

A.5

Il customer value nelle imprese calzaturiere: competere creando valore per il cliente

di Silvio Cardinali e Ivan Russo

1.1. Introduzione

Le imprese si trovano oggi a competere in un mercato caratterizzato dalla richiesta di un servizio sempre migliore, a costi competitivi. Per fare questo è necessario gestire in modo efficiente ed efficace le relazioni tra clienti e fornitori lungo la supply chain, al fine di conseguire contestualmente gli obiettivi - tendenzialmente antitetici - della flessibilità produttiva e dell'efficienza nella gestione dei costi, migliorando il servizio al cliente (Goldsby et al., 2006).

Inoltre, la situazione economica attuale sta sempre più stimolando le imprese a rivedere il loro modello di business; in particolare, i cambiamenti repentini del mercato e della competizione stanno modificando notevolmente le priorità e le pratiche manageriali costringendo a poco a poco le imprese a ridefinire le aree di business, nonché le scelte strategiche ed operative con l'obiettivo finale di recuperare efficienza e migliorare la soddisfazione del cliente.

Analogamente ad altri settori industriali, anche il comparto calzaturiero è stato caratterizzato da rilevanti trasformazioni inerenti la domanda, l'offerta e la distribuzione; per quanto concerne la domanda, si riscontra la presenza di un consumatore sempre più consapevole che attua comportamenti differenziati e per il quale diventa sempre più rilevante il processo "esperienziale" di acquisto e manifesta una rinnovata attenzione al prezzo (Gregori et alii, 2009).

Riguardo al sistema competitivo, si rileva un incremento della concorrenza internazionale, con la nascita di nuove imprese nell'est europeo e nel sud est asiatico. Infine, trasformazioni sono riscontrabili anche negli operatori commerciali con la nascita di catene distributive, il ricorso a forme di partnership distributiva quale il franchising e lo sviluppo di "outlet". Sempre per quanto concerne le trasformazioni intercorse nel sistema competitivo è possibile evidenziare un profondo processo di trasformazione le cui dinamiche sono solo in parte in linea con quanto riscontrato in altri comparti del fashion (SDA Bocconi, Novembre 2007). In riferimento alla distribuzione si rileva una certa tensione ad un maggiore "controllo" dei canali in alcuni casi mediante la scelta di canali diretti (punti di vendita monomarca) o adottando la formula del franchising (Aiello e Guercini, 2009), sviluppando accordi di distribuzione (soprattutto in alcuni paesi esteri), trasformando reti di vendita indirette in dirette (Gregori et alii, 2009).

In questo quadro di riferimento è importante conoscere le modalità mediante le quali l'impresa calzaturiera può incrementare la sua capacità di competere creando "valore per il cliente" business (retailer o altro distributore) anche migliorando la gestione dei processi erroneamente considerati "minori" e che possono costituire, al contrario, un notevole elemento di differenziazione.

1.2. L'evoluzione della prospettiva di marketing: dal customer service al customer value

Il cliente, l'importanza di comprendere le sue esigenze, il riconoscimento di un ruolo sempre più attivo, sono già da diversi anni al centro delle strategie di molte aziende. Il cliente è diventato il "centro", creando una nuova concezione delle attività aziendali, che trova radici nella soddisfazione del cliente stesso e tutto ciò non influenza solamente le attività di marketing. Oggi questa rivoluzione "cliente-centrica" non può essere considerata in isolamento, non solo rispetto alle altre funzioni aziendali, ma anche rispetto all'intero complesso di relazioni inter-organizzative delle imprese coinvolte nel processo di creazione del valore che diventa sempre più dipendente dall'apporto differenziato e complesso di una pluralità di attori "interni" ed "esterni" all'impresa.

In questa prospettiva risulta sempre più pertinente affrontare la tematica del servizio al cliente anche nelle imprese manifatturiere dove l'elemento service (intangibile) può costituire parte integrante della soluzione offerta ai clienti di primo livello come distributori e retailers. Tale soluzione risulta essere composta certamente dal prodotto ma soprattutto da tutti quegli elementi di servizio accessori che concretamente diventano fattori di differenziazione competitiva¹.

Tradizionalmente si considera il customer services in ambito business to business composto da tre principali elementi (La Londe e Zinszer, p. 280-282, 1976; 1993; Ballou, p. 92-97, 2004):

- 1) quello che precede la transazione (pre-vendita) ovvero il rapporto tra cliente e fornitore composto dagli obiettivi di servizio al cliente potenzialmente raggiungibili, dalle policy di accettazione degli ordini dei clienti, dalla struttura organizzativa e dalle risorse impiegabili, dalla flessibilità del sistema e dai servizi tecnici/informatici dedicati
- 2) quello che si svolge durante la transazione (vendita), ossia il livello di stock-out tollerabile, le informazioni sullo stato dell'ordine, gli elementi del ciclo dell'ordine, il trasferimento e la distribuzione dei prodotti, la facilità dell'ordine e le informazioni su di esso, i lead time di consegna.
- 3) quello che avviene dopo la transazione (post-vendita), ossia installazione, garanzia, riparazione e parti di ricambio, tracking del prodotto, proteste/lamentele dei clienti, resi per qualità o commerciali e infine sostituzione temporanea dei prodotti durante la riparazione².

Figura 1: Le principali fasi di servizio al cliente



Fonte: nostre elaborazioni

Tuttavia, le modalità di organizzazione del servizio al cliente non sono del tutto convincenti nel descrivere compiutamente il modello di creazione della soddisfazione del cliente (Oliver, 1980), ecco perché emerge nella prassi manageriale e negli studi una nuova prospettiva che fa evolvere il concetto da *customer service* verso quello di *customer value*. La mission e lo scopo di ogni impresa deve essere sempre nella nostra visione "to satisfy the customer" – Druker (1973) - e ciò può avvenire solo offrendo il valore cercato dal cliente.

Esistono varie definizioni di *customer value*³, inteso come percezione del cliente per l'offerta che riceve. Primariamente si tratta di un trade-off tra benefici (monetari e non) e sacrifici (monetari e non); tale trade-off è sicuramente influenzato da ciò che offrono i competitor ed implica una verifica su ciò che i clienti percepiscono rispetto a ciò che ricevono. È evidente che il concetto di valore differisce rispetto a quello che il cliente stesso "considera" valore, che può differire rispetto ad una data situazione o momento (prima, durante, dopo l'acquisto) o ai desideri dello stesso. Diverse ricerche hanno dimostrato come ci siano spesso delle sostanziali differenze tra cosa le imprese considerino come valore e cosa realmente i clienti vogliono, ciò comporta dei possibili errori di valutazione da parte delle imprese nelle proposte di valore ai clienti⁴.

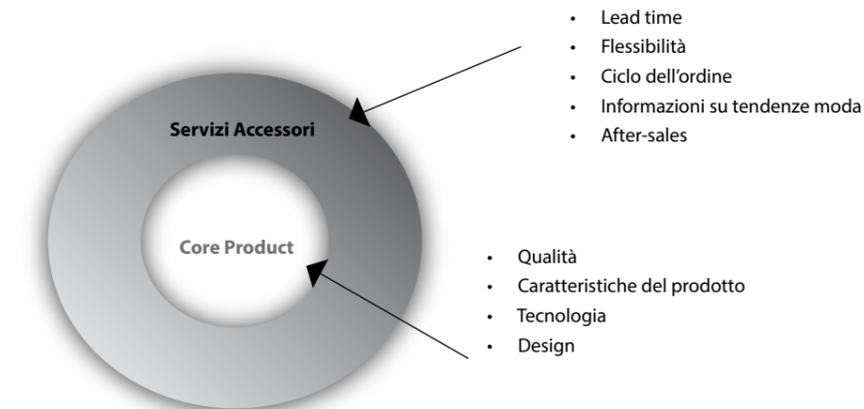
La percezione di valore dipenderà dal prodotto, dalla situazione d'uso e dagli obiettivi dei clienti; il customer value può risultare anche immateriale, di tipo emozionale, è quindi difficilmente quantificabile oggettivamente.

Al di là delle valutazioni di cui sopra, in sintesi il valore per il cliente è dato da⁵:

$$X = (\Sigma \text{ BENEFICI}) - (\Sigma \text{ SACRIFICI})$$

L'obiettivo del cliente è di massimizzare X rispetto alle alternative disponibili; chiaramente, possono essere diversi gli attributi che concorrono alla formazione della sommatoria dei benefici e dei sacrifici.

Figura 2: Oltre il prodotto: la soluzione per il cliente

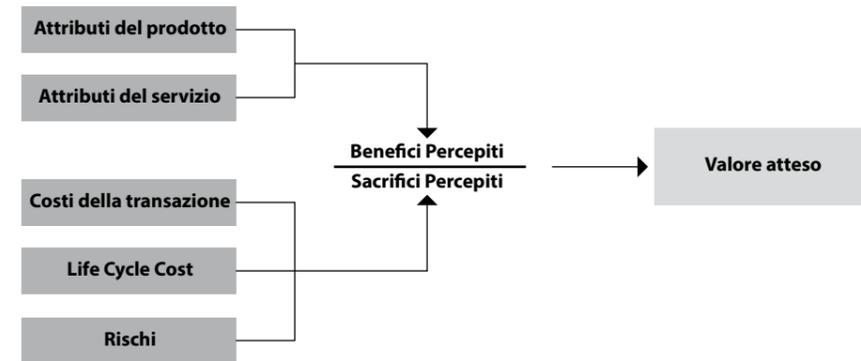


Fonte: nostre elaborazioni

In sintesi, il customer value cerca di definire come il cliente, in ambito business to business, percepisce il valore trasferito dai prodotti, dai servizi e dai fornitori. Il punto focale, quindi, risulta essere lo scambio in termini di proposta di valore e non di contrapposizione o divisione tra "servizi versus prodotti". Inoltre, il valore si crea nella relazione tra cliente e fornitore solo se esiste una profonda conoscenza dei reciproci bisogni in termini di competizione, mercato e competenze necessarie.

Riuscire a determinare le dimensioni del valore percepito dal cliente è fondamentale per soddisfare completamente e il più economicamente possibile le sue esigenze, riuscendo a definire per l'impresa la quantità ottimale di valore da creare. In tal senso sono stati sviluppati differenti modelli che individuano gli elementi costitutivi (drivers) che possono generare valore per il cliente (si veda la figure seguente).

Figura 3: Come costruire il valore per il cliente



Fonte: Naumann (1995)

¹ Esaminando il noto concetto di "soluzione" si osserva che con questo termine non ci "si limita ad una combinazione di elementi tangibili e intangibili - dell'offerta - bensì è frutto di processi relazionali e interattivi che comprendono l'identificazione delle specifiche di fabbisogno e il supporto post-vendita" (Fiocca et al, 2009).

² La collaborazione e l'armonia delle strategie di servizio tra le varie imprese della supply è imprescindibile in ottica di efficienza ed efficacia; strategie di tipo diverso e non condivise possono essere sostenute nel breve periodo ma prima o poi, soprattutto in termini di costi, si ripercuotono su chi le mette in pratica. Progettare un buon servizio ai clienti significa anche segmentare gli stessi rispetto all'importanza. 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 dell'ordine, sull'arrivo di una fornitura, sulla verifica della qualità di un prodotto.. 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 nelle operations, ha una influenza negativa anche nei rapporti con i clienti distributori o i retailer, spesso ignari sulla situazione del ritorno o ancora peggio mal informati sulle condizioni di funzionalità del prodotto.

³ Il customer value è un filone di ricerca che nasce in seguito alla necessità da parte delle imprese di essere strategicamente customer-focused e, in tal senso, organizzare e allineare le proprie capacità e competenze per il raggiungimento di un "superior value creation" (Drucker, 1973, Costabile, 1996; Slater, 1997), specialmente nel momento in cui l'innovazione o la qualità non garantiscono da sole un vantaggio competitivo, che è invece raggiungibile attraverso una complessiva proposta di valore per il cliente (Woodruff, 1997). Per tale ragione, frequentemente, nel rapporto cliente fornitore, quest'ultimo organizza strategicamente un team interfunzionale, dove sono inclusi marketing, operations, produzione, design del prodotto, per riuscire a trasferire meglio la multidimensionalità del valore ricercato dal proprio cliente (Flint and Mentzer, 2006, Ulaga, 2003).

⁴ PARASURAMAN A., ZEITHAML V.A., BERRY L., "Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Fall 85, Vol. 49 Issue 4, pp. 41-50; SHARMA A., LAMBERT D.M., "How accurate are salespersons' perceptions of their customers?", *Industrial Marketing Management* Volume 23, Issue 4, October 1994, pp. 357-365. Nella letteratura di parla anche di valore differenziale per il cliente, cfr. AAKER D.A. "Managing Asset and Skills: The Key to sustainable Competitive Advantage", *California Management Review*, 1989, pp. 91-106.

⁵ In alternativa il customer value è dato dalla percezione dei benefici sul costo totale di possesso. Il servizio logistico, ad esempio, impatta su questo indice al numeratore con la qualità (ossia le specifiche funzionali e tecniche di prodotto) e il servizio offerto (il supporto e il commitment verso il cliente), al denominatore con il costo (prezzo pagato e costi legati al ciclo di vita del prodotto) e al tempo (a.e. lead time di consegna). Cfr. CHRISTOPHER M. pp. 46-47 op.cit, 2005.

1.3. Gestione dei resi e settore calzaturiero: un processo che crea valore

Questo cambiamento di prospettiva permette di evidenziare come alcune attività e processi aziendali, erroneamente considerati di minore rilevanza per la costruzione e conservazione del vantaggio competitivo rappresentino, invece, un fattore ad alto differenziale nell'acquisizione e mantenimento dei clienti e nel processo di generazione del reale valore cercato per il cliente (customer value)⁶.

Un'area, dove l'attenzione manageriale e di ricerca accademica sta crescendo, concerne la gestione dei resi o ritorni (Petersen e Kumar, 2009; Stock, Speh e Shear, 2002; Mollenkopf, Frankel, Russo, 2011, Russo e Cardinali, 2012). In particolare, vorremo porre la nostra attenzione e riflessione sul ruolo dei prodotti resi prendendo in considerazione la trasversalità del fenomeno lungo le varie aree funzionali e nel rapporto tra cliente e fornitore.

Nella gestione e organizzazione del flusso di ritorno è necessario non solo ottimizzare la logistica di ritorno (reverse logistics) e le operations, ossia tutte le attività che si occupano del recupero fisico del prodotto, ma attività strategiche e trasversali all'impresa quali la gestione dei fornitori, lo sviluppo dei prodotti, i rapporti e gli accordi con i clienti, l'organizzazione dei punti vendita, le strategie e le politiche commerciali, i canali secondari.

La gestione dei resi può divenire particolarmente pertinente esaminando il contributo che questo processo svolge nella trasmissione di valore nelle relazioni tra fornitore (produttore) e cliente (retailer). In tal senso risulta utile nella varietà delle situazioni reali esaminare quale ruolo può svolgere la "gestione del reso" come componente immateriale del prodotto (service) e, in particolare, come processo di generazione del valore nei confronti del cliente trade (Ulaga, 2003).

Le attività che costituiscono il processo di gestione dei resi possono essere individuate (Russo, 2008):

1. in quelle tese a minimizzare il numero dei ritorni a monte (returns avoidance);
2. quelle necessarie al controllo e autorizzazione dei flussi di ritorno da cliente (gatekeeping);
3. quelle impegnate nella logistica inversa o reverse logistics (raccolta, trasporto, ricezione, smistamento);
4. quelle che si occupano di destinare e collocare i ritorni presso mercati secondari o centri di raccolta per lo smaltimento.

Il prodotto reso nel settore calzaturiero è principalmente diviso nelle seguenti macro-categorie: qualità/difettoso, invenduto/ritorni di fine stagione, sostituzione merce. Si possono, tuttavia, riscontrare ulteriori tipologie di reso: ritorni di colli interi dai negozi per errata spedizione, ritorni campionario agenti e ritorni da conto visione. Descrivendo un processo "ideale" la gestione del reso prevede preventivamente l'autorizzazione da parte dell'area commerciale. Una volta ricevuta, la merce subisce una prima ispezione di tipo qualitativo, quindi successivamente viene confrontato il paio di scarpe con il documento di trasporto (DDT); quindi una volta ricevute, le paia di scarpe sono smistate secondo la classificazione classica (qualità/difettoso, invenduto/ritorni di fine stagione e sostituzione merce, errata spedizione, campionario o conto visione).

I ritorni di fine stagione sono merce invenduta resa dai negozi (solitamente solo quelli di proprietà); la merce consegnata in colli o in singole scatole è ispezionata, ed è controllata la conformità tra la merce arrivata e quella dichiarata nella DDT.

Tutti i colli sono quindi stoccati in un'area dedicata del magazzino. I ritorni causati dal controllo qualità sono quelle paia di scarpe restituite dal cliente finale perché difettose; queste tipologie di ritorni sono le più interessanti per capire la reale qualità del prodotto, nonché verificare le azioni di gatekeeping intraprese. Tali ritorni coinvolgono vari funzioni aziendali, dal marketing al controllo qualità alla logistica fino alla produzione. Ricevuti i colli, si verifica la coerenza tra DDT e numero di colli, che quindi sono sottoposti ad un controllo qualità per capire la ragione del danno. In base alla gravità del difetto le scarpe possono essere riparate, considerate di seconda scelta oppure mandate al macero. Quelle riparate possono essere o rispedite al cliente primario oppure stoccate in un'area del magazzino dove si trovano tutte le scarpe non considerate "di assortimento". Particolarmente utile è poter ottenere informazioni sul paio di scarpe rese: quale "terzista" ha prodotto le scarpe, che tipologia di difetti si riscontrano. I ritorni di colli interi sono quelli rifiutati dai negozi; tali ritorni sono sottoposti alle medesime attività previste per la ricezione, chiaramente è merce che successivamente tornerà sul mercato. I ritorni provenienti dal campionario degli agenti commerciali sono scarpe singole che rientrano in magazzino per essere appaiate. Infine, i ritorni da conto visione sono paia di scarpe che rientrano in magazzino dopo essere state utilizzate per scopi pubblicitari; tale tipologia di ritorni sarà trattata come i ritorni di fine stagione. Nel caso di resi difettosi si procede o ad effettuare uno sconto sulla fattura successiva oppure ad emettere una nota di credito.

Da non sottovalutare il recente sviluppo sviluppo dell'e-commerce e di internet, dove è possibile acquistare con molta semplicità calzature e prodotti moda e dove contemporaneamente esistono delle norme che tutelano la possibilità di restituire il prodotto senza particolari difficoltà in quanto ovviamente non esiste la possibilità di provare una calzatura o piuttosto confrontarsi con il personale di vendita ma è anche possibile da parte dell'acquirente equivocare facilmente le specificità di quanto viene acquistato⁷.

⁶ È stata adottata la metodologia di ricerca basata su un approccio economico-aziendale incardinato sull'analisi di casi aziendali (Yin, 2003; Chiuuchi, 2009) e ha avuto come obiettivo conoscitivo quello di capire come il campione di imprese manifatturiere nel settore calzaturiero gestisse e organizzasse la gestione dei resi. La selezione dei casi è avvenuta mediante l'individuazione di imprese manifatturiere appartenenti ai principali modelli di business presenti nel settore calzaturiero italiano è stato quindi effettuato un campionamento di casi con "differenze massime" (Patton, 1980) riferendosi in particolare allo studio di SDA Bocconi (2007). Sono stati coinvolti 17 manager di differenti aree aziendali dalla produzione, all'amministrazione e controllo, fino a quella commerciale e customer service (Italia e Estero), nonché, per corroborare l'analisi del settore per la quanto riguarda la gestione dei resi, un consulente direzionale che da anni lavora nel settore calzaturiero.

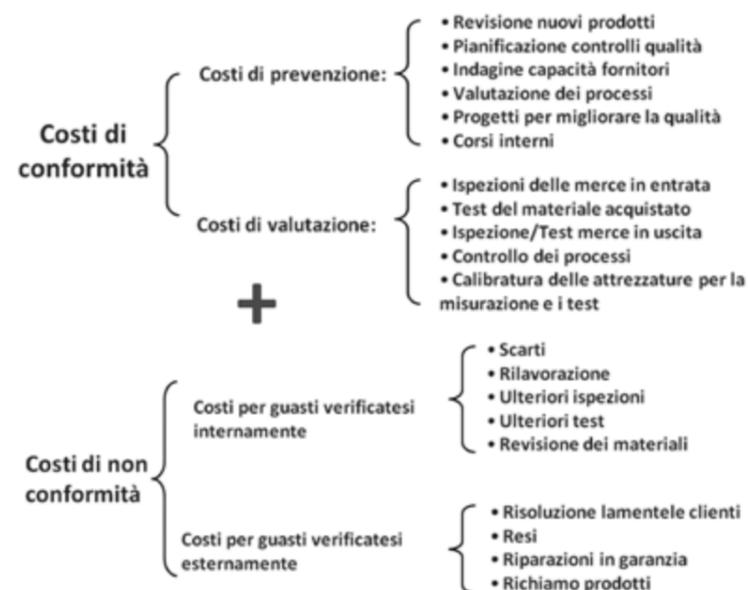
⁷ Si tratta di elementi peculiari dell'e-commerce, ci si riferisce e in particolar modo ai problemi di spedizione (articolo ordinato non arriva, arriva in ritardo, colore, taglia errata o danneggiato dal trasporto) o la difficoltà a verificare la qualità dei prodotti. Tali situazioni rappresentano preliminarmente delle aree da presidiare e gestire efficacemente; non tutte le situazioni elencate 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. Tutto ciò si trasforma per chi vende on-line in una percentuale di ritorni decisamente più rilevante rispetto ai tradizionali store. Per chi già vende o per chi volesse farlo on-line è una insidia da non sottovalutare, da bilanciare con i benefici, indubbi, del canale on-line. Cfr. Jayaraman, V. and Luo, Y. (2007). Creating competitive advantages through new value creation: a reverse logistics perspective. *Academy of Management Perspectives*, May, pp. 56-73 oppure E-commerce: 10 tips for reducing returns rates <http://www.e-commercefacts.com/background/2011/08/10-tips-to-reduce-returns>.

1.3.1. Come migliorare e monitorare la fornitura e i costi

Con specifico riferimento alle attività di produzione in senso stretto, è palese quanto il processo di gestione dei resi possa contribuire al miglioramento della qualità del prodotto.

Infatti, alcuni hanno evidenziato l'importanza della valutazione dell'impatto del cosiddetto cost of quality (Fassoula, 2005) legato alla gestione dei ritorni. Il cost of quality risulta composto da quattro categorie di costi: quelli di prevenzione, inerenti a tutte le attività che si occupano di prevenire la vendita sul mercato di prodotti di bassa qualità; quelli di valutazione: costi associati alla misurazione, valutazione e controllo dei prodotti per garantire lo standard qualitativo e di performance in conformità con i requisiti aziendali; quelli per guasti o rotture del prodotto verificatisi internamente prima della consegna del prodotto; e infine i costi o difetti del prodotto accadute dopo la consegna e la spedizione del prodotto. È chiaro che migliori saranno le attività preventive, minore sarà il costo complessivo di qualità che l'impresa dovrà sopportare; solamente la raccolta delle informazioni e delle ragioni del reso post-vendita potranno alimentare correttamente i miglioramenti del prodotto per le stagioni successive.

Figura 4: I costi di prevenzione, valutazione e gestione della conformità del prodotto (costi della non qualità)



Fonte: nostre elaborazioni

Il ritorno genera una serie di differenti costi che non devono essere ricondotti al solo valore dei beni commercializzati; si deve infatti aggiungere a questo “costo diretto” tutti i costi indiretti legati al reso, quali ad esempio: la logistica di ritorno, più le attività di picking, packing e lo stoccaggio momentaneo presso il punto vendita, i costi di trasporto, i costi di gestione delle pratiche di autorizzazione per il ritorno e il successivo accredito e infine le attività che decidono della successiva destinazione che solitamente sono gli outlet.

Per tale ragione alcune delle imprese esaminate hanno scelto di evitare preventivamente di doversi far carico del flusso di prodotti resi per ragioni commerciali. Ad esempio, alcune aziende concedono uno sconto anticipato in fattura ai clienti più importanti (per lo più catene di negozi e grande distribuzione) per un valore pari a circa il 1-2% del valore della fornitura. Con questa modalità l'azienda evita qualsiasi flusso di ritorno e le relative contestazioni minimizzando in tal senso il costo anche al suo cliente.

Un altro aspetto di un certo interesse nella riduzione del costo del processo di ritorno è legato alla procedura di gatekeeping; risulta infatti importante evitare di accettare “scarpe in condizioni indecenti” che non hanno un valore diretto e creano costi di processo. In tal senso alcune imprese hanno definito delle procedure volte a realizzare un controllo “a distanza” delle problematiche di qualità (invio di supporti fotografici o altro materiale che attesti la non conformità del prodotto). Nel caso in cui la verifica constati una reale problematica, l'impresa produttrice, in determinate situazioni, provvede alla generazione di note di credito o sconto nelle forniture successive.

Di rilevanza strategica risulta essere anche il know how del fornitore che rappresenta una componente fondamentale nella costituzione del set di elementi che vanno a formare il valore per il cliente. In tale contesto assume tuttavia una differente prospettiva poiché non tende ad essere basilare la componente tecnologica o comunque quella tecnico produttiva; cruciale è invece il processo di selezione dei materiali (in termini di affidabilità e di innovazione) e dei fornitori (in alcuni casi delocalizzati). Ciò si riflette sulla riduzione delle problematiche di non rispondenza qualitativa dei prodotti. Peraltro un ruolo rilevante per la costituzione del valore per il cliente è relativo alla capacità di rispondere con soluzioni tecniche, in tempi definiti e nei prezzi prestabiliti (target pricing) e alle indicazioni stilistiche proposte da committenti.

Il know-how del fornitore per le imprese calzaturiere non significa solo avere esperienza nella gestione della supply chain e delle capacità produttive, ma anche conoscenza dell'andamento del mercato, sensibilità stilistica e comprensione delle logiche commerciali con l'obiettivo finale di minimizzare anche i resi commerciali. Inoltre, la condivisione delle informazioni riguardanti i trend di mercato consente al retailer di ordinare ciò di cui ha realmente bisogno, evitando di avere livelli di invenduto a fine stagione non in linea con le previsioni di vendita e che risultano particolarmente costosi per il fornitore.

1.3.2. Un fenomeno interfunzionale

Tipicamente la gestione dei resi coinvolge più funzioni aziendali all'interno di una organizzazione: dal servizio al cliente, all'area commerciale/marketing, alla produzione, alla logistica fino al controllo di gestione/amministrazione.

Il coinvolgimento della funzione marketing, nella quale includiamo anche il customer service, consta principalmente nell'attenzione per le attività post-vendita. È solitamente compito del marketing/area commerciale autorizzare il prodotto ad essere reso all'azienda, cosa che abbiamo constatato quasi sempre nelle nostre interviste presso le imprese..

La gestione dei resi è percepita nelle varie funzioni aziendali in maniera molto diversa, chi la subisce come ci ha riportato un responsabile dell'amministrazione e controllo e chi la "genera" fornendo l'autorizzazione al ritorno della merce.

Il controllo e la visibilità del processo dovrebbe essere un elemento a valore aggiunto per un prodotto per un posizionamento competitivo di prestigio, dove è necessario avere un controllo del canale distributivo ma anche del canale di ritorno.

Tutte le attività produttive giocano un ruolo rilevante nell'evitare i ritorni, migliorando la qualità/design/praticità del prodotto e monitorando le performance qualitative dei fornitori se esiste una consapevolezza del fatto che la qualità del prodotto necessita di un apporto interfunzionale per essere raggiunta.

Va inoltre aggiunto che non sembra esserci alcuna elaborazione dei dati provenienti dai ritorni, come ad esempio le cause che hanno portato un punto vendita (monomarca o multimarca) a ritirare un prodotto o il cliente a segnalarlo come difettoso. Indispensabile sarebbe avere uno standard comune tra varie aree geografiche per garantire visibilità lungo la supply chain a tutti gli attori, nonché per permettere, ad esempio, di classificare i ritorni in maniera omogenea. Principalmente l'area commerciale si occupa di fornire le informazioni di supporto ai reclami dei clienti, nonché di ragguagliare tempestivamente e fattivamente i clienti sullo stato dei resi in riparazione.

Viceversa, l'area della programmazione della produzione e del controllo qualità considera la problematica dei resi di scarsa rilevanza; è evidente che la visione è strettamente produttiva, in qualche modo ricorda la tradizionale considerazione per i resi, ossia un problema di eccessivo fabbisogno produttivo o, più specificatamente, relativo ai controlli qualità lungo la fase produttiva della scarpa.

Sembra che ogni funzione o area aziendale percepisca, gestisca e organizzi il reso a proprio modo rispetto agli obiettivi funzionali, creando così dei silos all'interno dell'impresa che non fanno fluire le informazioni tra un comparto aziendale e l'altro, al fine di trarne un beneficio in termini di efficacia ed efficienza.

Il return avoidance è un'attività, insieme al gatekeeping, trasversale al processo di gestione dei ritorni, che agisce trasversalmente lungo l'impresa partendo dalla produzione, passando alla ricerca e sviluppo e alla distribuzione, fino al cliente finale;

quindi, potrebbe in qualche modo sfuggire ad un inquadramento per funzioni perché prevede la sua massima efficacia/efficienza all'interno di un quadro di collaborazione all'interno dell'impresa e lungo la supply chain. Gli apporti della produzione, del controllo qualità e della ricerca & sviluppo dovrebbero essere principalmente guidati da questa attività, impegnandosi a migliorare la qualità e il design dei prodotti alla luce delle motivazioni che hanno causato il ritorno. Ogni funzione o attore 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 debba essere fatalmente immesso nel flusso di ritorno e generare, quindi, dei costi. In alcuni casi, sono proprio i clienti a fornire dei puntuali suggerimenti o informazioni per migliorare un prodotto che si è mostrato non funzionale all'uso proposto.

La qualità e l'usabilità dei prodotti sono cose diverse dal mero controllo qualità a livello produttivo e necessitano evidentemente una integrazione informativa e di obiettivi tra le funzioni aziendali. Le politiche di marketing di lancio di nuovi prodotti devono essere guidate anche dalla raccolta delle informazioni relative alle cause che generano i ritorni e le lamentele ad esse associate per la campagne degli anni precedenti. Capita, ed è tipico nel settore calzaturiero, di concentrarsi a livello di progettazione molto sull'aspetto estetico e di design della scarpa, non prestando attenzione anche alla praticità e alla user experience del prodotto; il reso è un buon termometro del manifestarsi di un problema di calzabilità o usabilità del prodotto e dovrebbe essere un indicatore del buon andamento del ciclo produttivo.

Anche le attività di gatekeeping sono per loro natura interfunzionali e interaziendali, quindi all'interno delle funzioni aziendali e nel rapporto tra produttore e retailer (punti vendita) hanno lo scopo primario di valutare se i ritorni siano effettivamente autorizzati a rientrare; tali operazioni consistono sostanzialmente in un attento esame dei ritorni, che potenzialmente potrebbero entrare nella pipeline del flusso di ritorno. Le attività di gatekeeping si riferiscono alla capacità di un'impresa di limitare il numero di resi.

L'autorizzazione e la successiva decisione di accettare un reso dal cliente ha delle chiare implicazioni per il sales management e le operations di un'impresa, infatti tali attività impatteranno sulle mansioni del personale dedicato a recuperare, trasportare, ricevere, valutare, riparare e destinare il reso stesso.

Alcuni prodotti potrebbero generare dei costi maggiori se recuperati perché non hanno un valore intrinseco tale da giustificare l'autorizzazione al reso, ecco perché un rapporto di collaborazione tra il punto vendita e personale di vendita sarebbe auspicabile per evitare ulteriori aggravii di costi per l'impresa e, quindi, dispersione di valore. Tuttavia, al di là di una conoscenza del valore sul venduto dei resi, non abbiamo riscontrato alcuna attività che provi a ricostruire l'insieme dei costi (attività e persone) che sono legati ad un prodotto reso: mancata vendita, reverse logistics, ispezione, rimessa a nuovo o destinazione verso outlet, fino allo smaltimento definitivo. La scelta sembra quella di offrire, da parte di chi riceve i reclami e le lamentele, un supporto al cliente nel trovare la soluzione più customer oriented.

Può essere una scelta strategica dato il posizionamento competitivo dell'azienda e la tipologia di clienti con cui si relaziona e che, specialmente in alcuni mercati esteri, risultano essere molto esigenti. Tuttavia, dovrebbe generare anche una tensione comune tra le varie aree a perseguire la soddisfazione dei clienti, ma che nel processo di reso non si verifica perché sostanzialmente non si coglie il vero impatto in termini di costi che genera il reso.

Nel caso del prodotto difettoso o reso da qualità l'autorizzazione è data dall'area commerciale, dove la scelta dell'azienda è quella di agevolare sempre il cliente, e successivamente l'amministrazione si occupa del riaccredito. In tale situazione non sono infrequenti gli abusi da parte dei clienti che durante stagioni non particolarmente brillanti trasformano l'invenduto in difettoso, sfruttando a loro favore le caratteristiche intrinseche del prodotto scarpa ("ogni pellame è diverso dall'altro") e la policy per il customer service ("il cliente ha sempre ragione").

Mentre nei multimarca l'invenduto non è un problema da gestire, esponendo l'azienda anche a dei rischi in termini di controllo del canale e protezione del brand.

A livello strategico, nonostante le peculiarità del settore, i resi sono un sintomo di mancanza di coordinamento tra area commerciale, marketing, sales e operations, che segnalano la necessità di gestire non solo i flussi distributivi ma bensì anche quelli di ritorno.

1.3.3. Il ruolo del personale di vendita

L'accettazione ed il riconoscimento del reso rappresentano attività svolte prevalentemente dal personale commerciale al quale è assegnato il compito di valutare l'entità e la tipologia del problema; ricorrendo alle indicazioni fornite dagli intervistati è possibile individuare una prima tassonomia delle analisi condotte dal personale commerciale che si occupa del gatekeeping:

- analisi tecnica del reso con relativa classificazione per tipologia e eventuale assegnazione di un percorso di recupero/sistemazione, sostituzione, smaltimento;
- analisi economica del reso relativa all'opportunità di far ritornare il prodotto (soprattutto nei contesti internazionali) o scegliere di effettuare sconti/abbuoni ai prossimi ordini;
- analisi relativa al cliente: verifica dello stato degli ordini, dei pagamenti e delle relative solvibilità, analisi delle passate esperienze avute con lo stesso cliente in tema di resi, entità degli ordini effettuati importanza/sostituibilità del cliente, ed altre ancora.

Le procedure commerciali di accettazione sono, in vari casi, solo informali e risultano molto differenziate; inoltre, la gestione del reso ed il relativo contatto con il cliente è svolto da differenti soggetti (salesman, customer service, responsabile commerciale). È stato riscontrato che il processo di ritorno viene gestito dal personale con un approccio spesso personalistico; in vari casi si evidenzia che la modalità di gestione del reso è il risultato di una scelta soggettiva, variabile in relazione alla persona che lo acquisisce, ma anche al cliente/mercato che ha generato il ritorno. In altri casi, inoltre, il personale commerciale può agire con variabile grado di autonomia solo in parte riconosciuto a livello formale.

Un ulteriore elemento legato all'attività di prevendita è quello della comunicazione della *returns policy*; in questa logica un ruolo fondamentale è svolto dal personale di vendita interno o dagli agenti. La formazione e l'affiancamento su questi temi può rappresentare un elemento di criticità soprattutto per la sales force indiretta che, come noto, svolge l'attività di vendita con una certa autonomia e influisce sulle politiche dell'impresa mandante (Gregori et alii, 2009).

Il processi sopra descritti spesso non risultano essere formalizzati né tanto meno condivisi uniformemente; emerge, al contrario una discrasia, fra le opinioni dei diversi soggetti intervistati oltre che una divergenza fra le regole aziendali (in vari casi hanno richiamato l'espressione del tipo "si in teoria è così però magari a volte") e la prassi operativa. Si evidenziano pertanto varie problematiche nel processo complessivo di gestione del reso.

Va aggiunto che un altro elemento di servizio svolto dal personale di vendita è quello di supporto alle decisioni di acquisto in termini di linee, modelli, colori, materiali e calzate. Si evidenzia, pertanto, come l'apporto di conoscenze che è possibile fornire al cliente retail sui principali trend del fashion e sulle reali opportunità di mercato, rappresentano un importante elemento finalizzato anche alla prevenzione dei ritorni. Non può tuttavia sfuggire che un driver per la creazione di valore proviene dalla conoscenza di mercato, tale elemento diventa particolarmente rilevante per i clienti di piccola dimensione come i punti di vendita plurimarca o le piccole catene.

Infine, è stato riscontrato che, la gestione del reso entra a pieno titolo fra le argomentazioni utilizzate per la negoziazione degli ordini fra seller e buyer; peraltro, anche da un punto di vista della tempistica, si osserva che una parte dei resi della stagione precedente si manifestano come problemi durante le fasi negoziali della stagione successiva.

1.4. Osservazioni conclusive ed implicazioni manageriali

La ricerca fornisce una buona conoscenza e comprensione di quanto la gestione dei resi sia un attributo sempre più rilevante nella trasmissione di valore tra fornitore/ produttore e cliente

Le implicazioni strategiche ed operative per i manager che si trovassero a gestire tali problematiche sono sinteticamente, rispetto a questa ricerca, le seguenti:

- il reso risulta un fenomeno multidimensionale, dato che le diverse funzioni o aree aziendali lo considerano e percepiscono diversamente, ciò genera notevole complessità e inefficienza nella gestione del processo.
- la gestione operativa e commerciale del reso per i clienti pone delle problematiche di differente natura, si pensi ai costi di rientro del reso, alla sua ispezione e valutazione, ai costi indiretti di amministrazione vendite (creazione di bolle, fatture, fatture accompagnatorie, note di credito, ecc) ed i relativi tempi (la spedizione/rientro può richiedere anche di qualche settimana) per i quali non c'è omogenea attenzione tra le varie funzioni aziendali e considerazione dei costi che genera tale gestione. Inoltre, la tipologia di cliente (intesa come rilevanza attuale o prospettica), lo stato della relazione, l'affidabilità dimostrata in passato per problematiche affini (quanti prodotti sono stati contestati, quante contestazioni erano reali o tentativi di far ritornare degli invenduti) possono notevolmente influenzare tale processo;
- il valore per il cliente si costruisce anche con il processo di gestione dei ritorni; infatti, essi sono parte degli elementi incardinati nel customer service nelle imprese del calzaturiero e, quindi elementi che creano valore fra acquirente e venditore. Contemporaneamente i resi sono una parte peculiare nella gestione della relazione con il cliente, infatti la "voce del cliente", intesa come user experience, verifica qualità o piuttosto insoddisfazione per il prodotto, può essere ascoltata durante il processo e rappresenta una consistente parte del processo di creazione e trasmissione del valore tra fornitore e cliente. Tuttavia, abbiamo più volte evidenziato come tale obiettivo non risulti condiviso tra le funzioni aziendali, non permettendo, quindi, pienamente alle imprese del calzaturiero di mettere in pratica delle politiche efficaci di miglioramento della qualità dei prodotti, di selezione dei fornitori e di minimizzando delle attività di recupero dei resi.
- le imprese dovrebbero integrare il flusso di ritorno con le attività e i processi che caratterizzano la produzione, commercializzazione e distribuzione dei prodotti. Riuscire a controllare e misurare il flusso di ritorno innesca un miglioramento nella progettazione e lo sviluppo di nuovi prodotti, attiva nuovi processi come la rimanifattura/riparazione, monitora i fornitori, consente il controllo del canale distributivo proteggendo il brand aziendale, alimenta positivamente i mercati secondari come gli outlet store, migliora la soddisfazione dei clienti e quindi crea valore.

Questo è una delle ragioni che dovrebbe convincere maggiormente il management a considerare la gestione e la prevenzione del reso (returns avoidance) come un processo trasversale (interfunzionale) all'impresa che può fattivamente creare valore per il cliente per il miglioramento della qualità del prodotto e del servizio trasmesso e parimenti minimizzare il numero dei resi che l'impresa deve recuperare.

Nonostante le peculiarità del settore, i resi sono un sintomo di mancanza di coordinamento tra le varie funzioni che segnalano la necessità di gestire non solo i flussi distributivi ma bensì anche quelli di ritorno. L'over-stock stagionale, squilibri tra i livelli di sell-in e sell-out nei vari punti vendita, deboli attività di gatekeeping sono alcuni elementi che identificano una incapacità da parte delle imprese di creare valore attraverso la gestione del reso, spesso causato da un mancato coordinamento tra le varie funzioni aziendali e che originano i resi di fine stagione.

Inoltre, la gestione del processo di ritorno non deve essere esaminato in una logica statica, ma come uno dei numerosi atti relazionali fra fornitore-cliente che, come noto, nei contesti business assumono una valenza nel medio e lungo periodo e vanno valutati anche in una prospettiva economica nel lasso di tempo della durata della relazione in ottica di creazione di reciproco valore.

BIBLIOGRAFIA

Aiello G, Guercini S., "La relazione tra brand e punto vendita per lo sviluppo di nuovi mercati", relazione sessione plenaria Convegno Società Italiana di Marketing, Firenze, 6 novembre 2009.

Ballou R. H., *Business logistics/supply chain management*, Pearson – Prentice Hall 2004.

Christopher M., "Logistics and supply chain management: creating value-added networks" Harlow, England, New York : Financial Times Prentice Hall, 2005.

Costabile M. "Misurare il valore per il cliente" Utet, Torino, 1996.

Drucker, P. (1973). *Management*. Harper & Row, New York.

Esper, T., Ellinger, A., Stank, T., Flint, D., Moon, M. (2010). Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 5-18.

Fiocca R., Snehotka I.J., Tunisini A. (2009), *Marketing business to business*, McGraw-Hill Companies.

Fassoula E.D., "Reverse Logistics as a Means of Reducing the Cost of Quality", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 5, Luglio 2005, pp. 631-643.

Goldsby, T., Griffis, S. E., Roath, A., 2006, "Modeling Lean, Agile, And Leagile Supply Chain Strategies", *Journal of Business Logistics*, Vol. 27 Issue 1, p 57-80.

Gregori G.L., (2005). *Imprese calzaturiere e competitività: le nuove frontiere*. Torino, Italy: Giappichelli.

Gregori G. L., Cardinali S., Temperini V. (2009). The Role of the "Factory Outlet" in the Fashion Business: an Empirical Study in the Foot-wear Industry. In: *Striving for Competitive Advantage & Sustainability: New Challenges of Globalization*, Eleventh IB conference, Bratislava, Slovakia, May 27-30.

Guercini S., Ranfagni S. "Cognitive source and clothing retail: Some results from an empirical research in the Italian fashion market", *Journal of Fashion Marketing and Management* Volume: 11 Issue: 3 2007 theory through case and field research. *Journal of Operations Management* 16, 441-454.

La Londe B. J., Zinszer P.H, Customer service: meaning and measurement" *The National Council of Physical Distribution Management*, Chicago 1976.

Mollenkopf D., Frankel R., Russo I. (2011) *Creating Value through Returns Management: Exploring the Marketing-Operations Interface*. *Journal of Operations Management* vol. 29, n. 5, July, pp. 391-403.

Oliver, R.L., "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision", in *Journal of Marketing Research*, n. 4, 1980.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L., "Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research" *Journal of Marketing*, Fall 85, Vol. 49 Issue 4, pp. 41-50

Petersen, J. A., V. Kumar, (2009). Are Product Returns Necessary Evil? The Antecedents and Consequences of Product Returns, *Journal of Marketing*, Vol. 73 (May), pp. 35 – 51.

Russo I. (2008). *La gestione dei resi nelle catene di fornitura - Supply Chain Returns Management*, Milano: Giuffrè Editore.

Russo I., Borghesi A., Il processo di gestione dei prodotti-ritorni «Sinergie rivista di studi e ricerche», vol. 77, 77, 2008, pp. 163-186.

Russo I. Cardinali S. "Product Returns and Customer Value: A Footware Industry Case" in *Modelling Value, Contributions to Management Science, Part 2*, 79-97(a cura) Herbert Jodlbauer, Jan Olhager and Richard J. Schonberger, 2012.

SDA Bocconi - ANCI (a cura di), *L'internazionalizzazione e il settore calzaturiero*, Convegno Nazionale ANCI, Stra, 10 Novembre 2007.

Slater, S.F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, (2) 162-167.

Smith J.B., Colgate M. (2007): Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, No. 1, pp. 7-23.

Stock J., Speh T., Shear H. (2002). Many happy (products) returns, *Harvard Business Review*, Vol. 80. n. 7.

Tunisini A. (2008) *Teorie e applicazioni di business marketing (a cura di)*, FrancoAngeli, Milano.

Ulaga W., (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective, *Industrial Marketing Management*, 32.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 254-59.

Woodruff, Robert B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-53.