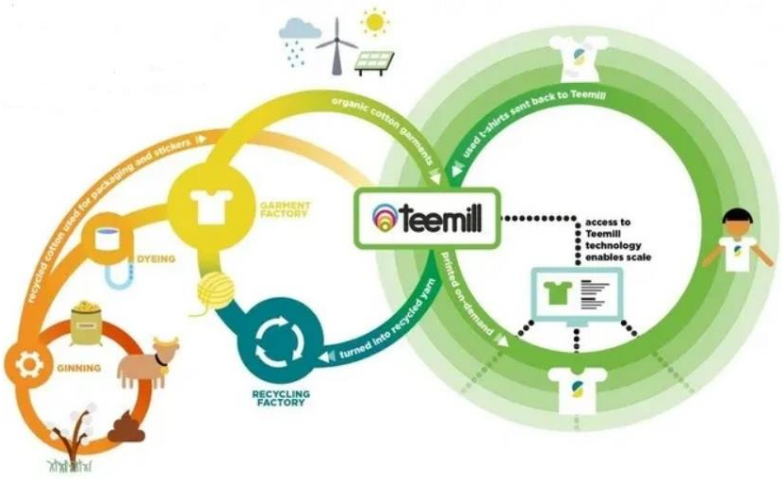

Figura 5.4: La filiera di teemill, alimentata da energia rinnovabile, applica i principi dell'economia circolare in ogni sua fase [40]

6. CONCLUSIONI

In questo capitolo si conclude il lavoro di tesi mediante l'esposizione dei risultati chiave raggiunti, delle principali limitazioni della ricerca eseguita e delle possibilità di approfondimento future su questo tema.

6.1. BENEFICI DEL LAVORO DI TESI

Questo elaborato di tesi nasce con l'obiettivo di fornire un quadro sullo stato della gestione dei resi nel commercio digitale tramite la descrizione delle caratteristiche e delle criticità dei sistemi attuali. Per farlo è stata svolta un'analisi della letteratura attraverso lo studio di scritti accademici e riviste specializzate, e la consultazione delle pagine web appartenenti ad aziende attive nel settore dell'e-commerce. Si è osservato che retailer e accademici hanno incominciato solo negli ultimi anni a comprendere l'entità e la portata del problema costituito dai resi. Alcuni studi meno recenti, però, si sono rivelati fondamentali come punto di partenza per lo sviluppo di teorie e modelli successivi, come il lavoro di Rogers et al. (2002) che forniva linee guida per la formulazione e l'implementazione di sistemi di return management strategici e ridefiniva il concetto stesso di gestione dei resi e quello di logistica inversa. Un altro esempio è l'articolo di Blackburn et al. (2004), in cui sono introdotti alcune nozioni sostanziali quali il valore marginale del tempo e l'influenza del posizionamento del gatekeeping sull'efficienza complessiva del sistema.

Essenziale per il successo di un e-store è un ottimo servizio ai clienti, poiché manca l'esperienza di vendita diretta tipica dei canali tradizionali. Il fenomeno del reso, in questo contesto, è teorizzato come un fallimento di servizio, alla cui base c'è il concetto di dissonanza cognitiva: il prodotto consegnato non rispetta l'aspettativa del consumatore che l'ha ordinato online, spingendo quest'ultimo a richiedere una restituzione. Per questo motivo è importante studiare gli effetti delle varie politiche di reso sulla relazione acquirente-venditore, così da comprendere come allocare al meglio le proprie risorse finanziare. Infatti, alcuni studi evidenziano che un'esperienza di reso positiva e soddisfacente per i clienti comporta acquisti più frequenti, maggiori in termini sia di quantità che di valore.

La gestione dei resi è un processo critico di amministrazione della supply chain che richiede una pianificazione ed un'esecuzione efficace lungo tutta la catena di fornitura; comprende misure, politiche e processi che intervengono in tutte le fasi dello scambio cliente-azienda. Di conseguenza, si creano problematiche che richiedono la presenza di squadre interdisciplinari e inter-funzionali per essere affrontate in maniera strutturata; tra queste troviamo: l'impatto negativo della logistica inversa sulla redditività di un rivenditore online, la natura intrinsecamente imprevedibile dei resi, la complessità del processo di restituzione e i relativi tempi ciclo, una forte concorrenza e investimenti dedicati insufficienti.

Il beneficio più importante di questa tesi è quello di identificare le azioni che i rivenditori possono intraprendere per superare queste criticità. Innanzitutto, è sostanziale riorganizzare ed efficientare la raccolta e la gestione dei dati, attraverso la creazione di database che colleghino gli acquisti individuali ai comportamenti di restituzione, così da sfruttare al meglio il potenziale dei loro programmi e guidare il cambiamento organizzativo. Per farlo, però, è necessario investire in tecnologie all'avanguardia che risolvano il problema della disomogeneità dei sistemi informativi che raccolgono questi dati; infatti, le transazioni che riguardano i resi sono registrate in aree diverse dell'impresa e ciò rende difficile isolare tutti i costi generali e variabili a loro associati. In alternativa, si può considerare la collaborazione con partner o l'esternalizzazione di intere attività quando le risorse e le capacità sono carenti.

Per influenzare l'atteggiamento dell'organizzazione nei confronti dei resi e creare una chiara comprensione del modo in cui la loro gestione può supportare il core business, bisogna implementare una strategia allineata, ovvero connessa agli obiettivi aziendali complessivi; gli impiegati devono essere formati e coinvolti in un clima collaborativo affinché le politiche siano trasmesse a tutte le parti coinvolte. In aggiunta, è fondamentale che le performance del processo di restituzione siano unite alle misure finanziarie dell'impresa: questo aiuta ad indentificare appropriatamente i benefici della gestione dei resi, remunerare i manager e i fornitori della catena coinvolti, e quindi giustificare investimenti futuri.

Di fatto, i prodotti restituiti devono essere considerati una priorità a livello di management strategico, specialmente in virtù della situazione economica odierna, caratterizzata dalla transizione verso modelli di business omni-canale, da catene di fornitura globali e dalla crisi

ambientale. In questo senso, le imprese dell'e-commerce dovrebbero ripensare i propri modelli di business verso scelte più sostenibili. I modelli attuali sono lineari e incentrati all'aumento dei consumi; orientarsi verso un'economia di tipo circolare, invece, permette di concentrare la propria attenzione sulla riduzione degli sprechi e degli impatti negativi di commercio e produzione.

6.2. LIMITI DEL LAVORO DI TESI

In questa analisi della letteratura è stata usata solamente la piattaforma Scopus per il reperimento degli elaborati di carattere accademico. Nonostante sia uno dei database più autorevoli per quanto riguarda la letteratura scientifica, avere la possibilità di accedere a banche dati diversificate permette di raggiugere un maggior numero di pubblicazioni, e quindi di informazioni utili. In aggiunta, di diversi articoli che avrebbero potuto rivelarsi utili per approfondire argomenti più specifici era disponibile solo una versione parziale, ovvero solo abstract e introduzione; ciò ha portato ad un'ulteriore limitazione ad accedere ad un più ampio campione di studi e analisi.

Inoltre, bisogna sottolineare che la maggior parte delle informazioni reperite per lo svolgimento di questo elaborato sono principalmente incentrate sulle problematiche del mercato occidentale; così facendo si sono trascurati i mercati con un livello di evoluzione diverso, come quello dell'Europa orientale o del Sud-Est Asiatico.

6.3. PROSPETTIVE FUTURE

Poiché in diversi momenti del presente elaborato si è parlato della transizione dei sistemi online verso sistemi omni-canale, varrebbe la pena approfondire il problema delle restituzioni in questo contesto, dove i sistemi informativi dei negozi fisici e degli store online devono essere integrati tra loro per fornire al cliente la migliore esperienza possibile. In questo senso, la ricerca futura potrebbe concentrare i propri sforzi verso lo studio di un'intelligenza artificiale per mitigare le restituzioni e le relative frodi, analizzare approfonditamente i dettagli di comportamento degli acquirenti e studiare i benefici e le sfide di implementare una strategia di restituzione sostenibile.

Con la pandemia da Covid-19, sia domanda che offerta si sono adattate in modo relativamente rapido a condizioni altamente non-standard; ciò ha dimostrato come l'ambiente dell'e-commerce sappia essere reattivo ai cambiamenti esterni, soprattutto quando riesce a sfruttare al meglio il beneficio dato dai feedback attivi dei clienti per ottimizzare il processo verso l'efficienza. Studiare come questa reattività possa essere messa a frutto nella transizione verso modelli di gestione dei resi sostenibili e circolari porterebbe indubbiamente rivelarsi benefico per il settore.

BIBLIOGRAFIA

2011/83/EU (2011), "Directive 2011/83/EU of the European Parliament and of the Council (Online)", disponibile a https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0064:0088:EN:PDF (accesso 25 ottobre 2022).

Aït-Kadi, D., Chouinard, M., Marcotte, S. & Riopel, D. (2012), "Reverse Logistics Engineering", Bourrières, J.-P., *Sustainable Reverse Logistic Network: Engineering and Management*, ISTE Ltd., London (UK), pp. 35-87.

Barlow, J., & Moller, C. (1996), "A complaint is a gift; Using customer feedback as a strategic tool", *San Francisco: Berrett-Koehler Publishers*.

Bettadapura, K. (2018), "Why preserving brand equity comes at a price in the age of e-commerce", disponibile a https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/09/21/why-preserving-brand-equity-comes-at-a-price-in-the-age-of-e-commerce/?sh=61d28663573f (accesso 14 ottobre 2022).

Blackburn, J. D., Guide, V. D. R., Souza, G. C. & Van Wassenhove, L. N. (2004), "Reverse Supply Chains for Commercial Returns", *California Management Review*, Vol. 46, No. 2, pp. 6-22.

Bower, A. B. & Maxham III, J. G. (2012), "Return shipping policies of online retailers: Normative assumptions and the long-term consequences of fee and free returns", *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 5, pp. 110-124.

Carbone, V., Moatti, V., & Vinzi, V. E. (2012), "Mapping corporate responsibility and sustainable supply chains: An exploratory perspective", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21, pp. 475–494.

Chen, C., Pan, S., Wang, Z. & Zhong, R. Y. (2016), "Using taxis to collect citywide E-commerce reverse flows: a crowdsourcing solution", *International Journal of Production Research*, Vol. 55, pp. 1833-1844.

Chircu, A.M. & Mahajan, V. (2006), "Managing electronic commerce retail transaction costs for customer value", *Decision Support Systems*, Vol. 42, No. 2, pp. 898-914.

Coase, R.H. (1937), “The Nature of the Firm”, *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.

Commissione europea (2014), “Closing the loop—An EU action plan for the circular economy”, disponibile a https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52015DC0614&from=EN (accesso 5 novembre 2022).

de Leeuw, S., Minguela-Rata, B., Sabet, E., Boter, J. & Sigurðardóttir, R. (2016), “Trade-offs in managing commercial consumer returns for online apparel retail”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 36, No. 6., pp 710-731.

Dennis, E.P., Wallace, R. & Reed, B. (2015), “Crowdsourcing Transportation Systems Data”, *Technical report. Center for Automotive Research and Parsons Brinkerhoff Inc.*

Finch, B.J. (2007), “Customer expectations in online auction environments: An exploratory study of customer feedback and risk”, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 985-997.

Fowler, S. J., & Hope, C. (2007), “Incorporating sustainable business practices into company strategy”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16, pp. 26–38.

Frei, R., Bines, A., Lothian, I., & Jack, L. (2016), “Understanding reverse supply chains”, *International Journal of Supply Chain Management and Operations Resilience*, Vol. 2, No. 4, pp. 246–266.

Frei, R., Jack, L. & Brown, S. (2020), “Product returns: a growing problem for business, society and environment”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 40, No. 10, pp. 1613-1621.

Frei, R., Jack, L. & Krzyzaniak, S.-A. (2020), “Sustainable reverse supply chains and circular economy in multichannel retail returns”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29, No. 5, pp. 1925-1940.

Frei, R., Jack, L. & Krzyzaniak, S.-A. (2022), “Mapping Product Returns Processes in Multichannel Retailing: Challenges and Opportunities”, *Sustainability*, 14, 1382.

French, M. L. & Milliman, J. (2008), “Effective reuse of product returns: Enhancing sustainability and the bottom line”, *Environmental Quality Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 1–10.

Garcia, K. (2018), "Retailers Brace for Returns This Holiday Season", *Insider Intelligence*, disponibile a https://www.insiderintelligence.com/content/retailers-brace-for-returns-this-holiday-season (accesso 4 ottobre 2022).

Ghose, A., Smith, M. D., & Telang, R. (2006), "Internet exchanges for used books: An empirical analysis of product cannibalization and welfare impact", *Information Systems Research*, Vol. 17, No. 1, pp. 3–19.

Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J. & Niranjan, T. T. (2012), "The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis", Journal of Operations Management, Vol. 30, pp. 282-294.

Hjort, K., Hellström D., Karlsson, S. & Oghazi, P. (2019), "Typology of practices for managing consumer returns in internet retailing", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 49, No. 7, pp 767-790.

Islam, T., Pitafi, A.H., Arya, V., Wang, Y., Akhtar, N., Mubarik, S. & Xiaobei, L. (2021), "Panic buying in the COVID-19 pandemic: A multi-country examination", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 59, 102357.

Jędrzejczak-Gas, J., Barska, A. & Siničáková, M. (2019), "Level of development of e-commerce in EU countries", *Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 209-224.

Lindsey, K. (2016), Why retail has a growing reverse supply chain problem-and how to fix it", *Retail Dive*, disponibile a https://www.retaildive.com/news/why-retail-has-a-growing-reverse-supply-chain-problemand-how-to-fix-it/422136/ (accesso 21 settembre 2022).

Lone, S., Harboul, N. & Weltevreden, J.W.J. (2021), "2021 European E-commerce Report", *Amsterdam/Brussels: Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe*, disponibile a https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf (accesso 4 novembre 2022).

Martínez-López, F. J., Feng, C., Li, Y. & Mata, M. S. (2022), "Restoring the buyer–seller relationship through online return shipping: The role of return shipping method and return shipping fee", *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 54, 101170.

Mollenkopf, D.A., Rabinovich, E., Laseter, T.M. & Boyer, K.K. (2007), "Managing internet product returns: A focus on effective service operations", *Decision Sciences*, Vol. 38, No. 2, pp. 215-250.

Nel, J.D. & Badenhorst, A. (2020), "A conceptual framework for reverse logistics challenges in e-commerce", *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 21, Nos. 1/2, pp. 114-131.

Oraiopoulos, N., Ferguson, M. E., & Beril Toktay, L. (2012), "Relicensing as a secondary market strategy", *Management Science*, Vol. 58, No. 5, pp. 1022–1037.

Paloheimo, H., Lettenmeier, M. & Waris, H. (2015), "Transport reduction by crowdsourced deliveries - a library case in Finland", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 132, pp. 240-251.

Pålsson, H., Pettersson, F. & Hiselius, L. W. (2017), "Mapping Product Returns Processes in Multichannel Retailing: Challenges and Opportunities", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 164, pp. 765-778.

Pollák, F., Markovič, P., Vavrek, R. & Konečný, M. (2022), "Return to the New Normal: Empirical Analysis of Changes in E-Consumer Behavior during the COVID-19 Pandemic", *Behavioral Sciences*, Vol. 12, No. 85.

Ramanathan, R. (2011), "An empirical analysis on the influence of risk on relationships between handling of product returns and customer loyalty in E-commerce", *Int. J. Production Economics*, Vol. 130, pp. 255-261.

Rogers, D. S., Lambert, D. M., Croxton, K. L. & García-Dastugue, S. J. (2002), "The Returns Management Process", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 1-18.

Röllecke, F. J., Huchzermeier, A. & Schröder, D. (2017), "The Hidden Strategic Opportunity of Returns Management", *California Management Review*, pp. 1-28.

Schiffer, J. (2019), "The unsustainable cost of free returns", *Vogue Business*, disponibile a https://www.voguebusiness.com/consumers/returns-rising-costs-retail-environmental (accesso 4 ottobre 2022).

Steinhoff, L., Arli, D., Weaven,S. & Kozlenkova, I. V. (2018), "Online relationship marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 47, No. 3, pp. 369-393.

Stewart, R., & Niero, M. (2018), “Circular economy in corporate sustainability strategies: A review of corporate sustainability reports in the fastmoving consumer goods sector”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 27, pp. 1005-1022.

Taylor, J. W. (1974), “The role of risk in consumer behaviour”, *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 2, pp. 54-60.

Walsh, G. & Brylla, D. (2017), “Do product returns hurt relational outcomes? Some evidence from online retailing”, *Electronic Markets*, Vol. 27, No. 4, pp. 329-339.

Wang, C.-N., Dang, T.-T. & Nguyen, N.-A.-T. (2021), “Outsourcing Reverse Logistics for E-Commerce Retailers: A Two-Stage Fuzzy Optimization Approach”, *Axioms*, Vol. 10, No. 34, pp. 1-22.

Williamson, O. E. (1975), “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”, *Free Press*, New York.

Yanyan, W. (2010), “Research on the reverse logistics model based on e-commerce”, in *2010 International Conference on Logistics Systems and Intelligent Management, ICLSIM 2010*, Vol. 2, pp 687-691.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996), “The behavioral consequences of service quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, pp. 31-46.

Zennaro, I., Finco, S., Calzavara, M. & Persona, A. (2022), “Implementing E-Commerce from Logistic Perspective: Literature Review and Methodological Framework”, *Sustainability*, 14, 911.

Zhao, X., Hu, S. & Meng, X. (2020), “Who should pay for return freight in the online retailing? Retailers or consumers”, *Electronic Commerce Research*, Vol. 20, No. 2, pp. 427-452.

SITOGRAFIA

[1]https://apprissretail.com/about/overview

[2]https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx

[3]https://www.ecwid.com/blog/top-reasons-for-returns-and-how-to-minimize-them-in-your-online-store.html

[4] https://www.appseconnect.com/strategies-for-managing-ecommerce-returns/

[5] https://www.minderest.com/it/blog/bracketing-come-controllare-costi-resi

[6] https://3ccontactservices.com/top-14-reasons-customers-return-purchases/

[7] https://www.techtarget.com/searchitchannel/definition/solution-provider

[8] https://returnlogistics.com

[9] https://www.zulily.com/returns-policy

[10] https://www2.hm.com/en_au/customer-service/returns.html

[11]https://www.algrim.co/2932-amazon-too-many-returns#:~:text=Yes%2C%20that's%20right%20%2D%20Amazon%20may,actual%20problems%20with%20the%20products.

[12]https://www.theguardian.com/money/2016/mar/18/banned-by-amazon-returning-faulty-goods-blocked-credit-balance

[13]https://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/legal_terms-conditions_dellgrmwebpage/art-us-return-policy

[14]https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando_SE_CMD_2021_Strategy_Update_1.pdf

[15]https://corporate.zalando.com/en/newsroom/en/stories/instant-return-paris-sil-vous-plait

[16] https://www.home24.it/?msclkid=07623e2536b71b2fb9ab5d75c9e521e7

[17] https://www.fact-finder.de/media/haendlerumfrage-2016.html#analytics

[18]http://innovationiseverywhere.com/zappos-corporate-culture-innovating-employees-clients-ecosystem/

[19]http://lifewithdogsandcats.com/good-to-know/zappos-delivers-box-of-sunshine/#sthash.eXl9fSLH.dpbs

[20]https://internetretailing.net/operations-and-logistics/asda-enables-third-party-click-and-collect-as-it-looks-to-attract-40m-extra-visits-a-year-13605/

[21]https://econsultancy.com/how-fashion-ecommerce-retailers-can-reduce-online-returns/

[22]https://www.adweek.com/performance-marketing/get-crappy-present-zappos-will-trade-you-100-gift-card-and-give-gift-charity-168747/

[23] https://www.zappos.com/about/who-we-are

[24] https://www.techtarget.com/whatis/definition/validated-learning

[25]https://www.awin.com/it/affiliate-marketing/come-calcolare-customer-lifetime-value#:~:text=Il%20customer%20lifetime%20value%2C%20o,un%20totale%20di%20cinque%20anni.

[26] https://clevertap.com/blog/customer-lifetime-value/

[27] https://workcompass.com/strategic-alignment-more-important-now-than-ever/

[28]https://www.docenti.unina.it/webdocenti-be/allegati/materiale-didattico/392609#:~:text=I%20Multi%2D%E2%80%90Criteria%20Decision%20Methods,sola%20funzione%20obiettivo%20da%20ottimizzare.

[29] http://www.ce.unipr.it/research/HYPERPROLOG/FuzzyId3.html

[30] https://eu.patagonia.com/it/it/wornwear/

[31] https://www.freitag.ch/it/production

[32]https://www.freightleaders.org/physical-internet-laas-and-beyond/#:~:text=Oggi%20possiamo%20dire%20che%20si,la%20rete%20intermodale%20di%20trasporto.

[33] https://www.bbc.com/news/business-44885983

[34] https://bstock.com/

[35] https://www.rundesign.it/debranding/

[36] https://energycue.it/simbiosi-industriale-kalundborg-caso/20578/

[37] https://www.vinted.it/our-platform

[38] https://it.wallapop.com/

[39] https://heycar.co.uk/guides/what-is-an-approved-used-car

[40] https://teemill.com/circular-fashion/

[41] https://www.marksandspencer.com/c/plan-a-shwopping

[42]https://hmgroup.com/sustainability/circularity-and-climate/recycling/#Garment_collection

[43] https://www.bilanciarsi.it/wp-content/uploads/ART17-RSI.jpg

[44]https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview

[45] https://www.retuna.se/english/

[46]https://www.zebra.com/content/dam/zebra_new_ia/en-us/solutions-verticals/vertical-solutions/retail/vision-study/retail-vision-study-2021-shopper-study-en-us.pdf

[47]https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/Small-Business-Center/images/2020/Q4/Build-relationships-with-returns.pdf

[48] https://pages.ebay.it/acquistare/restituzioni/

[49] https://edition.cnn.com/2020/12/21/business/walmart-returns-at-home/index.html

RINGRAZIAMENTI

Eccomi qui: all'ultima pagina della mia ultima fatica accademica. E come quando si legge il paragrafo conclusivo di una storia che ci ha accompagnato per molto tempo, persiste nell'aria una miscela di malinconia, speranza, incertezza e felicità.

Innanzitutto, voglio ringraziare la mia relatrice, la professoressa Cagliano, che in questi mesi di lavoro ha saputo guidarmi con gentilezza e professionalità, nelle ricerche e nella stesura dell'elaborato.

Alla mia famiglia, per essere il mio punto di riferimento e il mio conforto più grande. A Lolly, la mia sorellina, per essere il mio personalissimo avvocato, sempre e in qualunque situazione; a Isa, che alla fine ti sei rivelata una sorella maggiore niente male: sono fiera di te e di tutto quello che hai raggiunto in questi anni.

Al mio Papà, per avermi insegnato che non occorre dimostrare niente e a nessuno, e che nella vita non bisogna avere fretta: quello che deve accadere accadrà.

Alla mia Mamma, per averci cresciute forti, indipendenti, e sanza paura nell'esprimere la nostra opinione.

A Nonna, alla cena pronta alle sette spaccate in tavola e i vestiti sempre freschi di bucato: grazie per essere stata un così importante sostegno in questi cinque anni. Agli Zii e ai Cugi, per far parte di questa famiglia un po' pazza e stravagante.

Alle mie amiche, perché, come scriveva Epicuro, "di tutte le cose che la saggezza procura per ottenere un'esistenza felice, la più grande è l'amicizia". Ad Alin, per essere parte dei ricordi migliori della mia infanzia; a Marta, al sole, al mare e alle meduse; a Martina, Valentina ed Estera: non avrei potuto desiderare compagne di banco migliori. A Carola, per esserci dal primissimo giorno; a Silvia e Lorenza, per essere arrivate fino a qui.

Infine, voglio concludere con un immenso grazie a me stessa, per aver tagliato questo traguardo; nel farlo, racconterò una piccola storia.

C'è un ragazzino che cammina per la strada, quando qualcuno gli si avvicina e gli chiede: "Chi è il tuo eroe?". Il ragazzino, preso alla sprovvista, risponde: "Devo pensarci. Dammi un paio di settimane". Due settimane dopo lo sconosciuto ritorna con la sua domanda "Chi è il tuo eroe?"; il giovane gli risponde: "Ci ho pensato. Sai chi è? Sono io tra dieci anni". Così il

ragazzo cresce, diventa un uomo e passati i dieci anni la stessa persona ritorna: "Allora, sei diventato un eroe?" e lui: "Neanche lontanamente, no no no". Lo sconosciuto, stupefatto, gli chiede perplesso perché, e l'uomo gli dice: "Perché il mio eroe sono io tra altri 10 anni. Ogni giorno, ogni settimana, ogni mese e ogni anno della mia vita: il mio eroe è sempre a dieci anni di distanza. Non sarò mai il mio eroe. Non lo raggiungerò, so che non lo farò. E questo mi va benissimo, perché così ho sempre qualcuno da inseguire".