

Università degli Studi di Padova

Facoltà di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Corso di studi in Ingegneria Gestionale / Laurea Magistrale in Ingegneria
Gestionale

**LA SFIDA DELLA REVERSE LOGISTIC NEL
MONDO INDUSTRIALE: FOCUS NEL
SETTORE DEL FASHION**

Candidato: Emanuele Bellamoli

Relatore: Chiar.mo Prof. Roberto Panizzolo

Anno Accademico 2022-2023

Ai miei Genitori che in ogni momento hanno sempre creduto in me

A mia sorella, meravigliosa compagna di vita

Ai miei amici, alla vostra spensieratezza e vitalità

Ai momenti più bui, perché hanno forgiato l'uomo che sono oggi

RINGRAZIAMENTI

Questo elaborato è la conclusione di un incredibile ed emozionante percorso, pieno di alti e bassi, ma colmo di soddisfazioni e forza di volontà. Tutto ciò è stato reso possibile dalle persone che mi hanno accompagnato e sostenuto in questi anni, affiancandomi e sostenendomi in ogni momento. È per questo motivo che voglio ringraziare i miei genitori, una vera forza della natura, che con i loro preziosi consigli, la loro presenza e il loro amore mi hanno spinto sempre a dare il massimo e a credere in me stesso. Nei periodi di difficoltà mi hanno teso una mano, insegnandomi che la vita è fatta anche di questo, e da questi aspetti si può sempre trovare una soluzione, un qualcosa di positivo. Il grazie più grande va a loro, alle persone splendide che sono, che mi hanno insegnato a sorprendermi e innamorarmi della vita, che dentro di noi ci sono delle eccellenze da esprimere e da donare agli altri. Un grazie in particolare va anche ai miei fantastici compagni di corso, insieme abbiamo condiviso tanti successi ma anche svariati insuccessi, dandoci sempre una mano, sostenendoci sempre e comunque. Le amicizie che sono nate sono qualcosa che mi ha arricchito profondamente. Un ringraziamento va anche a tutti i miei amici che mi hanno sempre accompagnato in questo viaggio, che mi hanno sempre fatto sorridere e divertire, che mi hanno sempre aiutato a essere me stesso in ogni situazione. La spensieratezza delle serate, i momenti magici condivisi, tutto ha contribuito ad arrivare a questo risultato. Infine, voglio ringraziare l'Amore che circonda la mia vita, che da senso a tutto. Ho capito che solo dando tanto amore a sé stessi e agli altri si può avere un'esistenza piena e appagante, ed è ciò che inseguirò per il resto della mia vita.

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. LOGISTICA E IL CONCETTO DI REVERSE LOGISTIC.....	3
1.1. MOTIVI CHE HANNO SPINTO LE IMPRESE A RIVALUTARE LA REVERSE LOGISTIC	9
1.2. CONCETTO DI CLOSED SUPPLY CHAIN	16
1.3. LE ATTIVITA' TIPICHE DELLA REVERSE LOGISTIC.....	22
1.4. IL PROCESSO DI REVERSE LOGISTIC.....	24
1.5. ATTORI E FLUSSI LOGICI.....	31
1.6. TIPOLOGIE DI PRODOTTI RITORNI.....	37
1.7. REVERSE LOGISTIC NEL MONDO FASHION.....	42
2. IMPLEMENTAZIONE DELLA REVERSE LOGISTIC IN AZIENDA	47
2.1. ASPETTI ECONOMICI	51
2.2. FATTORI AMBIENTALI	57
2.3. APPROCCIO AL GREEN MARKETING.....	64
2.4. FATTORI TECNOLOGICI	66
2.5. FATTORI PROGETTUALI	71
2.6. BARRIERE DELLA REVERSE LOGISTIC	76
3. REVERSE LOGISTIC: IL CASO OTB	81
3.1. ONLY THE BRAVE	82
3.2. STRUTTURA DELLA REVERSE LOGISTIC IN OTB	86
3.3. TIPOLOGIE DI RESO.....	94
3.4. GESTIONE DEI RESI B2B.....	99
3.5. PROGETTO HUB IN GRAN BRETAGNA	105
CONCLUSIONI	109
BIBLIOGRAFIA	111
SITOGRAFIA	113

INTRODUZIONE

Fino alla fine degli anni Ottanta, la logistica nelle imprese riguardava principalmente i flussi delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finiti che si muovevano nella direzione che partiva dal produttore fino al consumatore finale. Con l'avvento dei grandi cambiamenti dovuti alla digitalizzazione, alla globalizzazione dei mercati e alle conseguenti attenzioni e sensibilità sociali ai temi ecologici e di tutela dei consumatori, il produttore si ritrova ad essere sempre più responsabile dell'intero ciclo di vita del prodotto, obbligandolo perciò a gestire e re-ingegnerizzare i processi organizzativi e produttivi, nonché la gestione del magazzino e dei flussi di ritorno.

Questo fenomeno prende il termine di "Reverse Logistics" ed ha sì un impatto notevole sui costi dell'impresa ma può altresì permettere un recupero non indifferente di valore sia economico che di immagine aziendale.

Oggi in molti settori la catena di fornitura (supply chain) non è quindi unidirezionale ma deve gestire dei flussi relativi al riciclo di prodotti che il consumatore finale non utilizza più come ad esempio la plastica o le automobili, la carta e il vetro oppure i prodotti tecnologici che possono essere riutilizzati per produrre nuovi prodotti.

Per non parlare dei flussi di ritorno generati dalle nuove *politiche di marketing*, di *customer service* a tutela del consumatore specie per le merci acquistate in rete, che stanno diventando necessarie ed integrate nel processo di vendita.

La *Reverse Logistics*, quindi, sta assumendo negli ultimi anni un'importanza sempre più strategica e un fattore di competitività per le imprese.

Nel mio elaborato andrò ad approfondire questa tematica in un settore a me particolarmente caro e cioè quello della Moda dove gli aspetti della gestione

della logistica di ritorno sono massicciamente presenti e generano valore aggiunto al settore.

In particolare, nel primo capitolo, viene fatta una panoramica generale sulla Logistica e la Logistica di Ritorno fornendo nozioni di base sull'evoluzione del fenomeno, analizzando le modalità con cui può essere integrato nel contesto attuale industriale andando a descrivere i motivi principali che spingono sempre più imprese a rivalutare e riprogettare le proprie attività interne ed esterne per poter rendere il flusso di ritorno dei materiali e delle informazioni sempre più efficiente ed efficace. Questo ci farà capire come una buona gestione della Reverse Logistics può offrire un vantaggio strategico rispetto ai competitors e raggiungere un livello di servizio sempre più alto, al passo con i tempi moderni, offrendo a consumatori sempre più esigenti alti livelli di soddisfazione.

Si analizzerà il processo vero e proprio di logistica inversa considerando i vari passaggi che le imprese devono implementare per ottimizzare e rendere efficace questa attività.

Nel secondo capitolo andrò ad analizzare tutte le sfide e le problematiche che le aziende sostengono per integrare al meglio la Reverse Logistics nell'operatività di tutti i giorni, tutti gli aspetti economici/finanziari, commerciali, ambientali, tecnologici e progettuali che ne conseguono. Su quest'ultimo aspetto verrà fatta una breve digressione sul tema "Green Marketing".

Nel terzo capitolo illustrerò il caso specifico di come una importantissima holding del mondo del fashion, OTB Group, gestisce i propri processi di reverse logistic e le possibili soluzioni future che il gruppo sta approcciando al fine di ottenere una riduzione degli sprechi e dei costi andando a recuperare valore su prodotti che altrimenti destinati al macero.

1. LOGISTICA E IL CONCETTO DI REVERSE LOGISTIC

Lo scenario attuale a livello mondiale con l'avvento di Internet, della globalizzazione dei mercati, l'impatto ambientale dovuto allo sviluppo industriale, le crisi dei mercati e finanziarie, ha avuto negli ultimi decenni degli effetti dirompenti e scardinanti sulle organizzazioni e le imprese, dalle più piccole fino alle grandi multinazionali, che per sopravvivere ai repentini cambiamenti, hanno dovuto reinventare i propri modelli di business e i propri processi interni. Ogni realtà industriale e commerciale è immersa in un ambiente molto competitivo, dove la concorrenza si fa sempre più stringente e saper stare sul mercato richiede un impegno costante da parte di tutti gli attori coinvolti.

Il tutto può essere associato alla teoria della evoluzione¹ di Darwin che afferma: «gli individui di una popolazione sono in competizione fra loro per le risorse naturali, in questa lotta per la sopravvivenza, l'ambiente opera una selezione, detta selezione naturale. Con la selezione naturale vengono eliminati gli individui più deboli, cioè quelli che, per le loro caratteristiche sono meno adatti a sopravvivere a determinate condizioni ambientali; solo i più adatti sopravvivono e trasmettono i loro caratteri ai figli.»

Quindi le aziende che hanno la capacità di saper navigare senza perdere la rotta, sapendosi adattare ai continui cambiamenti di un mare rappresentato dal sistema economico-finanziario globale possono sopravvivere e, addirittura, cogliere le opportunità che nascono proprio dalle situazioni critiche.

Altro fenomeno in cui le imprese sono oggi inserite e che devono saper fronteggiare è rappresentata dalla crisi ambientale-climatica senza precedenti.

¹ Charles Darwin, *The Origins of Species*, (1859)

L'organizzazione più famosa sul tema che da anni si occupa di queste questioni, il WWF, sostiene che oggi siamo di fronte a fenomeni climatici sempre più estremi, frequenti e devastanti, spesso causati dall'azione indiscriminata dell'uomo e dello sfruttamento intensivo delle risorse che esso ne fa per soddisfare un mercato sempre più esigente e bisognoso di prodotto. Molte specie stanno tentando di reagire al cambiamento: alcuni uccelli migratori stanno cambiando periodi di arrivo e di partenza anno dopo anno, le fioriture stanno anticipando, le specie montane si spingono, finché possono, in alta quota. Ma tutto questo ha un prezzo.

Ormai nessuno ha più dubbi sul fatto che siano in atto importanti mutazioni nel clima del Pianeta e sulla nostra responsabilità.²

A tutto ciò non va dimenticato i danni sociali ed economici causati dalla recente e ancora in atto pandemia da Sars COVID 19, che ha innescato una crisi energetica e delle materie prime con conseguente aumento dell'inflazione a livello globale.

Insomma, una situazione davvero complessa.

Un aspetto positivo, se vogliamo definirlo tale, di questo scenario è sicuramente una maggiore sensibilità e consapevolezza da parte di consumatori e imprese sui temi legati all'ambiente e alla sostenibilità.

Ecco che da tempo si parla di CSR (*corporate social responsibility*) o responsabilità sociale d'impresa che, come definiscono Marks & Spencer³, consiste nel prestare ascolto alle richieste degli stakeholder dell'impresa e nel rispondervi in modo adeguato. Essa comprende anche le esigenze di uno sviluppo sostenibile.

² <https://www.wwf.it/cosa-facciamo/clima/cambiamenti-climatici/>

³ Mark e Spencer, catena britannica di grandi magazzini

Tuttavia, non è facile riportare il concetto di CSR nelle prassi operative, sebbene non manchino i tentativi in tal senso.

Come viene ben spiegato nel libro di John Elkington (2004)⁴, uno di questi è la “*triple bottom line*”, un approccio alla creazione di valore che si propone di integrare gli impatti economici, ambientali e sociali (Fig. 1.1).

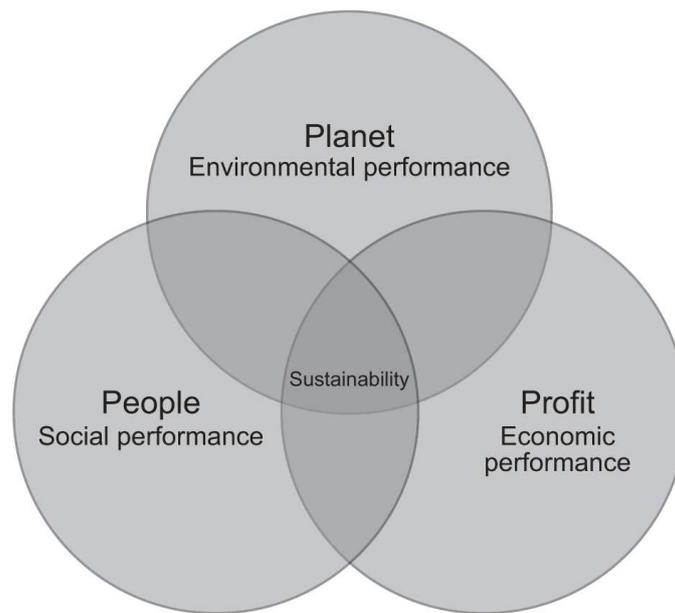


Fig. 1.1 Il concetto di triple bottom line [tratta da *Enter the Triple Bottom Line* di John Elkington]

L'autore sostiene l'opportunità di ampliare le tradizionali pratiche di reporting finanziario per includervi, accanto alle performance finanziarie, anche quelle ambientali (in termini di sostenibilità) e sociali. Altro aspetto che ha impattato enormemente sulle attività produttive e i relativi flussi delle merci è la profonda trasformazione dei processi di acquisto introdotti dall'utilizzo di piattaforme online avvenute negli ultimi decenni con la conseguente introduzione di

⁴ John Elkington, *Enter the Triple Bottom Line*, Routledge, prima edizione (2004)

normative a tutela del consumatore che gli conferiscono il diritto di reso delle merci acquistate.

Tutta questa premessa serve per farci capire che le imprese di tutto il mondo stanno rivalutando profondamente i propri processi, considerando sempre di più la gestione delle merci anche dopo la vendita al consumatore finale.

Da qui un crescente interesse da parte del management sulla cosiddetta “Reverse Logistics” elemento fondamentale nella rincorsa ad una visione sostenibile e che andremo ad approfondire nei paragrafi successivi.

Innanzitutto, dobbiamo capire cos’è in generale la funzione Logistica all’interno di una organizzazione.

A tale proposito ci viene utile il modello della catena del valore di Porter ⁵(fig. 1.2), dove viene esplicitata la sua teoria secondo la quale ogni organizzazione è un insieme di processi, nello specifico 9.

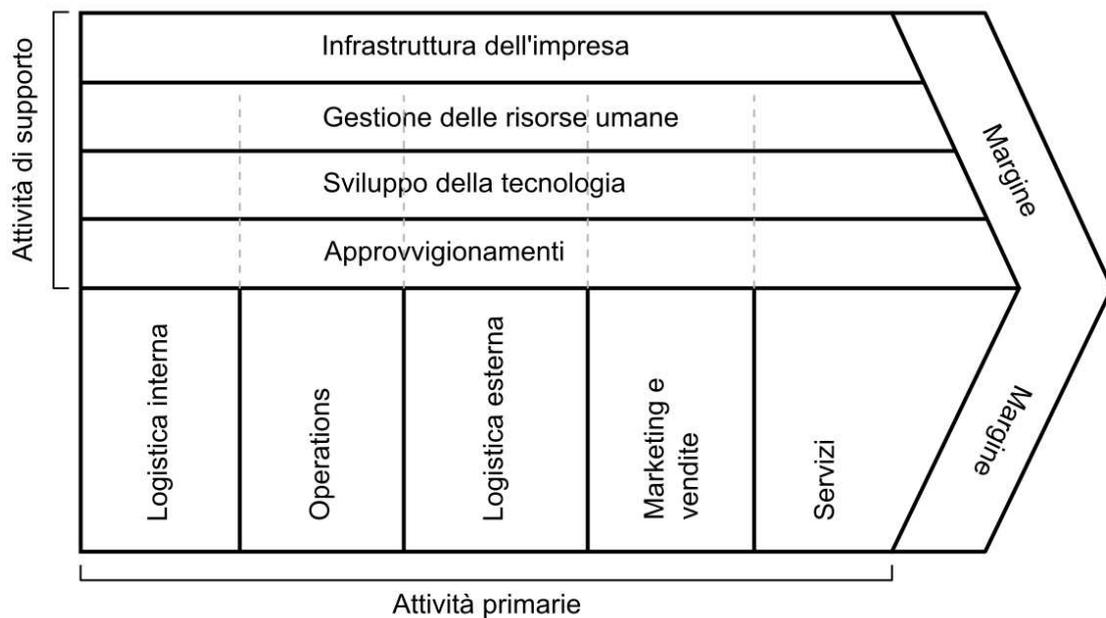


Figura 1.2 Il modello della catena del valore di Porter [tratta da, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* di Michael Porter]

⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon and Schuster, (giugno 2008)

Vengono distinte la Logistica Interna, ovvero la movimentazione interna del flusso dei materiali nei vari reparti / linee produttive o di assemblaggio, dalla Logistica Esterna che invece è riferita al trasporto dei prodotti finiti o semilavorati dai magazzini dell'azienda (o capannone) in varie locazioni verso altri magazzini o clienti.

Il ruolo della Logistica è cruciale e sempre più protagonista nel creare un vantaggio competitivo, in quanto crea un ponte tra la funzione produzione e la funzione di vendita, ovvero è il trasferimento del valore dal produttore al cliente. Si deve precisare che questa funzione è immersa nel concetto di “Supply Chain Management” (SCM) che non deve essere confusa con la Logistica né tantomeno con la gestione dei materiali, anche se spesso queste terminologie si sovrappongono o addirittura si sostituiscono. L'immagine qui riportata mette in luce le differenze. (fig. 1.3)

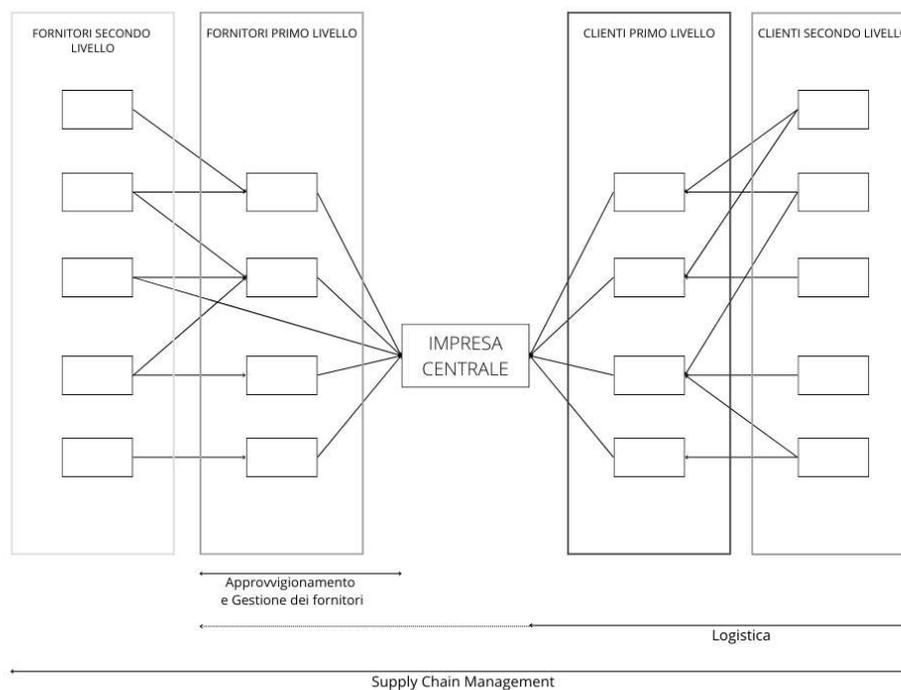


Fig. 1.3 Alcuni termini per descrivere la gestione di differenti parti del supply network [tratto da Gestione delle operations e dei processi di A.A.V.V.]⁶

⁶ P. Romano, A. Vinelli, P. Danese, A. Brandon-Jones, N. Slack, *Gestione delle operations e dei processi*, Pearson 5 ed. (2019)

Negli ultimi anni, tuttavia, lo scenario mondiale è stato caratterizzato da veloci e repentini mutamenti, che hanno comportato l'aggiunta di una nuova tipologia di funzione, la "Reverse Logistic" per l'appunto.

Secondo il Council of Logistic Management la "logistica inversa può essere definita come il processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficienza (da un punto di vista di costi delle materie prime, gestione del prodotto finito e relative informazioni) dal luogo di consumo del prodotto al suo punto di origine, con lo scopo di recuperare il valore del prodotto o di eseguire appropriatamente lo smaltimento dei materiali."⁷

È interessante la interpretazione che fornisce A. Payaro⁸ di logistica arteriosa e logistica venosa, ovvero la prima si riferisce al flusso che dalla impresa centrale raggiunge i vari clienti (materiale "buono"), invece la seconda si riferisce al flusso inverso cioè al tratto clienti- impresa centrale (materiale "cattivo").

È chiaro che la Reverse Logistics, se ben strutturata in azienda, può portare a un enorme vantaggio strategico nel recuperare il valore, sia dai prodotti finiti (lungo il loro ciclo di vita), sia da semilavorati o altro tipo di materiale. Soprattutto nel mondo della moda, grazie al crescente utilizzo di canali di vendita digitali (e-commerce), il "reso" è diventato quasi una formalità, ovvero un diritto del cliente. Il problema per le imprese diventa quindi come gestire questo volume gigantesco di beni, la loro analisi e rielaborazione; concetti che verranno approfonditi successivamente.

⁷ <https://www.logisticaefficiente.it/redazione/supply-chain/management/>

⁸ A. Payaro, la logistica arteriosa e venosa, *Logistica*, pag. 44 (marzo 2009)

1.1. MOTIVI CHE HANNO SPINTO LE IMPRESE A RIVALUTARE LA REVERSE LOGISTIC

Nel primo paragrafo abbiamo accennato al fatto che il panorama mondiale sta mutando soprattutto con l'avvento dell'e-commerce: in risposta ai blocchi innescati dalla pandemia molte realtà commerciali hanno dirottato le proprie vendite sui canali online. Secondo un'indagine condotta da Stephanie Chevalier⁹, esperta e ricercatrice globale sull'e-commerce per il sito di reportistica e statistiche "Statista" che mette in luce il comportamento dei consumatori, nel 2022 oltre 2 miliardi di persone hanno effettuato acquisti di beni e servizi in rete per un valore di circa 5,7 miliardi di dollari americani e le vendite globali dell'e-commerce al dettaglio sono cresciute di oltre il 25% con previsioni sempre più in crescita (Fig. 1.4).

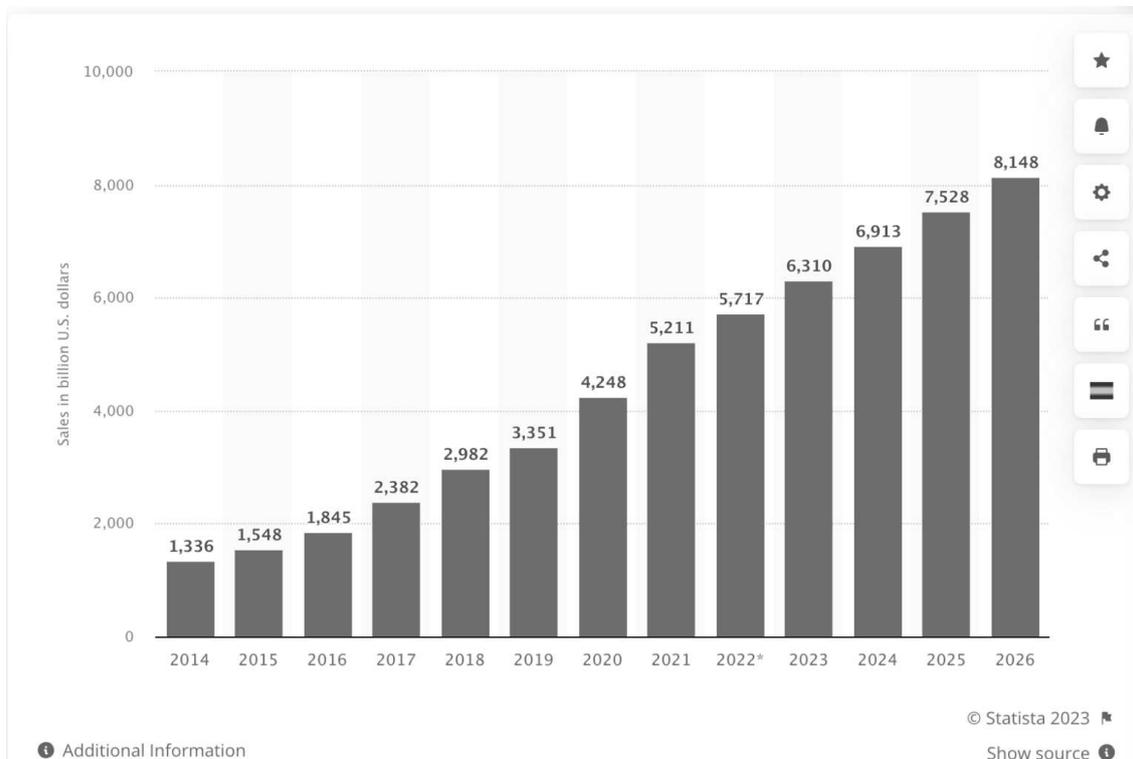


Fig. 1.4 Grafico dell'aumento dell'e-commerce negli ultimi anni [tratto dal sito Statista.com]

⁹ <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

Senza alcun dubbio questa forte tendenza, grazie anche allo sviluppo di tecnologie internet e di realtà commerciali sempre più connesse e in rete, ha spinto i manager di tutto il mondo ad allinearsi a queste esigenze dei clienti.

Tante vendite online significano anche molti possibili resi o flussi di materiali nascenti, dando sempre più rilevanza alla Reverse Logistic.

«Le ragioni dell'importanza strategica della logistica inversa sono molteplici e possono essere riassunte nel seguente elenco¹⁰:

- a. Creare spazio per nuove vendite
- b. Necessità di competizione con la concorrenza
- c. Proteggere gli utili
- d. Questioni legali legate allo smaltimento
- e. Recuperare beni di valore
- f. Recuperare valore dai resi e dai prodotti a fine vita

- a. Creare spazio per nuove vendite

Ritirare da un cliente un prodotto permette di venderne uno nuovo. Tale ritiro ha un costo che può essere ridotto, azzerato o addirittura trasformato in un ricavo se si è implementata un'efficace logistica inversa.

Un classico esempio è quello della “rottamazione” degli autoveicoli, meccanismo praticato da ormai tutte le case automobilistiche. Con la rottamazione il cliente si libera del suo veicolo a costi nulli, ottiene uno sconto e ne acquista uno nuovo. Lo stesso ormai viene fatto, spesso anche a fronte di incentivi statali, per grandi elettrodomestici e altro ancora.

¹⁰ AA.VV. *L'importanza strategica della logistica inversa*, report scientifico, (febbraio 2017)
fonte: <http://logicodeisistemi.it>

È però evidente che il gran numero di oggetti che vengono restituiti a fronte di tali campagne siano un problema tutt'altro che trascurabile, problema che deve essere trasformato in un'opportunità per l'azienda grazie alla logistica inversa.

b. Necessità di competizione con la concorrenza

A seguito (ma non solo) di normative che garantivano al consumatore il diritto di recesso entro alcuni giorni dall'acquisto, molte aziende hanno definito delle politiche commerciali basate sulla possibilità di ripensamento da parte del cliente, politiche che hanno comportato un aumento dei resi da parte della clientela.

Il cliente tipico restituisce i prodotti acquistati per due motivi fondamentali: o il prodotto non funziona o non lo soddisfa. I due casi dovranno essere trattati diversamente in quanto nel secondo il prodotto è perfettamente funzionante e quindi, dopo un'opportuna verifica e una fase di ripristino dell'imballaggio, esso può essere venduto tranquillamente ad un altro consumatore.

Nel primo caso, invece, è necessario, ad esempio, che si verifichi la reale difettosità del prodotto prima di decidere cosa farne.

È evidente, comunque, che in entrambi i casi è necessaria un'efficace ed efficiente logistica di ritorno per gestire quello che ormai è un fenomeno ricorrente e strategico nella vendita di beni di consumo.

In alcuni casi il vantaggio della reverse logistics per l'azienda non è in termini monetari ma d'immagine: l'azienda recupera resi e prodotti obsoleti e li destina ad attività filantropiche da cui ricava un vantaggio pubblicizzandole.

In entrambi i casi è evidente che si tratta di una leva strategica dal punto di vista aziendale.

c. Proteggere gli utili

Molte aziende utilizzano la logistica di ritorno per garantirsi un margine adeguato, in genere con la tecnica di creare spazio per nuove vendite, ma anche con il meccanismo di ammodernare le loro giacenze in modo da avere prodotti sempre nuovi (o freschi) ottenendo così la possibilità di chiedere prezzi migliori e incrementare (o difendere) i margini attesi di guadagno.

Tutto ciò, di notevole rilevanza strategica, sarebbe molto difficile senza un'adeguata logistica inversa.

d. Questioni legate allo smaltimento

Lo smaltimento a norma di legge è un fenomeno che preoccupa sempre più le industrie, anche a seguito dell'introduzione dei reati ambientali nel D.lgs. 231/01 sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, che vedono in tali adempimenti un rischio e un costo da non sottovalutare.

Tutto questo, insieme ad altri fattori, è servito come spinta per inserire la logistica di ritorno nei fattori strategici aziendali allo scopo di ridurre l'impatto e il rischio dovuto ad uno smaltimento non conforme alle normative sempre più severe.

e. Recuperare beni di valore

Un bene che viene restituito, recuperato da rottamazione o raccolto come rifiuto è comunque un bene che ha un determinato valore. Sebbene molti possano pensare che il veicolo restituito come rottame venga smaltito allo scopo di recuperarne le materie prime è invece vero che si cerca di rinviare tale smaltimento al più tardi possibile, essendo un valore che non

è soggetto a significativa svalutazione nel tempo e che può essere aumentato se il “rottame” diventa un veicolo “usato” da rivendere sul mercato, specie su quello straniero.

Più in generale, un bene di valore recuperato da uno da smaltire (recuperandolo in toto o in parte) è un bene di fatto a costo zero e quindi, come molte aziende hanno potuto constatare con piacevole sorpresa, un bene in grado di aumentare significativamente i profitti dell’impresa.

f. Recuperare valore dai resi e dai prodotti a fine vita.

Ultimo, ma non meno importante, fattore strategico è la tensione verso la possibilità di recuperare valore dagli oggetti resi o giunti alla fine del ciclo di vita, sempre più breve e a rischio obsolescenza. A prescindere da come si possa pensare di recuperare tale valore, la visione strategica di un’azienda che escluda questo fattore è, oggi, una visione miope che avrà difficoltà nell’incontro con competitor più preparati.»

Tutti questi fattori hanno dato una spinta a molte organizzazioni a riprogettare il loro modo di gestire il flusso inverso, con l’obiettivo di minimizzare i costi e recuperare il valore quando possibile. Inoltre, l’uso sempre più frequente di piattaforme social ha reso questa funzione ancora più delicata: l’immagine aziendale è sempre più coinvolta dalle informazioni che girano in rete ed è quindi fondamentale garantire il livello massimo di servizio al cliente, per una sua maggiore “customer satisfaction”, quindi coinvolge anche la logistica di ritorno.

L'immagine che un brand riflette negli occhi di chi guarda può fare la differenza tra il successo e il fallimento di un'impresa: è uno potente mezzo comunicativo per il quale si instaura un legame di fedeltà e fiducia nei clienti. Come ben illustrato da David A.Aaker ¹¹ nel suo modello “piramide della brand loyalties” (fig. 1.5), più il grado di soddisfazione è alto nei consumatori , più la fedeltà è alta , più un'azienda è in grado di gestire e tarare il prezzo a suo vantaggio (premium price).

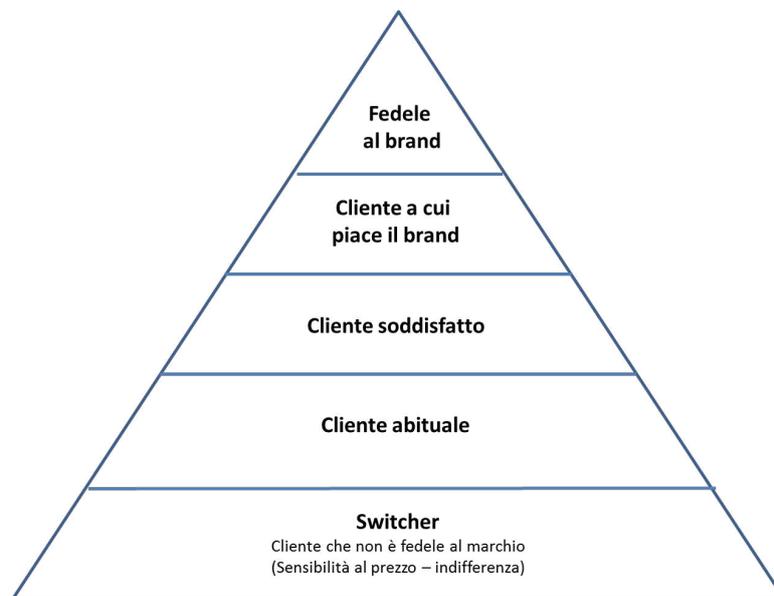


Fig. 1.5 Modello Piramide della brand loyalties di David A.Aaker [tratto dal sito insidemarketing.it]

Sintetizzando, la fedeltà al marchio è quando i clienti hanno l'opportunità e una buona ragione per scegliere un altro brand ma, nonostante questo, continuano a scegliere il primo per vari motivi, non sempre spiegabili razionalmente.

¹¹ David A. Aaker, *Managing Brand Equity*, FreePress, New York, (ed. 2009)

La brand loyalty, insieme alla “brand awareness” e ai “brand attributes”, contribuiscono a costruire la brand equity, che è il valore complessivo del marchio e identifica l’entità del potere determinato dalla conoscenza, dalle percezioni e dalle esperienze positive o negative che i consumatori hanno nei suoi riguardi.

Molti sono i fattori che contribuiscono al raggiungimento di questo obiettivo, spesso direttamente correlati al valore intrinseco del prodotto e ad una efficace e completa politica di marketing, ma a questo si aggiunge ed acquista sempre più importanza i livelli di servizi post-vendita che l’azienda è in grado di offrire alla propria clientela. Ecco che la Reverse Logistics strategica anche per tutte le informazioni di ritorno sulle motivazioni dei resi, sulle abitudini dei clienti o sulla comunicazione che viene fatta agli stessi relativamente alle politiche di recupero e salvaguardia dell’ambiente. Raccogliendo i prodotti/ materiali dai clienti, quindi anche tutte le informazioni intrinseche nei beni, si possono elaborare strategie di marketing sempre più efficaci e mirate, fare migliori previsioni di vendita, progettare prodotti che migliorano l’esperienza generale. Ecco perché, soprattutto nel settore della moda, svolgere un’attenta analisi dei motivi per i quali i consumatori restituiscono determinati prodotti, aiuta a tarare le proprie risorse e capire come aggiustare determinate caratteristiche o parametri per migliorare la propria offerta e fortificare la fiducia nel brand. A proposito di questo aspetto, giusto per una piccola curiosità, secondo il professore di Innovation Management del Politecnico di Milano R. Verganti¹², le innovazioni che riguardano i prodotti di maggiore successo, come può essere anche un capo d’abbigliamento “haute couture” e non solo, sono quelli che riescono a generare emozioni nei clienti che gli acquistano, cambiandone completamente il significato (Design Driven)

¹² S.Biazzo , R.Filippini , *Management dell’innovazione* , ISEDI ,Torino, (giugno 2018)

1.2. CONCETTO DI CLOSED SUPPLY CHAIN

Sentiamo ogni giorno sempre di più parlare di crisi delle materie prime, di crisi ambientale ed energetica e degli impatti devastanti che tali fenomeni hanno sul nostro pianeta, e che coinvolgono aspetti della nostra quotidianità, i nostri comportamenti e consumi. Mai come oggi mondo produttivo, scientifico e accademico stanno focalizzato la loro attenzione su queste tematiche per cercare di scongiurare conseguenze irreversibili e catastrofici. Insomma, è arrivato il momento di fare scelte importanti, che partono da ognuno di noi e fanno sì che la somma di piccoli cambiamenti risulti essere alla fine la forza motrice di un vero cambiamento. Questi aspetti citati in precedenza hanno messo a dura prova tutte le filiali di tutti i settori, dall'estrazione delle materie prime, ai costi energetici di trasformazione, al caro-carburante per i trasporti; ecco che risulta davvero cruciale per i manager iniziare ad avere una visione d'insieme e modellare le proprie SC in cosiddetti "anelli chiusi" (Fig.1.6) , per iniziare a costituire un modello di business sostenibile a favore di una crescita della cosiddetta "circular economy".

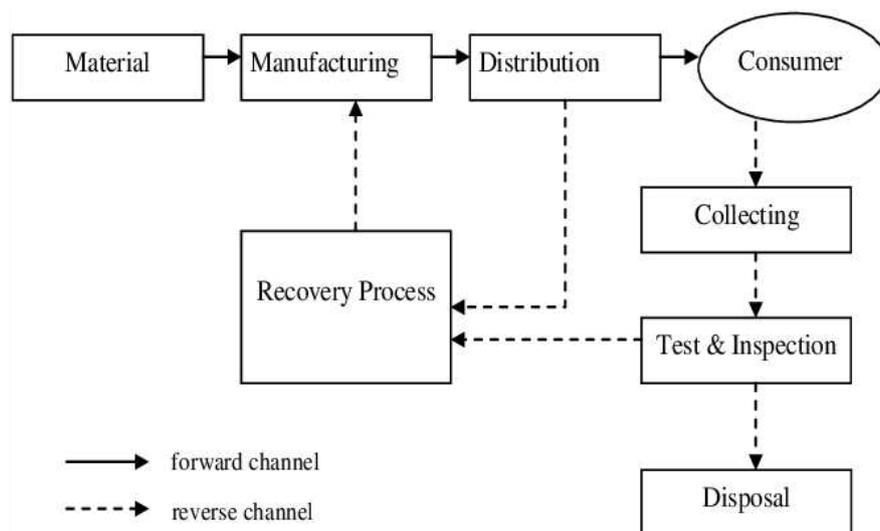


Fig. 1.6 Significato di Closed Supply Chain e delle attività coinvolte [tratto da researchgate.net]

Come ben evidenziato da A. Payaro¹³ *art. cit.*, con le Closed-Loop Supply Chain vengono generati dei nuovi flussi di materiale che ritornano alle fasi precedenti di lavorazione e/o trasformazione, evitando così che un ingente volume di speco in discarica. «Per una buona eco-logistica diventano condizioni necessarie:

- a) l'integrazione di filiera, dove i soggetti cooperano e collaborano per ridurre gli sprechi;
- b) la tracciabilità di prodotto, necessaria per recuperarlo nel momento in cui esaurisce la sua utilità;
- c) l'organizzazione per il recupero, un sistema di soggetti e relazioni che siano in grado di intercettare tutti quei materiali che finiscono in discarica;
- d) prodotti nati per essere recuperati, ovvero progettati in modo che sia più semplice e più veloce recuperare componenti o parti di essi in modo da reinserirli nel ciclo produttivo diretto.»

Questi punti sono fondamentali per l'impresa centrale, non solo perché aiutano ad avere una maggiore sinergia con tutti gli attori lungo la Supply Chain ma soprattutto aiutano l'impresa ad essere più resiliente alle turbolenze, flessibile ai mutamenti. Abbiamo già osservato come con la Reverse Logistic sia possibile avere un maggiore controllo sui flussi di materiali/prodotti, ottenere anelli chiusi ed avere maggiore "polso" del mercato.

Sembra scontato ma questi aspetti sono vitali per tutte quelle imprese che vogliono implementare una logica di produzione "snella", volta ad avere un impatto energetico ed ambientale minimo. Non è obiettivo di questo elaborato

¹³ A.Payaro , op. cit.

esplorare questo tema, ma sicuramente è importante sapere che la filosofia “Lean Thinking”, applicabile in molti contesti, è nata in Giappone in grazie a Toyota che, con la guida dell’ingegnere capo *Taichii Ohono*, sviluppò il TPS (Toyota Production System), un sistema di produzione basato sui principi di eliminazione degli sprechi e di miglioramento continuo e caratterizzato da una automazione limitata e flessibile.

Brevemente i concetti fondamentali alla base della Lean sono:

- Attenzione al cliente. Il cliente è al centro di tutte le azioni dell’azienda finalizzate a creare il valore che egli si attende ed è fondamentale il dialogo tra cliente e azienda. Anche il cliente “interno” è importante allo stesso modo
- Il contributo delle persone. “Saper fare azienda” (*Monozukuri*), è possibile solo partendo dalla capacità di gestire le persone (*Hitozukuri*). È necessario che tutta l’azienda lavori per un unico obiettivo affinché possa ambire a risultati importanti e prolungati nel tempo.
- Miglioramento continuo. Non esiste un processo perfetto ma può e deve essere continuamente migliorato. L’intera azienda (dal management agli operatori) deve essere parte attiva in questo processo.

La combinazione di Closed Supply Chain con l’adozione del pensiero “snello” ha dei risvolti molto positivi in termini di performance aziendale, miglioramento delle condizioni di lavoro per gli operatori e sociali, minor spreco in discarica o di inquinamento ambientale.

Tuttavia, molte imprese sembrano non preoccuparsi troppo delle condizioni socioeconomiche che affliggono il nostro pianeta: i dati in nostro possesso sembrano essere preoccupanti: Il Rapporto nazionale sull’economia circolare in

Italia 2022 realizzato dal Cen¹⁴ (Circular Economy Network), in collaborazione con Enea, rivela infatti che tra il 2018 e il 2020 il tasso di circolarità a livello globale è sceso dal 9,1% all'8,6%. Questo trend è dovuto anche al fatto che a livello mondiale i consumi sono saliti fino a toccare l'8 %, mentre il tasso di riutilizzo ha avuto solo un leggero rialzo del 3%. Anche l'Italia non è da meno: il consumo di materiali interni e il Pil non hanno avuto le sterzate programmate, il che ci fa dedurre che la strada verso una economia circolare e l'ottenimento di closed loop chain lungo la filiale è ancora lunga. La Penisola, secondo il rapporto, ha ottenuto dei risultati dagli indicatori di circolarità più positivi rispetto a molti altri paesi.

Per contrastare molte delle cause citate in precedenza anche organi politici di tutto il mondo stanno adottando delle forti contromisure: come riportato da Repubblica¹⁵, Entro il 2050 il consumo di risorse naturali potrebbe vedere una crescita boom, fino a diventare il triplo di quello attuale, mentre la produzione di rifiuti è attesa in crescita del 70%.

Sono alcune delle previsioni che hanno spinto il Parlamento europeo ad approvare il Piano d'azione sull'economia circolare. Il target da raggiungere per il 2030 è quello di innalzare il Pil (prodotto interno lordo) di tutti gli stati membri dello 0,5% con l'obiettivo di aumentare i posti di lavoro con una stima di circa 700.000 nuove posizioni, per ridare slancio all'economia del continente.

Una presa di posizione forte, per cercare di contrastare l'utilizzo della discarica e favorire, tramite l'impiego e l'organizzazione di una imponente struttura di Reverse Logistic, il recupero di valore dai prodotti e dai materiali. Inoltre, un

¹⁴ Circular Economy Network, *Rapporto Sull'economia Circolare In Italia*, studio scientifico (2022)

¹⁵ Sibilla di Palma, *È crisi delle materie prime, l'economia circolare non decolla*, Repubblica, (maggio 2022)

altro obiettivo è quello di favorire la creazione e la distribuzione sui vari mercati di prodotti con un ciclo di vita sempre più lungo e duratura.

È ormai noto come prodotti differenti hanno cicli di vita diversi; infatti, si passa a settori come la moda o l'elettronica che offrono beni di consumo in rapida evoluzione (nell'ordine di mesi), mentre altri hanno cicli di vita molto più lunghi (penso al settore degli strumenti musicali).

Tuttavia, si può visualizzare in linea di massima il seguente grafico che rappresenta l'andamento tipico di un nuovo prodotto che viene lanciato sul mercato (fig. 1.7):

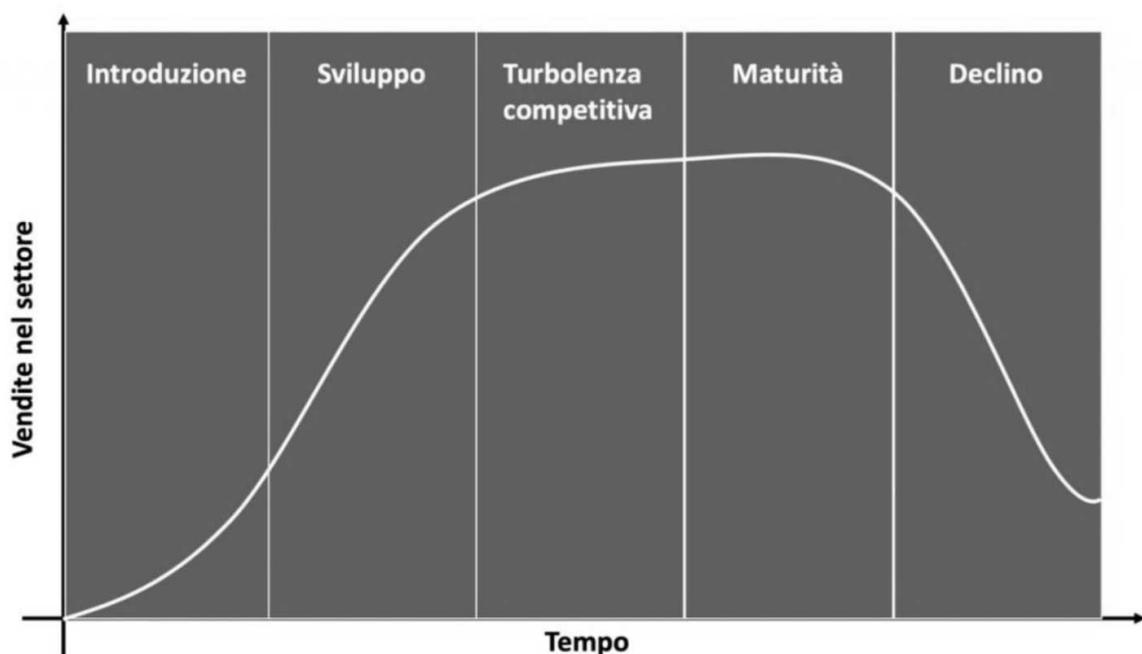


Fig. 1.7 Il ciclo di vita del prodotto [tratto dal sito marcovezzoli.com]

Non è cosa scontata, ma non solo tramite l'organizzazione e l'allineamento tra i vari elementi della filiera si possono ottenere vantaggi di una closed supply chain: un maggiore controllo sulla durata dei propri prodotti, un ciclo produttivo sostenibile e abbracciando la filosofia all'abbattimento degli sprechi (già citato Lean Thinking), la progettazione e la ricerca di materiali e componenti il più

possibile riciclabili, sono tutte azioni che un'impresa può scegliere di intraprendere per poter rendere più sostenibile la propria filiera.

Di conseguenza si facilita il flusso di ritorno di beni che possono essere riutilizzati e quindi si generano più anelli chiusi lungo a catena.

Importante per la creazione delle closed supply chain è l'agevolare il passaggio di informazioni tra i vari nodi e l'allineamento degli obiettivi.

Per fare in modo di espandere i confini delle proprie relazioni: ad esempio uno strumento utile è la VMI (*vendor managed inventory*) che si basa sulla collaborazione e scambio informativo dove il fornitore si preoccupa della giacenza del magazzino materiali: l'impresa centrale si libera di un'attività dispendiosa e impegnativa e il fornitore aumenta le sue performance riuscendo a stabilire in anticipo le sue forniture e si instaura una strategia di tipo “*win-win*”.

Ovviamente è richiesta un'implementazione di tale tecnologia con l'utilizzo di software dedicati (“*dedicate purpose*”) in grado di interagire con tutti gli altri sistemi ERP di un'organizzazione.

Per ERP si intende “*Enterprise Resourced Planning*”, ovvero software in grado di raccogliere ed elaborare informazioni al fine di gestire e controllare processi aziendali facilitando lo scambio di informazioni tra varie aree funzionali.

Verrà approfondito nel secondo capitolo come, per implementare la funzione di Reverse Logistic, siano necessari delle implementazioni tecnologiche a livello gestionale che possano permettere ad una organizzazione di usufruire di strumenti all'avanguardia per il monitoraggio e l'esecuzione di queste attività di ritorno dei prodotti.

Il vantaggio nell'implementare una Closed Supply chain accompagnata da una buona logistica inversa è proprio quello di rispondere in maniera più efficace

alle richieste dei clienti di un'azienda: si riduce l'effetto forrester¹⁶ e si risponde in maniera reattiva alle fluttuazioni del mercato garantendo in tutti i casi un livello di servizio alto ai consumatori.

1.3. LE ATTIVITA' TIPICHE DELLA REVERSE LOGISTIC

Le attività tipiche della Reverse Logistic si diversificano a seconda che si tratti di prodotto o di imballaggio.

Il motivo di questa distinzione è dato dal fatto che il valore dell'imballo ha è significativamente inferiore rispetto a quello del bene che conteneva e quindi anche la gestione della supply chain inversa sarà diversa.

Vediamo quali sono le attività principali della logistica inversa quando si va a gestire un prodotto.

- Smaltimento in discariche
- Recupero dei materiali
- Recupero di componenti funzionanti
- Restituzione al fornitore
- Riciclo
- Ricondizionamento
- Ricostruzione
- Rimessa a nuovo

¹⁶ L'effetto *Forrester*, detto anche effetto frusta o *Bullwhip*, indica un aumento della variabilità della domanda man mano che ci si allontana dal mercato finale e si risale la catena di distribuzione (supply chain).

- Rivendita presso canali scontati (outlet)
- Rivendita presso i canali normali

Le attività per gli imballaggi tipiche sono:

- Recupero dei materiali
- Recupero di componenti funzionanti
- Riciclo
- Rimessa a nuovo
- Riutilizzo

L'obiettivo principale dell'impresa è quello di riparare il proprio prodotto e di riposizionarlo sul mercato come "prodotto ricondizionato". Se ciò non sarà possibile si cercherà di recuperare più valore possibile dai componenti e materiali che lo compongono e in ultima di smaltirlo con il minor costo possibile.

«Ovviamente, nel caso degli imballaggi, il riuso sarà molto più semplice se essi sono stati progettati per essere riutilizzati (si pensi, ad esempio, a pallet o a container). In tali contesti, pur essendo l'imballo "non nuovo", nessuno solleverà obiezioni sul suo utilizzo.

Nel caso di imballi pensati come monouso (ad esempio il packaging di una macchina fotografica digitale ultimo modello) è invece evidente che non si potrà pensare di riproporre lo stesso imballo ad un altro cliente.

Nel caso di package multiuso è pensabile un loro ricondizionamento o una loro riparazione per riutilizzarli di nuovo (si pensi, ad esempio, ad un danno non grave subito da un container o ad un pallet con un asse danneggiato: una

semplice manutenzione può ricondurlo rapidamente in condizioni da poter essere utilizzato)»¹⁷

1.4. IL PROCESSO DI REVERSE LOGISTIC

La frenesia dei mercati con il continuo aumento di beni movimentati sia verso il cliente finale che di ritorno per resi o recupero di valore, costringe oggi l'impresa a costruire processi di flussi di Reverse Logistics allo stesso modo della logistica diretta.

Il Reverse Logistic Council afferma che le aziende che non strutturano in maniera ottimale questo processo possono arrivare a perdere milioni di dollari in valore che non viene sfruttato, oppure per costi nascenti da una mancata ed efficace strategia.

Inoltre, c'è da specificare che a differenza della *Forward Logistic* che è un flusso “*one to many*”, la Reverse Logistic è un flusso “*many to one*” poiché si basa sulla raccolta da più punti di prelievo per concentrare prodotti e materiali in uno o pochi punti dedicati alle successive attività di ispezione, smistamento e trattamento.¹⁸

Quindi diventa una sfida molto difficile organizzare il sistema logistico che si occupi di garantire il controllo di queste movimentazioni, quante risorse allocare, le responsabilità da indicare e gli spazi da dedicare, il tutto avvolto da

¹⁷ <http://logicadeisistemi.it/2017/02/17/le-attivita-della-logistica-inversa/>

¹⁸ Mara Bergamaschi e Angelo Renoldi, *Logistica e Supply Chain Management*, (introduzione di Alberto Grandi), Pearson, 2015

un'incertezza, comunque, presente sul comportamento del consumatore finale stesso (che sia un cittadino privato, un'altra impresa ecc.)

Andiamo ora ad approfondire il fenomeno.

La Reverse Logistics è un processo di gestione, articolato in sei sotto-processi o fasi che sono:

- la raccolta dei prodotti (GATEKEEPING);
- smistamento e raggruppamento dei prodotti (COLLECTION)
- l'esecuzione di un testing (ISPECTION o TESTING);
- la classificazione dei beni secondo una suddivisione standard (SELECTION);
- l'attuazione della rilavorazione volta al recupero (DISPOSITION);
- la ri-distribuzione del prodotto sul mercato (RECOVERY);

GATEKEEPING:

In questa fase si procede innanzitutto ad individuare i prodotti per i quali avviare un processo di Reverse Logistic.

Un'azienda possiede un certo portafoglio prodotti ed è possibile che per alcuni prodotti, solitamente quelli contraddistinti da un margine più ampio, valga la pena avviare il recupero dei beni, mentre per altri potrebbe non esserci un beneficio tale che ne giustifichi il costo. Non solo il margine di prodotto viene considerato ma soprattutto l'intera supply chain, ovvero la difficoltà nel reperire certe materie prime, oppure la sostenibilità della filiera che coinvolge determinati prodotti.

Quindi sarà l'obiettivo del top management, dopo aver effettuato una accurata analisi preliminare, stabilire dove investire risorse umane ed economiche e in quali modi e tempi.

Inoltre, può essere fondamentale capire quali beni siano più soggetti a reso e quali no, avendo modo quindi di effettuare una sorta di previsione di reso e quindi consentendo di pianificare la strategia di raccolta in maniera proattiva con tutti i vantaggi che ciò ne comporta.

Dopo aver fatto queste analisi si procede quindi all'organizzazione della raccolta dei prodotti stabilendone tempi e luoghi di stoccaggio.

COLLECTION:

In questa fase i prodotti raccolti vengono smistati e raggruppati per similarità o appartenenza a determinate categorie. Qui si creano una sorta di magazzini utilizzando diversi criteri come, ad esempio, quelli provenienti da resi dei clienti o di altri canali di vendita, oppure materiali di scarto o di risulta di lavorazioni etc.; è molto importante suddividere queste tipologie all'interno dei siti di raccolta per non creare confusione e conseguentemente una gestione poco efficace.

È bene individuare fisicamente, definire e segnalare opportunamente all'interno del magazzino, le aree adibite allo stoccaggio dei resi. In taluni casi quest'area può essere un vero centro di raccolta separato e situato in un'altra zona rispetto all'azienda.

INSPECTION/TESTING:

La fase successiva consiste comprende tutte le attività necessarie per la valutazione delle condizioni dei materiali e dei prodotti resi attraverso test di funzionalità. Ogni azienda ha specifici e rigorosi standard qualitativi che devono

essere rispettati dai prodotti resi; questi controlli non riguardano solo il prodotto in sé, ma anche lo stato del packaging e l'integrità degli imballi.

«Per la legge italiana l'imballaggio (o imballo) è il prodotto, composto di materiali di qualsiasi natura, adibito a contenere e a proteggere determinate merci, dalle materie prime ai prodotti finiti, a consentire la loro manipolazione e la loro consegna dal produttore al consumatore, e ad assicurare la loro presentazione.

Sempre lo stesso Decreto prevede una distinzione dell'imballaggio in tre distinte categorie: l'imballo primario, secondario e terziario.

Per imballaggio primario s'intende il contenitore che mantiene il prodotto pronto al consumo. Non ci sono regole che definiscono l'imballaggio primario, il termine include protezioni in metallo, cartone, legno o plastica. Lo scopo principale è mantenere il prodotto integro e valorizzare la merce al consumatore. L'imballaggio secondario raggruppa due o più articoli, ad esempio, un grande sacchetto contenente più sacchetti, un fardello che tiene assieme più bevande... Questo confezionamento è utile sia al cliente che all'azienda, ne facilita il trasporto e l'integrità della merce.

L'imballaggio terziario è utilizzato dalle reti di distribuzione per proteggere il prodotto e semplificarne la movimentazione. Rientrano in questo genere di confezionamento le scatole in cartone, i pallet, le coperture in plastica trasparente e i contenitori in legno.»¹⁹

Nel mondo della moda, per esempio, i capi che vengono resi devono passare al vaglio specifiche caratteristiche: conformità del tessuto, etichette intatte, dimensioni che si devono mantenere costanti e fedeli al modello standard originale.

¹⁹ <https://www.yellowandyellow.it/news/differenti-tipologie-imballaggio.htm>

SELECTION:

In questa fase si procede alla separazione per tipologie merceologiche e per destinazione di “recovery option”.

È opportuno stoccare le merci dei resi per tipologia o classe merceologica, in modo da facilitarne il processamento e la visualizzazione per chi è adibito al loro picking e invio verso le aree di recovery prestabilite.

Il modo più semplice è quello di predisporre delle corsie o scaffalature di magazzino a seconda della similarità dei prodotti. Ad esempio, nel mondo del fashion, i resi vengono suddivisi per brand, modello, taglie e colori.

DISPOSITION:

In questa fase vengono stabiliti e organizzati i flussi di destinazione dei prodotti in base a quanto stabilito e definito nella fase precedente.

L’ufficio logistica deve garantire e inserire questi flussi all’interno delle movimentazioni ordinarie di stoccaggio, senza interferenze tra di loro.

Può essere d’aiuto al top management l’utilizzo di strumenti grafici per visualizzare e organizzare i vari flussi interni dei prodotti, dei materiali e anche degli addetti ai lavori: uno su tutti che è sempre più in voga nella pratica gestionale è lo “spaghetti chart”.

Secondo la definizione riportata dall’ Istituto Lean Management, questa è forse la più semplice e sicuramente una delle tecniche lean più visive. Viene utilizzato per rendere visibili le fasi del processo seguendo il movimento di persone, informazioni o materiali e disegnando una linea su un diagramma di layout per rappresentarlo visivamente.

In questo modo ecco che la selezione dei prodotti resi può avvenire in maniera ottimale ed efficace, senza incorrere ad interruzioni o altri tipi di problemi.

RECOVERY:

In questa fase si concretizza il recupero di valore residuo del prodotto e la sua migliore valorizzazione, cercando di trarre il massimo da ogni singolo codice prodotto, o da ogni suo singolo componente.

Questa specifica fase della Reverse Logistic può essere messa in pratica in svariati modi a seconda della tipologia del prodotto da rimettere in circolo.

Le principali opzioni di recupero sono sintetizzabile in cinque categorie²⁰:

1. Rivendita e riutilizzo: tale fattispecie prevede la possibilità di reimpiegare prodotti e componenti per il medesimo scopo per cui erano originariamente stati progettati e prodotti. Nel settore dell'abbigliamento è tipico il caso detto "sell as new", dove vi sono interventi di ricondizionamento del prodotto prima di essere destinato nuovamente ai consumatori.

2. Rilavorazione: in questo caso sono previste operazioni di disassemblaggio del prodotto al fine di estrarre da ciascun componente il suo valore potenzialmente residuo. Tale opzione risulta particolarmente costosa e quindi adottata solo nel caso in cui il valore del singolo componente sia effettivamente elevato. Obiettivo primario è quello di riportare il prodotto ad uno stato equivalente al nuovo, in termini di prestazioni funzionali ed estetiche.

3. Recupero delle parti e riciclo (cannibalizzazione): tale processo si concretizza in operazioni di raccolta, disassemblaggio e separazione dei componenti per tipologie omogenee. Tale opzione è in genere preferita e utilizzata per i materiali che presentano un valore residuo contenuto dovuto a compromesse condizioni qualitative o obsolescenza economiche che rende

²⁰ Mara Bergamaschi e Angelo Renoldi, op. cit.

difficoltoso il loro reimpiego. Il concetto di riciclo è strettamente collegato alla qualità dei materiali raccolti e all'esistenza di un mercato disposto a valorizzarli.

4. Smaltimento con recupero energetico: opzione residuale che permette di recuperare una frazione di valore attraverso processi particolari quali la termovalorizzazione e combustione. Realizzata in presenza di irrecuperabilità del materiale di scarto e per il basso valore ad esso associato.

5. Smaltimento senza recupero energetico: si tratta di una scelta estrema che prevede lo smaltimento in discarica, senza quindi possibilità di recupero energetico. L'unico valore creato in questo caso è la minimizzazione dell'impatto ambientale.

La sfida per ogni organizzazione è quella di rendere queste attività che compongono la logistica di ritorno il più coese possibile, per garantire il recupero del valore e per avere un'arma strategica in più da inserire nel proprio "know-how".

Inoltre, c'è da specificare che non esiste un processo di Reverse Logistic standard per ogni impresa, ma ci saranno diversi aspetti di differenziazione per ogni realtà, dove ci saranno alcuni che eccellono, altri meno.

1.5. ATTORI E FLUSSI LOGICI

Creare un'efficace Reverse Logistics in azienda è una sfida molto complessa per il management e necessita di una visione chiara e completa di tutti i fattori che sono in gioco. Anche a livello di organizzazione interna non sempre risulta semplice indicare i ruoli e le responsabilità ai vari operatori, soprattutto per mancanza di competenze specifiche in questo settore e capacità organizzative. Specie in realtà di produttori di piccole – medie dimensioni la gestione è sommaria e non rappresenta per loro una vera opportunità, vedendo nella discarica o nel macero una soluzione semplicistica, che non genera altri problemi; tuttavia, iniziare a intraprendere un cambio di marcia in queste situazioni può davvero rappresentare un vantaggio economico-ambientale in grado di potenziare il tessuto economico italiano, e non solo.

Ma quali sono gli attori coinvolti e i flussi logici che li vedono protagonisti nel processo di logistica inversa?

Prendiamo come esempio una supply chain molto semplificata, composta da:

- produttore
- distributore
- cliente finale
- flussi fisici
- flussi finanziari
- flussi informativi

A tali attori sono affiancati anche i fornitori di servizi a valore aggiunto (*third party logistics* o 3PL) che in maniera crescente sostituiscono lungo la supply chain gli attori suddetti. Non è superfluo sottolineare come il processo sarà,

all'interno della supply chain, evidentemente gestito da un attore protagonista (solitamente il produttore) e da un cast di supporto (solitamente distributore, cliente e third party logistics).²¹

Prendiamo in considerazione il caso in cui il flusso parta proprio dal cliente finale, che decide di rendere il prodotto che aveva precedentemente acquistato, le motivazioni che lo spingono possono essere diverse come l'obsolescenza o il difetto di un prodotto (fig. 1.9).

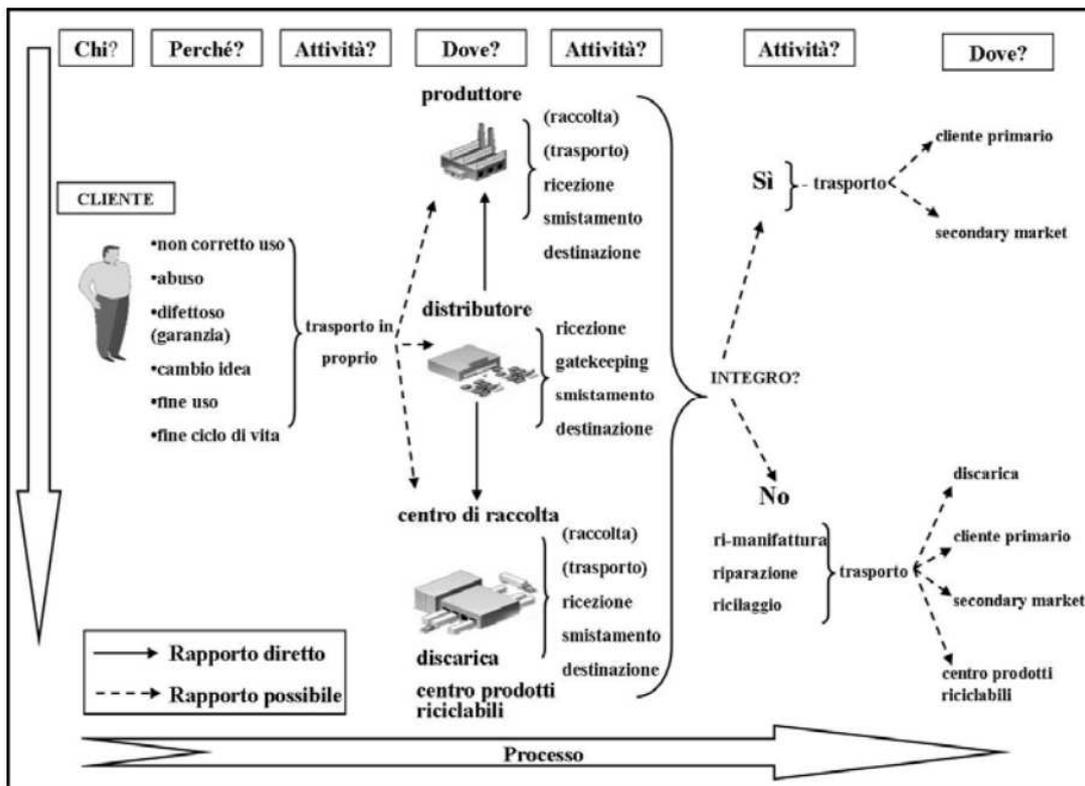


Fig. 1.9 Flusso logico cliente-distributore-produttore [tratto dall'articolo il processo dei prodotti ritorni di I.Russo e A. Borghesi]

Si può notare come il cliente finale generi a cascata una serie di attività che coinvolgono anche altri attori lungo il flusso inverso: si può affermare che ha un

²¹ Ivan Russo, Antonio Borghesi, *Il processo dei prodotti-ritorni*, articolo accademico, (2008)

ruolo chiave e rappresenta per le imprese un potenziale recupero di valore. La gestione delle attività a valle risulta fondamentale per poi rispondere alla domanda se il bene è integro oppure no. Interessante è la scelta di affidarsi al “*secondary market*”, ovvero il mercato secondario: molte aziende del settore moda smistano i resi in centri di raccolta fino a un determinato livello critico, oltre il quale non risulta più conveniente. Ecco perché molti brand si affidano ai “*factory outlet*” inviando e controllando, insieme a capi difettosi, i prodotti fuori moda. È evidente che tale strategia risulti vincente per l’impresa.

Prendiamo ora in considerazione il caso in cui un distributore diventa il soggetto che rende i prodotti/materiali generando un flusso logico (Fig. 1.10) che vede coinvolti diversi attori. Precisiamo prima che nel secondo percorso logico del “prodotto-ritorno dal distributore” lungo la supply chain il distributore darà origine ad un ritorno nei casi di:

- 1- Product recall;
- 2- Assets returns;
- 3- Marketing returns;

- 1- Product Recall sono beni/materiali che devono essere riconsegnati al produttore per motivi di sicurezza per essere modificati in maniera obbligatoria e urgente o nel peggiore delle situazioni, il produttore è costretto a ritirare il proprio prodotto dal mercato. Un esempio recente è quello della nota casa di elettronica Samsung, che ha dovuto eseguire dei product recall per il suo modello “*Galaxy Z Fold*”, il primo smartphone pieghevole lanciato sul mercato perché era molto fragile e la tecnologia

ancora molto acerba (la piega sullo schermo è stata considerata dai consumatori come qualcosa di molto fastidioso).

2- Assets Returns sono ritorni di prodotti che l'azienda desidera avere indietro per diversi motivi, in linea generale è quello di recuperare il valore funzionale/economico di quei beni. Un esempio che molte industrie vivono nella loro quotidianità operativa è quello dei pallets: solitamente tra un'impresa e un fornitore sussiste un accordo commerciale per il quale i pallet o sono "a perdere", quindi l'impresa è libera di gestirli come meglio crede (riciclarli, smaltirli) oppure sono "a rendere". In questa ultima situazione il fornitore di cede i pallets, ma a cadenza periodica l'impresa è obbligata a restituirli.

3- Marketing Returns sono i ritorni di tipo commerciale. Tipologie di marketing returns sono i prodotti di prima qualità resi al produttore, tramite il distributore, perché non facenti più parte delle strategie/visioni di marketing. Interessante è il fatto che queste tipologie di reso possono essere fatte tra due attori della stessa società. Per esempio, capita molto spesso nelle aziende del mondo moda che molti marketing returns siano svolti dai negozi (o "boutique") per rendere la merce invenduta o fuori stagione.

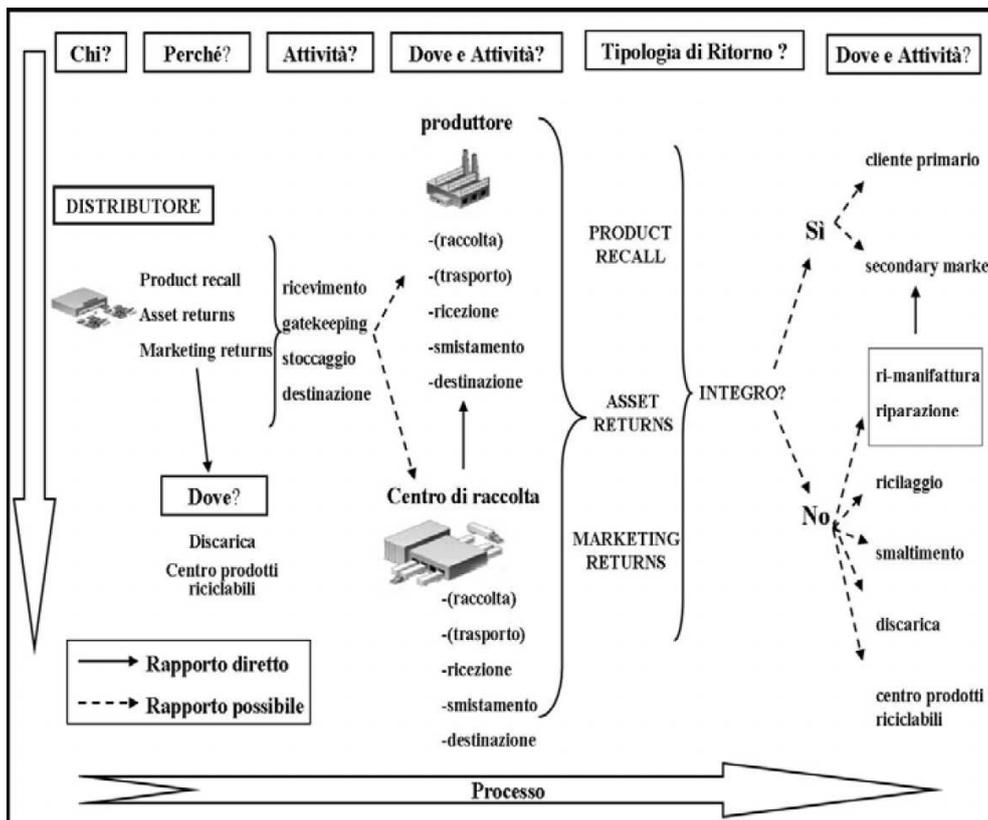


Fig. 1.10 Flusso logico distributore-produttore [tratto dall'articolo il processo dei prodotti ritorni di I. Russo e A. Borghesi]

Quindi anche i distributori sono attori fondamentali nel processo di logistica inversa: sono snodi a contatto con il cliente finali, sono fonti preziosi di informazioni per quanto riguarda la qualità del prodotto e aiutano l'ufficio vendite a fare migliori previsioni per il futuro.

Passando ora al flusso logico in cui è coinvolto il produttore (impresa centrale) che è spinto da diversi motivi per rendere delle merci o materiali (Fig. 1.11): l'esubero di materie prime, che non servono più al processo produttivo e quindi possono essere rese al fornitore, oppure gli sfridi o scarti di lavorazioni che devono essere smaltiti in maniera sicura con l'obiettivo del riciclaggio.

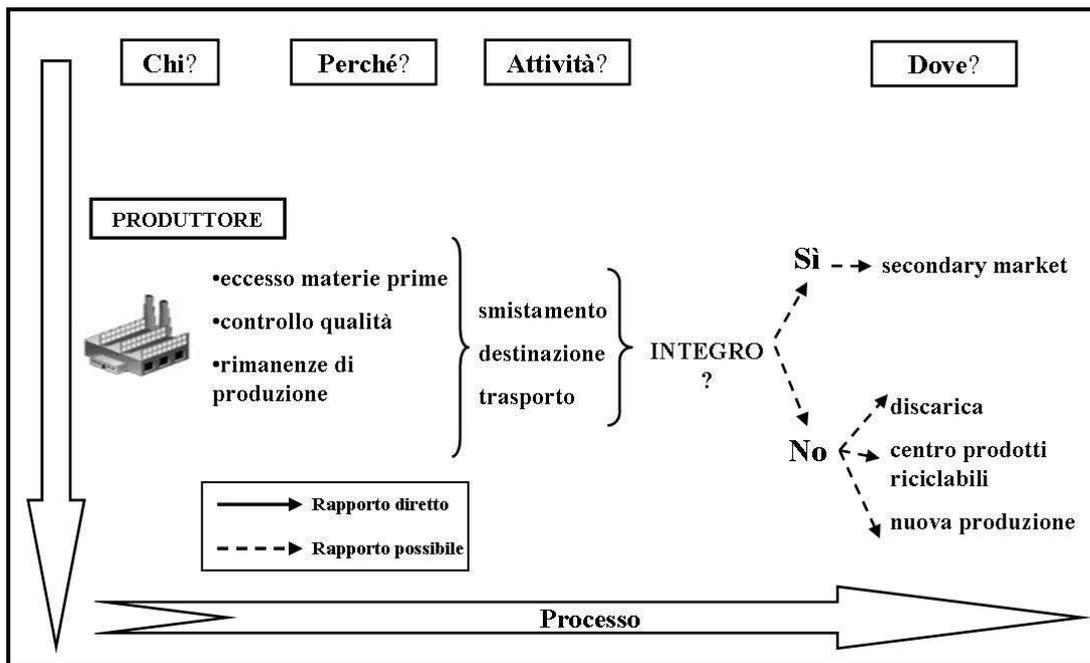


Fig. 1.11 Flusso logico riguardante il produttore [tratto dall'articolo il processo dei prodotti ritorni di I. Russo e A. Borghesi]

Ecco che il produttore di un bene è un attore chiave nel processo di Reverse Logistic, perché è artefice di una serie di attività volte al recupero di valore del prodotto. Si occupa del controllo qualità e dello smistamento, decide quali standard e strategie adottare per potere dare una seconda vita ai propri prodotti, come l'affidarsi ai secondary markets.

Altri attori chiave che agiscono in questo sistema sono i “third-part logistics” ovvero i fornitori di servizi logistici che molte organizzazioni ne usufruiscono esternalizzando molte, o anche tutte, delle attività della logistica di ritorno. Precisamente si intende che in questi modo molti processi sono svolti in “outsourcing”. Secondo la definizione data da Treccani²², con questo termine si «identifica la scelta di un'impresa di affidare all'esterno lo svolgimento di un

²² Dizionario di Economia e Finanza, Treccani (2012)

processo produttivo o di una o più parti dello stesso che prima venivano svolte all'interno.

Può riguardare sia semilavorati sia completi processi produttivi sia servizi (per es., pratiche di rimborsi medici, ticketing, servizio clienti, redazione di cestelle radiologiche ecc.). Con l'ò. l'impresa tende a concentrare le proprie risorse su una serie di 'competenze di base', nelle quali è in grado di raggiungere una posizione di preminenza, e ad affidare all'esterno tutte le attività per le quali l'organizzazione non ha specifiche esigenze strategiche e/o non dispone di particolari capacità che le consentano di ottenere risultati migliori rispetto a quelli conseguibili attraverso l'acquisto dall'esterno (*make or buy*).»

Per molte organizzazioni l'utilizzo di questa pratica aiuta a raggiungere una maggiore flessibilità e riduzione dei costi; è un modo per concentrare le proprie risorse interne a controllare e implementare il *know-how* su ciò che davvero è importante.

1.6. TIPOLOGIE DI PRODOTTI RITORNI

Per avere un quadro completo su tutto ciò che riguarda la Reverse Logistic ci manca da rispondere alla domanda "cosa" (What) tratta questa funzione, ovvero quali sono i principali prodotti/materiali interessati in questo processo, anche se una piccola anticipazione è stata fatta nel paragrafo precedente.

È utile specificare che questa attività non è standardizzata, in quanto ogni organizzazione produce e commercializza prodotti/materiali differenti, che avranno delle esigenze logistiche diverse.

Quando un'attività non è standardizzata si incombe nel rischio di una variabilità molto elevata, di non sapere i KPI adeguati a garantirne il controllo e l'efficacia. Bisogna conoscere e valutare attentamente tutte le caratteristiche intrinseche del bene (composizione chimica dei materiali, numero di componenti, complessità), il tempo ciclo di produzione, il lead time di attraversamento, dove risiede il valore aggiunto, qual è l'obbiettivo principale dell'attività di recupero e in che modalità si intende ridistribuirlo.

Principalmente possiamo osservare le seguenti tipologie di prodotti trattate dalla Reverse Logistic:

- **Gli esausti**

Sono principalmente lubrificanti utilizzati nell'industria manifatturiera e servono a diversi scopi, per esempio nel settore metalmeccanico servono per pulire o lavare componentistica e raccorderia in acciaio inox e altri ancora come il buon funzionamento dei macchinari di una linea di produzione. Durante il loro utilizzo l'olio si logora e cambia la propria struttura chimica e quindi anche le sue proprietà che lo trasformano in un composto molto pericoloso e molto dannoso se non ben raccolto e riciclato. Attraverso un processo di rigenerazione,²³ è possibile recuperare il prodotto per poterlo riutilizzare ottenendo un risparmio di denaro e di impatto sull'ambiente.

- **Sfridi di produzione**

Quando si realizzano prodotti che per realizzarli sono necessarie molte lavorazioni e trasformazioni di materie prime, in quasi la totalità dei casi si

²³ La *rigenerazione* è il processo che meglio valorizza il prodotto raccolto, perché consente di trasformare l'olio usato in una base lubrificante rigenerata, con caratteristiche qualitative simili a quelle delle basi lubrificanti prodotte direttamente dalla lavorazione del greggio.

producono dei ritagli di materiale che può essere di diverso tipo a seconda del prodotto che si sta realizzando: legnoso, tessile, metallico... è importante progettare la propria struttura produttiva e le postazioni di lavoro in modo tale da poter raccogliere e successivamente recuperare il valore di quel materiale. Il volume raccolto passa successivamente a delle presse automatiche nelle quali viene compattato per essere facilmente stoccato e per ridurre il numero di viaggi necessari al suo trasporto.

- **Packaging**

Ogni prodotto commercializzato e venduto è costituito da un imballo che ne protegge la forma e ne conserva la funzionalità. Esistono tre tipi di imballo: primario, secondario e terziario.

Questi involucri possono essere di svariati materiali come plastica, carta, cartone, vetro o metallo ed è quindi possibile, soprattutto con le tecnologie a nostra disposizione, riciclare questi oggetti con sempre più efficacia e con costi di rilavorazione sempre più contenuti. Nelle aziende manifatturiere è prassi adibire le proprie linee o reparti con grossi contenitori per la raccolta del metallo, della carta e della plastica (principalmente) che viene poi prelevata tipicamente da aziende terze che si occupano del loro riciclaggio. Ad oggi in Italia è nato il CONAI (consorzio nazionale imballaggi) con lo scopo di recuperare il valore di ogni tipo di imballaggio.

- **Prodotti e-commerce**

Vista la grande diffusione di tecnologie portatili connesse a Internet, l'e-commerce ha preso sempre più piede nella quotidianità delle persone diventando il mezzo preferito per un segmento molto vasto di consumatori. Basti pensare alla società americana con sede a Seattle "Amazon", fondata da Jeff Bezos, o al

gruppo tedesco “Zalando”, fondato da Robert Gentz e David Schneider, per restare in tema moda. Queste realtà offrono una libertà al cliente, quella di restituire la merce in caso di ripensamenti o difetti. Tuttavia, tutto ciò è possibile solo attraverso un apparato di logistica inversa consolidato ed efficace.

- **Prodotti in esubero**

Capita spesso per un punto vendita, magari di una società che ne ha svariati in giro per il mondo come le boutique di moda, di ritrovarsi con un eccesso di merce rispetto alla reale richiesta del mercato locale. Se non si esegue una corretta previsione di vendita si può incappare nell’errore di sopravvalutare la domanda. Oppure il venditore per usufruire dello “sconto-quantità” ha acquistato una quantità di molto maggiore alle reali esigenze. Le tipologie di questa classe di prodotti sono definite “*Closed-Out*” e “*Jobs-Out*”.

I primi sono riferiti ai prodotti in liquidazione o in saldo. In poche parole, decide di consumare le rimanenze a magazzino o svendendo la merce, oppure può richiedere a una ditta terza di occuparsi dello smaltimento.

Invece i prodotti “*Jobs-Out*” sono quelli affetti da una forte stagionalità, come il prodotto moda in sé: ad esempio i cappotti invernali. Solitamente se i prodotti sono logori si opta per affidarli alla logistica inversa, altrimenti nei periodi di bassa richiesta si cerca di venderli a un prezzo scontato.

- **Prodotti a fine ciclo di vita**

Abbiamo già osservato che un prodotto ha un ciclo di vita, dal momento di ingresso al mercato fino alla sua rimozione. Il volume di questa categoria è sempre in forte aumento, visto il crescente consumismo presente in questo momento storico. Possiamo includere i RAEE (Rifiuti di Apparecchiature Elettriche ed Elettroniche), ovvero oggetti che prevedono l’uso di correnti

elettriche e/o di campi elettromagnetici progettati per essere utilizzati con tensioni non superiori ai 1000 volt per la corrente alternata e a 1500 volt per la corrente continua come ad esempio computer, elettrodomestici, condizionatori e sorgenti luminose. «Al fine di promuovere il recupero dei RAEE e ridurre la quantità e la pericolosità, tali rifiuti sono stati oggetto di una normativa specifica: prima la direttiva europea 2002/96/CE, introdotta nell'ordinamento italiano con il D.lgs. 151/05 ed oggi la direttiva 2012/19/UE recepita con D.lgs. 49/2014, che introduce diverse novità, tra cui l'inserimento dei pannelli fotovoltaici tra i RAEE e il ritiro "uno contro zero" dei RAEE di piccolissime dimensioni presso i distributori che presentano determinate caratteristiche.»²⁴

• **Rifiuti Organici**

Il processo di Reverse Logistic non riguarda solo il mondo privato, ma anche un aspetto che riguarda il pubblico: ad esempio la raccolta differenziata nelle città e nei paesi di uno Stato.

È un'attività importantissima che gestisce volumi di materiale molto ampio e che necessita della consapevolezza e volontà da parte dei cittadini ad essere parte integrante di tale processo, molto utile e che comporta due principali vantaggi:

- Pulizia delle abitazioni e dei luoghi pubblici
- Compostaggio
- Recupero tramite termovalorizzatori

Tramite compostaggio è possibile ottenere del fertilizzante da destinare all'agricoltura senza utilizzare prodotti chimici sul terreno, con costi limitati e senza l'utilizzo di ulteriore energia. Mentre tramite gli impianti di

²⁴ <https://www.arpa.veneto.it/temi-ambientali/rifiuti/rifiuti-speciali/particolari-categorie-di-rifiuto/raee>

termovalorizzazione creano energia dalla combustione dei rifiuti urbani tramite una turbina a vapore.

«Non è superfluo ricordare che per alcune tipologie non si pone nemmeno il problema di un rientro al produttore, in quanto sono contestualmente consumati con l'uso (p.es. benzina). Mentre per prodotti dove si verifica un deterioramento solo parziale si potranno intraprendere opportune azioni di recupero (batterie e lubrificanti industriali). Le modalità d'uso del prodotto influenzeranno le modalità di recupero, nonché la destinazione dello stesso dopo l'uso. Si pensi ai prodotti offerti in leasing o affitto (batterie, autoveicoli, computer, apparecchiature mediche) che rispetto alle condizioni e ai modi d'uso risulteranno più o meno deteriorati; rispetto a ciò l'azienda che si occuperà del ritiro e recupero dei prodotti dovrà evidentemente decidere quale sarà la destinazione successiva (mercati primari o secondari).»²⁵

1.7. REVERSE LOGISTIC NEL MONDO FASHION

Il settore della moda ha subito negli ultimi decenni una netta evoluzione sia dal punto di vista del mercato, ovvero si è passati da pochi piccoli produttori a enormi holding che fatturano miliardi di dollari all'anno, sia dal punto di vista delle vendite, ovvero si è passati da piccoli negozi (o "boutique") a enormi centri commerciali e all' e-commerce.

²⁵ Ivan Russo, *Gestione dei resi nelle catene di fornitura*, articolo accademico, (dicembre 2007)

Secondo il report di *SaleCycle*²⁶ il valore delle vendite online in questo mercato ha superato gli 800 miliardi di dollari americani, con sempre più piattaforme usufruibili per gli utenti per scegliere ed effettuare i migliori acquisti.

La domanda sorge spontanea: qual è l'impatto di questa filiera a livello ambientale per garantire una mole sempre più grande di capi d'abbigliamento?

Prima di entrare nel merito alla questione, è interessante osservare i dati crudi che ci fornisce l'infografica proposta sul sito del Parlamento Europeo (Fig. 1.12).

Il prezzo da pagare è preoccupante: come riporta Francesco Suman nel suo articolo per il giornale *Il Bo live* dell'Università di Padova²⁷, «Secondo un rapporto delle Nazioni Unite, l'industria della moda produce dall'8% al 10% di tutte le emissioni globali di CO₂, ovvero tra i 4 e 5 miliardi di tonnellate di anidride carbonica immesse in atmosfera ogni anno.

Anche il consumo di acqua è un problema: l'Onu stima che il 20% dell'acqua sprecata a livello globale sia ascrivibile a questo settore, cui spetterebbe il secondo posto in questa classifica globale (dopo l'agricoltura). Una persona impiega circa 10 anni a bere 10.000 litri di acqua, che è quasi la stessa quantità necessaria a produrre un chilo di cotone per un paio di jeans.

Complessivamente si stima che il settore consumi circa 79.000 miliardi di litri d'acqua all'anno, anche se altre stime fanno oscillare questo valore dai 20.000 ai 200.000 miliardi di litri d'acqua consumati ogni anno.

²⁶ <https://www.salecycle.com/it/blog/trend-statistiche/settore-e-commerce-della-moda/>

²⁷ Francesco Suman, *L'impatto ambientale dell'industria della moda*, articolo tratto da il Bo Live, Padova, (ottobre 2022)



Fig.1.12 Infografica che mette in evidenza l'impatto devastante sull'ambiente dell'industria della moda [tratto dal sito europarl.europa.eu]

Non solo, secondo un rapporto del *National Institute of Standards and Technology* (NIST) del dipartimento del commercio statunitense pubblicato quest'anno, l'impiego di prodotti chimici, tra cui i PFAS, nella filiera della moda è la seconda causa globale di inquinamento delle acque (sempre dopo l'agricoltura).

Un altro enorme problema riguarda il fatto che l'industria della moda è responsabile del 35% delle microplastiche che finiscono nei mari e negli oceani, equivalenti a circa 190.000 tonnellate di microplastiche all'anno provenienti soprattutto del poliestere usato nella cosiddetta fast fashion, o moda veloce,

sicuramente l’anello più debole, dal punto di vista ambientale, di tutto il settore della moda.»

La supply chain del mondo tessile è messa a dura prova e renderla sostenibile è una sfida per tutti gli attori. Qui il ruolo della logistica inversa è cruciale come ben evidenzia KPMG nel loro studio “*Future-proof your reverse logistics*”²⁸ incentrato proprio su questa questione.

La nota società di consulenza si focalizza sui costi che le imprese del settore devono sostenere per gestire una quantità elevatissima di resi generati dai clienti, soprattutto nell’e-commerce, e di come serva intraprendere un approccio strategico per superare questa sfida.

Tale metodo si fonda sul fatto di combinare infrastrutture adeguate e tecnologia per rendere più snello il processo di Reverse Logistic per poi elaborare il reso secondo le tecniche già discusse: come il riciclo, la riparazione, o il ritorno in fabbrica. Interessante è proprio il loro diagramma che mette a confronto tale approccio con quello più tradizionale (fig. 1.13).

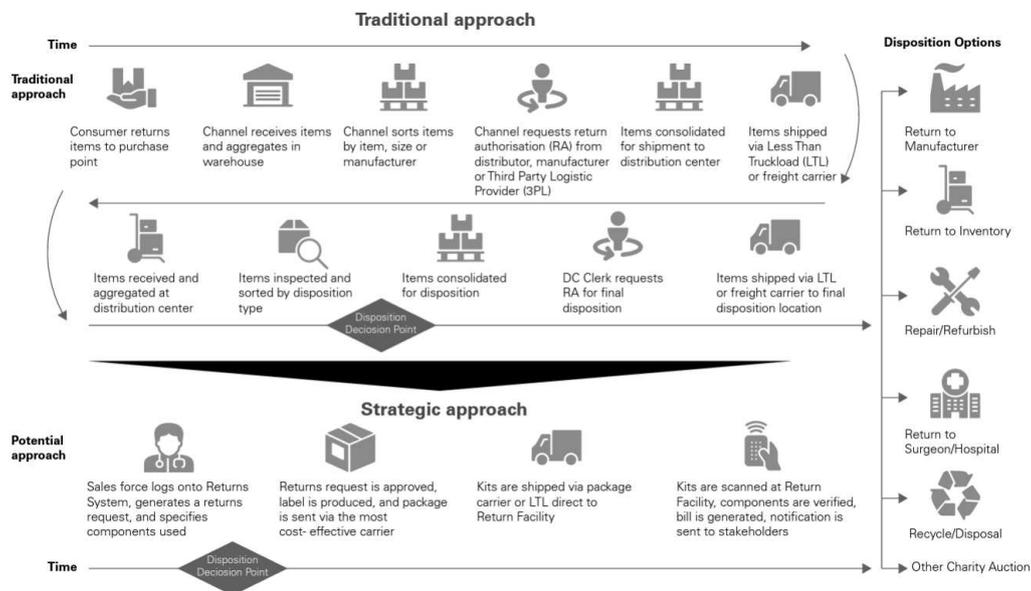


Fig.1.13 Confronto tra approccio tradizionale e strategico della Reverse Logistic [tratto dal report *Future-Proof your Reverse Logistic* di KPMG]

²⁸ KPMG, Future-Proof your Reverse Logistic, report scientifico, (agosto 2017)

Visto l'impatto ambientale che determina la creazione di un capo di abbigliamento, diventa fondamentale per le case di moda il concetto di recupero di valore e di Reverse Logistic. Molti marchi utilizzano i resi per rifornire gli stock a magazzino di beni che saranno poi rivenduti: ecco che nasce una nuova funzione all'interno della Logistica che prende il nome di "Stock-Reverse". Lo Stock Reverse permette di gestire e processare i prodotti che ritornano all'impresa centrale per poi offrirli ad un altro segmento di mercato tramite i loro outlet o i cosiddetti "retailer".

Internet ha permesso lo sviluppo del mercato della moda con sempre più siti predisposti alla vendita online, app come "Zalando" o "Farfetch," ma sta generando qualche problematica per la gestione logistica di un'impresa; tuttavia, questo fenomeno, ha fatto emergere anche altri aspetti interessanti e innovativi come il "secondary – hand".

Realtà come *Vinted* stanno diventando sempre più di successo grazie a una maggiore sensibilizzazione da parte dei clienti sul tema, offrendo la possibilità a milioni di utenti di connettersi per la compravendita di capi d'abbigliamento usati. Non solo un utilizzatore guadagna del denaro da oggetti che non utilizza più, ma è soprattutto l'incredibile spreco evitato per la produzione dei medesimi capi comprati nuovi in negozio.

Degno di nota è anche il Progetto QUID, che da come si può leggere nel loro manifesto, vuole fare parte del cambiamento del mondo moda credendo molto nell' "up-cycling"²⁹, riutilizzando nei loro laboratori stoffe e tessuti di importanti case produttrici.

²⁹ L'*upcycling*, noto anche come riutilizzo creativo, è il processo di trasformazione di materiali di scarto, prodotti inutili o indesiderati in nuovi oggetti percepiti come di maggiore qualità, a cui viene attribuito un valore artistico o ambientale.

2. IMPLEMENTAZIONE DELLA REVERSE LOGISTIC IN AZIENDA

Il processo di Reverse Logistic è un meccanismo complesso che coinvolge molte altre funzioni all'interno di un'organizzazione.

Introdurre in azienda questo processo è una sfida molto complessa e articolata, che coinvolge tutto il management, non priva di pericoli ma che, se ben gestita, può generare diversi benefici.

È fondamentale che tutti gli attori della supply chain siano coinvolti e affrontino di concerto tutti gli aspetti determinanti e costitutivi (ambientali, amministrativi, politici, etici e tecnologici) di una efficiente struttura organizzativa della logistica inversa.

In questo capitolo verranno analizzati questi diversi aspetti e come essi incidono, in maniera diversa, nella costituzione di un apparato di “*Return Management*” che risponda alle necessità dell'impresa.

Molteplici sono le funzioni all'interno di un'azienda che vengono coinvolte nell'introduzione della Reverse Logistic.

Le principali sono:

- Amministrazione e Finanza
- Information Technology
- Produzione - Ricerca e sviluppo
- Marketing

Amministrazione e Finanza

L'introduzione della Reverse Logistic ha un impatto finanziario significativo in quanto genera dei costi dovuti agli investimenti effettuati per il trasporto e lo stoccaggio delle merci di ritorno o la progettazione e realizzazione di impianti di trasformazione dei prodotti da rigenerare. Anche il reparto amministrativo sarà caricato di ulteriori attività dovute alla gestione contabile dei prodotti resi e pratiche di gestione dei rifiuti nonché della registrazione contabile delle giacenze.

«Inoltre, notevole sarà l'impatto sull'andamento del capitale circolante, e sul cash flow, della velocità con cui si riuscirà a gestire il processo. Infine, la funzione finanza a volte dovrà gestire il ritorno come una sorta di copertura del debito; ciò avviene particolarmente, ad esempio, nel settore libri dove l'invenduto, che viene restituito al produttore diviene copertura del debito che si genera per i nuovi ordini; infatti, i piccoli rivenditori non sono sempre in grado di pagare. È sostanzialmente un modo per sostenere i piccoli punti vendita.»³⁰

Information Technology

L'efficacia gestione della logistica inversa deve essere supportata dallo sviluppo di applicativi e soluzioni IT che consentano un controllo tempestivo dei volumi e dei tempi dei flussi dei prodotti ritorni. Questi software permettono di coordinare le attività operative lungo tutta la supply chain garantendo un allineamento tra tutti gli attori coinvolti, dal consumatore finale al retailer, fino ai magazzini di stoccaggio, ovunque essi siano.

³⁰ I. Russo op. cit.

Produzione-Ricerca e sviluppo

Una corretta gestione della Reverse Logistic dovrebbe essere in grado di raccogliere informazioni sui prodotti resi e le cause che riguardano il rientro dei prodotti in modo da consentire al reparto R&S e produzione la re-ingegnerizzazione dei componenti difettosi al fine di ridurre il volume complessivo dei ritorni (*return avoidance*). «Gli apporti della produzione e della ricerca & sviluppo sono quindi principalmente guidati dalle attività e revisione dei prodotti oggetto di reso da parte dei consumatori; entrambe le funzioni sono impegnate a migliorare la qualità e il design dei prodotti alla luce delle motivazioni che hanno causato il ritorno.»³¹ Ecco che entrano in gioco i cosiddetti sistemi PDM³² (*Product Data Management*), cioè la parte di sistema informativo dedicata alla gestione dei dati di prodotto: è uno strumento a supporto dei team di progetto, che consente la circolazione regolata dei documenti in corso di realizzazione, funzionalità oggi importante nei contesti in cui, per motivi di *time to market*, si parallelizzano attività di progettazione. Con le informazioni derivanti dai resi è quindi possibile offrire ai progettisti una visione più completa sugli aspetti del prodotto da modificare.

Marketing

«La funzione marketing, nella quale è inserito il “*customer service*”, è fondamentale per tutte le attività di previsione delle vendite e di assistenza post-vendita. Occorre mettere in atto un efficace sistema di raccolta delle informazioni relative alle cause che generano i ritorni e le lamentele ad essi collegati in modo da poter strutturare un’adeguata organizzazione destinando

³¹ I.Russo op. cit.

³² Forza C. e Salvador F., *La configurazione di prodotto*, McGraw-Hill, Milano (2004)

correttamente i prodotti a mercati secondari, “*secondary market*”, evitando che ne risenti negativamente il brand. »³³

Dopo aver visto come la Reverse Logistic impatta sui processi interni di un'organizzazione, approfondiremo anche tutti gli aspetti economici, ambientali, tecnologici e progettuali che un'impresa deve affrontare per poter sviluppare una strategia di logistica inversa vincente. Verrà fatto anche un piccolo approfondimento sulla tematica inerente al "*Green Marketing*".

C'è da specificare che gli aspetti positivi per un'organizzazione verranno discussi e osservati non solo quelli di natura economico-finanziaria ma anche quelli che consentono di accrescere e fortificare il posizionamento strategico all'interno di uno o più settori di mercato rispetto ai competitors.

Verranno anche analizzate e approfondite le barriere che frenano molti manager e organizzazioni a implementare una efficiente attività di logistica inversa.

Uno strumento molto utile per superare gli ostacoli alla integrazione della Reverse Logistic in azienda è quello di procedere nell'effettuare una attenta analisi SWOT (fig. 2.2). L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba prendere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo.

³³ I.Russo op.cit

SWOT ANALYSIS		ANALISI INTERNA	
		Forze	Debolezze
A N A L I S I E S T E R N A	Opportunità	<i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	<i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	<i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	<i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza.

Fig 2.2 : schema dell'analisi SWOT [tratto dal sito wikipedia.com]

2.1. ASPETTI ECONOMICI

Ogni impresa, di qualsiasi settore essa sia, nasce con l'idea di generare profitti. Per integrare efficacemente un processo di Reverse Logistic le aziende sono spesso obbligate ad affrontare notevoli costi relativi agli investimenti e alle risorse che deve introdurre per tutte le problematiche organizzative che ne derivano.

Pertanto, le sole motivazioni etiche ed ambientali potrebbero non giustificare l'attuazione di una strategia di ri-fabbricazione e recupero dei materiali, come affermano Ferrer e Guide nei loro studi.³⁴

Ecco che risulta fondamentale effettuare preventivamente un'attenta *BC Analysis* (Benefit-Cost), che mette a confronto i costi e relativi benefici del progetto di integrazione della logistica inversa in un'azienda. Il rapporto B-C³⁵ viene definito come il rapporto fra il valore equivalente dei benefici e il valore equivalente dei costi. L'indicatore corrispondente al valore equivalente è molto spesso il valore presente PW, che si basa sul concetto di valore equivalente di tutti i flussi di cassa rispetto a un istante di riferimento iniziale, chiamato appunto "presente", ossia tutte le entrate e uscite vengono attualizzate (poi sommate algebricamente) all'istante presente, ad un certo tasso d'interesse.

Si osservi la seguente formula:

$$B-C = \frac{PW(\text{benefici del progetto})}{PW(\text{costi totali del progetto})} = \frac{PW(B)}{I+PW(O\&M)}$$

dove: PW() = valore attuale di ()

B = benefici del progetto

I = investimento iniziale

O&M = costi d'esercizio e manutenzione

³⁴ Ferrer, G. e Guide, *Remanufacturing Cases and State of Art*, 2002

³⁵W.G.Sullivan, E.M. Wicks, J.T. Luxhoj , *Economia Applicata all'Ingegneria*, ed. italiana a cura di Enrico Scarso, Ettore Bolisani, Pearson, Milano (2006)

Importante è notare che il progetto risulta accettabile solo se il risultato di tale rapporto è maggiore o uguale a 1. L'aspetto interessante è che si possono mettere a confronto diversi progetti; quindi, si possono identificare diverse soluzioni di implementazione della Reverse Logistic differenziano nei valori di costi e possibili benefici. Si va così a creare un portafoglio di progetti possibilmente attuabili all'interno di un'organizzazione. Compito di un buon top management sarà quello di analizzare tutti gli attributi coinvolti, i costi e i vantaggi che fungeranno da discriminanti nell'analisi e che non sempre sono facili da individuare.

L'obiettivo sarà quello di scegliere la struttura organizzativa di logistica inversa più adatta alle esigenze dell'impresa, che ne contenga i costi e sappia fornire il più alto livello di servizio al cliente.

Per essere consapevoli dell'impatto finanziario dei ritorni si è ritenuto opportuno prendere in considerazione un indice di bilancio, il *returns on asset (ROA)*³⁶.

Diversi i vantaggi che un'azienda può trarre dallo sviluppo e dall'implementazione di un processo di gestione dei resi efficiente ed efficace.

Migliorare il servizio clienti può aumentare le vendite.

Le maggiori garanzie offerte ai clienti che hanno la possibilità di restituire in caso di difetto o insoddisfazione gli articoli, spingono la clientela ad effettuare gli acquisti con serenità aumentando i flussi delle vendite. Questo è reso possibile anche da una efficace gestione dei resi che riducono i tempi e le

³⁶ Il ROA o *Return on Assets*, costituisce oggi una tipologia di indice di bilancio spesso utilizzato per effettuare analisi della redditività di un'azienda. Per indici di bilancio intendiamo delle grandezze che si ottengono avendo come punto di partenza i valori presenti nel bilancio, che ci permettono di effettuare report e analisi di una specifica realtà aziendale. Quindi il ROA può essere di fatto definito come il tasso di rendimento, partendo dal totale dell'attivo di un'azienda.

possibili controversie. I clienti decidono inoltre di acquistare con queste garanzie sapendo che potrebbero essere in grado di sostituire in modo rapido e sicuro il prodotto appena acquistato. In tali situazioni, i clienti ripongono la loro fiducia nell'azienda e nella sua politica post-vendita. Man mano che la fiducia cresce emergono le prime forme di lealtà. In questo modo i clienti non dovranno sostenere il costo di nuove transazioni, perché prevedono a priori che le loro aspettative di valore saranno confermate con una certa probabilità al completamento di nuovi acquisti.

Come afferma Blumberg³⁷ nella sua opera, più un brand si è costruito nel tempo una reputazione elevata, più riesce a vendere prodotti convincenti che vengono restituiti di meno da parte dei suoi clienti.

Avere un processo di Reverse Logistic all'interno della propria organizzazione che riesca a fornire risposte rapide ed esaustive ai clienti affiancando loro un servizio di post-vendita efficace permette all'impresa di rafforzare il rapporto con la sua clientela.

Se sussistono questi requisiti il cliente può essere fidelizzato e ciò comporta non pochi vantaggi economici e finanziari all'impresa dato che i clienti fedeli permettono di realizzare margini di profitto più rilevanti

Una buona gestione dei ritorni influenza la customer retention attraverso:

- la credibilità e la fiducia guadagnata dall'impresa;
- il servizio e il supporto post-vendita;
- le politiche garantite per i ritorni

³⁷ BLUMBERG D.F., *Introduction management of reverse logistics and close loop supply Chain processes*, CRC Press, Boca Raton IL, 2005.

La creazione di mercati secondari e il recupero dell'invenduto

Nelle aziende che trattano prodotti con alte marginalità, come quelle del settore moda, è importante indirizzare parte dell'invenduto verso i *secondary market*. In questo modo si recuperano dei profitti con margini più bassi ma comunque molto buoni, inoltre si ripristina il mercato primario con nuovo prodotto ad alti margini. «Una gestione più efficiente di processo, per definizione, riduce l'impatto dei costi variabili, aumentando di conseguenza i margini per l'azienda. Ciò non obbliga l'impresa ad investire in nuove attrezzature o stabilimenti se l'attuale processo diventa più efficiente.

Recupero componenti da ricollocare per la produzione nuovi prodotti

riuscire a riutilizzare parti di prodotto per nuove produzioni o riparazioni diminuisce i costi di approvvigionamento. Il settore automotive e *Original Equipment Manufacturers* (OEM) ne danno un chiaro esempio»³⁸. È possibile osservare le analisi di Seitz e Pattie³⁹ che hanno notato che produrre un nuovo motore per un autoveicolo o ottenerlo tramite un processo di ri-lavorazione, presenta notevoli differenze tra i costi da sostenere (Tab. 1).

Tabella 1 Confronto costi di un motore prodotto da zero o con processo di ri-lavorazione

COSTI PRODUZIONE	NUOVO MOTORE	RI-LAVORAZIONE MOTORE
MATERIE PRIME	49%	37%
DIRETTI	14%	10%
GENERALI	26%	18%

³⁸ I. Russo op. cit

³⁹ Seitz M.A., Peattie K., *Meeting the Closed-Loop Challenge: the case of remanufacturing*, California Management Review, 2004

Osserviamo che produrre un motore utilizzando componenti ricavati dal recupero di un vecchio motore, oppure difettoso, genera un gran risparmio che più si estende ad elevati volumi produttivi più può crescere. Per rendere possibile questa attività è necessaria una grande collaborazione tra il Retailer e le aziende di recupero dei componenti (es: aziende di demolizioni autoveicoli). È utile puntualizzare che negli ultimi decenni sono nate molte aziende specializzate nella gestione in *outsourcing* della logistica inversa. Una scelta strategica sarà quella di decidere se terziarizzare parte o tutte le attività legate ai ritorni. La scelta sarà dettata, osservando lo *strategic profit model*, dalla possibilità di trasformare i costi di struttura in costi variabili con la diminuzione di alcuni costi operativi; inoltre, affidandosi a strutture esterne che detengono un know-how consolidato vengono ridotti sostanzialmente i rischi legati alla variabilità della domanda; ciò direttamente consente una migliore flessibilità sia strategica che operativa.

I vantaggi appena descritti contribuiscono ad una riduzione dei costi interni dell'impresa. In questo modo è possibile inserire nel mercato un prodotto finito a prezzo inferiore seguendo una strategia di "leadership di costo" ottenendo un vantaggio sui competitors aumentando le vendite e la fidelizzazione della clientela.

Tutti questi aspetti economici-finanziari che abbiamo risultano essere positivi per l'impresa; tuttavia, possono essere associati anche degli aspetti economici negativi.

Come già anticipato, queste attività richiedono un personale altamente qualificato e preparato, non sempre facile da trovare nel mercato del lavoro il che implica diversi investimenti in corsi di formazione e risorse in termini di tempo e spazi per fare ciò. Costruire un centro di recupero adatto a svolgere tutte

le attività della logistica inversa può richiedere l'impiego di ingenti somme di denaro e ore di progettazione.

Inoltre , quando la logistica inversa è estesa a livello globale , sono necessarie figure operative in attività di import/export molto qualificate con mansioni di gestione e controllo di merci provenienti da molteplici Stati, spesso con regole e normative differenti.

Tuttavia, non sembra essere un costo aggiuntivo tanto elevato, in quanto se un'organizzazione vende i suoi prodotti su scala globale avrà già strutturato il proprio ufficio Logistica in modo da garantirne tutte le attività di export, che quasi sempre sono affiancate da attività di import. Con la globalizzazione che stiamo osservando in questa epoca, è sempre più raro che il perimetro di business di un'impresa si limiti al territorio nazionale, ma spesso si estende a mercati esteri che si traducono in un flusso di informazioni e di beni continuo.

2.2. FATTORI AMBIENTALI

Molto spesso nel corso di questo elaborato si è fatto riferimento all'impatto di certe attività collegate alla Reverse Logistic sull'ambiente e in questo paragrafo si cercherà di riassumerli ed esplorarli ulteriormente, osservando che l'implementazione di una efficiente struttura di logistica inversa non ha solo dei risvolti positivi a livello economico , ma anche soprattutto da un punto di vista socio-ambientale.

Questo tema è sempre più sotto la lente di ingrandimento per le imprese di tutto il mondo e sta cambiando radicalmente la sensibilità e l'attenzione dei consumatori.

«Con l'aumento della consapevolezza sul tema dei rifiuti, del cambiamento climatico e dell'esaurimento delle risorse, cresce anche il desiderio da parte dei consumatori di adottare pratiche di consumo consapevole. Secondo l'ultimo report del Capgemini Research Institute, "*Circular economy for a sustainable future: how organizations can empower consumers and transition to a circular economy*", il 72% dei consumatori adotterebbe pratiche su come ridurre i consumi complessivi; il 54% sarebbe disposto ad acquistare prodotti più durevoli; mentre il 70% ritiene importante conservare e riparare i prodotti per aumentarne la durata.

Tuttavia, quasi il 50% di loro è convinto che le organizzazioni di tutti i settori non stiano facendo abbastanza per riciclare, riutilizzare e ridurre i rifiuti, mentre il 67% si aspetta che le organizzazioni siano maggiormente responsabili quando pubblicizzano i prodotti, senza incoraggiarne un consumo eccessivo.»⁴⁰

Ciò dovrebbe indurre un'azienda a rivalutare profondamente l'aspetto ecologico che riguarda i propri beni in tutte le fasi di fabbricazione, dalla progettazione alla vendita, con l'obiettivo di poterli riciclare e riutilizzare donando loro una seconda vita.

A proposito di questo aspetto, si sta sempre più diffondendo la metodologia DFE (*Design For Environment*) che consiste in un approccio progettuale sistematico al fine di ridurre, fino ad eliminare, gli impatti ambientali derivanti da un prodotto, un processo o un'attività durante tutte le fasi che caratterizzano la sua creazione, quindi anche al reperimento dei materiali e alla sua distribuzione. Tematica che approfondiremo in un paragrafo dedicato.

⁴⁰ <https://www.backtowork24.com/news/consumatori-chiedono-piu-economia-circolare-e-prodotti-sostenibili>

Come ben illustra nella sua opera Stuart Walker⁴¹, per oltre un secolo l'industria manifatturiera ha fornito beni senza preoccuparsi troppo delle conseguenze ambientali, e senza considerare i significati intrinseci più profondi che un prodotto porta con sé : secondo l'autore è importante esplorare un nuovo modo di progettare e fabbricare prodotti instaurando non solo una cultura dei “raw materials” più ponderata e consapevole , ma anche una cultura volta all'utilizzo di materiali riciclati e sostenibili da integrare nei nuovi oggetti.

Il livello di attenzione al modo di generare beni è osservabile grazie alla applicazione della *Carbon Footprint*.

«La carbon footprint ⁴² (letteralmente, “impronta di carbonio”) è il parametro che, meglio di qualunque altro, permette di determinare gli impatti ambientali che le attività di origine antropica hanno sul *climate change* e in particolare sul surriscaldamento del pianeta (fig. 2.3).

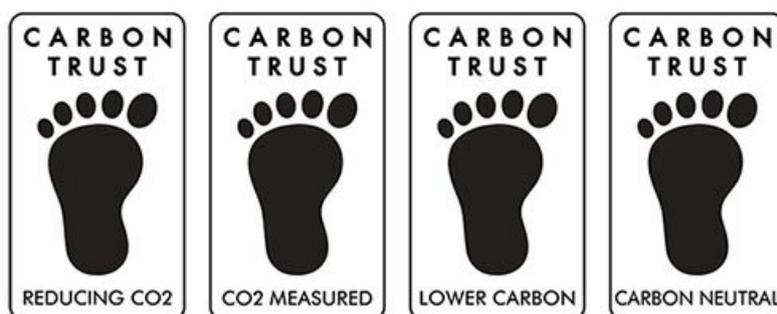


Fig. 2.3 L'impronta di carbone che viene attribuita a prodotti, enti , organizzazioni [tratto dal sito betterworldproducts.com]

Il dato permette infatti di stimare le emissioni in atmosfera di gas serra causate da un prodotto, un servizio, un'organizzazione, un evento o da un individuo, espresse generalmente in tonnellate di CO2 equivalente (ovvero prendendo

⁴¹ S. Walker, *The Spirit of Design*, Earthscan, New York (2011)

⁴²<https://www.esg360.it/environmental/carbon-footprint-cose-come-si-misura-perche-e-importante-conoscerla/>

come riferimento per tutti i gas serra l'effetto associato al principale di essi, il biossido di carbonio o anidride carbonica, calcolato pari ad 1), calcolate lungo l'intero ciclo di vita del sistema in analisi.

Il Protocollo di Kyoto (il trattato internazionale in materia ambientale riguardante il surriscaldamento globale, pubblicato l'11 dicembre 1997 nella città giapponese di Kyoto da più di 180 Paesi, in occasione della Conferenza delle parti "Cop3" della Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici), ha stabilito quali gas serra debbano essere presi in considerazione nel calcolo:

- anidride carbonica (CO₂, da cui il nome "carbon footprint"),
- metano (CH₄),
- ossido nitroso (N₂O),
- idrofluorocarburi (HFC),
- perfluorocarburi (PFC)
- esafloruro di zolfo (SF₆)

Questo aspetto risulta importante perché ha incoraggiato le imprese di tutto il mondo a rivalutare il proprio processo produttivo, i trasporti e la logistica, gli spazi e gli impianti che utilizzano in un'ottica di "*carbon management*".

Il fatto interessante è che più enti stanno confermando, per esempio il ministero italiano dell'Ambiente, è che il *label* di "*carbon footprint*" è percepito dai consumatori come indice di qualità e sostenibilità delle aziende.

La sensibilità sulla sostenibilità e cura del Pianeta è in costante aumento e sta cambiando il modo di fare acquisti, come già anticipato più volte in questo elaborato.

Focalizzando l'attenzione sul mondo della moda e delle calzature, abbiamo constatato che lo spreco è davvero fuori controllo. «Secondo una ricerca

pubblicata su Nature Reviews Earth and Environment, ogni anno vengono consumati 1500 miliardi di litri d'acqua, i rifiuti tessili superano i 92 milioni di tonnellate, la lavorazione e la tintura dei tessuti sono responsabili del 20% dell'inquinamento idrico industriale e il 35% delle microplastiche negli oceani è attribuibile ai lavaggi dei capi in fibre sintetiche.

La moda sostenibile è una moda basata sulla produzione etica, che tiene conto dell'impatto ambientale (riciclo, riuso, baratto, tessuti bio-certificati, processi aziendali poco inquinanti o con minor utilizzo di acqua) e sociale (filiera trasparente, filiera corta, compensi equi, luoghi di lavoro sicuri, valorizzazione delle maestranze artigianali locali, commercio equo solidale).»⁴³

In tutto questo la Reverse Logistic è fondamentale, non solo per recuperare il valore dei capi, dei materiali e dei tessuti ma anche per poter dare l'occasione alle imprese di rigenerare i propri prodotti imprimendo un significato più profondo ed etico del bene che va oltre la sua pura funzionalità. È importante per la valorizzazione del lavoro artigianale di tutta la filiera, dal produttore di pelli alle sarte che realizzano i capi di alta moda, fino al lavoro delle commesse nelle boutique. Senza una corretta ed efficiente Reverse Logistic, tutto questo non sarebbe possibile.

Per fortuna questa è la direzione che molti marchi stanno intraprendendo.

Secondo il rapporto di ANSA sono 10 i brand italiani che hanno aderito al “*Fashion Pact*” per la trasformazione del settore, lanciato dal presidente francese Macron in occasione della riunione del G7 del 2019, e sono: Ermenegildo Zegna, Giorgio Armani, Prada, Moncler, Herno, Salvatore Ferragamo, Diesel, Geox, Calzedonia e Bonaveri.

⁴³https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2021/04/01/moda-circolare-tutto-quello-che-ce-da-sapere_2f7bab39-bba9-41cb-9b37-b4fcb627eb2e.html

In questo settore l'obiettivo della sostenibilità, nonostante gli sforzi, non è facile da raggiungere. Ne è testimonianza il report *BoF Sustainability Index*, pubblicato in questi giorni, che tiene traccia dei progressi della moda verso gli ambiziosi obiettivi per il prossimo decennio, esamina le informazioni pubbliche per confrontare le prestazioni e consentire confronti omogenei con 15 delle più grandi aziende di moda, tra cui Kering, Lvmh, H&M, Nike, Adidas, Inditex ed Hermes.

L'analisi di Business of Fashion ha rilevato che le azioni sono in ritardo rispetto agli impegni pubblici, anche tra le aziende più grandi e con maggiori risorse del settore. C'è una grande disparità tra impegno e azione.

Secondo il mio punto di vista, gli sforzi ad oggi sono ancora insufficienti: il settore ha le potenzialità per trasformarsi in un'industria più sostenibile, in grado di produrre capi con un ciclo di vita più lungo e con meno spreco generale.

La possibilità di sfruttare la propria immagine, il peso del brand e la fiducia dei consumatori che hanno in esso, potrebbe essere sfruttata in maniera più efficace. Si potrebbero intensificare gli sforzi a livello di comunicazione e marketing per educare i consumatori a un acquisto più equilibrato, ad esempio tramite l'utilizzo di piattaforme social.

Ammirabile la scelta del fondatore e CEO Yvon Chouinard del brand "Patagonia"(fig. 2.4), azienda d'abbigliamento specializzata in abiti tecnici e per le escursioni in montagna. L'imprenditore ha deciso di rinunciare alle proprie quote societarie, si parla di oltre 3 miliardi di dollari, e le ha donate a due enti non profit che hanno come mission la salvaguardia dell'ambiente: il *Patagonia Purpose Trust* e l'*Holdfast Collective*.



Fig. 2.4 Yvon Chouinard, CEO e fondatore di Patagonia [tratto dal sito francescarizzi.it]

La promessa è che ogni dollaro non reinvestito nell'azienda dovrà essere distribuito sotto forma di dividendi per tutelare il pianeta.

Una decisione forte che dimostra, ancora una volta, quanto l'azienda sia ancorata ai propri valori tanto che Yvon ha reso la scelta del passaggio delle quote irrevocabile.

Questo dimostra che qualcosa sta cambiando.

Soltanto una strategia di logistica inversa, unita a un nuovo modo di produrre e concepire i prodotti potrà permettere di raggiungere dei risultati decisivi a tutela del nostro futuro.

2.3. APPROCCIO AL GREEN MARKETING

Nel paragrafo precedente abbiamo discusso dei vari aspetti ambientali che riguardano e impattano in maniera importante sul processo di integrazione della Reverse Logistic. In particolare, sappiamo che la propensione di un'organizzazione a promuovere progetti, iniziative e attività che hanno come fine la salvaguardia dell'Ambiente, è un modo che essa ha per rafforzare la propria "*brand identity*".

La sfida per le imprese risulta essere quella di sensibilizzare sempre più i consumatori ai temi ambientali in modo da allineare i loro comportamenti alle strategie e mission aziendali.

Per questo motivo si parla di "Green Marketing".

Ma cosa si intende per Green Marketing?

Il green marketing⁴⁴ rappresenta l'insieme delle attività di promozione che puntano sull'impegno delle aziende nel creare prodotti o servizi ecosostenibili, ovvero la promozione di prodotti, servizi o attività ecologicamente sicure e sostenibili a livello ambientale.

Ciò non si limita solo nel creare prodotti più "eco-friendly" ma abbraccia una nuova filosofia nel modo di fare business da parte delle imprese e nel modo che esse hanno di comunicarsi al mercato.

Questo approccio crea un vantaggio considerevole dal momento che, come abbiamo già citato più volte in questo elaborato, i bisogni e la sensibilità dei consumatori stanno cambiando permettendo quindi ai produttori di andare incontro a queste necessità offrendo una gamma di prodotti percepiti come più sicuri, sostenibili e riciclabili. È interessante sottolineare come, da studi

⁴⁴ <https://www.lasvolta.it/2295/che-cose-il-green-marketing>

effettuati, la stragrande maggioranza dei consumatori sia disposta a sopportare un sovrapprezzo pari al 5% a favore di prodotti che promuovono la sostenibilità.

Questa caratteristica può essere un'arma in più per un'impresa, ovvero un fattore di differenziazione rispetto i competitors e opportunità per aumentare le proprie quote di mercato ed espandere la propria clientela. La Reverse Logistic dovrà sempre più divenire oggetto di Green Marketing per incrementare la consapevolezza del consumatore alle logiche di ritorno dei prodotti, unica possibilità per attuare politiche di recupero.

Sono molti gli esempi di organizzazioni che hanno deciso, negli ultimi anni, di adottare un approccio aziendale più “green” ed ecologico, ne cito solo alcuni:

- Unicredit, che è impegnata nella riconversione di tutte le sue sedi, entro il 2023: tutti i consumi di energia degli edifici in Italia, Germania e Austria proveranno da fonti rinnovabili.
- Intesa San Paolo, invece, partecipa a Net-Zero Banking Alliance, progetto delle Nazioni Unite dedicato alle banche che si impegnano a portare i loro portafogli di prestiti e investimenti a emissioni nette zero entro il 2050.
- OTB ha aderito al “Roadmap to Zero Programme” della Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) Foundation e si impegna a eliminare gradualmente l'uso di sostanze chimiche pericolose dai suoi processi produttivi.
- Sky, importante leader nel settore telecomunicazioni , si impegna ad azzerare le proprie emissioni nette entro il 2030 , essendo media partner

di COP26, conferenza delle Nazioni Unite dove stati sovrani , enti e società si sono prese l'impegno di ridurre le proprie emissioni.

2.4. FATTORI TECNOLOGICI

Abbiamo visto come la funzione Reverse Logistic impatti su aspetti economici e ambientali. In questo paragrafo approfondiremo tutte quelle caratteristiche tecnologiche che gravitano attorno a questa attività e che influenzano le imprese nel momento in cui vogliono implementarla nel loro sistema.

È evidente che il settore tecnologico è in continuo mutamento: le novità arrivano con sempre più frequenza e adattarsi ai tempi e ai modi di fare business risulta molto complicato, soprattutto dopo l'avvento di Internet e delle piattaforme social. Abbiamo già discusso di come l'e-commerce ha obbligato molte organizzazioni a modellare e riprogettare il loro processo produttivo, il loro modo di intendere la logistica e i metodi di vendita in modo tale da soddisfare i bisogni stringenti dei consumatori. Inoltre, ricordiamo che le normative vigenti obbligano molte case produttrici di beni ad attrezzarsi per fare fronte a una mole di resi molto elevata.

Ma quali sono gli strumenti tecnologici che un'azienda ha per integrare al meglio la funzione Reverse Logistic?

Sicuramente un sistema gestionale ERP (Enterprise Resource Planning) costruito a hoc sulle esigenze dell'impresa costituisce una base per il controllo e la gestione dei prodotti/materiali resi ; inoltre serve per monitorare il livello di stock dei resi e per avere dei dati per fare analisi e previsioni.

Con queste analisi si possono capire il numero e la frequenza dei resi, su quali codice prodotto si concentrano al fine di poter interpellare l'ufficio produzione e l'ufficio tecnico per capire se ci sono degli errori o incongruenze nel processo di fabbricazione o progettazione.

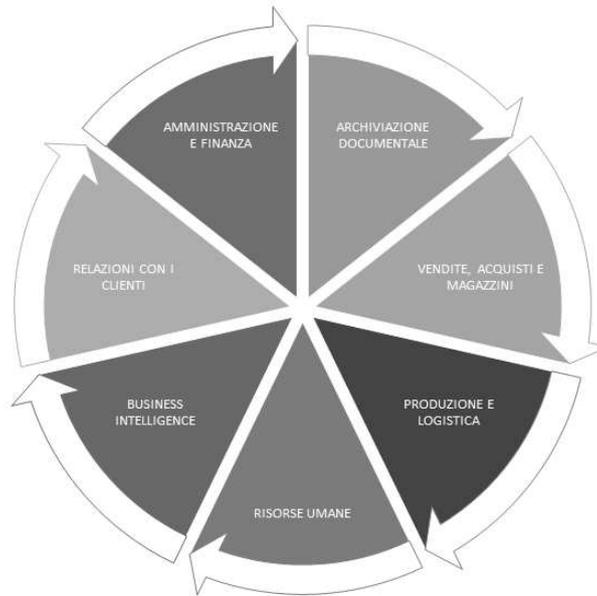


Fig 2.5 Funzione tipiche di un sistema integrato ERP [tratto dal sito erp-opensource.com]

Per le aziende del settore moda è uno strumento fondamentale perché gestisce tutto il mondo degli scambi di prodotti tra la casa madre e i vari negozi della rete dislocati in giro per il mondo: ad esempio quando si termina una stagione, i capi invenduti vengono resi direttamente ai centri logistici centrali tramite un processo di Reverse Logistic. Vengono poi raccolti, lavorati e infine si decide in che mercato indirizzarli. In commercio attualmente esistono diverse aziende produttrici di sistemi ERP, citiamo le più diffuse e conosciute:

- Epicor
- Acumatica
- Microsoft Dynamics
- Infor Visual

- SAP
- Oracle
- Zucchetti

Altro fattore determinante che riguarda il sistema IT aziendale è quello della rintracciabilità, perché rappresenta una condizione essenziale per l'integrazione di un efficiente processo di Reverse Logistic.

È opportuno differenziare la tracciabilità di un prodotto e la sua rintracciabilità.

Nel primo caso ci si riferisce al “tracking”, ovvero al processo che porta il prodotto da monte a valle della supply chain, fino al raggiungimento del consumatore finale; nel secondo caso ci si riferisce al processo inverso, ovvero il percorso che dal consumatore finale ha come destinazione l'impresa centrale.

In questo ultimo caso è sempre più utilizzata la tecnologia RFID.

«La tecnologia RFID (*Radio-Frequency IDentification*) è una tecnologia che si basa sulla capacità di memorizzare dati su particolari etichette elettroniche, denominate comunemente tag (o transponder o chiavi elettroniche di prossimità).

Queste etichette sono in grado di rispondere alle sollecitazioni fatte da appositi apparati a distanza, fissi o portatili, denominati reader (o interrogatori o lettori), e trasmettere loro le informazioni in esse contenute.

Questa trasmissione di informazioni avviene attraverso radio frequenza grazie alla quale il reader (o lettore) è in grado di leggere le informazioni contenute nel tag RFID e anche di aggiornarle.»⁴⁵

⁴⁵ <https://www.logisticamente.it/Articoli/13713/che-cose-la-tecnologia-rfid-tutto-quello-da-sapere/>

Questo tipo di tecnologia è molto diffusa nel mondo della moda: molti brand adoperano queste etichette , soprattutto quelli di “alta moda” in quanto il loro prodotto finito è caratterizzato da una marginalità molto considerevole.

L’azienda sa in ogni momento dove sono i propri prodotti, in che quantità e i percorsi che intraprendono garantendo in tempo un monitoraggio degli stock.

Un’altra avanguardia tecnologica che sta prendendo piede nelle aziende di tutto il mondo, soprattutto nel settore del “*luxury*” (quindi anche nel mondo dell’alta moda) è la cosiddetta “*blockchain*”.

Brevemente, come suggerisce IBM⁴⁶, per blockchain (letteralmente “struttura a blocchi”) si intende «un registro condiviso e immutabile che facilita i processi di registrazione delle transazioni e di monitoraggio degli asset nelle reti aziendali. »

Gli asset posso essere case, proprietà, valute e altro ancora e la marcia in più di questa tecnologia è che consente una gestione delle informazioni in maniera del tutto trasparente e sicura.

In quest’ottica è nato il progetto *Aura Consortium Blockchain*.

Aura promuove l’utilizzo di un’unica soluzione blockchain globale, aperta a tutti i marchi del lusso a livello mondiale, per garantire ai consumatori maggiore trasparenza e tracciabilità (fig. 2.6).

Il sistema registrerà le informazioni in modo sicuro e non riproducibile e genererà un certificato unico per ogni proprietario che potrà accedere in qualsiasi momento a tutte le informazioni riguardanti il prodotto acquistato lungo tutta la filiera produttiva (materiali, processi produttivi, il tipo di trasporto). Una nuova frontiera che diversi marchi del lusso hanno già intrapreso, come il gruppo LVMH , Prada , Otb e altri ancora...

⁴⁶ <https://www.ibm.com/it-it/topics/what-is-blockchain>

Questa tecnologia sta diventando di importante rilevanza anche per quanto riguarda la Reverse Logistic e il suo potenziale non è ancora del tutto sfruttato: grazie alla rintracciabilità e i relativi dati associabili ai prodotti che permette l'utilizzo della blockchain è possibile gestire e controllare anche tutte le transazioni fisiche e quindi sfruttarla a proprio vantaggio per pianificare le attività della logistica inversa.

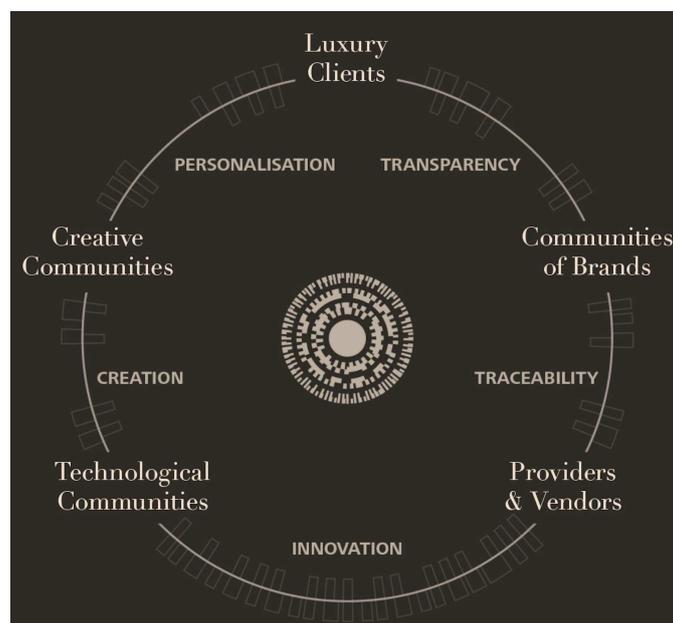


Fig. 2.6 i punti di forza della tecnologia Aura Blockchain [tratto dal sito auraluxuryblockchain.com]

Concludendo, si può affermare che è impensabile raggiungere lo sviluppo di un efficiente sistema di logistica inversa senza l'utilizzo di tecnologie che garantiscano la gestione e il monitoraggio delle attività. Ciò come vedremo crea una barriera a livello manageriale, perché è richiesto un grosso investimento monetario e di competenze sempre maggiori e con risultati non sempre certi.

2.5. FATTORI PROGETTUALI

Si può constatare che la Reverse Logistic ha un impatto davvero fondamentale nelle logiche e nelle attività che riguardano la progettazione di nuovi prodotti.

Abbiamo già discusso del fatto che l'obiettivo delle aziende è quello di soddisfare i bisogni dei clienti cercando di allungare il ciclo di vita dei propri manufatti.

In questo paragrafo approfondiremo il rapporto che sussiste tra progettazione e logistica inversa.

La crescente complessità delle materie prime e la pressione competitiva stanno costringendo le aziende a creare prodotti sempre più in grado di soddisfare le aspettative dei consumatori e differenziarsi dalla concorrenza. Allo stesso tempo, si riconosce che non si può tentare il miglioramento dei processi e delle attività aziendali senza considerare i beni creati. L'ottimizzazione delle prestazioni dei sistemi industriali richiede un intervento nella definizione del prodotto⁴⁷.

Pertanto, la fase di progettazione si concentra non solo sul prodotto finale, ma anche sul processo di fabbricazione. Riteniamo infatti che la fase di progettazione risponda essenzialmente a due esigenze: la soddisfazione del cliente e l'ottimizzazione dei processi interni. Di conseguenza, l'importanza del design del prodotto sta aumentando. Nuovi strumenti e nuovi metodi vengono continuamente sviluppati per questo scopo. Uno di questi metodi è il “*Design for X*”. Questo è inteso in modo diverso, sia come Design for X, dove X

⁴⁷ GEHIN A., ZWOLINSKI P., BRISSAUD D., “A tool to implement sustainable end of life strategies in the product development phase”, Journal of cleaner production, (2008)

rappresenta una fase del ciclo di vita del prodotto, sia come “*Design for Excellence*”, che si concentra sulla qualità e sulla soddisfazione del cliente⁴⁸.

Questa tecnica si differenzia molto dall’approccio classico della progettazione seriale che si adoperava per la creazione dei nuovi prodotti, perché adotta un approccio integrato che tiene conto di tutte le fasi che riguardano la fabbricazione del bene⁴⁹.

I principali vantaggi conseguibili sono:

- i tempi di produzione e di progettazione più brevi;
- i minori passaggi di produzione;
- i costi di lavorazione inferiori;
- il minor volume delle scorte;
- l’integrazione fra tutte le fasi del processo;
- l’utilizzo delle parti standardizzate;
- la realizzazione di beni semplici e robusti;
- l’applicabilità in assenza di progettisti esperti;
- la convenienza dopo diverse applicazioni;
- la flessibilità del processo;
- la maggiore qualità degli outputs;
- la maggiore produttività dovuta all’integrazione fra il progetto e la lavorazione;
- l’ottimizzazione del prodotto finale in termini di tempi e di costi.

In base alla fase di lavorazione che si vuole ottimizzare e migliorare , negli anni si sono sviluppati molte tecniche di Design For X , le quali riportiamo per

⁴⁸ MALTZMAN R., REMBIS K. M., DONISI M., FARLEY M., SANCHEZ R. C., Y. HO A., “*Design for network-The ultimate design for X*”, Bell Labs Technical Journal, vol. 9, (2005).

⁴⁹ Isabella Santecchia , “Evoluzioni strategiche della reverse logistics nella prospettiva reticolare”, Università Sapienza di Roma, A.A. 2007-08, prof. Enrico Massaroni

completezza (tab. 2) ma che non approfondiremo in questo elaborato , in quanto non è rilevante per il fine di questa tesi.

Tabella 2 Tipologie di Design for X sviluppate negli ultimi anni [tratta da DODD C. W., "Design for X", IEEE Potentials, October , 1992]

Tipi di Design for X	
DFM	Design for Manufacture
DFA	Design for Assembly
DFI	Design for Installation
DFT	Design for Test
DFN	Design for Network
DFM	Design for Maintenance
DFQ	Design for Quality
DFR	Design for Reliability
DFC	Design for Cost
DFEMC	Design for Electro Magnetic Compatibility
DFESD	Design for ElectroStatic Discharge
DFML	Design for Material Logistics
DFP	Design for Portability (software)
DFR	Design for Redesign
DFS	Design for Safe
DFS	Design for Simplicity
DFS	Design for Speed
DFP	Design for Producibility
DFS	Design for Serviceability
DFL	Design for Logistics
DFSCM	Design for Supply Chain Management

Si può osservare che la progettazione è fortemente influenzata dal concetto di ciclo di vita, e si sta sempre più prendendo in considerazione ciò che riguarda la “fine vita” del prodotto; notiamo che nella tabella sono stati esclusi appositamente i metodi Design for X del processo inverso.

Si sostiene che molte strategie, adottate quando il bene ha concluso la sua utilità e non è più funzionale ai bisogni del cliente, vanno prospettate già nella fase di product design.

Da un po' di tempo si sta parlando del DfX del processo inverso, ovvero tutte quelle attività di progettazione dei beni che tengono in considerazione tutti gli

aspetti che vedono un prodotto rientrare nella gestione del produttore tramite la logistica inversa, chiudendo l'anello della supply chain (concetto di Closed Supply Chain).

In questa particolare situazione, X implica il riutilizzo del prodotto e il recupero del maggior valore possibile. In altre parole, X sta per il disassemblaggio, la riparazione, il riciclo, la ri-manifattura, la standardizzazione, la riduzione delle materie e così via.

Risulta fondamentale la simultaneità del DfX e del concetto di “value separation” tipico dell'approccio modulare nel trattamento dei prodotti ritorni: è importante la separazione delle parti ad alta intensità di capitale e distinguerle secondo la tecnologia che racchiudono.

Di seguito vengono riportati i DfX che sono coinvolti nel processo di logistica inversa (Tab. 3) e sono suddivise in base al tipo di trattamento che subirà il prodotto: il bene viene disegnato tenendo in considerazione i possibili vantaggi/criticità che emergono in fase di ripristino o riciclaggio.

Tabella 3 Tipologie di DfX coinvolte nel processo inverso [tratta da DODD C. W., “Design for X”, IEEE Potentials, October , 1992]

Design For Reuse
Design For Disassembly
Design For Recycling
Design For Remanufacturing
Design For Materials
Design For Reparation
Design For Reverse Logistic

Non è obbiettivo di questo paragrafo approfondire queste tecniche di progettazione , ma secondo me è importante mettere sotto la lente di ingrandimento il *Design For Reverse Logistic*.

DESIGN FOR REVERSE LOGISTIC

È un nuovo modo di pensare e progettare i prodotti che tengono in considerazione le difficoltà di trasporto , di prelievo e di ripristino dei beni.

Interessante è la definizione che forniscono Rogers e Tibben-Lembke dell'approccio di progettazione in esame: «Design for Reverse Logistics is to design reverse logistics requirements into product and packaging. It is the integration of reverse logistics needs and environmental concern into the product and the reverse logistics chain».

Dalla definizione si capisce l'importanza di equipaggiare i prodotti ritorni con un packaging adatto, facilmente trasportabile e gestibile visto che spesso i resi ne sono privi. L'utilizzo di tecnologie che aiutino la movimentazione della merce, la standardizzazione delle parti , dei prodotti e dei processi e delle attività di recupero possono ridurre drasticamente i costi di gestione della Reverse Logistic. Non da meno sono le informazioni che viaggiano a ritroso lungo la filiera: per un progettista è importante ricevere dei *feedback* sulla qualità del prodotto in maniera diretta o indiretta , grazie alla collaborazione e alla visione comune di tutti gli attori della supply chain.

In conclusione, sussiste un legame molto forte tra Progettazione e le attività legate alla logistica inversa e il rafforzamento di questo legame e l'allineamento delle risorse e degli obbiettivi di queste due importanti funzioni, può creare un vantaggio strategico per le imprese.

2.6. BARRIERE DELLA REVERSE LOGISTIC

Abbiamo citato in questa trattazione i numerosi vantaggi che porta un'efficiente integrazione della Reverse Logistic in tutti i vari aspetti che possono interessare un'impresa.

Ma c'è anche un altro lato della medaglia.

Non è sempre tutto oro quel che luccica: molte organizzazioni trovano ostacoli lungo il percorso di realizzazione e pianificazione di questo processo, oppure sono molto resistenti al cambiamento.

La difficoltà di attuazione deriva dalla presenza di numerose faglie interne ed esterne all'organizzazione che non solo condizionano il piano di recupero, ma si influenzano a vicenda. Quindi, dopo aver identificato le principali barriere in RL, analizzeremo le interazioni tra gli ostacoli per distinguere tra “*driving barriers*” e “*driven barriers*”. La prima è una difficoltà significativa che porta a numerosi fallimenti secondari. Lo scopo è quello di comprendere problemi specifici al fine di sviluppare adeguate soluzioni strategiche e operative. Con l'aiuto di un'analisi incrociata della letteratura e di interviste con operatori del settore automobilistico, Ravi e Shankar hanno selezionato 11 barriere.

1. Mancanza di tecnologia e sistemi informativi.

I sistemi informativi rappresentano per un'impresa una base fondamentale per la gestione e il controllo dei processi aziendali, tra cui la Reverse Logistic. Abbiamo visto come queste tecnologie possano aumentare l'efficienza e l'efficacia della gestione dei resi, il controllo degli stock e il piazzamento dei prodotti ritorni sui vari mercati. Tuttavia, molte sono le aziende che non sono dotate di adeguati software e tecnologie a supporto di una corretta gestione della Reverse Logistic, soprattutto tra le piccole-medie imprese dove si cerca di

raggiungere l'obiettivo di vendere più prodotto possibile senza preoccuparsi troppo delle attività successive alla vendita. L'utilizzo di tecnologie come l'Rfid, nonostante siano disponibili da oltre settant'anni, viene utilizzato in maniera sporadica e solamente in aziende che hanno saputo progettare correttamente tutti i flussi logici della gestione delle merci.

2. Problemi con la qualità dei prodotti

Quando i prodotti rientrano al produttore presentano condizioni davvero differenti: il bene potrebbe essere in condizioni perfette (pari all'originale) ma leggermente difettato oppure in condizioni pessime. È importante in questi casi stabilire preventivamente degli standard qualitativi adeguati per suddividere il prodotto che può essere rigenerato, da quello che invece è destinato al macero. L'individuazione di questi standard qualitativi non è un'attività semplice per il top management, e può rappresentare un ostacolo difficile da superare.

3. Politiche dell'azienda

Non tutte le aziende sono recettive alle vendite di prodotti provenienti da riutilizzo, ri-generazione o riciclaggio perché spesso credono che la vendita di questi beni possa danneggiare l'immagine del Brand. Si tratta in realtà di una visione limitata e miope considerato il fatto che la tendenza e la consapevolezza dei consumatori sta percorrendo strade in una direzione Green e sostenibile.

C'è anche una resistenza da parte delle imprese a sviluppare delle politiche di "*Easy Return*" per evitare di strutturarsi e quindi fare degli investimenti a tale riguardo.

4. Resistenza al cambiamento

L'implementazione della logistica inversa richiede cambiamenti strutturali e organizzativi significativi; pertanto, incontra molti ostacoli nelle piccole e grandi imprese. I fattori umani, le politiche aziendali e le strutture organizzative sono spesso ostili al cambiamento. Le ragioni principali di questa inerzia sono: mancanza di una visione chiara della Reverse Logistic, mancanza di conoscenza dei benefici economici e ambientali e grandi investimenti.

5. Assenza di appropriati misuratori di performance.

Questo rappresenta uno dei principali ostacoli quando si vuole monitorare un processo aziendale in generale, e per la Reverse Logistic è lo stesso. L'idea di fondo è che tutto ciò che è misurabile, allora è controllabile. Tuttavia, la creazione e l'individuazione di indicatori di performance adeguati è una sfida molto impegnativa.

6. Mancanza di educazione e di addestramento.

Tecnologie e processi nuovi o aggiornati richiedono personale competente e formato in grado di cogliere nuove opportunità. Come ogni altra sfida aziendale, la formazione dei talenti è la chiave del successo nella logistica inversa. Non ha senso introdurre strutture e procedure innovative se gli operatori non possono sfruttarne le potenzialità.

7. Vincoli finanziari.

L'integrazione della Reverse Logistic nella propria organizzazione ha degli impatti notevoli dal punto di vista economico-finanziario, come già discusso in questo elaborato. Gli investimenti in strutture logistiche adeguate, risorse

umane, e tecnologie necessarie non sempre possono essere intraprese a motivo della precaria salute economico-finanziaria delle aziende.

8. Insufficiente impegno del top management.

L'approccio alla logistica inversa dovrebbe essere coerente con il piano strategico e la mission dell'azienda. Occorre definire una visione chiara, strategie e piani operativi adeguati e soprattutto garantire che vengano perseguiti correttamente. In molte organizzazioni accade che la RL non è allineata con il piano strategico di lungo termine e ciò si traduce in scarsi risultati.

9. Mancanza di consapevolezza sulla reverse logistics.

Molte imprese non sono consapevoli dei vantaggi finanziari, ambientali e strategici che possono ottenere dalla corretta gestione del flusso inverso. Di conseguenza, le aziende continuano a considerare i prodotti restituiti come una sfortunata incombenza o un costoso errore del processo di vendita. Da qui la mancanza di consapevolezza di considerarli, invece, una possibile opportunità. Obiettivo di questo elaborato è anche quello, in piccola parte, di divulgare gli aspetti positivi della RL.

10. Carenza della pianificazione strategica.

La pianificazione strategica consiste nell'identificare gli obiettivi della Reverse Logistic e nel chiarire i piani aziendali a medio-lungo termine. La pianificazione strategica è essenziale per raggiungere i risultati desiderati, difendersi dalle minacce del mercato ed eccellere in scenari competitivi in continua evoluzione. In pratica, la gestione dei resi è spesso fatta in modo approssimativo, con processi non ottimizzati e che non esprimono il loro massimo potenziale.

11. Riluttanza a fidarsi degli altri operatori della supply chain.

Le imprese operano spesso in un contesto di supply chain che permette loro di essere dei nodi cruciali per il successo di una filiera. Non sempre però la comunicazione e la collaborazione sono protagoniste tra i vari attori, anzi qualche volta si instaura tra loro un clima di incertezza o diffidenza. Questo può anche creare un vincolo molto grande per l'implementazione della RL. Nella figura in calce viene rappresentato un diagramma riassuntivo delle barriere alla Reverse Logistic con le relative relazioni

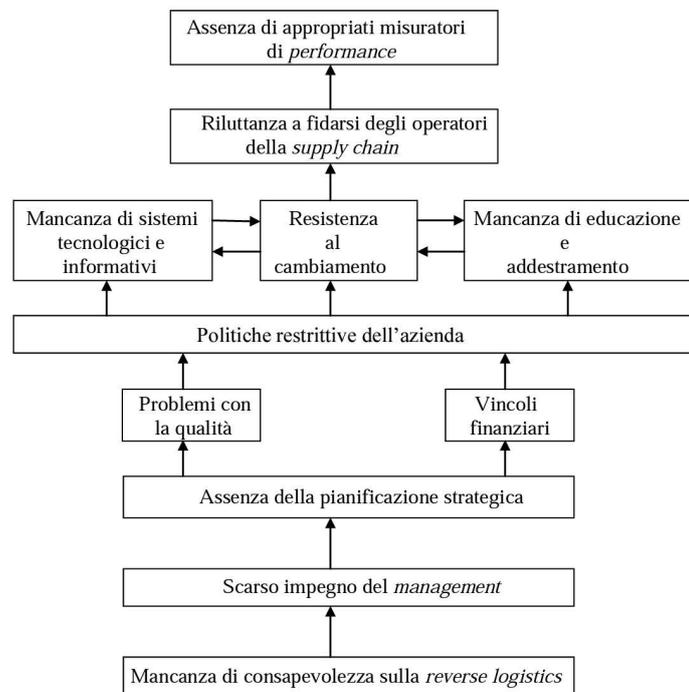


Fig. 2.7 le principali barriere della reverse logistic [riadattato]

Nonostante queste barriere, che possono essere adeguatamente prevenute e mitigate, la logistica inversa rappresenta una soluzione efficace per rispondere in maniera tempestiva alle continue esigenze del mercato sempre più attento alla salute del nostro Pianeta.

3. REVERSE LOGISTIC: IL CASO OTB

In questo capitolo si parlerà della mia personale esperienza svolta all'interno della holding del *luxury fashion* OTB (Only the Brave) durante il mio periodo di stage durato sei mesi. Tutte le osservazioni fatte nei capitoli precedenti saranno richiamate in questo elaborato che servirà a puntualizzare e ad approfondire come, in questa specifica azienda, hanno ideato ed integrato la funzione Reverse Logistic all'interno dei propri processi.

Inizialmente si farà una introduzione della storia della società, dalla sua nascita fino ad arrivare ai giorni d'oggi: una storia molto affascinante e raccontarla potrebbe essere una fonte d'ispirazione per altre persone.

OTB è oggi una delle società più grandi d'Italia operante nel settore della moda, con una *vision* aziendale all'avanguardia su davvero molti aspetti che riguardano anche la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa.

Verranno prese in considerazione le principali attività di routine che coinvolgono il Team della Logistica inversa, le problematiche principali e le azioni da loro messe in atto per superarle, le modalità operative per la gestione delle numerose quantità di merci che, a vario titolo, arrivano quotidianamente alla attenzione e al controllo dell'ufficio Reverse Logistic e come vengono gestiti i flussi logici delle varie movimentazioni nei vari *warehouses* (magazzini) aziendali.

Sarà interessante constatare l'incredibile recupero di valore che in azienda da questa attività e di quanto sia importante il lavoro di tutti i soggetti protagonisti della logistica inversa e dei risultati incredibili ottenuti e tutto ciò in linea con la filosofia del brand.

3.1. ONLY THE BRAVE

La storia di questa società è ricca di avvenimenti e di passaggi cruciali che hanno trasformato una piccola realtà locale in una delle più grandi holding del mondo della moda: un sogno realizzato del suo fondatore Renzo Rosso.

Renzo Rosso nasce e cresce a Brugine, in provincia di Padova, in una famiglia umile di origine contadina insieme ai due fratelli. In questo contesto frequenta l'istituto tecnico Ruzza di Padova, specializzato nella formazione di tecnici per l'industria tessile, un comparto ben sviluppato e presente nel territorio.

È proprio in questo periodo di studio che nasce la sua personale passione per il mondo della moda. All'età di 15 anni, Renzo, crea e realizza il suo primo capo di vestiario: un pantalone in jeans a “zampa di elefante” utilizzando lui stesso la macchina da cucito “Singer” di sua madre.

Terminato il ciclo di studi secondario, si iscrive alla facoltà di Economia c/o l'Università Cà Foscari, a Venezia, ma il suo percorso universitario si interrompe dopo pochi mesi a causa del suo incontro personale con Adriano Goldschmied (allora alla guida del Genius Group, importante holding italiana nel campo dell'abbigliamento), che lo vuole come tecnico di produzione di un laboratorio di abbigliamento della Moltex, società controllata dal gruppo Genius, in cui lavorano 18 persone.

Rosso inizia a lavorare, ma poco dopo viene licenziato perché Goldschmied lo ritiene poco dedito al “duro lavoro“. Piuttosto che arrendersi alla decisione, rilancia e chiede di essere riassunto, ma con una paga proporzionata alla sua produttività. In un solo mese raddoppia il suo stipendio e nel 1978 arriva la svolta: a soli 23 anni, insieme al suo datore di lavoro, fonda il marchio Diesel. Ad entrambi piace l'idea che il nome del brand sia pronunciabile allo stesso modo in tutte le lingue del mondo e, ciliegina sulla torta, che faccia pensare subito ad un motore che consuma meno e rende di più. Ispirandosi agli indiani d'America, creano il logo che rappresenta un “indiano punk metropolitano“.

Nel 1985 Renzo Rosso prende il controllo dell'intero brand e getta le basi per il suo attuale Impero.

I primi anni della sua nuova azienda lo vedono specializzarsi nel mondo del *denim*, ma negli anni, le sue collezioni saranno caratterizzate anche da altri indumenti come giacche in pelle, maglieria e altro ancora. Agli inizi l'azienda era molto piccola, circa 20 dipendenti, ma la visione del suo creatore era già ben chiara: espandersi nel mercato americano. «Rosso intuisce che bisogna comunicare una “sensazione” al consumatore e per riuscirci punta sul vintage. Nasce così il *jeans stone washed* (lavato con pietre), trattato per invecchiarne l'aspetto. Ma strappi e fori non rientravano nella mentalità dei commercianti italiani, che li rispedivano in azienda considerandoli difettosi. Darsi per vinto? Mai. Meglio andare nella tana del lupo, cioè gli Usa, dove marchi storici di jeans come Levi's e Wrangler dominavano il mercato. Un po' come dire, vendere ghiaccio agli eschimesi.»⁵⁰ Da subito ebbe un enorme successo riuscendo a vendere i suoi jeans a prezzi maggiori rispetto alla concorrenza, circa 100 dollari contro un prezzo medio di circa 52 dollari delle altre case produttrici, perché si “sentiva” la differenza di qualità e, secondo proprio Renzo, i suoi capi erano tecnologicamente più avanzati. (Fig. 3.1)



50 Riccardo Ricci, “Renzo Rosso, storia di un imprenditore che si è fatto da sé”, articolo pubblicato su *Millionaire*, (ottobre 2015)

Fig 3.1 Renzo Rosso, fondatore del brand Diesel e attuale Presidente del Gruppo OTB [tratta dal sito startupmag.it]

«Oltre che per la qualità dei suoi capi e la creatività del suo design, Diesel diviene famosa per le sue campagne pubblicitarie, sempre irriverenti e fuori dagli schemi, che gli consentono di vincere in più di un'occasione il famoso premio *Grand Prix al Festival Lions Cannes*, evento dedicato al mondo della pubblicità.

Il suo claim è “Only the Brave”, proprio a testimoniare la filosofia del marchio di rompere gli schemi, anche rischiando, perché solo chi ha il coraggio di rischiare che è capace di cambiare il mondo.»⁵¹

Tutto ciò a permesso a Renzo di crescere in questo settore e a imporre il proprio nome come tra i più influenti e importanti del mondo della moda. La sua visione andava oltre il fatto di costituire un brand, il suo obiettivo era quello di dare vita a un polo del fashion e ad acquisire altri brand.

Ecco che nel 2000 acquisisce la società “Staff International” e la rende la sede della ricerca e sviluppo dei suoi marchi. Due anni dopo Renzo diventa il socio di maggioranza della nota azienda francese “Maison Margiela” e nello stesso anno nasce la holding sotto il nome appunto di OTB Group.

Con il passare degli anni molti altri brand di spessore mondiale approdano nel mondo OTB tra cui Marni, Victor&Rolf, Amiri, Jil Sander, Brave Kid.

La filosofia che il fondatore ha voluto imprimere nel gruppo è quella di pensare in grande e superare i propri limiti. Il gruppo è da sempre attento a tematiche sociali e ambientali.

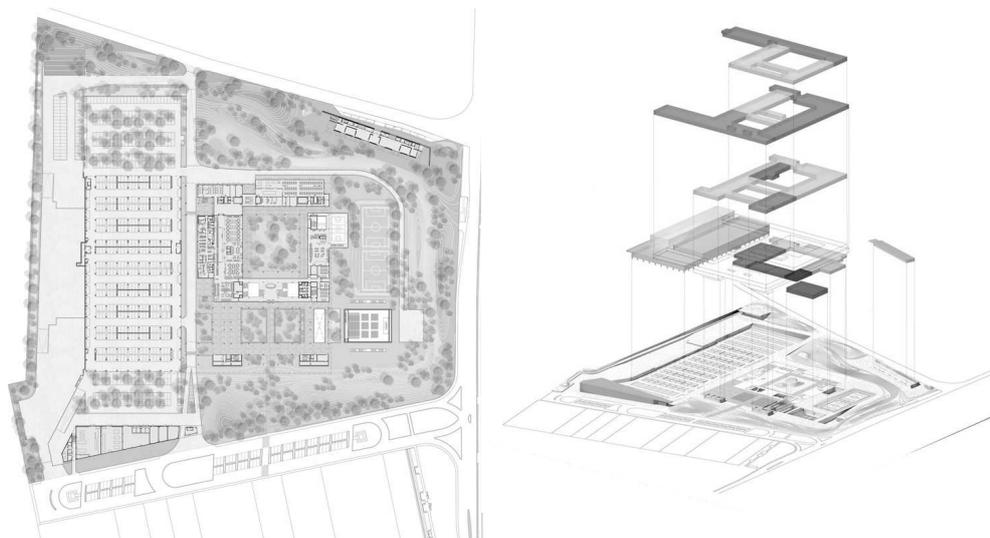
«Nel 2008 Renzo Rosso ha creato anche OTB Foundation, che ad oggi ha investito in oltre 300 progetti sociali nel mondo toccando la vita di più di 300.000 persone. La fondazione interviene concretamente in Italia con iniziative come il finanziamento dei lavori di restauro del Ponte di Rialto a Venezia e il

⁵¹ <https://www.startupmag.it/renzo-rosso/>

sostegno delle comunità del centro-Italia colpite dal terremoto. OTB Foundation supporta molti progetti innovativi e sostenibili nel mondo collegati a temi come le donne, i giovani e l'integrazione: dal primo servizio di trasporto femminile per la città di Kabul, a moderne strutture di accoglienza per rifugiati del continente africano; dalla ristrutturazione di un villaggio protetto per bambini vittime di sfruttamento nel sud dell'India, all'istruzione di ragazze ingiustamente recluse nelle carceri afgane. La fondazione è intervenuta anche a supporto del comune di Asiago a seguito dei disastrosi eventi atmosferici legati alla Tempesta Vaia. Nell'emergenza Covid-19 la fondazione ha donato quasi un milione di unità di DPI e attrezzature specializzate a ospedali, case per anziani e altre strutture dei piccoli centri d'Italia, finanziato lavori di conversione di reparti ospedalieri in aree Covid, e sostenuto le spese di positivi asintomatici durante il periodo di isolamento fiduciario fuori da casa. Ha inoltre fornito beni di prima necessità e prodotti farmaceutici a molte famiglie alle prese con seri problemi economici.»⁵²

L'attuale headquarter del gruppo, situato a Breganze (VI), è stato concepito e realizzato per essere autosufficiente, con un impatto ambientale minimo, e i materiali utilizzati sono quasi tutti da recupero (Fig. 3.2).

64000 m² di pura tecnologia in grado di autoprodurre energia, solare e geotermica. In tutte le aree aziendali si adotta un approccio “plastic free”.



⁵² https://it.wikipedia.org/wiki/OTB_Group

Fig. 3.2 Disegno del progetto dell'headquarter di OTB a Breganze [tratto da <https://www.archilovers.com/projects/35726/diesel-headquarters.html>]

3.2. STRUTTURA DELLA REVERSE LOGISTIC IN OTB

Come abbiamo espresso nel paragrafo precedente, OTB è un'importante holding del luxury fashion che opera a livello globale contando su un totale di oltre 6000 dipendenti.

In questo paragrafo analizzeremo dettagliatamente le scelte strategiche del gruppo per quanto riguarda la Reverse Logistic, ovvero vedremo come è strutturata e quali sono le principali attività operative che vengono svolte quotidianamente dal personale dedicato.



Fig. 3.3 Vista aerea dei magazzini IV1 e IV2 a Isola Vicentina (VI) [tratto da Google Earth]

Tutti i flussi della Logistica Inversa di OTB vengono gestiti in due magazzini principali entrambi situati nel Comune di Isola Vicentina (VI) a una distanza di 15 km dalla sede principale, su una superficie complessiva di 42.000 m² (fig. 3.3).

I due Plant si distinguono per le merci in essi trattate:

- Isola Vicentina 1 (IV1) → per i resi di capi d'abbigliamento
- Isola Vicentina 2 (IV2) → per i resi e-commerce, accessori e borse

Nel Plant IV1 è presente un magazzino automatico per “capi appesi” per lo stoccaggio di tutti quegli indumenti che non possono essere inscatolati (Abiti da sera, giacconi invernali, Capi in seta etc.).

Oltre allo stoccaggio delle merci vengono eseguite diverse attività a valore aggiunto quali: attività di controllo e testing dei capi in ingresso e relativa cernita, la preparazione ed evasione di ordini di spedizione dei capi per le varie destinazioni internazionali a seconda della tipologia di merci.

I TEAM

A livello gerarchico l'ufficio Logistica dell'azienda è organizzato nel seguente modo (fig. 3.4):

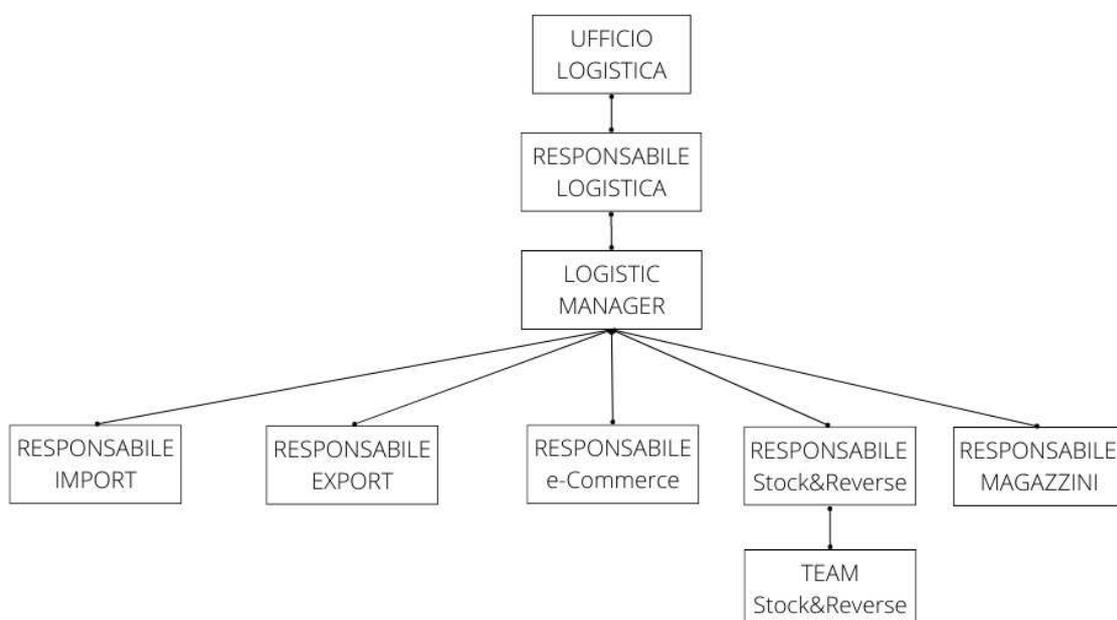


Fig. 3.4 Struttura dell'Ufficio Logistica di OTB [produzione personale]

Possiamo notare che la Reverse Logistic è gestita da una squadra appositamente creata, che gestisce tutto il mondo relativo ai resi che approfondiremo nel prossimo paragrafo. Per la buona riuscita del processo di logistica inversa, è però necessario un continuo e bi-direzionale scambio di comunicazioni e informazioni tra le altre divisioni del gruppo. In particolare, sono fondamentali le relazioni tra i Magazzini, il *Customers Service* e l'Ufficio Import.

Il ruolo del Team della Reverse Logistic è quello di presidiare e governare i flussi fisici e informativi legati alle richieste di reso provenienti dal Business to Business (Outlet, Wholesale, Retail) o da tutto il mondo e-commerce.

Il Team della logistica inversa in OTB è composto attualmente da quattro persone ognuna delle quali si occupa di attività distinte e specifiche ed è coordinato e supervisionato da un responsabile.

La squadra ha la responsabilità:

- Della corretta gestione dei flussi fisici e logici delle merci;
- Del monitoraggio costante dello stato dei resi;
- Del miglioramento continuo dei processi in generale.

La squadra Stock&Reverse è così costituito (fig. 3.5)

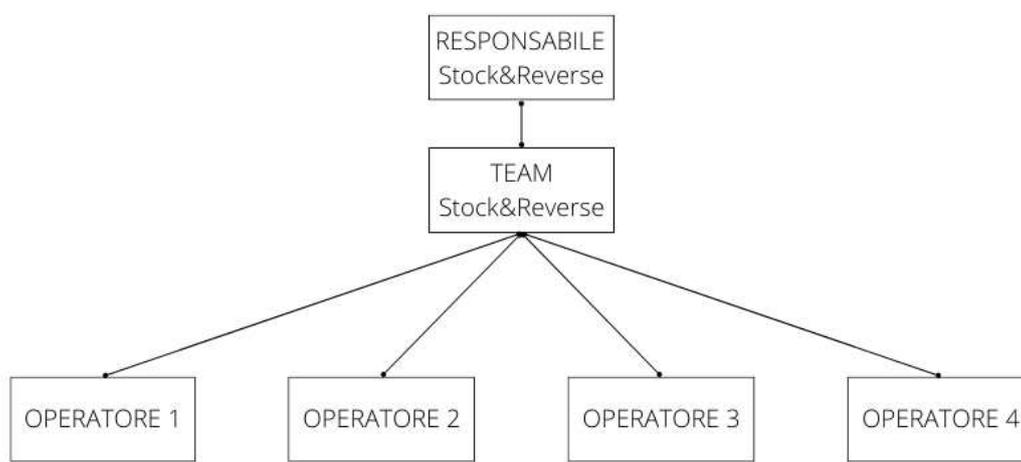


Fig. 3.5 Struttura del team Stock&Reverse di OTB [produzione personale]

Responsabile Stock&Reverse

Questa figura si occupa principalmente di attività di coordinamento e di allineamento delle attività dei vari membri del team. È di fatto il responsabile di tutti i resi del gruppo OTB ad esclusione di quelli generati con la vendita on-line (e-commerce) delegata ad un altro Team e Responsabile.

Si tratta di una responsabilità cruciale soprattutto per il valore elevatissimo, in termini monetari, di quanto viene movimentato. Il successo del processo di Reverse Logistic dipende dalle sue capacità organizzative e gestionali.

Operatore 1- Referente Magazzino IV1

Questo operatore sovrintende tutte le attività che coinvolgono il Magazzino IV1. In particolare, la sua attività consiste in:

- Controllo degli stock in ingresso
- Monitoraggio della giacenza;
- Gestione dei Claim;
- Fornisce assistenza alle attività di InBound
- Controllo qualità e testing della merce resa;

Operatore 2- Referente Magazzino IV2

L'Operatore 2 svolge le stesse attività descritte per l'operatore 1, ma per il magazzino IV2; quindi, si occupa del mondo dei resi e-commerce e degli accessori.

Operatore 3- Attività di RL

L'attività di questo operatore è prettamente d'ufficio e viene così descritta:

- Aggiornamento dello stato avanzamento resi a sistema;
- Coordina le attività e le relazioni con i corrieri per i resi provenienti dagli Showroom;
- Verifica la conformità della documentazione resi ricevuta;

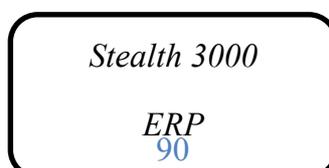
Operatore 4- Attività di RL

L'attività di questo operatore consiste in:

- Assistenza all'Ufficio Entrate;
- Verifica delle quantità in ingresso;
- Certifica la merce in ingresso;
- Allega tutta la documentazione a Sistema;

IL GESTIONALE

A livello di software gestionali, OTB utilizza un programma centrale trasversale a tutte le funzioni aziendali studiato ad hoc per le aziende del settore abbigliamento, “*Stealth 3000*” di Oracle, in più utilizza un WMS (*warehouse management system*) separato per la gestione delle attività del magazzino, chiamato “*Click*”. (Fig.3.6)



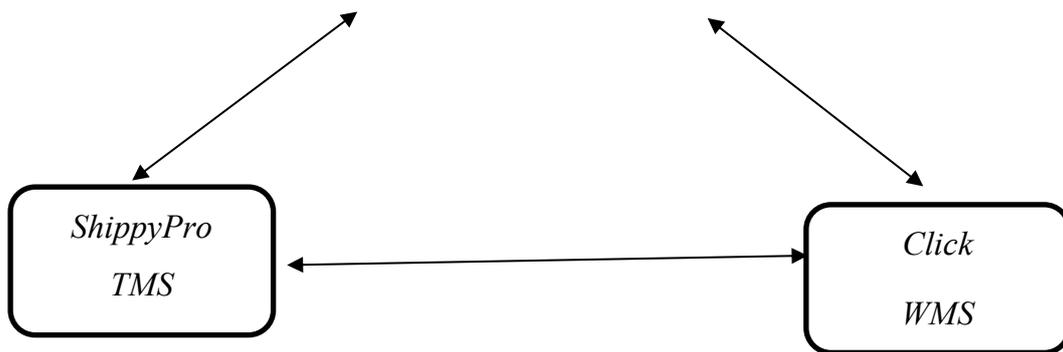


Fig. 3.6 Relazioni tra i software gestionali del gruppo [produzione personale]

Sarà chiaro più avanti lo scopo e l'utilizzo pratico di questi due sistemi e come interagiscono tra di loro per gestire la richiesta del reso.

Un altro importante strumento è "ShippyPro", un software TMS (Transportation Management System) per la gestione delle spedizioni, controllo dei tracking e dei rispettivi colli che risulta fondamentale per il team Reverse Logistic per verificare effettivamente il quantitativo di merce ricevuta.

L'ufficio IT (information technology) è attivamente coinvolto nelle attività di Reverse Logistic fornendo supporto tecnico nella gestione dei resi e alla risoluzione di problemi nell'utilizzo dei software gestionali.

Inoltre, la struttura della Reverse Logistic è stata pensata anche per facilitare il lavoro di accettazione merci dei magazzini (inbound), differenziando appositamente le attività di accettazione merci da fornitura, da quelle riferite ai resi.

In conclusione, questo team opera a stretto contatto con tutto il mondo logistico e amministrativo che comporta il flusso inverso dei prodotti, oltre ad essere un *asset* strategico per OTB per inseguire i suoi obiettivi di sostenibilità e riciclo.

LE ATTIVITA'

Le attività che coinvolgono il processo di logistica inversa possono essere suddivise e raggruppate in due filoni principali:

- L'Attività di Reverse Logistic vera e propria
- L'Attività di Stock

Attività di Reverse Logistic

Principalmente le attività di logistica inversa che occupano la maggior parte del lavoro del team sono:

- Gestione dei resi B2B (RETAIL/WHOLESALE/OUTLET) che rientrano presso i magazzini di Isola Vicentina e altri siti;
- Controllo sui resi Diesel in via principale ma anche oggi quelli provenienti delle altre società (es. Margiela, Jil Sander);
- Supporto e assistenza ai magazzini di Marostica (resi KID) e Bassano Del Grappa (resi Marni).
- Gestione dei resi dagli Showroom a IV1 e/o tra Showroom/Showroom.
- Interfacciamento con il Customer Service per mancanze/eccedenze a fronte delle verifiche dei resi;
- Interfacciamento con il team Export/Import per mancanze colli, consegne parziali, colli scondizionati, ritardi nelle prese/ritiri da effettuare, colli da trasferire;
- Interfacciamento con il team SSC (controllo di gestione) per il flusso documentale relativi ai resi;
- Aperture tickets all'IT in presenza di anomalie quali capi non previsti nei resi, errori nei precarichi, errori su conte resi;

Attività di Stock

Il team si occupa anche della gestione degli stock e dei controlli sulle giacenze dei vari magazzini.

In particolare, si occupa delle seguenti attività:

- Monitoraggio inventari rotativi presso i siti di Isola Vicentina;
- Procedure *internal audit* (inventari);
- Procedure ODA: inserimento ordini per materiali di imballo;
- Quadrature giacenze giornaliere e controllo disallineamenti dei sistemi gestionali WMS e Stealth;
- Gestione errori di ubicazioni delle merci su Datawarehouse;
- Rettifiche e allineamento delle quantità delle merci da controllo squadrature;
- Apertura ticket al comparto IT per la gestione di errori su trasferimenti massivi, colli, carichi inbound, carichi “made-in” e pezzi non previsti dai resi;
- Ristampa etichette capo/collo mancanti;

Questa è la struttura operativa e organizzativa che permette a OTB di gestire, in maniera efficiente ed efficace, l’ampio volume di prodotti resi dei suoi brand. Struttura che è in continuo mutamento, sia in termini numerici che di attività, a causa dell’espansione del business dell’azienda e delle esigenze del mercato e ciò comporta l’assunzione di grandi responsabilità da parte del management coinvolto nella gestione della Reverse Logistic.

3.3. TIPOLOGIE DI RESO

Il business di OTB si estende a livello internazionale, con circa 607 negozi retail sparsi in tutto il mondo, ma l'obiettivo annunciato dal CEO del gruppo, Ubaldo Minelli, è quello di arrivare alla cifra di 785 negozi entro la fine del 2025. Quanto evidenziato dimostra la propensione del gruppo ad estendere e fortificare la propria posizione nel mercato.

Forte è anche lo sviluppo nel mercato asiatico, dove il Giappone rappresenta circa il 20% del fatturato di OTB, e brand come Margiela, Jil Sander e Marni stanno crescendo in maniera esponenziale.

Questa crescita nei volumi di vendita, la presenza di varie tipologie di *format* di vendita, oltre ad avere un impatto esponenziale nei volumi di resi ha spinto l'azienda a diversificare le tipologie di reso a seconda delle tipologie di merci, per canale di vendita o per provenienza geografica.

In questo elaborato analizzeremo a titolo di esempio le tipologie di reso riguardanti il brand "Diesel" specificando, fin da subito, che la gestione operativa dei resi degli altri brand risulta essere molto simile: diversa solo a livello di sistema gestionale ma essenzialmente identica a livello di attività.

Per una maggiore chiarezza, vengono riportati nella tabella seguente le tipologie dei resi per il brand Diesel (Tab.3)

Tab 3 Lista dei codici delle tipologie di reso per il brand Diesel.

CODICE STEALTH	DESCRIZIONE
5501	Wholesale
5503	Distributore
5507	Retail In season
5508	Zalando o Amazon
5515	extra CEE
55RA	Retail Off Price

55SA	Campionario
5541	Outlet

5501- RESI WHOLESALE

Questa tipologia di reso è riferita alla merce che viene restituita da parte dei negozi (*store*) non di proprietà del gruppo, ovvero tutti quei punti vendita indipendenti e che, molto spesso, hanno anche altri brand nella loro offerta.

Questi resi rappresentano una grossa fetta del processo di recupero di valore di OTB e cuba circa il 40% del totale dei resi gestiti.

I *wholesale* sono per l'azienda un canale di vendita preziosissimo perché rappresentano una delle principali vetrine sul mercato. La possibilità di rendere il “non venduto” è vista da questi negozianti come un grande valore aggiunto che garantisce loro tranquillità negli ordini e una certa flessibilità. È un format che ha permesso al gruppo di espandersi velocemente rafforzando il rapporto con gli operatori indipendenti del settore moda.

5503- RESI DISTRIBUTORI

L'azienda si è dotata di un certo numero di soggetti distributori ai quali vengono confluente grosse quantità di merci che poi vengono a loro volta distribuite in altri negozi o punti vendita. Questi “traders” sono dislocati in diverse aree geografiche in tutto il mondo. Il numero di resi per questo comparto è

generalmente più contenuto ma sono impegnativi in quanto composti da grossi volumi di merci.

5507/55RA – RESI RETAIL

Con mercato *retail* si intende quel mercato che ricomprende tutte quelle attività di vendita da parte di un'azienda o di una società, la quale si rivolge direttamente al consumatore di beni o di servizi che vengono solitamente acquistati per un utilizzo personale o familiare.

In OTB i negozi retail sono sempre monomarca, ovvero si vende solo indumenti di un brand specifico (fig. 3.7).



Fig. 3.7 Esempi dei negozi retail del gruppo OTB [tratto da sybarite.com/work/marni/, elementshk.com, superfuture.com, jilsander.com, riadattato]

Questa tipologia di resi rappresenta circa il 20% dei resi totali del gruppo e come si può osservare dalla tabella 3, vengono differenziati in resi Retail In Season (capi di stagione a prezzo pieno) e resi retail Off Price (ovvero capi fuori stagione che vengono scontati sul prezzo). Il mondo retail è la vendita diretta al

consumatore finale ed è strategica sia per la marginalità di prodotto elevata che produce sia per il basso tasso di utilizzo del reso il che significa un alto tasso di soddisfazione da parte del consumatore.

5508- RESI AMAZON o ZALANDO

Nonostante siano resi provenienti dalla vendita e-commerce, questi resi, nello specifico delle società Amazon e Zalando, rientrano sotto la gestione del team Stock&Reverse perché sono considerati al di fuori della vendita degli e-shop dei brand del gruppo, e vengono quindi considerati come dei retail. I volumi di questa tipologia di reso sono oggi molto contenuti.

5515- RESI EXTRA CEE (ZONA EU)

Sono tutti i resi che provengono da tutti i canali di vendita e quindi, non c'è distinzione di tipologia di negozio o di vendita, al di fuori della CEE.

«Quasi completamente abbandonato nella terminologia ufficiale dell'Unione Europea, CEE rimane nel linguaggio colloquiale e nella terminologia doganale, ad esempio per indicare, accoppiato a “extra”, soggetti non cittadini dell'Unione Europea o merci non comunitarie.»⁵³

Anche questi sono resi molto più rari, tuttavia rappresentano un'attività laboriosa da parte della squadra e una stretta ed intensa collaborazione con l'ufficio import.

Paesi tipici che rientrano in questa categoria sono: GB, Andorra, Ceuta, Norvegia.

53 <https://www.aerodogana.com/faq/che-cose-la-cee/>

55SA – RESI CAMPIONARIO

In OTB c'è una fortissima componente creativa. Esistono diversi uffici stile che lavorano specificatamente per ogni brand del gruppo. Esiste un continuo scambio di merce tra i magazzini di IV e i vari centri creativi che, una volta finito di visionare e lavorare sul capo d'abbigliamento, lo rendono (fig. 3.8) Un'altra casistica riguarda la spedizione di capi d'abbigliamento che devono essere esposti in showroom oppure destinati a sfilate di moda. Questi resi rientrano nel reso da campionario.



Fig. 3.8 Esempio di cartamodello, capi di campionario [tratto da creativelabtrend.it]

5541- RESI OUTLET

Gli outlet rappresentano un altro grosso e fondamentale canale di vendita che ha un impatto notevole sul fatturato dell'azienda. I resi degli outlet possono derivare sia da "outlet-store" di proprietà del gruppo OTB, oppure da quelli esterni, cioè non di proprietà. Per fare un esempio l'Outlet di Serravalle, in provincia di Alessandria, è un grosso punto di riferimento a livello nazionale per la compravendita di capi, a prezzi scontati.

Questa è la panoramica dei resi gestiti principalmente dal team di Reverse Logistic, non è esaustivo di tutto il lavoro che esegue, ma ci è utile per comprendere la diversa natura di origine del reso.

Per una maggiore comprensione del prossimo paragrafo, si deve specificare che esistono quattro tipologie di "stato di avanzamento" del reso (Tab.4), che vengono utilizzate nel gestionale Stealth 3000:

tab.4 Tipologie di stati di avanzamenti del reso

STATO AV. RESO	DESCRIZIONE
11	apertura del reso
15	approvazione del reso da parte del CS
21	merce in trasferimento
31	chiusura del reso

3.4. GESTIONE DEI RESI B2B

Abbiamo potuto constatare che i principali canali di vendita da dove rientrano il maggior numero di resi sono: i resi wholesale, i resi retail e i resi outlet.

- I resi wholesale sono quelli dei venditori indipendenti che acquistano capi dei vari marchi del gruppo OTB.
- I resi retail sono quelli riferiti ai negozi (store, boutique) di proprietà del gruppo; solitamente sono spazi di vendita monomarca.
- I resi outlet sono quelli specifici al mondo dell'outlet, sia di proprietà del gruppo, sia quelli indipendenti.

Il reso Retail viene suddiviso per:

- **In season**, cioè i capi della stagione corrente
- **Off price**, cioè i capi di Stagioni passate venduti a prezzi scontati
- **Faulty**, cioè i capi dichiarati difettosi

Questo permette al personale della Reverse Logistic di selezionare uno specifico processo di gestione del reso, in modo da individuarne il flusso fisico e informativo in modo univoco: ciò aiuta anche gli operatori logistici allo smistamento dei colli e alle operazioni di etichettatura degli stessi.

Ad esempio, se il Customer Service apre una richiesta di reso, detta anche “RA” (*Return Authorization*) dichiarando la merce fallata (“*faulty*”), in fase di ricevimento dei colli, l'ufficio entrate saprà in anticipo la tipologia di merce che andrà a controllare e visionare.

In OTB possiamo individuare due processi distinti per la logistica inversa, molto simili per certe attività, ma presentano delle peculiarità e sono:

- Processo RL Wholesale
- Processo RL Retail/Outlet/Sample

PROCESSO RL WHOLESALE

Ricordo che questo specifico processo è relativo ai resi dei negozi indipendenti, quindi non facenti parte del gruppo.

Andiamo a visualizzare graficamente le attività presenti:(Fig.3.9)

Il processo parte sempre dal negozio che contatta il customer service di OTB specifico per quella area geografica, e chiede l'apertura di una RA per un certo quantitativo di merce (Packing List); questa richiesta viene inserita dal Customer Service nel portale ShippyPro.

La richiesta, una volta visionata e autorizzata, viene inoltrata e inserita al gestionale Stealth 3000. Nella RA sono contenute tutte le informazioni dei prodotti resi: modello, parte, colore, taglia e quantità.

A questo punto il Team di Reverse Logistic, si occuperà di organizzare e pianificare il trasferimento delle merci da restituire.

Contestualmente, l'ufficio entrate, assistito da un operatore del team S&R, stampa da ShippyPro il report "Track&Trace" che contiene i dettagli del rientro. Questo report si genera automaticamente dopo che viene accolta la richiesta al reso e quindi organizzato il ritiro della merce da parte del CS.

Una volta spedita la merce, viene aggiornato, da parte del Customer Service, lo stato del reso a 21(merce in trasferimento).

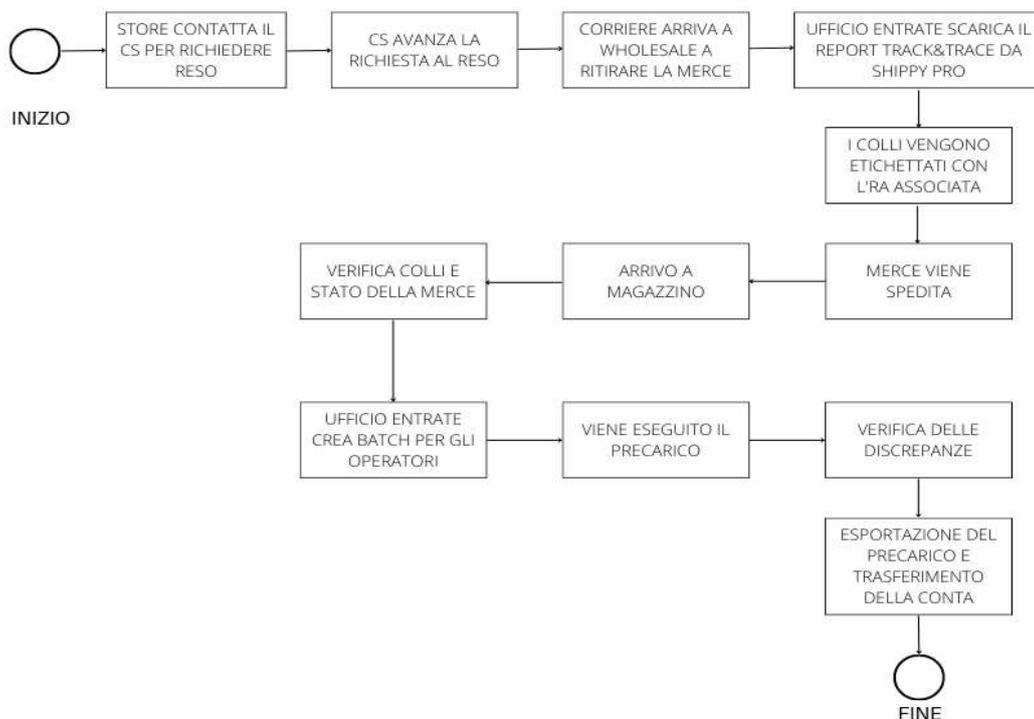


Fig. 3.9 Processo di reverse logistic per i resi wholesale [produzione personale]

All'arrivo delle merci presso il magazzino magazzini di Isola Vicentina 1, l'operatore eseguirà il controllo e la conformità documentale del numero dei colli e della loro integrità e segnalerà eventuali incongruenze e/o anomalie.

Se il controllo non evidenzia anomalie, l'operatore S&R incaricato dell'accettazione dei resi, creerà a sistema un "batch" ossia la richiesta di conta e verifica accurata del singolo capo. Tale operazione servirà per inizializzare la fase di precarico da parte degli addetti alla conta dei capi.

Il precarico è una conta fisica del contenuto dei capi: i colli vengono aperti, ne viene estratto il contenuto e viene letto il barcode presente sull'etichetta di ciascun capo.

A termine di questa attività si potrà controllare e verificare sul gestionale *click* il totale dei capi contati.

Questo flusso informativo viene passato al gestionale Stealth dove viene effettuato il controllo della congruenza con la Richiesta di Reso.

Successivamente, il team S&R si occuperà di avanzare l'RA in stato 31 (Merce Contata), allegando a sistema la scansione di tutti i documenti cartacei relativi al reso. Da questo momento in poi il processo di reso viene considerato concluso e viene attivata la procedura relativa al rimborso al cliente dei capi effettivamente resi e idonei alle possibili e future vendite in altri mercati.

La merce a questo punto diventa disponibile a magazzino per la vendita.

PROCESSO RL RETAIL/OUTLET/SAMPLE

Adesso ci concentriamo sul processo di logistica inversa che vede come oggetto il prodotto reso proveniente da outlet, negozi retail, dagli showroom e uffici stile.

Per molte attività il processo assomiglia a quello precedentemente descritto e le fasi quasi si sovrappongono ma, come vedremo in seguito, ci sono delle peculiarità che li contraddistinguono. (Fig. 3.10)

Per questo in questo paragrafo non verranno spiegati i vari passaggi ma solamente le caratteristiche che differenziano i due processi.

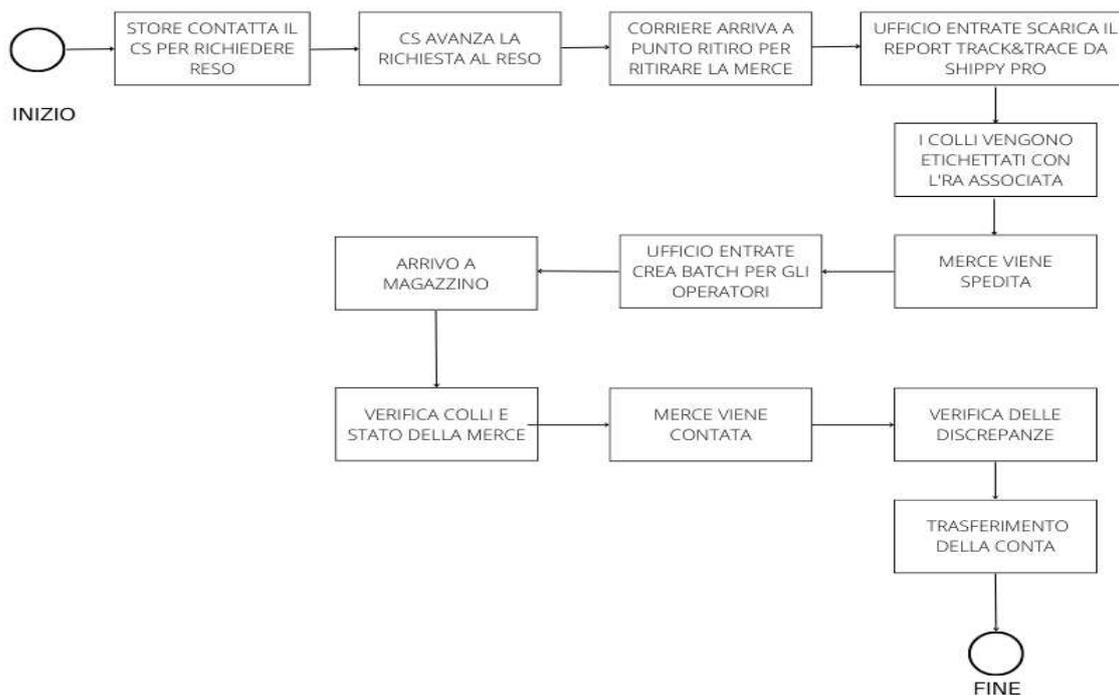


Fig. 3.10 Processo di reverse logistic per i resi outlet-retail-sample [produzione personale]

Due sono le differenze che contraddistinguono i due processi sopracitati.

Essendo le merci di proprietà dell'azienda non vi è la necessità di creare rimborsi o flussi di denaro ma occorre gestire le corrette giacenze tra le varie ubicazioni logiche a seguito dei trasferimenti, verifiche qualitative e smistamenti che si rendano necessarie per le operazioni di reso.

Per questo la prima differenza che si rileva è che *l'ufficio entrate* crea in anticipo il *batch* per lo smistamento e lo stoccaggio dei colli a magazzino, così gli operatori ne possono conoscere l'esatta ubicazione.

La seconda differenza è ancora prima che venga fatta la conta fisica delle merci, a sistema Stealth l'autorizzazione al reso viene chiusa, quindi portata in stato 31. I valori economici delle merci vengono trasferite nelle nuove destinazioni sul totale dichiarato, e non su quello che viene contato dagli addetti in magazzino.

Se ci sono discrepanze, l'ufficio entrate lo comunica al team del Reverse che si occuperà di indagarne i motivi.

Tipicamente accadono due casistiche principali:

- Il totale dei colli è corretto, ma il totale dei capi no
- Il numero di colli non è corretto

Nel primo caso si comunica al *customer service* di riferimento tale discrepanza che dovrà essere verificata con il Referente del Punto Vendita. Quest'ultimo potrebbe avere confuso i prodotti da rendere, come accade per la maggior parte dei casi, o potrebbe aver scambiato il contenuto di due colli destinati a due rientri differenti.

Nel secondo caso si comunica al team dell'import di richiedere informazioni agli spedizionieri sulla posizione dei colli e in caso di smarrimento si chiude la conta con mancanze a Stealth.

3.5. PROGETTO HUB IN GRAN BRETAGNA

Uno dei mercati più fiorenti per il gruppo OTB è quello del Regno Unito. Infatti, sono molti gli store monomarca presenti su quel territorio, oltre agli svariati negozi esterni all'organizzazione che acquistano i capi direttamente dalla società italiana.

Oggi i resi vengono gestiti appoggiandosi ad un partner logistico (Delamode) che convoglia tutte le merci oggetto di reso di tutta la rete in un unico centro di raccolta.

L'Ufficio Import coadiuvato dal team R&S gestiscono le operazioni di reso dal Regno Unito all'Italia.

In particolare, il team Reverse logistic fornisce direttamente all'ufficio import molte informazioni importanti come:

- Numero di colli
- Numero di capi, con tutte le informazioni (modello, parte, colore, taglie...)
- Peso complessivo
- La presenza o meno di particolari tessuti, come piuma d'oca e seta che devono essere dichiarati su indicazioni doganali

Tuttavia, il passaggio di informazioni tra gli uffici non è sempre fluido e per organizzare un rientro possono passare diverse settimane.

Una delle strategie messa in atto dal team S&R per cercare di migliorare i flussi fisici e informativi, è quella di cercare di compattare il più possibile il volume di merce, quindi il numero di colli, in “*tranches*” (parti) non troppo grandi.

Il partner logistico che è adibito alla raccolta dei resi e delle spedizioni dall’UK è la multinazionale Delamode International Logistic, che comunica all’ufficio Reverse tutti i resi dei vari store: il fornitore ha i suoi magazzini, insieme alla merce di altri clienti.

Una volta raggiunto un numero sufficiente di colli, viene dato l’ordine di spedizione.

Le operazioni di reso dal Regno Unito hanno costi molto elevati e tempi di risposta molto lunghi. È in fase di studio di fattibilità un nuovo progetto che consiste nella creazione di Hub Logistico esclusivo per OTB in loco per evitare l’invio delle merci, e quindi tutti i costi che ne derivano, in Italia e la gestione dei resi e la re-immissione del prodotto in mercati secondari sempre in UK.

.

L’obbiettivo del team R&S, è quello di trovare un accordo di joint venture con il partner Delamode al fine di realizzare questo importante progetto insieme.

La prima fase dello studio è stato quello di analizzare il lead time di attraversamento e cioè il tempo che intercorre dalla richiesta di reso da parte del customer service UK all’effettivo arrivo della merce in magazzino a Isola Vicentina: capire cioè la puntualità delle consegne da parte del fornitore

La distanza tra i due centri logistici è molto ampia, circa 1550 km con modalità di trasporto che variano a seconda dei volumi tra via area oppure un misto tra nave e autoarticolati.

La prima analisi è stata fatta prendendo in considerazione i primi quattro lotti del 2022, valutando i lead time di ritorno comprensivi del passaggio di

informazioni di documenti tra i vari uffici interni di Otb. Di seguito i risultati (tab.5).

tab.5 rappresentazione dei quattro lotti dei quali sono stati analizzati i lead time [fonte OTB Group]

Numero lotto	REVERSE A IMPORT	DA IMPORT A SSC	MAC	Totale capi
0	10/02/22	11/02/22	22/03/22	2664
1	28/02/22	01/03/22	01/04/22	3609
2	28/02/22	01/03/22	29/04/22	3549
3	30/03/22	31/03/22	06/05/22	6438
Totale complessivo				40282

Per MAC si intende “merce in accettazione” e indica la data di arrivo del reso in Accettazione pronta per essere contata. Questa data ci dice in maniera esplicita che il reso è arrivato al magazzino di Isola Vicentina.

La cosa interessante che ci fornisce il risultato della tabella è che le tempistiche rientri sono molto variabili. (Fig.3.11)

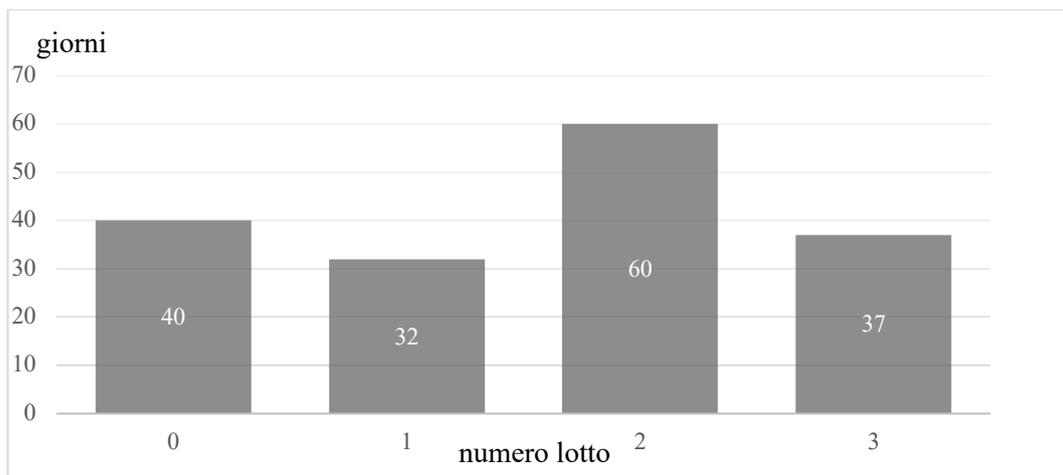


Fig. 3.11 Grafico rappresentante i lead time dei quattro lotti analizzati [fonte OTB Group]

Si può notare che il secondo lotto ha impiegato circa 2 mesi per completare il processo di spedizione e ricezione del reso, e per l'azienda questo dato è ritenuto troppo alto e finanziariamente insostenibile. Motivo in più a supporto della scelta di attuare il progetto di cui sopra riducendo i tempi di re-immissione dei resi nel mercato locale e quindi velocizzare il rientro economico della merce invenduta.

Nello studio di fattibilità sono stati presi in considerazione anche gli attuali costi/capo sostenuti per le operazioni di rientro.

È stato preso in considerazione il costo unitario del rientro di un lotto tipico formato da 150 colli.

Il costo medio di trasporto è molto influenzato dalla tipologia di vettore utilizzato, ovvero via aerea o via terra-nave, ma indicativamente si aggira intorno ai 15.000 euro /lotto. Utilizzando le infrastrutture di Delamode questi costi sarebbero azzerati.

Pertanto, i vantaggi, realizzando questo progetto sono evidenti:

- Il costo di trasporto viene limitato al solo viaggio dei beni verso i magazzini Delamode tramite corriere, costi inferiormente più bassi
- Il costo di gestione viene limitato, si riducono le attività dell'ufficio import che si interfaccia con la dogana;
- Si abbattano i tempi per il recupero del valore dei beni

Ovviamente bisogna trovare un allineamento con il partner logistico, sulle risorse da impiegare e sul personale da allocare per eseguire le attività in maniera corretta.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro ha lo scopo di mettere in luce il grande vantaggio che per l'impresa può rappresentare l'implementazione di una corretta struttura di Reverse Logistic. Il recupero del valore è un tema che sta diventando sempre più presente nelle strategie e pianificazioni di moltissime aziende e organizzazioni per uno sviluppo industriale più etico e sostenibile.

Avere una consapevolezza nuova su tutto ciò che coinvolge tutte le fasi di vita del prodotto, garantisce un maggior controllo dei processi che interessano l'intera supply chain e si riduce lo spreco.

Si può progettare prodotti in modo da poterli riciclare con sempre più efficienza e con un impatto meno incisivo sull'Ambiente.

Il settore moda è un chiaro esempio di quello che viene sostenuto in questo elaborato e come tante case produttrici abbiano deciso di intraprendere, attraverso la Reverse Logistic, un nuovo modo di fare business per soddisfare la grande richiesta del mercato e dei consumatori.

Quest'ultimi hanno mutato le loro richieste e il loro processo di acquisto di beni in tutti i settori, ponendo lo sguardo a come i prodotti siano stati fabbricati e alle politiche che la stessa azienda adotta.

Riuscire a fronteggiare questa sfida garantisce alle aziende un ritorno monetario e, soprattutto, un vantaggio competitivo sui competitors in termini di *brand identity*.

L'importanza della Reverse Logistic si lega anche al fatto di promuovere un futuro più luminoso per tutta la società insistendo sul recupero e il riciclaggio dei prodotti per utilizzare meno e in maniera più efficace le risorse naturali che, sotto l'occhio di tutti, iniziano a scarseggiare.

Le istituzioni e organi di tutto il mondo, sociopolitico e industriale, dovrebbero aumentare gli sforzi e gli incentivi per le imprese ad intraprendere un percorso di rinnovamento e cambiamento dei processi.

Chiaro, non è un'attività semplice e priva di pericoli soprattutto per le piccole e medie imprese, dove lo spazio di azione in termini di investimenti si è di molto ridotto dopo le ultime crisi economiche, ambientali e umanitarie.

Tuttavia, con l'aiuto di tutti si può e si deve cambiare la rotta per permettere a tutte le realtà di esprimere il proprio business nella maniera più virtuosa e sostenibile possibile.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker David A., *Managing Brand Equity*, FreePress, New York, (ed. 2009)
- Bergamaschi M. e Renoldi A., *Logistica e Supply Chain Management*, (introduzione di Alberto Grando), Pearson ,
- Biazzo S. , Filippini R. , *Management dell'innovazione* , ISEDI ,Torino, (giugno 2018)
- Circular Economy Network , *Rapporto Sull'economia Circolare In Italia*, report scientifico, (2022)
- Darwin C., *The Origins of Species*, (1859)
- Di Palma S., “È crisi delle materie prime, l'economia circolare non decolla”, Repubblica, (maggio 2022)
- Dizionario di Economia e Finanza, Treccani (2012)
- Elkington J., *Enter the Triple Bottom Line*, Routledge, prima edizione (2004)
- Forza C. e Salvador F., *La configurazione di prodotto*, McGraw-Hill, Milano, (2004)
- Gehin A., Zwolinski P., Brissaud D., *A tool to implement sustainable end of life strategies in the product development phase*”, Journal of cleaner production, (2008)
- Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Constabile M., *Principi di Marketing*, diciassettesima edizione, Pearson , Milano, (2019)
- KPMG, *Future-Proof your Reverse Logistic*, report scientifico, (agosto 2017)
- Maltzman R., Rembis K. M., Donisi M., Farley M., Sanchez R. C., Y. Ho A., “*Design for network-The ultimate design for X*”, Bell Labs Technical Journal, vol. 9, (2005).

- Payaro A., *la logistica arteriosa e venosa*, articolo pubblicato su *Logistica*, (2009), pag. 44
- Porter Michael E., “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, Simon and Schuster, (giugno 2008)
- Ricci R., “*Renzo Rosso, storia di un imprenditore che si è fatto da sé*”, articolo pubblicato su *Millionaire*, (ottobre 2015)
- Romano P., Vinelli A., Danese P., A. Brandon-Jones, N. Slack, *Gestione delle operations e dei processi*, Pearson, quinta edizione (2019)
- Russo I., Borghesi A., *Il processo dei prodotti-ritorni*, articolo accademico (2008)
- Russo I., *Gestione dei resi nelle catene di fornitura*, articolo accademico, (dicembre 2007)
- S. Walker, *The Spirit of Design*, Earthscan, New York, 2011
- Santecchia I., “*Evoluzioni strategiche della reverse logistics nella prospettiva reticolare*”, Università Sapienza di Roma , A.A. 2007-08 , prof. Enrico Massaroni
- Seitz M.A., Peattie K., *Meeting the Closed-Loop Challenge: the case of remanufacturing*, *California Management Review*, 2004
- Suman F., *L'impatto ambientale dell'industria della moda* , articolo per il *Bo Live* (ottobre 2022)

SITOGRAFIA

<http://logicadeisistemi.it>

https://it.wikipedia.org/wiki/Economie_di_scala

https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2021/04/01/moda-circolare-tutto-quello-che-ce-da-sapere_2f7bab39-bba9-41cb-9b37-b4fcb627eb2e.html

<https://www.backtowork24.com/news/consumatori-chiedono-piu-economia-circolare-e-prodotti-sostenibili>

<https://www.esg360.it/environmental/carbon-footprint-cose-come-si-misura-perche-e-importante-conoscerla/>

<https://www.ibm.com/it-it/topics/what-is-blockchain>

<https://www.logisticaefficiente.it/redazione/supply-chain/management/>

<https://www.logisticamente.it/Articoli/13713/che-cose-la-tecnologia-rfid-tutto-quello-da-sapere/>

https://www.qeoconsulting.it/articoli/23_02_22_effetto-forrester-cosegrave-e-comearginarlo.html

<https://www.salecycle.com/it/blog/trend-statistiche/settore-e-commerce-della-moda/>

<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

<https://www.wwf.it/cosa-facciamo/clima/cambiamenti-climatici/>

<https://www.yellowandyellow.it/news/differenti-tipologie-imballaggio.htm>

<https://www.lasvolta.it/2295/che-cose-il-green-marketing>

https://it.wikipedia.org/wiki/OTB_Group

<https://www.startupmag.it/renzo-rosso/>

<https://www.aerodogana.com/faq/che-cose-la-cee/>

