



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Triennale in Economia Aziendale

Il returns management e la creazione del valore

Returns management and value creation

Relatore:

Prof. Silvio Cardinali

Tesi di Laurea di:

Martina Vallese

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

- 1. PREMESSA**
 - 1.1. Marketing integrato**
 - 1.2. Valore per il cliente**
 - 1.3. Il *customer behaviour***
 - 1.4. Gli ecosistemi digitali e la *customer journey***

- 2. L'IMPORTANZA DEL POST VENDITA E IL RESO**
 - 2.1. Gestione dei resi nell'*e-commerce***

- 3. LEGAME TRA MARKETING E LOGISTICA LUNGO LA SUPPLYCHAIN**
 - 3.1. Processo di gestione dei prodotti-ritorni**
 - 3.2. Le soluzioni delle aziende per la gestione del reso**
 - 3.3. I driver apportatori di valore nella gestione dei resi**

- 4. GESTIONE RESI E SERVIZI POST VENDITA NEL MONDO DEL FASHION**
 - 4.1. La marketing strategy di Zara e il suo dominio nell'industria del fast fashion**

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

RINGRAZIAMENTI

CAPITOLO 1

1. PREMESSA

Nella tesi di seguito presentata verrà analizzato in che modo la gestione dei processi di reso creano valore per il cliente e in che modo viene influenzata la *customer journey*.

Tuttavia prima di procedere a questa analisi risulta di fondamentale importanza chiarire dei concetti chiave che ci permetteranno di affiancare la parola marketing al concetto di creazione di valore.

1.1. Marketing Integrato

Il marketing va considerato, prima ancora che come una funzione aziendale, come uno stile imprenditoriale e/o manageriale. E' di fondamentale importanza quindi diffondere all'interno dell'organizzazione aziendale una cultura coerente con la "filosofia" del marketing.

Oggi più che mai si parla di **marketing integrato**, è un approccio che garantisce all'impresa un forte coordinamento tra le funzioni interne anche diverse da quelle di marketing e il mercato. In questo approccio è di fondamentale importanza che tutte le funzioni e gli attori presenti all'interno dell'organizzazione operino con lo scopo di generare soddisfazione per il cliente, o meglio creare valore per il cliente.

Affinché l'impresa possa raggiungere questo obiettivo, un ruolo fondamentale è svolto dal marketing che deve avere un ruolo pervasivo e coesivo all'interno dell'organizzazione stessa.

1.2. Valore per il cliente

La finalità che il marketing persegue è creare valore sia per i clienti sia per la stessa impresa. Quindi se da un lato l'obiettivo dell'impresa deve essere la soddisfazione del cliente, dall'altro lato le scelte aziendali devono garantire allo stesso tempo redditività e competitività all'impresa.

Ogni qual volta un output viene scambiato sul mercato, possiamo individuare 3 tipi di valore:

- valore per il cliente;
- valore di scambio (prezzo netto di cessione dell'output);
- valore costo (cioè il valore monetario degli input impiegati dall'impresa riferibili a tale output).

Il valore per l'impresa viene generato ogni qual volta il valore di scambio è superiore al valore costo (cioè il valore monetario degli input impiegati dall'impresa riferibili ad un determinato output).

Il valore per il cliente possiamo considerarlo come una differenza tra Benefici e Sacrifici che il cliente può trarre da uno specifico output. La differenza con il valore per l'impresa è che il valore per il cliente assume un carattere di multidimensionalità.

- In primo luogo i benefici possono comprendere sia componenti funzionali, sia componenti esperienziali, psicologiche e sociali. Stesso discorso vale per i sacrifici, l'errore da non commettere infatti è quello di identificare l'errore come l'onere monetario necessario per entrare in possesso di un determinato output. Difatti costituiscono elementi influenzanti nella sfera dei sacrifici anche i costi legati all'apprendimento, il tempo necessario affinché il cliente possa informarsi sulle alternative tra cui scegliere, i costi di adattamento e così via.
- In secondo luogo il valore per il cliente è soggettivo, varia a seconda dei soggetti e dell'esperienza. Affermando ciò risulta evidente quanto sia di fondamentale importanza individuare un'offerta, ossia un mercato-obiettivo appropriato al sistema-prodotto che l'impresa offre. Si è usato il termine sistema-prodotto per sottolineare che in tutte le fasi di creazione del valore per il cliente vengono considerati molteplici elementi che concorrono a qualificare il mercato obiettivo, ad esempio: funzioni d'uso, marca, confezione, servizi pre e post vendita....
- In terzo luogo il valore per il cliente dobbiamo sempre rapportarlo al valore che il cliente attribuisce all'output offerto dai concorrenti.
- In quarto luogo, è possibile parlare di valore per il cliente solo se questo è adeguatamente percepito dallo stesso. L'obiettivo del marketing appunto è quello di migliorare la percezione del valore dell'offerta dell'impresa.
- In quinto luogo il valore percepito può variare a seguito dell'esperienza di acquisto/consumo, cioè può rafforzarsi o indebolirsi a seconda della soddisfazione del cliente.

Per generare valore per il cliente è necessario seguire un processo con cui il valore stesso viene creato, fatto percepire e consegnato.



Fig.1

1.3. Il *customer behaviour*

Il comportamento d'acquisto è l'insieme dei processi impiegati da individui per la valutazione, la scelta, l'utilizzo di prodotti, servizi o altri beni per la soddisfazione di bisogni.

Si possono individuare diversi stadi del ciclo di vita del consumatore. Tali fasi sono:

1. Pre-acquisto
2. Acquisto;
3. Post-acquisto.

1. Raccolgo informazioni in fase di Pre-acquisto.
2. Confronto i prodotti in fase di Acquisto.
3. Decido se in un momento successivo ritornerò sullo stesso acquisto, fase di Post-Acquisto.

Questo processo è codificato, cioè segue un certo schema, ma nella realtà poi possono esserci delle variazioni nei processi. Ad esempio molte volte la fase di pre-acquisto salta, basta pensare ai prodotti vicino alla cassa, sono acquisti fatti d'impulso in cui non viene fatto alcun confronto, né tantomeno una valutazione adeguata sulla convenienza dell'acquisto stesso.

La conoscenza dei fattori sottostanti alle scelte dei consumatori è fondamentale per supportare l'azione di marketing. La tematica del *customer behaviour*, è una tematica interdisciplinare, infatti i fattori che influenzano il comportamento d'acquisto possiamo racchiuderli in linea di massima, in quattro macrocategorie:

- fattori economici;
- fattori psicologici;

- sociologici;
- situazionali.

La *customer journey* è la trasposizione analitica del processo di acquisto, ovvero il percorso che le persone compiono dal primo contatto con l'azienda fino al post-vendita. Il cliente nel suo percorso attiverà dei punti di contatto, che possono essere fisici o digitali. Si tratta di momenti cruciali perché il cliente attraverso i touch-points inizia a conoscere l'azienda, percepisce quindi cosa siamo noi (inteso come azienda appunto). Lo scopo del marketing è quello di governare questi touch-point all'interno della customer journey. Il ruolo del marketing si rivela quindi cruciale perché se questi punti, lasciano al cliente una percezione negativa o indifferente, il cliente probabilmente non continuerà il suo percorso nella customer journey.

PROCESSO DI ACQUISTO: 3 fasi, 5 momenti diversi

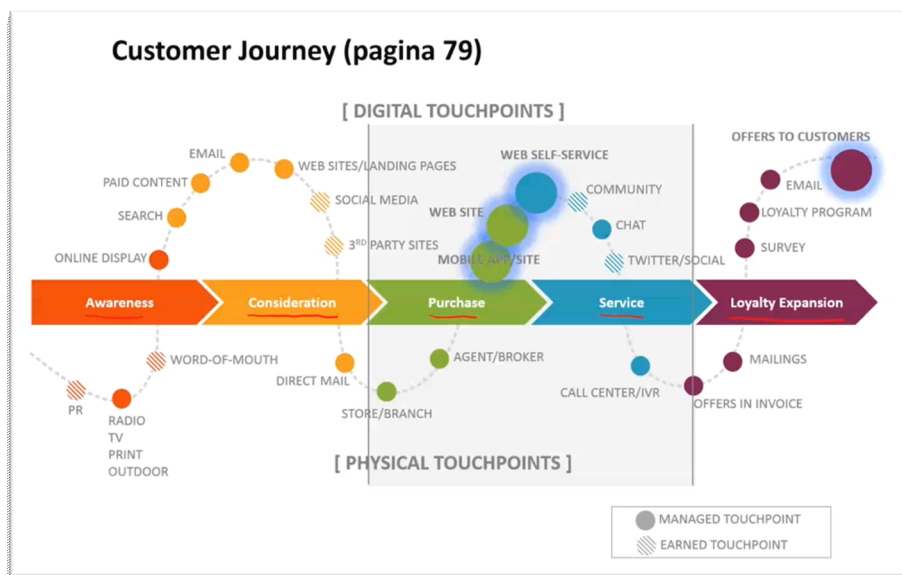


Fig.2- PROCESSO DI ACQUISTO: 3 fasi, 5 momenti diversi

1. **AWARENESS:** riguarda la consapevolezza da parte del cliente di poter soddisfare il proprio bisogno con uno specifico prodotto. A prescindere dalla qualità è fondamentale che nella fase di **awareness** o **consapevolezza**, l'eventuale campagna pubblicitaria susciti curiosità al cliente e una buona impressione per questo motivo, la prima fase comporta una forte responsabilità in capo all'attività di marketing.
2. **CONSIDERATION:** è la fase in cui il consumatore si orienta verso un prodotto, cerca informazioni sulle caratteristiche intrinseche ed estrinseche ed eventualmente le confronta con altri prodotti, oltre che compararne il prezzo.
3. **PURCHASE:** è la fase che si completa con l'acquisto, cioè l'obiettivo che ogni azienda si pone.

4. **SERVICE:** progettare un bene/servizio non significa solo determinare le caratteristiche fisiche, infatti il marketer deve tener conto anche di tutte quelle attività di post-vendita, come ad esempio il servizio assistenza o gestione resi, che creano valore aggiunto al prodotto/servizio.
5. **LOYALTY:** rappresenta la fedeltà che il cliente dimostra al prodotto che ha comprato, se quest'ultimo non tradisce le sue aspettative.

1.4. Gli ecosistemi digitali e la *customer journey*

Se un tempo il problema della presenza web delle imprese si riduceva sostanzialmente alla creazione di siti Internet d'impatto, chiari, navigabili, veloci e ben indicizzati, oggi la sfida è quella di progettare, implementare e gestire più complessi e ampi "ecosistemi digitali", composti da tutti i possibili punti di contatto fra imprese e consumatori, con l'obiettivo di rendere il più possibile soddisfacente l'esperienza di quest'ultimi, ossia la *customer journey*.

Il percorso della *customer journey* lo abbiamo descritto come un vero e proprio viaggio costituito da *touch-points* i quali definiscono le relazioni tra l'azienda e l'acquirente. Alla base di questi concetti vi è l'assunto che oggi non è più possibile fare una netta distinzione tra canali di vendita online e offline. Possiamo infatti classificare il comportamento dei consumatori digitali in varie tendenze:

- Molte aziende stanno offrendo la possibilità di effettuare le ricerche e l'acquisto online, ma il prodotto viene ritirato in un negozio fisico, servizio di **click&collect**.
- Con il termine **showrooming** ci riferiamo a quando un cliente sceglie di passare prima dal *retail store*, provare il prodotto per poi acquistarlo sul negozio online. Questa tendenza è sempre più frequente (ad esempio per quanto riguarda i capi di abbigliamento) anche a causa della grande differenza che spesso c'è tra i prezzi e-commerce e quelli in-store.
- Si verificano sempre più spesso processi di acquisto "integrati" nei quali l'acquirente effettua una ricerca dei prodotti sui canali online, ma poi effettua l'acquisto su un punto vendita fisico, i cosiddetti servizi di **ricerca online-acquisto offline**. Oppure viceversa il cliente spesso decide di valutare, "toccare con mano" il prodotto sul punto vendita e poi effettuare l'acquisto online in un market place differente, dove i prodotti sono venduti a cifre più competitive rispetto a quelle dei retail store offline.
- Un ruolo sempre più rilevante è svolto dai device mobili: il **mobile commerce**, ovvero la possibilità di acquistare prodotti e servizi tramite supporti mobili, è in costante crescita.

Le tendenze descritte nel capitolo precedente ci dimostrano come con l'arrivo della rivoluzione digitale le cose sono cambiate ed ora la *customer journey* presenta più percorsi per arrivare ad un unico obiettivo: la vendita.

CAPITOLO 2

2. L'IMPORTANZA DEL POST VENDITA E IL RESO

Sempre facendo riferimento al mondo del digitale, se si vuole aumentare il proprio *retention rate* - ovvero il tasso di fidelizzazione e trattenuta dei clienti - è necessario investire in un buon servizio di post-vendita.

Il cliente, se soddisfatto dell'acquisto, acquisterà nuovamente dal sito *e-commerce* ma, a volte, risultano essere necessarie le operazioni di *nurturing*: nutrire il consumatore significa dedicargli offerte o sconti personalizzati sui prodotti che ha visualizzato di recente. Significa tarare tutta l'offerta commerciale sulle esigenze e sugli interessi di chi abbiamo di fronte.

E se, invece, il cliente ha ricevuto un prodotto danneggiato o, più semplicemente, non ha gradito il prodotto ricevuto, in questo caso, inizia la delicata fase del reso. Questa è l'ultima possibilità che un negozio ha per soddisfare il cliente e trattenerlo, nonostante la delusione derivata dalla mancata gratificazione alla consegna dell'ordine.

Per rendere l'esperienza di reso, un'opportunità per creare "valore per il cliente", bisogna dare ascolto alle richieste dei clienti garantendo un reso gratuito, un rimborso veloce, istruzioni precise su come restituire la merce, poca burocrazia ed eventualmente una sostituzione rapida del prodotto.

2.1. Gestione dei resi nell'*e-commerce*

La gestione dei resi in un *e-commerce* è una questione complessa, ma se ben gestita potrebbe diventare un'efficace leva commerciale.

Le aziende che vendono online ritengono che il reso gratuito ha rappresentato negli ultimi anni una fetta importante del loro business, infatti la gestione del reso è un trend in crescita che aumenta di pari passo con l'utilizzo sempre più diffuso dell'acquisto tramite *smartphone* da parte del target 18-24.

A questo punto sorge la necessità per le aziende di attuare una politica che oltre a facilitare la circolazione della merce, favorisca anche la gestione delle spedizioni *e-commerce*. Al tempo stesso però, dovrà essere contemplata la necessità per l'impresa di limitare i costi relativi al reso, poiché una gestione non adeguata di tali processi andrebbe a generare perdite in bilancio e inefficienze molto rilevanti.

Purtroppo però, ancora oggi l'errore commesso da molte aziende è quello di concedere liberamente ai clienti la possibilità di fare resi ed avere consegne gratuite, sottovalutando invece l'importanza di avere all'interno di un'impresa un processo di gestione resi ben organizzato e strutturato.

E' importante quindi valutare il *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.

Il mercato del consumatore finale è tutelato da norme di legge, soprattutto nell'ambito e-commerce, ma in generale in settori come l'elettronica di consumo o l'abbigliamento, la politica dei resi sta diventando sempre più permissiva, anche perché è considerata un'importante leva di differenziazione.

Attualmente concedere la possibilità di fare reso, non è più considerato come un *plus*, ma un servizio che ormai il cliente ritiene scontato. Quindi l'impresa non dovrà decidere se concedere tale servizio o meno, bensì deve concentrarsi sul come gestire tutti quei processi di *return management*. E' ovvio che un prodotto 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.

2.2. Il reso per recesso e il reso per garanzia

Analizzando l'argomento in una sfera B2C, cioè in un contesto in cui l'impresa si rivolge direttamente al consumatore finale, vedremo che le motivazioni che spingono un soggetto a fare il reso sono sostanzialmente due:

- 1- Il cliente vuole esercitare il suo diritto di recesso;
- 2- Oppure perché entro il periodo di garanzia il prodotto si è rotto o è risultato difettoso, di conseguenza il cliente ne richiederà la restituzione.

Seppur nei due casi le implicazioni sono differenti, dal punto di vista operativo, possiamo individuare un aspetto in comune. I resi, qualsiasi siano essi i motivi che li generano, rappresentano dei flussi fisici, contabile, logistico e informatico a ritroso ed è per questo motivo che deve essere accolto in aziende adeguatamente e rapidamente.

Dal punto di vista giuridico, anche per le vendite online valgono gli obblighi a favore dei consumatori previsti nel D.lgs.206/2005. Nello specifico il consumatore finale ha tempo 14 giorni lavorativi per effettuare il reso, a sua volta il venditore ha tempo 14 giorni lavorativi per rimborsare il cliente.

Tali disposizioni fanno sorgere dei punti critici per un e-commerce che deve essere adeguato per far fronte alla:

1- Gestione della comunicazione

La politica di reso e di rimborso è il contratto con cui si informano i clienti riguardo i loro diritti al recesso e rimborso. Questo aspetto deve essere curato in maniera dettagliata perché una comunicazione mal gestita potrebbe far ridurre le vendite del negozio online. Secondo *Emarketer* oltre la metà dei clienti non chiudono gli acquisti quando sentono che le politiche di reso sono strette, per

questo è necessario porre molta attenzione alla determinazione di tali politiche. Più di una ricerca ha dimostrato la maggior predisposizione dei clienti nel preferire alcuni brand commerciali rispetto ad altri per il semplice fatto di presentare delle politiche after-sales più liberali.

Inutile dire che un cliente ben informato sarà sicuramente più incline ad acquistare, inoltre la gestione dei resi sarà sicuramente più fluida e non genererà tensioni interne evitando così costi aggiuntivi da rilavorazioni.

La chiarezza delle politiche di gestione dei ritorni deve essere formalizzata ex-ante e deve essere confermata da fatti ex-post. Una politica chiara vuol dire anche permettere 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. Attraverso la conoscenza del cliente, l'impresa potrà offrire ciò che effettivamente è desiderio del cliente stesso, evitando in tal modo dell' "invenduto" che aggraverebbe i flussi di ritorno. 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%

Una volta chiarita la politica è importante assicurarsi che le informazioni siano facili da trovare sul sito o sui canali online di vendita; questa informazione infatti è uno dei contenuti più visitati su qualsiasi sito *e-commerce*.

Un modo semplice per informare sul processo di reso è attraverso l'email. Il sistema di **email marketing** permette di comunicare con il cliente e fare in modo che l'esperienza risulti semplice, inoltre gestire i resi attraverso tale tecnica può migliorare il tasso di *rention* dei clienti. Affinché l'utente non abbia dubbi, il contenuto dell'email generalmente deve fornire informazioni circa la ricezione della merce resa, i codici di tracciamento e ultima, ma non meno importante è l'email con il quale viene notificato al cliente l'avvenuto rimborso.

2- Gestione della logistica interna

Una buona gestione dei resi implica che il magazzino debba essere bene informato e sensibilizzato riguardo il ricevimento della merce. Una buona formazione degli addetti al ricevimento farà in modo che all'arrivo del reso, siano essi stessi i primi a "sollecitare" gli altri reparti a dare seguito alla gestione della pratica.

3- Gestione amministrativa

Una volta che il reso è rientrato, la merce è stata controllata e dichiarata idonea ad essere presa in carico, dovrà essere data priorità massima all'esecuzione del rimborso, perché la tempestività di tale operazione avrà incidenza sulla soddisfazione del cliente e sul valore percepito da quest'ultimo.

Dal punto di vista operativo il reso per garanzia non differisce molto da un reso per recesso, tuttavia è importante tener conto del fatto che in questo caso il cliente oltre ad esercitare una sua prerogativa, sta facendo fronte anche ad un disagio. Di conseguenza le implicazioni anche a livello emotivo sono tante.

Sarà compito dell'impresa quindi trasformare tale situazione, in un'occasione per consolidare la fiducia del cliente dimostrando l'affidabilità dell'impresa attraverso tutti quelli che identifichiamo come servizi post-vendita.

L'obiettivo del marketer relazionale infatti è proprio quello di dimostrare che: "La vendita non è la fine di una transazione, ma l'inizio di una *relazione* tra impresa e cliente".

Continuano comunque a non essere rari i casi in cui la *customer service* è orientata unicamente alla vendita e non al mantenimento di una relazione proficua nel tempo, ottenibile attraverso la cura e l'efficienza dei servizi post-vendita.

Diverse sono le politiche attuate dalle imprese, non è possibile suggerire una soluzione universale valida per ogni frangente, ciò dipende anche dalle caratteristiche del prodotto e da quanto l'impresa vuole essere rapida nel fornire una soluzione. Ci sono casi nei quali, per l'alto contenuto tecnico dei beni o per la loro costosità, l'inoltro al produttore oltre ad essere raccomandabile è anche inevitabile. Tuttavia in questi casi potrebbe essere compromessa la tempestività, per tale motivo molte imprese decidono quindi di procedere direttamente con un'immediata sostituzione del prodotto (Apple, Louis Vuitton,...).

I rapporti sempre più stretti tra marketing e logistica passano anche attraverso la gestione dei ritorni. Il concetto del *time to service*, vale sia per la logistica distributiva, sia per quella di ritorno. La collaborazione e l'armonia delle politiche tra i membri della supply chain è quindi imprescindibile.

Le politiche di ritorno tese ad accettare in ogni caso il prodotto, sono contemporaneamente uno strumento formidabile di customer service per il cliente e un incubo per il fornitore.

Come più volte ribadito la gestione dei flussi di ritorno hanno un impatto economico a livello di costi, infatti politiche di questo tipo possono essere sostenute nel breve, ma prima o poi, soprattutto in termini di costi, si ripercuotono su chi le mette in pratica.

Una delle soluzioni più diffuse per ovviare alle possibili perdite per le aziende è l'inserimento dei costi di reso e di spedizione nel valore di vendita del prodotto. Si tratta comunque di una strategia commerciale puramente soggettiva condotta dall'azienda nei confronti dei suoi consumatori.

Poter contare sulla rapidità di sostituzione di un prodotto difettoso, 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.

Tuttavia in linea generale, l'approccio generalmente valido deve ispirarsi al principio del *minimo disagio per il cliente*, da attuarsi con ogni mezzo possibile. Quello che non bisogna mai dimenticare è il potente effetto eco che una buona- o cattiva- gestione della garanzia può avere sulla reputazione di un e-commerce che in un attimo può conquistare e fidelizzare il cliente o perderlo per sempre a causa di una decisione poco illuminata.

CAPITOLO 3

3. LEGAME TRA MARKETING E LOGISTICA LUNGO LA SUPPLY CHAIN

Se fino agli anni '90 vi era un consenso unanime nel ritenere che le operazioni logistiche si potessero ritenere concluse una volta che il prodotto fosse stato consegnato al cliente, oggi queste considerazioni sembrano non essere più vere alla luce di alcuni fenomeni.

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

Il concetto tradizionale di logistica subisce quindi una rivisitazione poiché non può più proiettarsi in una logica unidirezionale; difatti per gestire tali fenomeni in evoluzione, oltre a considerare la logistica distributiva sembra essere sempre più necessario affidarsi ad una logistica di ritorno.

Di seguito verrà evidenziata l'importanza nel dare una risposta logistica, produttiva e di marketing ai numerosi prodotti che tornano indietro dal cliente lungo la Supply Chain.

La Supply Chain è il processo attraverso il quale il prodotto o servizio viene reso disponibile sul mercato, trasferendolo dal fornitore fino al cliente. Si tratta di un processo complesso che a sua volta ne attiva degli altri.

Questo suo carattere trasversale, ha reso necessaria la presenza di un'attività manageriale in grado di coordinare e ottimizzare i diversi anelli della catena di distribuzione. A questo punto più che parlare di Supply Chain, sarebbe più opportuno utilizzare l'espressione Supply Chain Management (SMC).

Alcuni ricercatori (Rogers D.S. et alii, 2002) hanno indentificato 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 a sua volta attività associate ai ritorni, alla *reverse logistics*, al *gatekeeping* e alle attività di prevenzione dei ritorni (*returns avoidance*).

A prescindere dalla complessità che caratterizza la struttura della Supply Chain, l'obiettivo rimane sempre quello di garantire il servizio al cliente, in termini di ordine perfetto e di reattività nella risposta al cliente.

3.1. Processo di gestione dei prodotti-ritorni

Il processo di gestione dei prodotti ritorni rappresenta solo una parte della supply chain management che include alcuni sotto-processi:

- 1- **Reverse logistic** → attività di recupero e raccolta dei resi dai punti vendita, ricezione e smaltimento del flusso di ritorno.
- 2- **Gatekeeping** → attività destinate a controllare l'adeguatezza del bene affinché possa essere inserito nel flusso di ritorno.
- 3- **Returns Avoidance** → si fa riferimento a tutte quelle attività tese a minimizzare o impedire alla fonte il numero di ritorni.

Reverse logistic

L'importanza svolta da tale sotto-processo è sicuramente rilevante, un'azienda efficace dal punto di vista operativo deve assolutamente avere una gestione puntuale e precisa delle previsioni della domanda. Inutile affermare che un over-stock comporterebbe investimenti notevoli nella gestione della logistica di ritorno dai vari punti distributivi ad un centro di raccolta dei ritorni.

Anche da un punto di vista strategico, ci sono stati numerosi interventi in materia per esplorare meglio l'impatto della reverse logistics in termini di competitività, di riduzione dei costi e di attenzione per le problematiche ambientali.

Tralasciando gli obblighi imposti dalle normative in materia di tutela ambientale, il pubblico risulta essere sempre più sensibile a tali tematiche, tanto che una scelta *green* potrebbe convertirsi in un aumento del valore per il cliente. Non a caso si parla sempre più spesso di green logistics e green economy ossia le imprese non mirano più allo smaltimento dei materiali, ma al loro riutilizzo e ciò ha sicuramente un impatto sul cliente in termini di creazione del valore.

Le politiche spinte verso il riciclaggio di componenti o parte di prodotto rappresentano un driver esogeno che, specialmente in Europa, ha trainato la responsabilizzazione delle imprese per quanto riguarda la gestione dei ritorni a valle della Supply chain.

Seppur tali direttive pongono le imprese di fronte ad un cambiamento epocale, contemporaneamente si aprono nuove opportunità non solo per gli operatori logistici, ma anche per le aziende che possono sfruttare il valore che può avere un prodotto recuperato, al di là degli obblighi legislativi.

Gatekeeping

Le operazioni di gatekeeping rappresentano un sotto-processo che ha lo scopo primario di valutare se i prodotti tornati in azienda effettivamente sono autorizzati a rientrare nel flusso di ritorno.

Una buona gestione di tale attività evita un ingiustificato ritorno di prodotti, addirittura, a volte, perfettamente funzionanti, con susseguente aggravio di costi per l'azienda.

Molti retailer fanno della sostituzione immediata di prodotti difettosi o mal funzionanti in garanzia, un punto di forza del loro servizio al cliente. Ciò pur essendo sicuramente apprezzato dal cliente, potrebbe comportare un abuso da parte dei clienti che potrebbero approfittare di politiche di reso troppo permissive nella restituzione dei prodotti.

Returns Avoidance

E' il sotto-processo che mira a capire i motivi dei resi e ad evitarli. Lo scopo è proprio quello di migliorare la qualità dei prodotti evitando così problemi post acquisto, per questo motivo avere una gestione adeguata dei resi è un modo per migliorare la soddisfazione generale del cliente.

Capire le cause dei reclami è indispensabile per individuare le inefficienze produttive e organizzative connesso alla gestione dei ritorni, infatti un'analisi critica potrebbe rivelarsi un fattore di *customer retention*, nonché di rafforzamento della brand identity dell'impresa.

In alcuni casi sono proprio i clienti a fornire suggerimenti per migliorare il prodotto che si è mostrato non funzionale all'uso proposto. Le codifiche delle motivazioni, insieme ai commenti nei form di reso, le informazioni raccolte dal post vendita o i social, sono una fonte di qualità che aiuta i brand a riconoscere rapidamente i problemi e agire. Incisivi infatti sono risultati i numerosi studi condotti da 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.

Ci sono stati dei casi invece in cui i prodotti rientravano nel "flusso di ritorno" non perché presentavano difetti, ma perché il cliente non riusciva ad utilizzarlo in maniera corretta. In questo caso, molte imprese si sono impegnate in campagne che cercano di trasmettere il messaggio "*easy to use*". Ad esempio Philips ha attuato una campagna pubblicitaria molto significativa che rimanda ad un sito internet appositamente creato per i clienti che avessero dubbi sull'utilizzo dei prodotti.

Il *return avoidance* è quindi un'attività trasversale che agisce lungo tutta la Supply Chain: partendo dalla produzione, passa attraverso la ricerca, lo sviluppo e la distribuzione, fino a raggiungere il cliente finale.

3.2. Le soluzioni delle aziende per la gestione del reso

Nella gestione e organizzazione del flusso di ritorno è necessario non solo ottimizzare la logistica di ritorno e le operations, ma attività strategiche quali la gestione dei fornitori, i rapporti e accordi con i clienti, le strategie, le politiche commerciali e i canali secondari.

Soffermandoci su questo ultimo aspetto, 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. Alcune imprese invece decidono di donare i prodotti ritorni ad associazioni di volontariato o caritatevoli; in qualche occasione sarà possibile ottenere dei vantaggi fiscali e quasi sempre dei ritorni di immagine

E' chiaro che sono indispensabili la collaborazione tra i vari attori coinvolti, nonché un'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 center*: tali canali di vendita 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.

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.

In generale, la gestione dei *secondary market* deve essere gestita con molta attenzione dal momento che tali canali rivestono sempre maggior importanza per le imprese all'interno della Supply Chain.

3.3. I driver apportatori di valore nella gestione dei resi

La situazione economica attuale sta sempre più stimolando le imprese a rivedere il loro modello di business, nonché le scelte strategiche ed operative con l'obiettivo finale di recuperare efficienza e migliorare la soddisfazione del cliente.

Un'area dove l'attenzione manageriale e di ricerca accademica sta crescendo, concerne proprio la gestione dei resi o ritorni (Petersen, Kumar, 200; Stock, Speh, Shear 2002).

Tuttavia le imprese sembrano gestire il problema della gestione dei resi solo nel momento in cui esso si presenta, non provando a prevenirlo o farlo diventare un'opportunità in termini di gestione della relazione con i clienti. Per questo sembra essere evidente un nuovo approccio alla gestione dei ritorni che sia trasversale all'interno dell'impresa.

A tale scopo sono stati individuati i principali driver generatori di valore nella relazione tra cliente e fornitore:

- Qualità prodotto

Nella maggior parte delle imprese viene evidenziata una limitata elaborazione dei dati provenienti dai ritorni, come ad esempio le cause che hanno portato un cliente a segnalare il prodotto come difettoso.

In realtà il controllo del processo è un elemento a valore aggiunto, in particolare per quei prodotti che si contraddistinguono per l'aver un posizionamento competitivo di prestigio, dove oltre ad avere un controllo sul canale distributivo, è necessario anche avere un controllo del canale di ritorno.

- Service support

Questo tipo di driver è sicuramente influenzato dalla rapidità di sostituzione di un prodotto, ma soprattutto su un supporto fattivo *after-sales*. Si tratta di attività che hanno da sempre caratterizzato il *customer service*, inoltre vi è un ulteriore elemento legato al pre-sales ed è quello legato alla comunicazione della politica di reso. Tali sforzi avranno chiaramente un influsso positivo, in termini di trasmissione del valore, ma anche per l'immagine del fornitore, fungendo da ulteriore elemento di differenziazione.

- ***Personal Interaction***

I resi hanno ormai assunto un ruolo considerevole per quanto riguarda il processo di interazione buyer-seller tanto che in tutti i settori la gestione del reso rientra a pieno titolo tra gli elementi di negoziazione degli ordini.

Seppur la scelta è quella di agevolare sempre il cliente, non sono rari gli abusi da parte dei clienti che sfruttano le policy per il customer service. Ecco allora che un'attività di gatekeeping bene gestita potrebbe fare la differenza evitando che ci siano costi aggiuntivi alle *operations* aziendali.

- ***Know how del fornitore***

Si tratta di un driver per la creazione del valore che parte dalla conoscenza del mercato. Cruciale è il processo di selezione dei materiali e dei fornitori perché permette di accorciare i tempi relativi al controllo qualità e ciò avrà sicuramente un riflesso positivo sul *lead time*. Tuttavia quando si parla di *know-how* del fornitore non intendiamo solo avere esperienza nella gestione della supply chain, ma anche avere conoscenza dell'andamento del mercato e delle tendenze in corso. Questo per evitare che rientrino nel flusso di ritorno prodotti invenduti per il semplice fatto che la domanda non è stata in grado di assorbirli.

- ***Costo del processo***

Il reso genera una serie di costi differenti, quindi al valore del bene commercializzato che rappresenta un "costo diretto" si devono aggiungere tutti quei costi legati alla logistica di ritorno, al packaging, alle attività di picking e i costi di gestione delle pratiche di autorizzazione per il ritorno e il successivo riaccredito al cliente. Tuttavia nella pratica poche imprese pongono attenzione alla ricostruzione dei costi relativi al reso, in un'ottica di *cost management*.

CAPITOLO 4

4. GESTIONE RESI E SERVIZI POST- VENDITA NEL MONDO DEL FASHION

La situazione economica attuale sta sempre più stimolando le imprese a rivedere il loro modello di business, nonché le scelte strategiche ed operative con l'obiettivo finale di recuperare efficienza e migliorare la soddisfazione del cliente.

Avere una visione imprenditoriale *customer-focused* risulta essere di fondamentale importanza, specialmente in un momento in cui l'innovazione e la qualità non garantiscono da sole un vantaggio competitivo, che è invece raggiungibile attraverso una complessiva proposta di valore per il cliente.

Un'area dove l'attenzione manageriale e di ricerca accademica sta crescendo, concerne proprio la gestione dei resi o ritorni (Petersen, Kumar, 200; Stock, Speh, Shear 2002).

Come ben ribadito più volte la cura nel servizio alla clientela può fare la differenza e fidelizzare chi fa gli acquisti. Sono nati così nuovi servizi come quelli relativi alla resa veloce dei capi di abbigliamento acquistati online. Con specifico riferimento al settore del fashion, i resi commerciali acquisiscono una certa importanza costituendo parte integrante del rapporto tra fornitore e cliente in termini di soddisfazione e creazione del valore per il cliente.

Una ricerca americana della BBC ha esaminato che il 63% degli acquirenti donne che hanno comprato abiti online negli ultimi sei mesi hanno effettuato almeno un reso di prodotto.

Gli analisti del consumo di Savvy Marketing hanno riscontrato mediante una survey su coloro che hanno comprato abbigliamento online nei sei mesi precedenti a maggio 2016, che il 56% delle persone intervistate ha reso uno o più abiti al mittente.

La rivoluzione dello smartphone, ha infatti reso lo shopping sempre più immediato, offrendo la possibilità di ordinare diverse taglie, restituendo praticamente più della metà di quello che si compra.

Nel mondo dominato dal digitale, dalle immagini e dai like, possedere un capo alla moda può diventare un desiderio di secondo piano: ciò che conta è averlo disponibile quel tempo che basta per indossarlo, farsi un bel selfie e mostrare il proprio nuovo outfit su Instagram. Cresce per alcuni l'esigenza di freschezza e continuo rinnovamento, soprattutto del guardaroba. Non importa se quel vestito non è veramente tuo, nessuno può saperlo tranne il merchant a cui finisci per restituirlo. E' questa una tendenza che sta prendendo sempre più piede nel mondo dello shopping online e che viene assecondata da diversi e-Commerce di abbigliamento.

Infatti, molte aziende come ASOS, Topman e Schuh hanno lanciato l'opzione "*try before you buy*" con l'intento di assimilare sempre più l'esperienza dello store online con quella

del negozio dove si possono liberamente provare quanti articoli si vuole prima di acquistare. In modo analogo, all'utente viene consentito di pagare solo ciò che decide di tenere al di là di quanti prodotti ha ordinato, con procedure di reso in linea generale gratuite.

E' proprio chi regala maggiori cure alla clientela che ha più possibilità di convincere all'acquisto. Se pensiamo al mondo del fashion, è però importante anche la capacità di produrre un sogno con l'eleganza e la raffinatezza di un abito. In questo i grandi brand del Made in Italy non hanno rivali. Così Prada svetta nella classifica del miglior servizio proposto nella categoria degli abiti da donna più ricercati. Tod's non ha quasi rivali nelle calzature e Armani è in cima alla classifica degli abiti più pregiati da uomo.

4.1. La marketing strategy di Zara e il suo dominio nell'industria del fast fashion

In tempi di consumi ancor tirati molte aziende decidono di puntare su un'offerta a più ampio raggio ed è qui che andremo a citare il grande colosso retail spagnolo Inditex, che possiede marchi come Zara, Massimo Dutti e Pull & Bear. In particolare verrà di seguito presentato il caso Zara, prestando particolare attenzione a tutti quei caratteri che gli hanno permesso negli anni e continuano a farlo posizionare tra i primi posti nella classifica delle aziende con il maggior fatturato al mondo.

Nel 2019, il 97 per cento dei profitti dell'intero settore moda sono stati generati da sole 20 aziende, tra cui Inditex al secondo posto della classifica mondiale dopo Nike.

Zara domina la scena del momento in quanto il brand è in grado di offrire trend dell'ultimo momento, prodotti di qualità, ma soprattutto è in grado di garantire una profonda affidabilità al cliente.

Qual è esattamente il segreto dietro al successo di Zara?

In molti si sono sempre posti questa domanda, infatti sono stati intrapresi numerosi studi che hanno cercato di spiegare la chiave del successo del grande colosso spagnolo.

1- Fast Fashion

In prima battuta, Zara offre qualcosa che gli altri non hanno. Zara è stata l'azienda che ha introdotto sul mercato vestiti sempre in trend ad un prezzo accessibile, per questo risulta essere tra i primi posti nell'industria del *Fast Fashion*.

Il tempo di produzione è infatti velocissimo, Zara ha una politica di 21 giorni per realizzare nuovi fashion design e lanciarli sul mercato. Ciò è possibile grazie all'efficienza della Supply Chain che le permette di avere un ciclo produttivo breve.

Se un certo stile o design diventa un *must-have on the street*, Zara si mette subito a lavoro.

2- Il cliente

Inutile dire che il cliente è al primo posto, nella marketing strategy il cliente è co-creatore. Zara infatti produce ciò che il cliente desidera in base ai dati ricevuti attraverso

i vari canali di informazione. Inoltre i dati relativi alle previsioni della domanda vengono immediatamente inviati ai designers che iniziano a progettare sul posto.

Grazie allo sfruttamento della tecnologia per l'elaborazione dei big-data, Zara non riesce solo ad anticipare ciò che i clienti vogliono, ma mira ad influenzare le tendenze grazie ai feedback online dei clienti. Non è un caso se tutti e 8 i retail brand del gruppo Inditex utilizzano questa pratica di marketing.

-“Il segreto del successo di Zara è che riescono a prendere decisioni in una maniera davvero coordinata.”- Felipe Carlo, professore associato Università di California LA

Ogni membro dello staff infatti è coinvolto nella supply chain, dal design all'approvvigionamento, produzione, distribuzione e vendita... ciascuno sa di dover rispettare un *timeline* e come le proprie funzioni vadano ad impattare sulle altre.

Difatti grazie alla sua rete di distribuzione, Zara riesce a rifornire entro 24h gli store europei, mentre entro 40h gli outlet localizzati in America e Asia.

L'affidabilità di Zara sul rispetto degli ordini consente all'impresa di mantenere flussi di lavoro incredibilmente efficienti dalla fase iniziale di design, fino alle consegne ai clienti e in magazzino. L'approccio dell'impresa è solo un esempio di come la razionalizzazione delle *operations* e della gestione della *supply chain* sia fondamentale per la redditività e per il raggiungimento delle dimensioni.

La strategia delle operazioni interfunzionali, associata alla sua catena di approvvigionamento verticalmente integrata, consente una produzione di massa sotto controllo, con la conseguenza di inventari ben gestiti, diminuzioni inferiori, maggiore redditività e creazione di valore per il cliente e per gli azionisti in un'ottica di breve e lungo termine.

3- Scarsità

La business strategy di Zara gli consente di vendere prodotti a prezzi accessibili, anche quando non ci sono i saldi, di fronte ad una qualità medio-alta. Ciò che gli permette di vendere i prodotti ad un prezzo detto *full price* è la scarsità e l'esclusività del prodotto stesso. Questa scarsità inoltre risulta essere particolarmente strategica perché da vita ai cosiddetti acquisti d'impulso fatti dal cliente.

La politica di lancio che viene fatta entro 21 giorni, permette a Zara di produrre solo pochi pezzi di ciascun capo, ma una vasta quantità di capi differenti, realizzando articoli per tutte le occasioni, per tutti gli stili e per tutte le età.

L'invenduto ammonta infatti a circa il 10% dello stock, si tratta di un dato sicuramente rilevante se comparato alla media che si aggira intorno al 17-20%.

Zara ha capito che la scelta di non concedere eccessivi sconti, gli permette di spendere denaro in altro. Questa è un'altra ragione per il quale l'industria può permettersi di sostenere costi extra di spedizione e lavorazione, necessari per soddisfare i cambiamenti della domanda.

4- Passaparola

Il brand ha sempre evitato sponsorizzazioni su social e tv, preferendo le vie di comunicazioni tradizionali.

5- Retail Position

Si è sempre posizionata nelle zone più sensibili e di maggior passaggio, restando sempre nei paraggi dei “grandi” brand.

6- E-commerce

Ultimo ma non per questo meno importante è il ruolo svolto dal canale di vendita online. Dal 2010 Zara ha iniziato a puntare sul mondo e-commerce offrendo sempre un servizio fast e sicuro tanto che Zara eCommerce è uno degli *eshops* che hanno avuto più successo al mondo.

La piattaforma e l'uso che viene fatto della tecnologia per migliorare la *customer experience* sono la chiave del vantaggio competitivo dell'azienda stessa.

La strategia di marketing è quella di utilizzare un canale omnichannel con un sofisticato sistema di gestione dello stock, infatti viene data al cliente anche la possibilità di verificare la disponibilità in negozio.

L'e-commerce ha una struttura *easy-to-use*, inoltre il cliente può optare per una spedizione gratuita in negozio oppure a domicilio per ordini superiori a 50euro e resi completamente gratuiti. Un aspetto da non sottovalutare è la presenza di un app user-friendly e anche molto veloce nell'utilizzo.

Tutte queste caratteristiche fanno sì che più di 10 milioni di persone al giorno visitano il sito web Zara; tale dato viene confermato da un crescente fatturato proveniente dalle vendite online che ammontava al 10% delle vendite del gruppo Inditex nel 2018 e sta aumentando di anno in anno con una crescita del 40%.

Attraverso il canale dell'e-commerce, gli shoppers hanno un continuo accesso alle ultime tendenze. Infatti Zara presenta costantemente le nuove collezioni oltre che in negozio anche nelle vetrine online. In particolare presso il sito web è possibile acquistare prodotti che invece in negozio non sono presenti aumentando così l'esclusività del capo stesso.

A livello di comunicazione la piattaforma è dotata di un sistema automatico di marketing che permette di mandare email informando il cliente degli aggiornamenti riguardo lo stato dell'ordine e inoltre al cliente viene data la possibilità di ricevere comunicazioni nel momento in cui un prodotto di suo interesse torna ad essere disponibile.

La strategia di Zara riguardo l'e-commerce ha avuto un'espansione tanto che oggi il brand opera in più di 200 paesi offrendo la possibilità di ricevere la consegna in giornata qualora nel paese sia presente anche lo store.

Recentemente una notizia sta preoccupando molto la scelta del gruppo Inditex che ha preso la decisione di chiudere 1.200 punti vendita. In realtà la scelta è molto strategica, perché in realtà, Zara ha deciso di investire nell'e-commerce. Tale investimento è uno degli obiettivi per gli anni a venire, con l'obiettivo di portare il peso del canale digitale da un settimo a un quarto delle vendite entro il 2022, ed è stato accelerato proprio dal cambiamento di condizioni generato dal Covid-19, con i consumatori che durante il lockdown hanno sperimentato (magari per la prima volta) lo shopping digitale. Il gruppo Inditex non è l'unico a sperimentare questo cambio di passo: H&M, altro big del fast

fashion, ha annunciato diverse chiusure tra cui quelle di otto negozi italiani, da Milano a Bari. (Marta Casadei- Inditex (Zara) chiude 1.200 negozi. Il coronavirus accelera il focus sul digitale; il Sole24h)

La crescita di Zara nella fashion industry e la sua presenza dominante nell'eCommerce deve essere un'ispirazione. Tutte le imprese dovrebbero combinare una strategia attiva di marketing che si integri con le tecnologie big-data affinché le imprese stesse possano creare con successo un modello di marketing che oltre ad anticipare i suoi clienti, riesca anche a reagire velocemente.

La verità è che Zara è in grado di imitare i capi dell'Alta moda, ma nessuno è in grado di imitare lei.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

L'obiettivo di questo lavoro è stato quello di dimostrare il ruolo rilevante assunto dal processo di gestione dei resi e di evidenziare la necessità di coinvolgere le diverse funzioni aziendali, rendendo il fenomeno trasversale all'impresa. Il processo di gestione dei ritorni per quanto possa essere risultato complesso, allo stesso tempo si è mostrato essere ricco di opportunità se adeguatamente gestite in un'ottica di efficienza-efficacia.

Il problema è che nella prassi, la gestione del reso è vista unicamente come una competenza del post-vendita, senza comprendere invece che le cause che lo hanno originato possono giacere anche presso altre funzioni. Questa è sicuramente una delle ragioni per cui il management dovrebbe considerare la gestione e la prevenzione del reso come un processo trasversale all'impresa che può effettivamente creare valore per il cliente. La creazione del valore appunto è un elemento centrale nella letteratura manageriale.

Esplorando il fenomeno, sono emersi particolari legami tra le diverse funzioni aziendali, in particolare quelli fra marketing e la produzione-logistica.

Se è pur vero che nella maggior parte delle realtà aziendali del nostro sistema impresa, questa trasversalità tra le varie funzioni non è di certo facilmente individuabile, è anche vero che in questo lavoro di analisi è stato proprio quello di dimostrare al contrario l'importanza di gestire determinate funzioni in maniera strategica.

Il cliente dunque non è più un punto di arrivo, bensì il punto di partenza. Difatti spesso è stata messa in evidenza la posizione centrale che il cliente assume nelle scelte imprenditoriali le quali pur percorrendo strade diverse, devono avere il comune obiettivo di generare soddisfazione al cliente e creare valore per lo stesso.

Come ribadito fin dall'inizio, in un'ottica di costante progresso e sviluppo in cui le imprese si trovano ad operare sempre più nei cosiddetti *Red Ocean*, differenziarsi risulta essere sempre più una necessità per la sopravvivenza della stessa impresa. A questo punto riemerge la pervasività del marketing in tutte le altre funzioni aziendali, perché solo legando le scelte di marketing a tutte le altre funzioni operative, l'impresa sarà in grado di far percepire il proprio prodotto come differente rispetto ad altri.

In realtà più che parlare di marketing come funzione aziendale, sarebbe più corretto parlare di stile manageriale. Difatti alla generale struttura imprenditoriale è bene affiancare uno stile manageriale basato sul marketing appunto, affinché l'impresa si doti di uno spirito di adattamento alle continue modifiche del mercato stesso. Sarà solo in questo modo che l'impresa avrà la possibilità di ottenere risultati in termini di efficacia ed efficienza, consolidando così la propria posizione sul mercato sempre in un'ottica di costante sviluppo.

BIBLIOGRAFIA

FERRERO, G. *Marketing e creazione del valore*. G. Giappichelli Editore, 2013.

RUSSO, I.; BORGHESI, A. *Servizio al cliente e gestione dei resi: un ulteriore legame tra marketing e logistica lungo la supply chain*.

CARDINALI S.; RUSSO, I.- *Il reso crea (o distrugge) valore? Opportunità e sfide per migliorare le performance nella relazione fra fornitore e cliente*.

SITOGRAFIA

Ecommerce.dhl.it- *Customer Journey*

Insidemarketing.it- *Le fasi della customer journey*

Calicant.us- *La gestione dei resi nell'ecommerce del fashion*

Linkedin.it- *La gestione dei resi nell'e-commerce- G.Petronici*

Panorama.it- *Miglior servizio ai clienti: Lifestyle e Shopping*

Qapla.it- *"Insta-shopping" e l'impatto sui resi nell'ecommerce*

Mecalux.it- *Supply chain: cos'è e come funziona la catena di approvvigionamento*

RINGRAZIAMENTI

Mentre sto scrivendo questi ringraziamenti sono in treno direzione Ancona. Finalmente un altro traguardo è stato raggiunto e una nuova esperienza sta per iniziare!

Scrivere questi ringraziamenti è un po' difficile perché è come se stessi chiudendo una porta, la porta di un percorso che mi ha arricchita culturalmente, emotivamente, ma soprattutto la porta di ciò che è stata una grande esperienza di vita!

Ringrazio in primo luogo il relatore della tesi, il professor Silvio Cardinali, ovviamente senza il suo aiuto questo lavoro sarebbe stata una semplice bozza nell'archivio del mio computer. In realtà ringraziarla è un po' scontato, oggi vorrei essere io a valutarla.

Caro professore lei l'"esame" lo ha superato a pieni voti il primo giorno di lezione nel momento in cui in classe ci ha detto: "Per quanto riguarda la modalità di esame, spero di farmi una bella chiacchierata con voi!"

Più volte ha dimostrato di essere un vero professore, in particolare in un momento di difficoltà che ha modificato il nostro stile di vita, è stato capace di trasmetterci la sua passione attraverso un semplice schermo. Poteva approfittare della situazione ed essere superficiale nelle spiegazioni, tuttavia nonostante i vari impegni, ha sempre spiegato la sua materia con il massimo impegno e strappandoci sempre più di un sorriso. Bhe professore, le dico che non è affatto scontato l'interesse che ha per noi ragazzi!

Io non so cosa l'abbia spinto a ricoprire il ruolo che lei riveste oggi, però le assicuro che non averlo in aula sarebbe stato un gran peccato!

Dal profondo del cuore vorrei ringraziare i miei genitori che hanno contribuito alla mia formazione personale. Non mi sono scordata di te Giò, anche tu insieme a mamma e babbo meriti un grazie speciale per la pazienza che avete avuto nel supportarmi, ma anche nel sopportarmi. Grazie per avermi asciugato le lacrime in occasione di ogni esame, ma soprattutto grazie per aver risposto ad ogni chiamata in cui piangendo vi dicevo che ero stanca e che non ce la facevo più!

Devo darvi una brutta notizia comunque, dovete fare un bel carico di pazienza perché non è ancora finita, abbiamo ancora due anni davanti!

In generale però un grazie ovviamente va anche a tutti coloro che sono stati partecipi delle mie scelte, mi hanno ascoltata e accompagnata in questo cammino: zii, zie, cugine, nonni, voi lo sapete!

Adesso è finalmente arrivato il tuo turno Alfredo, bhe che dire?! Io e te siamo una squadra! Sei stato il mio compagno di banco fin dalle superiori e oggi dopo 5 anni oltre ad essere ancora il mio compagno di banco sei anche il mio compagno di vita. Mentre scrivo tu sei di fronte a me, ogni tanto mi lanci uno sguardo, ma non sai cosa sto facendo. Tu lo sai quanto l'università ci ha messo a dura prova, sei stato un po' il capo espiatorio di tutte le mie ansie, nonostante ciò pur camminando con le mie stesse gambe sei

sempre stato affianco a me...lo so che ora un grazie non basta, ma è l'unica cosa che una penna mi permette di fare ora, ma so anche che tu capirai!

In fine vorrei dire un grazie a me stessa, me medesima per non aver mollato! Questo percorso è stato un po' come le montagne russe... Mentre salivo le scale dell'università non vedevo l'ora di finirla, poi però quando andavo a lavoro ringraziavo il cielo che mi aveva dato la forza di resistere e continuare. In realtà la forza me l'avete data voi professori, direi alcuni di voi professori che avete spiegato con passione! Un grazie a voi che sedendo su quella cattedra, non vi siete mai dimenticati che prima di essere professori, siete stati anche alunni! Con la vostra umiltà avete trasformato le cose che più avete odiato durante la scuola e le avete fatte diventare i punti di forza del vostro lavoro! Un grazie a voi perché con il vostro modo di fare mi avete motivata, avete saputo premiare gli studenti senza provocare alcuna ingiustizia, perché conoscete il lavoro che c'è dietro un esame!

L'università non è facile. L'università posticipa un po' tutti quelli che sono i tuoi progetti in un futuro che seppur vicino è ancora lontano. Io in certi momenti mi son sentita come catturata in una fotografia, vedi i tuoi amici che hanno un bel lavoro, viaggiano, hanno la loro macchina... tu invece sei lì ferma sui libri che non ti danno neanche una soddisfazione immediata. Ricordo benissimo il primo anno di università, chissà cosa mi aspettavo di fare e poi invece mi ritrovai a fare la stagione come cameriera di un ristorante. Cavolo se ero arrabbiata, non potevo credere davvero che l'università non servisse davvero a nulla!

Ad oggi in parte mi rimangio molte parole che ho detto, sono contenta di aver chiuso questo capitolo che mi ha arricchita seppur ho ancora molti lati da migliorare. In questi due anni "qualcuno" mi ha detto che dovrò migliorare la mia *self-confidence*, che la devo smettere con i dubbi, che la devo smettere di pensare troppo, le decisioni le devo prendere io e solo io e le devo prendere seguendo le mie passioni perché è ancora troppo presto per smettere di sognare.

Qualcuno pensa anche che prima o poi ci sbatto la faccia, io dico che la vita la voglio vivere così com'è ... ops, ho detto "dico"!

Io la vita la voglio prendere com'è !