

Società Italiana di Marketing

**IV CONVEGNO ANNUALE DELLA SOCIETA' ITALIANA DI
MARKETING**

ROMA - 5 E 6 OTTOBRE 2007

**SERVIZIO AL CLIENTE E GESTIONE DEI RESI:
UN ULTERIORE LEGAME TRA MARKETING E
LOGISTICA LUNGO LA SUPPLY CHAIN**

Ivan Russo, Antonio Borghesi*

Sezione: Business Marketing e Supply Chain Management, Marketing
e Logistica

Parole chiave:

Gestione dei resi/ prodotti ritorni, customer service, marketing - logistica

* Antonio Borghesi è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese dell'Università di Verona, Ivan Russo è Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese dell'Università di Verona.

Sebbene tale lavoro sia frutto di sforzi e riflessioni comuni, l'attribuzione dei paragrafi risulta la seguente: il paragrafo 1 è da attribuirsi a Antonio Borghesi, i paragrafi 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 a Ivan Russo, il paragrafo conclusivo ad entrambi.

1. Introduzione

Fino all'inizio degli anni novanta, c'era unanime consenso sia in ambito accademico che nella prassi aziendale nel ritenere che le operazioni "logistiche" si potessero ritenere sostanzialmente concluse una volta che il prodotto fosse stato consegnato al cliente. Tuttavia tali considerazioni sembrano non essere più vere alla luce di alcuni fenomeni che rendono, ad esempio, responsabile il produttore lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, e quindi anche lungo il canale di ritorno dei flussi legati ai prodotti. Il riferimento è alle recenti direttive europee che hanno lo scopo di prevenire la produzione di rifiuti di apparecchiature elettriche ed elettroniche e di favorire il loro reimpiego¹.

Dal punto di vista del *marketing* esistono, inoltre, pressioni competitive crescenti sul miglioramento delle attività di *customer service* e della soddisfazione del cliente, che considerano le operazioni di post-vendita² attività a maggior valore aggiunto rispetto al passato (A.T. Kerney, 2004; Blumberg D., 2005; Aberdeen, 2006).

Per gestire al meglio tali fenomeni in evoluzione sembra in prima approssimazione necessario affidarsi non più solo alla tradizionale logistica distributiva ma anche ad una logistica di ritorno (*reverse logistics*); il concetto tradizionale di logistica non può più dunque essere unidirezionale, ma, anche se non necessariamente, deve gestire anche i flussi "sbagliati", ossia i *ritorni* o resi. Se il consumatore/cliente finale non utilizza più il prodotto ciò non vuol dire che esso sia diventato totalmente senza valore. Dalle automobili, ai prodotti elettronici ed elettrici, a quelli in vetro, plastica, carta se ri-lavorati correttamente, possono essere riutilizzati in parti di prodotti nuovi. Dare una risposta logistica, produttiva e di marketing al numero sempre più numeroso di prodotti che tornano indietro dal cliente (business o consumer) lungo la *Supply Chain*, sembra sempre più ineluttabile.

Il principale obiettivo di questo lavoro è quello di far luce su questo fenomeno primariamente con una ricostruzione dei principali contributi bibliografici. Quindi con l'identificazione dei driver e degli attori coinvolti nel processo di gestione dei ritorni. Infine attraverso uno specifico modello di customer service ci si soffermerà su alcune politiche per i resi di alcuni retailer italiani e americani.

2. Rivisitazione della letteratura

Le ricerche e gli studi iniziali sull'argomento si sono incentrate all'inizio degli anni settanta sulle attività legate al canale di ritorno dei prodotti e del rapporto con le problematiche relative all'ambiente, all'impatto dell'imballaggio dei prodotti e sul riciclaggio dei prodotti resi o di loro parti o componenti (Guilinan, Nwokoye, 1975;

¹ ci riferiamo in particolar modo alla Direttiva 2002/96/CE (o RAEE) e Direttiva 2002/95/CE per i prodotti elettrici ed elettrodomestici.

² ad esempio installazione, garanzia, riparazione e parti di ricambio, tracking del prodotto, proteste e reclami dei clienti e sostituzione temporanea dei prodotti durante la riparazione; in sintesi le cosiddette *returns policy*.

Ginter, Starling, (1978)).

Numerosi studi hanno posto la loro attenzione sulla cosiddetta green logistics che ha come scopo quello di minimizzare e controllare l'impatto ambientale dei prodotti.(Gungor e Gupta, 1999; Geyer e Jackson 2004; Murphy e Poist 2003, Andel 1995; Barry et al. 1993; Mollenkopf et al. 2005; Twede 1995; Witt 1986; Witt 1993, Jahre, 1995). Altri autori (Carter e Ellram, 1998) hanno individuato i drivers e gli impedimenti per lo sviluppo di programmi di reverse logistics. Altri contributi sono risultati importanti (Stock, 1992 e 1998; Rogers e Tibben-Lembke,1999, Kiesmuller 2003; Kiesmuller and Scherer 2003; Kleber et al. 2002) per esplorare meglio l'impatto strategico nella gestione della reverse logistics in termini di competitività, di riduzione dei costi, di attenzione per le problematiche ambientali.

Tradizionalmente nella letteratura aziendalistica italiana si è studiato il fenomeno dei "resi" riferendosi prevalentemente al problema dell'eccessivo fabbisogno produttivo Dunque, risulta innovativo l'utilizzo da parte di Borghesi et alii (1992; 1997) del termine ecologica con riferimento alle modalità di gestione che riguardano l'organizzazione del trasporto (compresa la mobilità sostenibile, *city logistics*), la raccolta dei materiali (reverse logistics), la possibilità di reintrodurli nel ciclo produttivo (Maggi 2001; Massaroni 2002). Incisivi risultano gli ulteriori studi di Stock e Speh (2002) che evidenziano la stretta correlazione tra una buona gestione dei ritorni, non solo come costo ma anche come strumento per il miglioramento del servizio al cliente. Ulteriori ricerche sono ascrivibili ad altri studiosi più legati ad approcci quantitativi che manageriali (Dekker et alii 2003; Flapper et alii 2003) che concentrano la loro attenzione sui modelli matematici a supporto della gestione dei ritorni. E' da attribuire sempre alla modellistica quantitativa ed ingegneristica l'apporto di un gruppo di ricerca tedesco che lega strettamente a livello empirico la Supply Chain e la Reverse Logistics (Dyckhoff et alii 2004). Questo ultimo apporto fa riferimento anche al concetto di "Closed-Loop Supply Chain", sul quale si sono soffermati anche altri autori (Guide – Van Wassenhove 2001). Infine, più recentemente, alcuni ricercatori (Rogers D.S. et alii, 2002) hanno identificato all'interno del processo di Supply Chain Management un processo più ampio rispetto alle attività di reverse logistics, quello di gestione dei ritorni (returns Management) che include le attività associate ai ritorni, alla reverse logistics, al gatekeeping e alle attività di prevenzione dei ritorni (returns avoidance). Particolarmente interessante ci appare la collocazione della reverse logistics come uno dei sotto processi delle attività di returns management, che a sua volta comprende altre attività³.

Infine ancora più recentemente alcuni (Mollenkopf e Closs, 2005) hanno preliminarmente evidenziato l'importanza dell'integrazione tra marketing e logistica all'interno della gestione del processo dei prodotti ritorni. Ci sia consentito infine di ricordare il nostro recente studio (Mollenkopf, Russo, Frankel, 2007) che mette in

³ Tale filone di ricerca risulta degno di attenzione soprattutto perché inserito all'interno del processo di Supply Chain Management. Parlare di *return management*, e non soltanto di reverse logistics, consente non solo di focalizzarsi sulle attività di recupero e di trasporto ma anche su quelle strategie manageriali e operative che possono prevenire i ritorni.

luce la rilevanza del processo di gestione dei prodotti-ritorni all'interno della strategia di supply chain.

3. Gestione dei prodotti-ritorni e supply chain management: alcune riflessioni

Nell'ambito di una Supply Chain semplificata, i soggetti che entrano nella gestione attiva o passiva del processo sono principalmente tre: produttore, distributore e cliente; a questi ultimi spesso si sostituisce o si aggiunge un fornitore di servizi a valore aggiunto. Il prodotto-ritorno può essere recuperato dal produttore direttamente o indirettamente, oppure può essere lo stesso cliente che lo porta nei centri di raccolta.

Ne deriva che il processo di gestione dei prodotti-ritorni non entra in gioco unicamente nel momento in cui un prodotto deve rientrare nel flusso di ritorno, passando a ritroso dal cliente finale o dal punto di recupero, al distributore e quindi al produttore, ma anche in altri momenti; si pensi alla progettazione e produzione di un prodotto di qualità, all'addestramento del distributore, sulle funzionalità del prodotto, ad una costante assistenza al cliente finale, nonché a tutta una serie di procedure con il fine ultimo di minimizzare, e quindi di evitare preventivamente, i ritorni.

Coerentemente si può provare a sistematizzare ed inquadrare il processo in oggetto all'interno del Supply Chain Management; è riconosciuto in letteratura (Mentzer, 2004) come sia indispensabile che ogni impresa diffonda al proprio interno un supply chain orientation, prodromo necessario per una filosofia e gestione in ottica di Supply Chain Management che includa e coinvolga anche i fornitori dei fornitori, i clienti dei clienti, in sostanza l'intera catena di fornitura fino al cliente finale. In tal senso si è quindi individuato una "internal supply chain" rispetto alla quale si considerano i rapporti interni tra funzioni, attività e processi in una logica di input e output (Borghesi, 2006); quindi allo stesso modo, ma in maniera più estesa si avrà "extended supply chain" quando si porranno in congiunzione "catene di forniture interne" di più imprese che si trovino in sequenza logica (fornitori e clienti dell'azienda focus). Infine vi sarà una "ultimate supply chain" che include tutte le imprese dal primo fornitore all'ultimo cliente da valle a monte coinvolti nello scambio di flussi di prodotti, di servizi, di denaro e di informazioni. Indipendentemente dalla forma assunta l'obiettivo del supply chain management è il servizio al cliente, in termini di ordine perfetto e di reattività nella risposta al cliente.

In tale modello di riferimento non appare ben definito il ruolo dell'insieme dei flussi di ritorno. Sono condivisibili le osservazioni e le implicazioni per quanto concerne la supply chain forward, tuttavia accade che i possibili flussi di ritorno non necessariamente ripercorreranno la ultimate supply chain originaria, ma anzi dal punto di recupero, che non sempre coinciderà con l'ultimo dei clienti, saranno indirizzati verso imprese o organizzazioni o soggetti non facenti parte dei flussi interni, estesi e ultimi della Supply Chain originaria. Spesso accade che la Ultimate Supply Chain perda il controllo dei flussi dei prodotti-ritorni e rilavorati indirizzati verso secondary market. Quindi ci pare evidente immaginare dei flussi di ritorno verso gli attori della primaria ultime supply chain, ma contemporaneamente è necessario allargare la visione ad ulteriori organizzazioni o soggetti che sono

incaricate o destinatarie dei flussi di ritorno in diverse direct supply chain, spesso non integrate con Supply Chain primaria; potremmo definire questa estensione Close-Loop Ultime Supply Chain.

4. La complessità del processo di gestione dei prodotti-ritorni

Il processo di gestione dei prodotti ritorni è quella parte del supply chain management che include alcuni sotto-processi: quali quelli tesi a minimizzare o ad impedire alla fonte il numero dei ritorni (return avoidance), quelli destinate al controllo dei flussi di ritorno (gatekeeping), quelli impiegate nella reverse logistics (raccolta, trasporto, ricezione, smistamento), e, infine, quelli che si occupano di destinare e collocare i prodotti-ritorni (Rogers et alii, 2002). E' indispensabile che ai flussi fisici si accompagnino anche i flussi informativi, finanziari e di servizi.

La reverse logistics è senza dubbio la parte del processo più rilevante ed ha una importanza strategica primaria tra tutte l'insieme di attività riconducibili ad esso..

Una gestione puntuale e precisa delle previsioni della domanda avrà, come è intuibile, una ripercussione notevole sulla reverse logistics. L'over-stock di prodotto comporterà un investimento notevole nella gestione della logistica di ritorno dai vari punti distributivi ad un centro di raccolta dei ritorni.

Il returns avoidance, anch'esso un sotto-processo, consta di una serie di attività con lo scopo di ideare, sviluppare e vendere i prodotti cercando di minimizzare i ritorni. Ad esempio, si può migliorare la qualità dei prodotti⁴ evitando così problemi post-acquisto per il cliente e non aggravando in tal modo il cost of total ownership (COTO). In alcuni casi, sono proprio i clienti a fornire dei puntuali suggerimenti per migliorare un prodotto che si è mostrato non funzionale all'uso proposto. Alcuni hanno evidenziato l'importanza della valutazione dell'impatto del cosiddetto cost of qualità legato alla gestione dei ritorni. In altri casi, come visto in precedenza, i prodotti ritorni sono catalogati come "non difettosi" ma rientrati nel flusso di ritorno solo perché non in grado di essere utilizzati correttamente. In tal senso molto significativa è la campagna pubblicitaria che sta attuando Philips, che rimanda ad un sito internet appositamente creato per i clienti che avessero dei dubbi sull'utilizzo dei prodotti; in generale le imprese di prodotti particolarmente diffusi ma altamente tecnologici sono impegnati in campagne che cercano di trasmettere il messaggio ease to use.

Altrettanto interessante risulta l'esperienza di Black and Decker che ha cercato di "imparare" dai resi; perciò ha sviluppato a Nashville (Tennessee) un centro nazionale di destinazione dei ritorni dove sono analizzate le cause del ritorno, specialmente i difetti del prodotto e le difficoltà nell'uso, per sviluppare prodotti a più alta qualità, nonché di facile uso.

⁴ Cfr. Tibben-Lembke, Ronald S. (1998), "The Impact of Reverse Logistics on the Total Cost of Ownership," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, No. 4, pp. 51-60; Ellram, Lisa M. (1993), "Total Cost of Ownership: Elements and Implementation," *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 3-11.

Il returns avoidance è una attività che agisce trasversalmente lungo la Supply Chain parte dalla produzione, passa attraverso la ricerca, lo sviluppo e la distribuzione, fino a raggiungere il cliente finale. Ogni funzione o attore della Supply Chain può offrire il suo contributo dalla produzione, al controllo di gestione, fino alla distribuzione del prodotto nelle modalità migliori al fine di evitare che il prodotto stesso debba essere fatalmente immesso nel flusso di ritorno. Strategicamente si ritiene opportuno riuscire a programmare quale sarà indicativamente il grado di efficienza e di qualità di un prodotto per poterne prevedere i possibili problemi, l'esaurimento e quindi il recupero.

Le operazioni del sotto-processo di gatekeeping hanno lo scopo primario di valutare se i prodotti ritornati all'azienda siano effettivamente autorizzati a rientrare. La buona gestione di tale attività, che agisce primariamente attraverso l'utilizzo di strumenti hardware e software, evita l'ingiustificato ritorno di prodotti, addirittura, a volte, perfettamente funzionanti, con susseguente aggravio di costi per l'azienda. In sostanza si tratta di verificare se la richiesta di ritorno collima con un prodotto che debba effettivamente tornare al produttore. I prodotti sono sottoposti a garanzia una volta acquistati e quindi restituibile nei modi e nei tempi previsti dalla legge; contemporaneamente molti retailer fanno della sostituzione immediata di prodotti difettosi o mal funzionanti in garanzia, un punto di forza del loro servizio al cliente. Ciò è sicuramente apprezzato dai clienti, tuttavia politiche troppo permissive nella restituzione dei ritorni possono generare contemporaneamente un abuso da parte dei clienti. Accade, a volte, che i prodotti accettati nel flusso di ritorno non risultano, a posteriori, venduti dal retailer che li ha sostituiti. Oppure, cosa più comune, il cliente chiede la sostituzione o la riparazione del prodotto in garanzia che è invece perfettamente funzionante; si scopre, sostanzialmente, che il cliente non era stato semplicemente capace di utilizzarlo come doveva e il retailer non era riuscito a filtrare e a risolvere il problema in prima battuta. Ad esempio Philips scoprì che in media il 70% dei prodotti di consumo elettronici resi risultava senza alcun difetto, con picchi del 85% per i personal computer, fino al 90% per alcuni specifici accessori. Sostanzialmente i produttori e i retailer stavano sopportando ingenti costi di recupero dei ritorni per prodotti che non presentavano alcun difetto e che quindi non avevano alcuna ragione per essere immessi nel flusso di ritorno. Sorprendentemente più del 75% dei clienti ammetteva di essere a conoscenza che il prodotto ritorno non fosse effettivamente difettoso. Inoltre lo studio rivelò che la prima ragione del ritorno era la mancanza di informazioni che dovevano essere fornite dal punto vendita, la seconda era relativa alle difficoltà nell'uso del prodotto.

In altri casi i rivenditori lamentano la mancanza di alcuni articoli all'interno dei colli e con l'unica soluzione per il produttore di integrare i mancanti; non c'è modo di verificare di chi sia l'errore o l'abuso. Le attività di destinazione dei ritorni, o di quanto rimasto del prodotto originario, si riferiscono alle linee guida da seguire una volta che il prodotto è stato recuperato. Le potenziali destinazioni di un ritorno possono essere il ricollocamento sul mercato, primario o secondario (secondary market), prima o dopo le attività di ri-lavorazione (rimanifattura, riutilizzo, riparazione, riciclaggio) o lo smaltimento presso discariche dedicate. Interessanti sono poi alcuni progetti che permettono di recuperare e donare ai bisognosi le eccedenze

alimentari invendute della GDO, riducendo lo spreco e l'impatto ambientale. E' chiaro che sono indispensabili la collaborazione tra i vari attori coinvolti, nonché una organizzazione che sappia trasformare gli "sprechi" in effettive opportunità sia per la distribuzione organizzata che per le imprese che si occupano del ricollocamento dei resi.

Altro canale secondario in via di sviluppo è sicuramente quello dei factory outlet center⁵: in Italia tali canali di vendita esistono solo dal 2000; i factory outlet possono essere considerati la versione moderna degli spacci aziendali. Nei factory outlet è possibile trovare, oltre ai punti vendita direttamente gestiti dai produttori, anche gli "off-price retailers", vale a dire distributori che vendono prodotti di marca e di qualità a prezzi scontati. L'assortimento è composto principalmente da eccedenze di produzione, fondi di magazzino, ritorni, beni di seconda scelta, modelli della passata stagione, pezzi appartenenti a collezioni speciali e, in qualche caso, linee di prodotti realizzati appositamente per tale formula distributiva. I clienti che si recano presso gli outlet sono alla ricerca dell'"affare", quindi da un certo punto di vista sono meno problematici rispetto ai mercati primari.

Le principali caratteristiche di un factory outlet center sono generalmente⁶:

- una localizzazione del tutto indipendente rispetto alle case produttrici o ai retailer autorizzati;
- la concentrazione spaziale di una pluralità di marchi e prodotti differenti;
- l'integrazione con servizi complementari (ristorazione, tempo libero);

In Italia, tuttavia, sono molto diffusi gli spacci aziendali, tipici canali di vendita adiacenti alla produzione. All'inizio erano frequentati solo da pochi, oggi, invece, sono diventati, grazie al "passa parola" la meta abituale di sempre più persone alla ricerca dell'"affare".

Interessante è il caso di Calzedonia-Intimissimi-Tezenis Spa che da anni è presente sul mercato italiano e internazionale nella vendita di calze, costumi e intimo. Generalmente due volte l'anno l'azienda ritira presso i propri negozi in franchising i prodotti invenduti, garantendo al franchisee un rimborso parziale del prezzo precedentemente pagato. Tutti i prodotti sono canalizzati presso un centro di raccolta per permettere di raggiungere una quantità critica per una gestione economica del processo. Successivamente, insieme agli articoli difettosi provenienti dalla produzione, sono controllati e smistati presso dei factory outlet. In tal modo, l'azienda mantiene il controllo dei prodotti fuori moda, cercando contemporaneamente di recuperare parte dei costi sofferti.

⁵ L'idea dei Factory Outlet ha origine negli USA. Infatti, nel 1915, il produttore americano di vetro, Flemington Cut Glass, ebbe l'iniziativa di vendere i suoi prodotti direttamente dalla fabbrica.

⁶ cfr. Mattiacci Alberto – Ceccotti Federica "Nuove occasioni d'acquisto per consumatori maturi: un'indagine esplorativa sui factory outlet centre in Italia" Convegno Internazionale "Le tendenze di Marketing" ECOLE SUPERIEURE DU COMMERCE – PARIGI 21-22 GENNAIO 2005.

Alcune imprese invece di offrire i prodotti a dei brokers decidono di donare i prodotti ritorni ad associazioni di volontariato o caritatevoli; in qualche occasione sarà possibile ottenerne dei vantaggi fiscali e quasi sempre dei ritorni di immagine.

Uno dei fenomeni più interessanti per quanto riguarda i secondary market è rappresentato dalle aste on line; è uno strumento che ha il vantaggio indubbio di eliminare alcuni intermediari; l'asta è limitata nel tempo e permette liberamente ai clienti di fare delle offerte. L'utilizzo di questo strumento permette un rapido ed immediato riscontro sulla profittabilità di prodotti e del canale commerciale. A volte sono le imprese stesse ad organizzarle, per lo più si affidano a terzi. Emblematico il caso di Hp-Compaq che inizialmente gestiva autonomamente le aste on line dei prodotti ritorni e che successivamente ha sottoscritto una partnership con il maggior player globale in tale ambito: www.ebay.com.

Nonostante le alte aspettative di tale canale qualche inconveniente si verifica in tale canale. Infatti per un prodotto che è venduto in più esemplari il prezzo tendenzialmente si abbasserà nel tempo; questo fenomeno è una conseguenza della trasparenza e confrontabilità dei prezzi che permette internet, difficilmente infatti un cliente offrirà per un prodotto un prezzo più alto rispetto ad un'analoga asta tenuta in precedenza. Per ovviare a questo inconveniente alcune imprese cercano di offrire tutti i prodotti di una medesima tipologia contemporaneamente per evitare che gli acquirenti possano fare confronti su precedenti aste. Si tratta sicuramente di un canale in espansione ma che necessita di alcune aggiustamenti per essere ancor più redditizio.

In generale i secondary market rivestiranno sempre maggior importanza per le imprese all'interno della Supply Chain; parimenti non si crede possa essere l'unico "sfogo" per l'invenduto, in quanto, come osservato, la gestione di tale canale deve essere seguita con attenzione e imponendo le limitazioni necessarie ad evitare di cannibalizzare il mercato primario.

5. Gli elementi che esogeni che guidano il processo di gestione dei prodotti ritorni

Nella letteratura relativa al processo di gestione dei prodotti-ritorni, i fattori esogeni che solitamente intervengono come spinta alla gestione dei prodotti-ritorni, sono di tipo economico, normativo e di responsabilità sociale.

Sia in Europa che nel Nord-America le normative, legate alla gestione dei prodotti in garanzia o esauriti o dei suoi componenti, e in generale riguardanti prevalentemente la tutela ambientale sono stringenti e hanno principalmente per oggetto norme sulla raccolta differenziata, sulla tutela del consumatore, sugli imballaggi e sulla responsabilità del produttore "from cradle to grave" del prodotto⁷. In generale le

⁷ la 91/156/CEE sui rifiuti, 91/368/CEE sui materiali pericolosi e 94/62/CE sugli imballaggi e sui rifiuti da imballaggio; Direttiva 2000/53/CE nel settore *automotive*; Direttiva 2002/96/CE e Direttiva 2002/95/CE. In particolare la 2002/96/CE *on waste of electronics and electrical equipment* (WEEE) ha lo scopo di prevenire la produzione di rifiuti di apparecchiature

norme si sono orientate alla riduzione della produzione dei rifiuti e della loro pericolosità, nonché a politiche spinte verso il riciclaggio di componenti o parte di prodotto. Tale driver è probabilmente quello, specialmente in Europa, che maggiormente ha trainato la responsabilizzazione da parte delle imprese per quanto riguarda la gestione dei propri prodotti anche a valle della Supply Chain. Tali direttive mettono le imprese di fronte ad un cambiamento epocale che interessa la produzione, la composizione e il recupero dei prodotti in oggetto. Contemporaneamente si possono aprire nuove opportunità non solo per gli operatori logistici specializzati, ma anche per le aziende che tempestivamente capissero il valore che può avere un prodotto recuperato, al di là degli obblighi legislativi.

Le nascenti richieste e nuove sensibilità provenienti dalla società per quanto riguarda l'attenzione per l'ambiente e in particolare la responsabilità sociale dell'impresa rendono anche la gestione dei ritorni capace di incontrare tali esigenze. Anche il returns management deve gestire tali problematiche che toccano i bisogni e i desideri della società. Molte attività del returns management infatti riguardano i diritti dei consumatori, basti pensare al riciclaggio, alla ri-manifattura, alle garanzie del prodotto fino alle riparazione degli stessi.

Anche il driver di tipo economico riveste la sua importanza, in quanto si valuta in termini di costi e benefici, l'impatto che tale attività può avere per l'impresa. Le attività di recupero dei prodotti-ritorni o di componenti riutilizzabili possono garantire migliori efficienze⁸, diventare efficaci politiche di marketing tese a mantenere il livello di servizio post-vendita dell'impresa in linea con le aspettative dei consumatori. Una leva competitiva che si crede nel prossimo futuro possa rivestire sempre una maggiore importanza è quella legata alle politiche di reso (returns policy⁹); tali politiche sono viste da molti distributori e produttori come uno strumento competitivo per differenziare il proprio servizio al cliente rispetto ai concorrenti.

elettriche ed elettroniche (RAEE) ed adoperarsi per il loro reimpiego, riciclaggio e ad altre forme di recupero in modo da ridurre il volume dei rifiuti da smaltire. Inoltre mira a migliorare l'operatività in chiave ambientale di tutti gli operatori (produttori, distributori e consumatori) che intervengono nel ciclo di vita degli apparecchi elettrici ed elettronici. E la 2002/95/CE *on Restriction of the Use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipment* (ROHS) ha lo scopo di eliminare nel tempo dalle apparecchiature elettriche ed elettroniche di alcune sostanze altamente nocive per l'ambiente come piombo, mercurio, cadmio, cromo, esavalente, bifelin polibromurati e/o etere di difenile polibromurato.

⁸ Le attività legate alla ri-manifattura non sono certamente facili e richiedono lo sviluppo di particolari abilità che spesso non rientrano nelle competenze delle imprese produttrici. È inoltre evidente come i prodotti ri-condizionati o ri-assemblati e rimessi sul mercato saranno nuovamente giudicati dai clienti. Se si decide di investire in tali attività è evidente l'importanza di far percepire il valore aggiunto di un prodotto nuovo composto da parti riciclate o riutilizzate. Le sfide per il successo sono simili a quelle che si affrontano durante la produzione di nuovi prodotti con l'aggiunta dell'incertezza della fornitura e della gestione della logistica di ritorno, nonché delle difficoltà legate al recupero delle parti riutilizzabili.

⁹ La politica di reso può essere definita come "il diritto dell'acquirente a restituire il prodotto acquistato al venditore entro un certo periodo di tempo" Lonn S. - Stuart J. A. "Increasing service through aggressive dealer inventory return policies" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2003, Vol. 33 Issue 6

Diversi sono gli esempi di collaborazione e miglioramento delle relazioni tra industria e consumatore finale; ne troviamo per esempio, nel settore del materiale da consumo per le stampanti oppure nel settore delle pile per largo consumo o ancora nel settore dell'editoria; in tal senso sono state attivate dal produttore, coinvolgendo anche gli utilizzatori finali, delle operazioni di recupero dei prodotti al termine del loro ciclo di vita, e quindi esauriti, per evitare che fossero dispersi nell'ambiente.

6. Returns policy e zero returns

Le regole per la restituzioni dei prodotti-ritorni (returns policy) sono sostanzialmente sintetizzabili in tutti quell'insieme di diritti che permettono all'acquirente di restituire il prodotto acquistato dal venditore entro un certo periodo di tempo. Nel mercato americano, ma non solo, returns policy liberali garantiscono all'insegna commerciale un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Più di una ricerca (Harris Interactive survey 2004; Aberdeen Group 2006) ha dimostrato la maggior predisposizione dei clienti nel preferire alcune insegne commerciali rispetto ad altre perché presentano delle politiche after-sales più liberali; tale preferenza è amplificata per tutti gli acquisti on-line dove non è possibile verificare l'effettiva qualità e consistenza dei prodotti e il livello di rischio percepito da chi acquista è più alto. Mentre nel mercato americano si sta gradualmente passando da una politica liberale nella gestione dei prodotti-ritorni ad una politica più restrittiva (almeno 30 giorni), in Italia, soprattutto nel settore di prodotti elettronici ed elettrodomestici, ci sono delle catene distributive che stanno provando ad utilizzare i servizi after-sales come strumento di vantaggio competitivo. In generale si ripropone anche in questa situazione il tradizionale trade-off tra costo e servizio; da una parte una politica più permissiva può garantire più clienti soddisfatti, dall'altro però implicherà necessariamente dei costi di gestione più alti. Infine alcuni hanno sottolineato la preminenza per l'e-business dell'integrazione tra le funzioni più operativi e le attività di marketing e logistica.

Alcune imprese, in particolar modo alcuni produttori di largo consumo, come scelta strategica non accettano alcun ritorno dai propri clienti: al più concedono la possibilità di rendere fino a 3%-4% dei prodotti, provvedendo contestualmente a guidare i retailer a scegliere i migliori modi per smaltire le partite di prodotti ritorni; solitamente tali politiche sono accompagnate da degli sconti ai retailer.

Tuttavia, sempre maggiormente il potere dei distributori, soprattutto nel largo consumo, è talmente predominante che risulta difficile imporre a loro un tasso massimo di percentuale di ritorni.

Le imprese che decidono per tali politiche sostanzialmente vogliono minimizzare la variabilità dei costi legati ai ritorni, stabilendo ex-ante quanto sono disposte ad investire nella gestione dei ritorni stessi. Contemporaneamente, però, lasciando in gestione al distributore la sorte dei ritorni si rischia di perdere totalmente il controllo sulla merce.

Tale tipo di strategia funziona bene se si conoscono i costi delle attività di gestione e i ricavi ottenibili dai secondary market; se i costi delle prime sono alti e i ricavi dei

secondi sono bassi tale strategia funzionerà bene, viceversa sarà meglio pensare ad altre strategie.

Situazione diversa per quanto riguarda il mercato del consumatore finale che è quasi sempre tutelato da norme di legge e che è sempre più consapevole dei propri diritti. Soprattutto nell'ambito e-commerce ma in generale nei settori come quelli dell'elettronica di consumo la politica dei resi verso i consumatori sta diventando sempre più permissiva, anche perché è considerata una leva rilevante di differenziazione. Contemporaneamente un prodotto che è sostituito renderà un ottimo servizio al consumatore ma genererà un evidente flusso fisico, informativo e finanziario da gestire per gli altri attori della catena e quindi un problema logistico.

7. La gestione dei prodotti-ritorni e il servizio al cliente

Consideriamo il servizio al cliente composto da tre momenti¹⁰: quello che precede la transazione (1) composto dalle politiche di servizio al cliente, da quelle di accettazione degli ordini del cliente, dalla struttura organizzativa, dalla flessibilità del sistema e dai servizi tecnici; dagli elementi della transazione (2), ossia il livello di stock-out, le informazioni sullo stato dell'ordine, gli elementi del ciclo dell'ordine, il trasferimento delle merci, la facilità dell'ordine e la sostituzione del prodotto. Infine gli elementi post-transazione (3), ossia installazione, garanzia, riparazione e parti di ricambio, tracking del prodotto, proteste dei clienti e resi e infine sostituzione temporanea dei prodotti durante la riparazione. Quest'ultimo elemento è

¹⁰ secondo l'approccio di La Londe Bernard J. – Zinszer Paul H. "Customer service as a component of the distribution system" Working paper series WPS 75-4 (Columbus, OH: The Ohio State University, College of Administrative Science, February 1975) ripreso in La Londe Bernard J. – Zinszer Paul H. "Customer service: meaning and measurement" The National Council of Physical Distribution Management, Chicago 1976; cfr. anche Lambert Douglas M. - Stock James R., "Strategic Logistics Management", 3rd Edition, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1993, pp. 127-143; cfr. Ballou Ronald H. "Business logistics/supply Chain management" pag.92-97 Pearson – Prentice Hall 2004.

evidentemente quello maggiormente coinvolto nella gestione dei ritorni e nel supporto al cliente per le problematiche post-acquisto inerenti a prodotti, servizi e assistenza. Gli elementi di post-transazione devono essere organizzati e pensati contemporaneamente agli altri elementi; ma è evidente che non si può prescindere da una efficiente “cura” del ritorno per garantire il livello di servizio che il cliente si attende, soprattutto nel caso in cui necessiti della riparazione di un prodotto. Parimenti le politiche per i ritorni tese ad accettare in ogni caso il prodotto sono contemporaneamente uno strumento formidabile di customer service per il retailer e un incubo per ogni produttore. A nostro avviso la collaborazione e l’armonia delle politiche tra i membri della supply è imprescindibile; politiche di questo tipo possono essere sostenute nel breve periodo ma prima o poi, soprattutto in termini di costi, si ripercuotono su chi le mette in pratica.

Coinvolti negli elementi di gestione della customer service post-transazione devono essere compresi anche i programmi e gli strumenti per la gestione del processo di customer relationship management; quest’ultimo si occupa principalmente di sviluppare, migliorare e mantenere le relazioni con i clienti ed è uno strumento, solitamente utilizzato, per l’analisi delle opportunità di marketing. Tuttavia, capire le cause dei reclami o delle proteste dei clienti è altresì indispensabile per individuare le inefficienze produttive e organizzative che potrebbero essere direttamente collegate alla gestione dei ritorni. Anche questo diventa un fattore di customer retention, nonché di rafforzamento della brand identity dell’impresa.

I rapporti sempre più stretti tra marketing e logistica passano anche attraverso la gestione dei ritorni. Il concetto di time to service vale sia per la tradizionale logistica distributiva ma anche per quella di ritorno; mappare le attività del ciclo dell’ordine per il ritorno, che deve essere riparato o sostituito per poi tornare nuovamente al cliente o sul mercato, è indispensabile per eliminare le inefficienze logistiche. Riuscire a coordinare le azioni tra i membri della Supply Chain, condividendo le informazioni, è un modo per fornire notizie utili al cliente sullo stato della riparazione/sostituzione. Si crede che quest’ultimo sia uno dei punti critici per il processo: la mancanza di comunicazione e di coordinamento tra i membri, oltre ad avere un impatto in termini di inefficienze logistiche, ha una influenza negativa anche nei rapporti con i clienti, spesso ignari sulla situazione del ritorno o ancora peggio mal informati sulle condizioni di funzionalità del prodotto. Non è raro imbattersi in servizi di assistenza post-vendita, specialmente nel settore dei prodotti elettrici ed elettronici, che presentando dei costi di riparazione esosi, consigliano implicitamente il cliente di valutare l’acquisto di un prodotto nuovo, piuttosto che procedere alla riparazione. La chiarezza delle politiche di gestione dei ritorni deve essere formalizzata ex-ante ma contemporaneamente essere confermata dai fatti ex-post. Spesso la customer service dei retailer è orientata unicamente alla vendita e non al mantenimento di una relazione profittabile nel tempo, tramite ad esempio la cura e l’efficienza dei servizi post-vendita. Una politica chiara per la gestione dei ritorni vuol dire anche promettere e mantenere un livello di servizio post-vendita in linea con le aspettative. Ciò può avvenire solamente monitorando e misurando i servizi post-vendita, coinvolgendo il cliente in prima persona in tale valutazione. Ciò passa attraverso la conoscenza del cliente, che permette anche di offrire ciò che

effettivamente è desiderio del cliente stesso, evitando in tal modo dell'“invenuto” che aggraverebbe i flussi di ritorno. Infatti basti pensare che una recente ricerca ha evidenziato come l'82% dei clienti decide di non acquistare più un certo prodotto o di non recarsi più in un determinato punto vendita se ha avuto difficoltà nella restituzione della merce. Nel caso opposto invece, ovvero in presenza di un processo di ritorno semplice e senza complicazioni per il cliente, si registra una volontà al riacquisto della stessa marca o presso lo stesso punto vendita del 92%¹¹. I dati appena riportati spingerebbero alla conclusione dell'esistenza di una forte correlazione tra una restituzione semplice e con poche complicazioni e la fedeltà del cliente.

Inoltre oggi è possibile tramite internet acquistare con molta semplicità e dove contemporaneamente esistono delle norme che tutelano la possibilità di restituire il prodotto senza particolari difficoltà in quanto ovviamente non solo non esiste personale di vendita che possa spiegare la funzionalità del prodotto ma anche esiste la possibilità da parte dell'acquirente di equivocare facilmente le specificità di quanto viene acquistato. Per di più ci sono delle problematiche che sono prettamente peculiari degli acquisti on line. Ci si riferisce in particolar modo ai problemi nella spedizione (articolo ordinato non arriva, arriva in ritardo, colore, taglia errata o danneggiato dal trasporto) o la difficoltà a verificare la qualità dei prodotti. Tali situazioni rappresentano preliminarmente delle aree da presidiare e gestire efficacemente; non tutte le situazioni presentate rappresentano effettivamente un service failure (i clienti possono restituire il prodotto semplicemente perché sono insoddisfatti delle sue prestazioni), ma rimangono “momenti della verità” in ottica di customer service.

Poter contare sulla rapidità di sostituzione di un prodotto difettoso o su politiche dei ritorni “tranquillizzanti” o ancora su un supporto fattivo post-acquisto, sono tutti elementi di customer service e per estensione di marketing, che senza una efficiente gestione del processo di gestione dei ritorni sarebbero vani e inefficaci. Tali sforzi avranno un chiaro influsso positivo anche sull'immagine del produttore/distributore.

8. “Politiche di reso”: confronto tra Italia e stati Uniti d'America

Il processo di raccolta dei dati sui retailer oggetto dell'indagine è avvenuto principalmente tramite la consultazione dei siti internet istituzionali. Metodologia, che è stata scelta per cercare una fonte di informazione oggettiva e comune ai tutti i soggetti (clienti e retailer¹²).

Nella tabella sono state riportate le politiche di reso utilizzate da sei intermediari commerciali americani:

- Best Buy: elettronica di consumo, elettrodomestici, (www.bestbuy.com);

¹¹ Kath D., Melzer J., Kern D., “*Product Returns: Overlooked Source of Profitability and Customer Loyalty*”, evento a cura del Council of Supply Chain Management Professional, CSCMP, San Antonio, TX (USA), 15-18 Ottobre 2006, pag. 3

¹² ringraziamo il Dr. Carlo Segala che ha contribuito alla raccolta dei dati per la ricerca.

- Barnes&Noble: specializzato nella vendita di libri, cd/dvd audio/video, videogame, elettronica di consumo, (www.barnesandnoble.com);
- Amazon: specializzato nella vendita di libri, cd/dvd audio/video, videogame, elettronica di consumo, accessori per la casa, utensileria, abbigliamento, (www.amazon.com);
- Sears: elettronica di consumo, elettrodomestici, utensileria, automotive, accessori per lo sport, per la casa, per il giardino, calzature, (www.sears.com);
- Wal-Mart: alimentare (grocery), abbigliamento, elettronica di consumo, prodotti farmaceutici, giocattoli, prodotti per lo sport, (www.walmart.com).

Per quanto riguarda invece la situazione italiana (Tabella 2), sono state prese in considerazione:

- Fnac: specializzato nella vendita di libri, cd/dvd audio/video, videogame, elettronica di consumo, (www.fnac.it);
- Ikea: arredamento per la casa, (www.ikea.it);
- Bricocenter: bricolage, decorazione casa, giardinaggio, idraulica, (www.bricocenter.it);
- Mediaworld: elettronica di consumo, elettrodomestici, (www.mediaworld.it);
- Auchan: alimentare (grocery), abbigliamento, elettronica di consumo, prodotti per lo sport, giocattoli, (www.auchan.it);
- Euronics: elettronica di consumo, elettrodomestici, (www.euronics.it);

La raccolta dei dati

Il processo di raccolta delle informazioni sui retailer oggetto dell'indagine è avvenuto principalmente tramite la consultazione dei siti internet istituzionali. Metodologia, che è stata scelta per cercare una fonte di informazione comune a tutti i soggetti trattati ed anche perché la consultazione dei vari siti internet permette la raccolta di informazioni senza lo spostamento fisico (non è necessario recarsi presso i punti vendita) e permette un certo grado di oggettività¹³.

Alcuni risultati preliminari

Il lavoro di indagine si proponeva di confrontare le varie politiche di reso secondo una suddivisione basata su quattro caratteristiche (Tabelle 1 e 2):

1. Tempo a disposizione per restituire il prodotto;
2. Costi da sostenere per restituire il prodotto da parte del cliente;
3. Chiarezza e facilità nel reperire le informazioni;

¹³ La raccolta di informazioni per i retailer selezionati è stata effettuata anche tramite visita presso alcuni punti vendita della provincia di Verona, constatando in alcuni casi un disallineamento da parte di quanto riportato sui siti internet e quanto comunicato degli addetti al customer service. Le visite sono state fatte nel giugno 2007.

4. Garanzie delle politica di reso.

Il confronto ci ha consentito di evidenziare alcune differenze significative tra i due Paesi che possiamo riassumere come segue:

- Negli USA le politiche relative ai resi sono una leva competitiva (anche 90 gg.) mentre in Italia sono per lo più degli adempimenti di legge.
- Negli USA la restituzione del denaro avviene sia per gli acquisti on line che off-line; in Italia questo avviene solo per gli acquisti on-line perché tutelati dalla legge. In Italia i prodotti acquistati off-line prevedono, nella maggioranza dei casi, solamente del cambio merce o di un rimborso tramite buoni d'acquisto;
- Negli USA molti retailer che dispongono anche della vendita on-line, permettono al cliente di poter restituire un prodotto acquistato on line presso un punto vendita off-line. In Italia invece, la vendita on-line è indipendente dalla vendita off-line
- I siti internet dei retailer americani permettono una veloce ricerca delle informazioni riguardo le politiche di reso (link "Return Policy"). In Italia si trova, non sempre facilmente, solitamente sotto la voce "I servizi" o "I nostri servizi". Per i retailer che invece operano solo off-line spesso non si trova alcun riferimento presso i loro siti internet.

Nel campione, pur limitato, che abbiamo scelto IKEA si è dimostrata maggiormente proiettata verso l'utilizzo delle politiche di reso come elemento di differenziazione per migliorare la soddisfazione al cliente e la sua fedeltà. Ikea lascia una finestra di tempo decisamente maggiore rispetto alla consuetudine italiana, ovvero 30 giorni.

La politica di reso nel caso di IKEA, garantisce infatti sia il cambio merce sia il rimborso completo in denaro (in caso di prodotti integri). IKEA inoltre, permette ai propri soci IKEA FAMILY di poter restituire la merce entro un arco temporale di 90 giorni. Inoltre, allo stesso modo di IKEA, in caso di reso offre la doppia possibilità del cambio merce o del rimborso in denaro.

Molti retailer americani stanno cercando di rendere più restrittive le loro politiche per i resi, ad esempio eliminando l'opzione della restituzione del denaro, i due esempi italiani qui citati, evidenziano un'iniziale inversione di tendenza delle catene distributive italiane. Molti consumatori hanno sempre minor tempo a disposizione da dedicare agli acquisti e che per la fretta acquistano prodotti non in linea con i loro desideri o le loro aspettative. Ecco perché garantire al cliente la possibilità di poter cambiare idea in tempi più ampi, come ad esempio 30 o 90 giorni, si dimostra una scelta che può effettivamente differenziare agli occhi del consumatore l'insegna commerciale dalle altre.

Conclusioni

Il processo di gestione dei prodotti-ritorni è risultato quanto mai complesso ma contemporaneamente ricco di opportunità se adeguatamente e consapevolmente gestito in una ottica di efficienza-efficacia.

Le attività, specialmente quelle di *reverse logistics*, implicate nel processo di *returns management* sono per lo più di natura “logistica” ma le implicazioni e gli effetti nella gestione del processo ci hanno più volte fatto soffermare sulle implicazioni anche per le attività di marketing. In particolare appaiono quanto mai da esplorare le implicazioni in chiave di marketing del miglioramento del servizio al cliente negli elementi di post-transazione. Il rispetto da parte delle imprese delle politiche legate ai ritorni (*returns policy*) può costruire o danneggiare parte della loro reputazione o essere elemento di differenziazione. Il *returns management process* si palesa, dunque, come un ulteriore ponte tra le attività logistiche e di marketing nel momento in cui la creazione di valore e la soddisfazione del cliente risultano strettamente correlate anche ad un continuo miglioramento dei tempi logistici di gestione, recupero, trattamento e destinazione finale dei *prodotti-ritorni*; dietro dunque una *returns policy*, considerata potenziale leva di marketing, ci deve essere sempre e comunque un coordinamento logistico efficiente ed efficace che eviti che tali politiche si ritorcano contro l’impresa.

Le future linee di ricerca dovranno andare a validare queste prime riflessioni con una valutazione dell’importanza della chiarezza delle politiche di reso per la reale differenziazione dell’insegna commerciale in capo al cliente finale.

Una successiva ipotesi di ricerca futura che fin da ora formuliamo riguarda un consolidamento, con più ulteriori evidenze empiriche, della possibile correlazione tra la gestione efficace del processo e il potenziale impatto positivo sull’insieme delle attività di marketing.

Gli scenari competitivi mettono di fronte le imprese ad una ormai conclamata dimensione globale dell’economia; una delle principali dinamiche in atto è legata alla de-localizzazione produttiva e commerciale, che sta comportando un allungamento sensibile della struttura delle tradizionali Supply Chain. Le evidenti implicazioni anche per la gestione dei prodotti-ritorni saranno un possibile e ampio campo di future ricerche.

Tabella 1 Politiche di Reso (USA) ¹⁴ –

Insegna	Settore merceologico	Tempo a disposizione per restituire il prodotto	Costi da sostenere per restituire il prodotto da parte del cliente	Chiarezza e facilità nel reperir e le informazioni	Garanzie delle politica di reso
Barnes & Noble	libri, cd/dvd audio/video, videogame, elettronica di consumo	30 giorni	-Spese di spedizione a carico -La merce acquistata on-line non può essere resa presso un punto vendita off-line	Elevata	- Rimborso tramite buoni d'acquisto per prodotti integri ¹⁵ ; - Rimborso completo (in denaro) per prodotti integri (per merce acquistata on-line) - Spese di trasporto rimborsate solo per errata consegna.
Amazon.com	libri, cd/dvd audio/video, videogame, elettronica di consumo, accessori per la casa, utensileria, abbigliamento	30 gg.	- Spese di spedizione a carico	Elevata	-Rimborso completo (in denaro) per prodotti integri -Parziale (80%) per prodotti integri resi dopo i 30 gg. (esclusi i PC che non sono rimborsabili dopo i 30gg.) -Parziale (50%) per prodotti che mostrano segni d'uso - Spese di trasporto rimborsate solo se errata consegna.

¹⁴ Un sentito ringraziamento al Dr. Carlo Segala che ha permesso la raccolta dei dati necessari per la ricerca.

¹⁵ Un prodotto viene definito integro quando a) il prodotto è ancora nuovo; b) si è in possesso dello scontrino fiscale o dell'email di conferma d'ordine; c) si restituisce il prodotto con l'imballo originale.

Sears	elettronica di consumo, elettrodomestici, utensileria, automotive, accessori per lo sport, per la casa, per il giardino, calzature	-90 gg. -30 gg. per elettrodomestici e materassi	-Spese di rispedizione a carico	Elevata	-Rimborso completo o cambio merce, per prodotti integri -Rimborso trasporto solo se errata consegna o merce danneggiata durante la consegna.
Best Buy	elettronica di consumo, elettrodomestici	-30 gg. -14 gg. per PC, schermi, palmari, camera fotografica digitale	-Spese di rispedizione prodotto -I prodotti acquistati on line possono essere resi sia tramite spedizione postale sia restituendolo presso un punto vendita off-line (così da evitare i costi della spedizione)	Elevata	- Rimborso completo per prodotti integri - PC, software, film, cd musicali aperti possono essere oggetti di cambio merce, ma non rimborsati-
Wal-Mart	alimentare (grocery), abbigliamento, elettronica di consumo, prodotti farmaceutici, giocattoli, prodotti per lo sport	-90 gg. -45 gg. per componenti per PC e accessori -15 gg. per PC	Spese di rispedizione prodotto -I prodotti acquistati on line possono essere resi sia tramite spedizione postale sia restituendolo presso un punto vendita off-line (così da evitare i costi della spedizione)	Elevata	-Rimborso completo per prodotti integri

Tabella 2 Politiche di Reso (Italia),

Insegna	Settore merceologico	Tempo a disposizione per rendere la merce	Costi per rendere un prodotto	Chiarezza e reperibilità informazioni	Garanzie della politica di reso
Ikea	Arredamento per la casa	30gg.	No e-commerce	Media	-Rimborso completo o cambio merce per prodotti integri -Ai soci IKEA FAMILY sono lasciati 90gg. per cambiare merce o essere rimborsati
Bricocenter	bricolage, decorazione casa, giardinaggio, idraulica	30gg.	No e-commerce	Alta	-Cambio merce o buono acquisto per prodotti integri
Mediaworld	Elettronica di consumo, elettrodomestic	-8gg. per un bene acquistato off-line -10 gg. per un bene acquistato on-line	-Spese di rispedizione del prodotto (se acquistato on-line) - La merce acquistata on line non può essere resa nei punti vendita off line	Media	-Cambio merce o buono acquisto per prodotti integri (per prodotti acquistati off-line) -Rimborso completo per prodotti integri acquistati on-line
Fnac	libri, cd/dvd audio/video, videogame, elettronica di consumo	-10gg. sia per acquisti on line che off-line	-Spese di rispedizione del prodotto (se acquistato on-line) La merce acquistata on line può essere restituita nei punti vendita off line entro 10 giorni	Medio-Bassa	- Cambio merce o restituzione denaro per prodotti integri;
Euronics	Elettronica di consumo, elettrodomestici	-10gg. per un bene acquistato off-line -10 gg. per un bene acquistato on-line	-Spese di rispedizione del prodotto a carico del cliente (se acquistato on-line) - La merce acquistata on line non	Media	-Cambio merce o buono acquisto per prodotti integri (per prodotti acquistati off-line) -Rimborso completo per prodotti integri

			può essere resa nei punti vendita off line		acquistati on-line
Auchan	alimentare (grocery), abbigliamento, elettronica di consumo, prodotti per lo sport, giocattoli	-15 gg.	No e-commerce	Alta	-Cambio merce o restituzione denaro per prodotti integri;

Bibliografia

- ANDEL T., "Conversion to Reusable Wins Believers," in *Transportation & Distribution* Vol. 36, 1995.
- BARRY J., GIRARD G., PERRAS C., "Logistics Shifts into Reverse," *Journal of European Business*, 5 (September/October), 34-38, 1993.
- BIEDERMAN D., Happy Returns, *Traffic World*, 4 Settembre 2006, pag. 18-21.
- BLUMBERG D. F. Introduction management of reverse logistics and close loop supply Chain processes, CRC Press 2005.
- BLUMBERG D.F. Strategic Market Directions and Opportunities In Closed Loop Supply Chain And Reverse logistics Services, *Reverse logistics Trends*, Fremont, CA 2004.
- BORGHESI A., BUFFA A., CANTERI R. *Manuale di logistica*, pagg.105-113, Cedam, Padova, 1997.
- BORGHESI A., *Marketing-Logistica*, Giuffrè, Milano 2006.
- BOWERSOX D.J., CLOSS D.J., HELFERICH O.K., *Logistical Management*, Macmillan Publishing Co., 1986.
- CARTER C.R.- ELLRAM L. "Reverse logistics: A review of the literature and framework for future investigation" *International Journal of Business Logistics*, 19 (1), 1998, pagg. 85-102.
- CHRISTOPHER M. - PECK H. "Marketing Logistics" Butterworth Heinemann 2003.
- DYCKHOFF H., LACKES R., REESE J. (editors), *Supply Chain management and reverse logistics* Berlin: Springer, 2004, Haidelberg, New York.
- ELLRAM L.M., Total Cost of Ownership: Elements and Implementation, *International Journal of Purchasing and Material Management*, 1993, Vol. 29, No. 4, pp. 3-11.
- FERRERO G. "Il marketing relazionale : l'approccio delle scuole nordiche"; Trieste : LINT, 1992
- GECKER R., VIGOROSO M., Revisiting reverse logistics in the customer-centric service chain Aberdeen Group, Benchmark Report, 2006
- GINTER P.M., STARLING J. M., "Reverse Distribution Channels for Recycling" *California Management Review*, 20(3), 1978, pagg.72-82.
- GUIDE D.JR.V.R., VAN WASSENHOVE L.N., "The Reverse Supply Chain", *Harvard Business Review*, Febbraio 2002.
- GUIDE D.V.R., VAN WASSENHOVE L.N., "Managing product returns for manufacturing." *Production and Operations Management*, 10, 2001, pagg. 142-155
- GUILTINAN J. P., NWOKOYE N.G. "Developing a distribution channels and systems in the emerging recycling industries" *International Journal of Physical Distribution*, 6, n.1, 1975, pagg. 28-38.
- GUNGOR A., GUPTA S.M. "Issues in environmentally conscious manufacturing and product recovery: a survey" in *Computer & Industrial Engineering*, 36, 1999, pagg. 811-853;
- JAHRE M., "Household Waste Collection as Reverse Channels a Theoretical Perspective," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25 (2), 39-55, 1995.
- KIESMULLER, G. P., "A new approach for controlling a hybrid stochastic manufacturing/remanufacturing system with inventories and different leadtimes," *European Journal of Operational Research*, 147, 62-71, 2003.
- KIESMULLER, G. P., SCHERER C.W., "Computational issues in a stochastic finite horizon one product recovery inventory model," *European Journal of Operational Research*, 146, 553-79, 2003.

- KISSEL I.R. - KISSEL G.A. How to handle claims and returns; a manual for manufacturers and retailers, New York, McGraw-Hill 1973.
- KLEBER, R., MINNER S., KIESMULLER G.P., "A continuous time inventory model for a product recovery system with multiple options," *International Journal of Production ECONOMICS*, 279 (2), 121-41, 2002
- KOPICKI R., BERG M.J., LEGG L., DASAPPA V. E MAGGIONI C. Reuse and Recycling—Reverse Logistics Opportunities, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1993.
- LAMBERT D.M., STOCK J.R., *Strategic Physical Distribution Management* Homewood, IL 1982.
- LONN S., STUART J. A., "Increasing service through aggressive dealer inventory return policies" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2003, Vol. 33 Issue 6.
- MAGEE J. F., *Industrial Logistics*, McGraw-Hill, New York, 1968, trad. it., *Logistica Industriale*, pag. 6, Etas Kompass, Milano, 1971.
- MASSARONI E., *La Logistica nell'approccio sistemico al governo dell'impresa* Cedam, 2002, pagg. 203-208.
- MENTZER J.T., MYERS M.B., STANK T.P., *Handbook Of Global Logistics And Supply Chain Management*, Sage Publication, Oak, CA, 2006.
- MENTZER JOHN .T - MIN SOONHONG "Developing and measuring supply Chain Management concepts" *Journal of Business Logistics* Vol.25,N.1,2004, pagg.63-98.
- MOLLENKOPF D., CLOSS D.J., "The Hidden Value in Reverse Logistics," *Supply Chain Management Review*, July/August, 34-43, 2005.
- MOLLENKOPF D.- RUSSO I. — FRANKEL R. "The returns management process in supply chain strategy" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 2007 Volume: 37 Issue: Page: 568 - 592
- MONAHAN S., VAN DEN BOSSCHE P., HARTHAN C. "Shifting your supply chain into reverse" *Executive Agenda*, A.T. KEARNEY Volume VII, numero 3, Third Quarter 2004.
- MURPHY P.R., POIST R.P., "Green Perspectives and Practices: A "Comparative Logistics" Study", *Supply Chain Management: An International Journal*, 8, 122-31, 2003.
- POHLEN T.L., FARRIS T. "Reverse logistics in plastics recycling" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 22(7), 1992, pagg. 35-47.
- ROGERS D.S., LAMBERT D.M., CROXTON K.L. - GARCIA-DASTUGUE S.S., "The Returns Management process", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, No. 2, 2002, pp. 1-18.
- ROGERS D.S., TIBBEN-LEMBKE R.S. *Going Backwards: reverse logistics trends and practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, PA., 1999.
- RULLANI E., "Sistema logistico e gestione della produzione", in *Economia e direzione dell'impresa industriale*, P. Saraceno (a cura di), pag. 309 Milano: ISEDI, 1979
- SCICUTELLA M., *Produzione e logistica nella gestione d'impresa*, Cacucci Editore, Bari, 1993
- SEGALA C. "Analisi delle implicazioni strategiche e operative nella gestione della reverse logistics" *Tesi di Laurea Specialistica in Marketing e Comunicazione – Università di Verona – 2006.*
- SIGNORI P. "La misurazione dell'integrazione logistica – nel Supply Chain Integration Management" Ed. Cedam 2004.
- STANTON W. J., ZIKMUND W. G. "Recycling solid wastes: a channels-of-distribution problem" *Journal of Marketing*, Vol.35 July 1971, pp. 34-39.
- STOCK J. R., *Development and implementation of Reverse Logistics programs*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL. 1998.

- STOCK J., SPEH T., SHEAR H., Many happy (products) returns, Vol. 80. No. 7. Harvard Business Review, July 2002, pagg. 16-17.
- STOCK J.R., Reverse Logistics. Council of Logistics Management, Oak Brook, IL. 1992.
- THIERRY M., SALOMON M., VAN NUNEN J., VAN WASSENHOVE L., "Strategic issues in product recovery management", California Management Review, Winter95, Vol. 37 Issue 2, 1995, pagg 114-135.
- TIBBEN-LEMBKE R.S., "The Impact of Reverse Logistics on the Total Cost of Ownership," Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 6, No. 4, pp. 51-60, 2001;
- TUNISINI A. (2003), Supply chains e strategie di posizionamento, Carocci editore, Roma.
- WALTHER G., SPENGLER T., "Impact of WEEE-directive on reverse logistics in Germany", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 35 No. 5, 2005 pp. 337-361
- WITT C.E., "Reusable Distribution Packaging Saves Money," in Materials Handling Engineering Vol. 48, 1993.
- WITT, C. E., Oldsmobile Cuts Cost, Reduces Handling with Reusable Containers, in Material Handling Engineering Vol. 41, 1986.
- ZANONI A., "La gestione dei materiali", in M. Rispoli (a cura di), L'impresa Industriale, Il Mulino, Bologna, 1984