

La Reverse Logistics nelle imprese Market-Driven *

*Alessandro Gandolfo ** , Roberto Sbrana ****

1. Premessa

Tra le linee di ricerca nate recentemente nell'ambito degli studi sulla logistica, quella che ha per oggetto la «logistica inversa» (*reverse logistics* secondo la denominazione anglosassone; in seguito RL) appare molto promettente per la ricchezza dei potenziali sviluppi teorici e l'importanza delle sue implicazioni in un'area critica per il management.

Mentre la logistica *diretta* riguarda le attività che regolano il flusso fisico di materie prime e prodotti finiti oltre a quello immateriale, costituito da informazioni associate ai beni in transito, entrambi rivolti al mercato degli utilizzatori e dei consumatori finali, quella *inversa* si occupa dei prodotti e dei materiali che, procedendo in senso opposto, dal mercato ritornano ai siti produttivi dove sono stati fabbricati o utilizzati, oppure vengono diretti a centri specializzati per essere opportunamente trattati.

L'attenzione crescente delle imprese per la RL è giustificata in primo luogo dalla necessità di rispettare le normative in materia di tutela dell'ambiente, che in molti settori industriali attribuiscono ai produttori la responsabilità per i beni venduti anche dopo il trasferimento della proprietà agli acquirenti, in particolare quando i prodotti, erogata la propria utilità, concludono il ciclo di vita.

Un ulteriore *driver* dell'interesse nei confronti della RL è la preoccupazione di alcune imprese di registrare conseguenze negative sull'immagine nei confronti della componente della clientela – oggi in sensibile aumento - che decide i propri acquisti, valutando non solo la performance, la qualità intrinseca o il prezzo dei prodotti, ma anche il rispetto per l'ambiente da parte di chi li fabbrica e l'impegno in iniziative *ecologicamente corrette*, come l'utilizzo nel processo

* Pur essendo il presente lavoro frutto dell'impegno comune, il Prof. Roberto Sbrana ha curato la premessa e le conclusioni; il Prof. Alessandro Gandolfo ha curato i §§ 1, 2 e 3.

** Professore Associato Confermato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Pisa

*** Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Pisa

produttivo di materie prime riciclate, oppure l'attenzione rivolta già nella fase di progettazione dei prodotti e dei packaging a non esasperare ulteriormente il problema dello smaltimento dei rifiuti.

Tuttavia, lo scopo principale di questo lavoro è evidenziare come l'atteggiamento delle imprese per la RL non sia necessariamente l'esito di un *comportamento reattivo*, assunto per non incorrere in sanzioni amministrative o per evitare il rischio che la quota di mercato diminuisca a causa della perdita di immagine nei confronti della clientela *environment-sensitive*.

Al contrario, l'attenzione per la RL può essere un *comportamento deliberato* posto in essere dall'impresa per appropriarsi del valore residuo che i prodotti esausti, guasti o obsoleti e, in generale, i *rifiuti* ancora possiedono.

Tale valore *residuo*, tenuto conto dell'inasprimento delle condizioni competitive provocato dall'aumento fuori controllo dei costi dell'energia e delle materie prime e dagli effetti "a catena" dei recenti fenomeni speculativi che hanno scosso i fondamentali dell'economia mondiale, oggi non può più essere considerato *residuale* dalle imprese *autenticamente market-driven*.

Questo lavoro, dopo aver messo in evidenza come la RL si colloca nel percorso evolutivo della funzione logistica, approfondisce il significato sul piano strategico ed operativo di tale attività e si conclude con la discussione di alcune implicazioni per il management delle imprese *market-driven*.

2. L'ampliamento dei contenuti operativi e dei confini strategici della logistica

È passata molta acqua sotto i ponti da quando Kotler (1972), in una delle prime edizioni del suo celebre manuale, nell'introduzione al capitolo 16, riportava l'estratto di un articolo di *Business Week* nel quale la logistica, in quel periodo ritenuta coincidente con la *physical distribution*, era considerata *l'ultima frontiera per le iniziative di recupero dell'efficienza gestionale* e si segnalava che all'interno di tale funzione – e non nelle funzioni aziendali più consolidate (produzione, organizzazione, finanza e marketing) - erano presenti i più ampi margini di miglioramento sia sul piano tecnico-produttivo, sia su quello economico; perciò, in tale ambito, le imprese avrebbero giocato in futuro una partita decisiva per la costruzione di vantaggi competitivi realmente differenzianti e durevoli.

Da allora ha avuto inizio un processo di intensa modernizzazione della logistica, caratterizzato dalla progressiva estensione dei suoi confini operativi. In effetti, la logistica presentava originariamente un forte orientamento *in house* e riteneva prioritarie le attività finalizzate ad assicurare la disponibilità degli input per alimentare i processi di produzione, in primo luogo quelli caratterizzati da molteplici fasi di lavorazione e dall'esigenza di uno stretto coordinamento temporale e produttivo tra i reparti e gli impianti. Questa prospettiva assegnava massima rilevanza alla *logistica in entrata* o *inbound*¹ e l'impegno del management era concentrato, da un lato, all'interno dell'impresa, per assicurare il regolare svolgimento del processo produttivo e, dall'altro lato, all'esterno per selezionare i fornitori e stipulare con essi i necessari accordi di fornitura, avendo

come principale – e spesso unico – obiettivo quello di garantire la continuità degli approvvigionamenti, acquistando i fattori di produzione (materie prime, parti, componenti, ecc.) alle condizioni più vantaggiose per il *buyer*, in molti casi *strappate* facendo valere il maggior peso contrattuale.

In seguito a fenomeni intervenuti sullo scenario competitivo che in questa sede non rileva approfondire, le imprese manifatturiere hanno riconosciuto che l'exasperata conflittualità con i fornitori, tipica degli approcci negoziali convenzionali, a fronte di temporanei benefici economici, nel medio periodo determinava condizioni di sub-ottimalità per l'impresa-buyer².

Un'approfondita riflessione sui modelli di business di successo ha portato il *management* delle imprese assemblatrici a riconoscere, da un lato, il ruolo strategico dei fornitori e, dall'altro, l'importanza di fondare i rapporti che governano i processi di divisione del lavoro sulla fiducia e l'equa condivisione di obiettivi e risultati.

L'affermazione di *un clima nuovo* tra le imprese-buyer e i fornitori ha incoraggiato l'ampliamento dei confini operativi della logistica.

La realizzazione di autentiche *relazioni di partnership* con imprese fornitrici terze, disposte a condividere informazioni, conoscenze e competenze a livelli di dettaglio mai raggiunti in passato ha portato *naturalmente* a considerare il ciclo produttivo secondo una chiave interpretativa diversa, riconoscendo che l'*output* finale è l'esito di un percorso ampio, articolato e condiviso tra attori diversi, che vi partecipano con pari dignità (anche se, evidentemente, con ruoli diversi). Ciò ha portato all'affermazione del concetto di «catena di fornitura» o *supply chain*: un gruppo di soggetti economici (fornitori, imprese di produzione o di trasformazione, magazzini, centri di distribuzione, operatori logistici, ecc.) che, avendo sottoscritto accordi operativi e accettato l'impegno a seguire una linea strategica comune, realizzano prodotti o servizi, ottenendo risultati migliori di quelli che avrebbero potuto raggiungere operando autonomamente sul mercato.

Il concetto di «supply chain» nasce, dunque, come estensione della logistica all'esterno dei confini della singola unità produttiva. La logistica tradizionale, come ricordato all'inizio del paragrafo, si occupava prevalentemente di ottimizzare i flussi in ingresso e all'interno all'impresa, i suoi confini istituzionali erano circoscritti alle attività di movimentazione e trasferimento dei materiali, alle operazioni di immagazzinamento ed alla gestione delle scorte.

La *supply chain revolution* degli anni '90 ha contribuito, invece, a superare la rigida divisione in “compartimenti stagni” dell'attività produttiva, rendendo le imprese consapevoli che le *best practices* richiedevano l'integrazione delle attività operative svolte dagli attori appartenenti alla medesima “filiera”. Il processo produttivo, dunque, non è più confinato all'interno dello stabilimento, come previsto dai modelli manageriali di matrice *fordista*, ma si estende *a monte* e *a valle* della fabbrica, coinvolgendo un numero a volte anche elevato di imprese fornitrici e sub-fornitrici.

L'affermazione di nuove logiche di governance dei processi produttivi ha fornito ulteriore impulso all'espansione dei confini della logistica, che in questa fase ha interessato prevalentemente il tratto *a valle* della catena, quello in cui operano le imprese che permettono ai prodotti finiti di raggiungere i consumatori finali.

Il recupero di attenzione nei confronti della *logistica distributiva* e il riconoscimento della strategicità del suo ruolo in ragione del contatto diretto (e del controllo) con il mercato di sbocco che essa assicura *sembrava aver definitivamente chiuso il cerchio della catena di fornitura*, portando all'affermazione del *supply chain management* (SCM), secondo il quale l'integrazione interna all'azienda non è sufficiente, ma occorre collegare in modo efficiente fornitori, produttori, distributori e punti vendita. Il SCM pone l'accento, dunque, sull'importanza di sviluppare relazioni e promuovere attività di business in grado di generare maggior valore per i consumatori (Lambert *et al.*, 1993) e per l'impresa, facendo in modo che tale valore derivi da contributi provenienti da ciascuno degli stadi che costituiscono la supply chain (Christopher, 1998)³.

Inoltre, il SCM prevede l'ulteriore ampliamento dei *confini di influenza* fino a stabilire non soltanto con i fornitori, ma anche con i clienti, collaborazioni sul piano strategico ed operativo, per raggiungere il minor costo complessivo secondo il *modello dell'extended enterprise*, in cui la *capacità di governance* delle relazioni tra gli attori della filiera assume un'importanza decisiva.

I noti *five rights*⁴ (Gecowets, 1979) trovano nei nuovi assetti organizzativi che attraversano trasversalmente la *catena* logistica pieno compimento: *a monte*, *all'interno* e *a valle* dell'impresa manifatturiera.

Eppure, in anni recenti, il convincimento che l'approccio SCM rappresentasse *la quadratura del cerchio* per tutte le questioni logistiche e che con esso si fosse definitivamente esaurita la spinta all'ampliamento dei confini di tale funzione è entrata in crisi. In particolare, è emersa con crescente evidenza l'importanza di percorsi già previsti all'interno dei circuiti logistici tradizionali, ma che in precedenza erano stati sottovalutati.

In effetti, anche in passato era avvertita l'esigenza che la *supply chain* potesse essere transitata *in senso contrario* alla direzione *normale*, allo scopo di semplificare e rendere più veloci e meno onerose le *procedure di restituzione* dei beni. Tali esigenze, infatti, possono manifestarsi lungo ogni tratto della catena. Le imprese manifatturiere, ad esempio, possono trovarsi nella necessità di restituire ai fornitori materiali e componenti difettosi o, comunque, non in linea con quanto ordinato. I consumatori manifestano una esigenza analoga, quando riportano ai dettaglianti i prodotti per chiedere il rimborso del prezzo o la loro sostituzione, o per far riparare beni ancora in garanzia, oppure per accogliere l'appello di chi ha fabbricato il prodotto e lo richiama in fabbrica per eliminare difetti rilevati dopo il lancio sul mercato.

Tuttavia, come gli esempi appena ricordati evidenziano, in passato l'esigenza di *risalire a monte* la supply chain è sempre stata associata ad *inconvenienti* o alle *conseguenze di incidenti*, disfunzioni o errori che alteravano il regolare andamento del ciclo logistico. In pratica, la possibilità di percorrere la *supply chain* in senso contrario era una soluzione di emergenza, ovvero un elemento di ulteriore complicazione gestionale di cui il management avrebbe volentieri fatto a meno⁵ e certamente non era ritenuta né una potenziale fonte di valore, né – a maggior ragione – un'area in cui cercare elementi utili per la costruzione del vantaggio competitivo.

3. La *reverse logistics*: definizione ed implicazioni

L'espressione *reverse logistics*, entrata recentemente nell'uso corrente del linguaggio manageriale-accademico⁶, indica il *processo attraverso il quale un'impresa manifatturiera governa il rientro in sede di prodotti, parti e materiali provenienti dai luoghi di consumo* allo scopo di riutilizzarli, recuperare il valore ancora presente al loro interno, oppure per smaltirli⁷.

Si tratta, quindi, di un'attività «logistica» - in quanto governa i flussi *materiali ed immateriali* che dal mercato ritornano al sito produttivo di origine - «inversa» perché, in pratica, produce l'effetto di un *canale di distribuzione funzionante al contrario*, percorso dalle merci in direzione opposta a quella *normale*, che dai sub-fornitori procede *a valle* verso i consumatori.

Le circostanze che danno origine ad un *flusso inverso* sono numerose, come, del resto, le tipologie di materiali movimentati: (1) prodotti restituiti dagli acquirenti perché difettosi o perché si sono guastati entro 7 giorni dalla data di acquisto⁸ o, ancora, perché il cliente ha cambiato opinione o non è rimasto soddisfatto dell'articolo dopo averlo provato⁹, (2) prodotti resi dagli acquirenti intermedi (dettaglianti) perché fallati o non conformi all'ordine emesso, (3) prodotti richiamati in fabbrica dal produttore in seguito alla individuazione di problemi tecnici o difettosità per effettuare i necessari interventi di ripristino della piena funzionalità e sicurezza, (4) eccedenze di merce in depositi che hanno esaurito lo spazio disponibile e non sono in grado di ricevere ulteriori carichi (*overstock*), (5) rientri di contenitori o packaging speciali dopo che il prodotto è stato consegnato o installato e, infine, (6) prodotti accolti in fabbrica per essere sottoposti ad interventi programmati di manutenzione o di messa a punto¹⁰.

Secondo questa prima accezione¹¹, lo scopo prioritario della RL consiste nel realizzare le condizioni tecnico-operative affinché il *rientro in fabbrica* - finalizzato al recupero e al riuso di componenti e materiali provenienti da prodotti che, con motivazioni diverse, sono stati *respinti dal mercato* - avvenga in modo efficiente per le imprese che partecipano al circuito logistico *inverso*.

In passato, i flussi inversi erano gestiti con fastidio in quanto non solo tale attività non generava alcun profitto ma, al contrario, il recupero e il trasporto dei resi e soprattutto lo smaltimento *tout cour* dei rifiuti erano operazioni onerose, spesso problematiche (in particolare, quando si trattava di gestire *rifiuti speciali*, caratterizzati dalla presenza di sostanze nocive per l'uomo e per l'ambiente).

Oggi, invece, le imprese si confrontano con leggi sempre meno tolleranti nei confronti di chi non rispetta l'ambiente (Lambert e Stock, 1993; p. 75). La *ratio* di tali norme è di assegnare alle imprese una *responsabilità estesa* sui beni fabbricati; in pratica, esse sono tenute a valutare le conseguenze della presenza sul mercato dei loro prodotti dall'origine delle materie prime utilizzate per produrli, fino allo smaltimento finale.

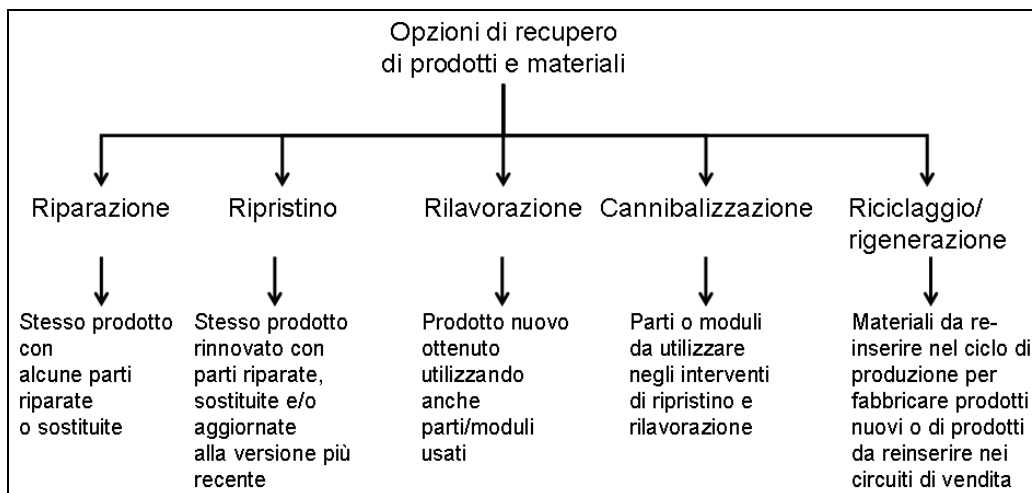
Inoltre, si sta affermando la consapevolezza che i flussi di logistica inversa non movimentano semplicemente dei *rifiuti*, ma beni *ancora dotati di valore residuo che l'impresa ha (e avrà sempre di più in futuro) convenienza a recuperare*.

Questo nuovo atteggiamento ha contribuito all'affermazione in letteratura e tra gli operatori di un'interpretazione della RL che, accanto alla componente *tradizionale*, centrata, come è stato sottolineato all'inizio del paragrafo, sugli

aspetti logistici e, in particolare, sulle attività di trasporto dei resi, riconosce e valorizza una seconda componente che, invece, si focalizza sulle modalità di recupero del *valore* presente nei *flussi inversi* di prodotti e/o di materiali.

Thierry *et al.* (1995) definiscono *Product Recovery Management* (in seguito PMR) l'insieme dei trattamenti che hanno per oggetto i beni usati, quelli guasti o esausti e, in generale, *i materiali di cui un'impresa manifatturiera è ritenuta legalmente o contrattualmente responsabile*. L'obiettivo del PRM è recuperare il maggior valore economico ed ecologico possibile dagli item che costituiscono i flussi di resi, e si concretizza nella scelta dell'opzione di recupero più idonea, effettuata in funzione del tipo di reso, delle condizioni in cui si trova e della domanda di beni analoghi che utilizzano gli stessi componenti o sono realizzati con le medesime materie prime (Figura 1).

Figura 1: *Gli interventi di recupero sui flussi inversi*



In primo luogo, il prodotto rientrato in fabbrica può essere *riparato*, in altre parole, riportato alla funzionalità iniziale, sostituendo le parti usurate o guaste. Il risultato dell'intervento è un prodotto *come nuovo*, analogo a quello originario.

In secondo luogo, il bene può essere sottoposto ad un intervento di ripristino o di rimessa a nuovo (*refurbishment*) che prevede, dopo un'accurata verifica, la sostituzione delle parti e dei moduli di cui è costituito e, nei casi in cui è possibile ed economicamente giustificato, anche l'aggiornamento delle principali componenti alla tecnologia più recente. Il risultato finale consiste in un *prodotto nuovo* che spesso supera gli standard di qualità e di performance di quello originario, di cui è una versione migliorata.

In terzo luogo, il prodotto può essere ri-lavorato (*remanufactured*). In questo tipo di intervento, l'attività di verifica della funzionalità è estesa a tutti i moduli e, anche in questo caso, si procede all'aggiornamento alla versione più recente. Al termine dell'intervento si otterrà un *prodotto nuovo* di cui alcune parti o componenti sono usate. Nel caso dei materiali, questo trattamento prende il nome di *rigenerazione*. I materiali rigenerabili (vetro, carta, PET, pneumatici, ecc.) sono inviati presso centri specializzati dove ha luogo la catalogazione e la selezione dei flussi. Al termine dei trattamenti il materiale rigenerato è pronto per essere re-inserito in una catena logistica diretta.

Il prodotto, inoltre, può essere disassemblato attraverso il processo di *cannibalizzazione*¹² che consiste nello smontaggio (in genere, di impianti o macchinari) e nel recupero selettivo di pezzi di ricambio o parti utilizzate per riparare o aggiornare modelli analoghi oppure per ricavare materie prime.

Infine, l'ultima opzione prevede il *riciclaggio* dei materiali che costituiscono il reso. I prodotti riciclati vengono ridotti a raccolte di materiali e sottoposti a processi di pulitura. I materiali di alta qualità sono impiegati per costruire componenti originali, quelli standard nella fabbricazione di articoli di media e bassa qualità.

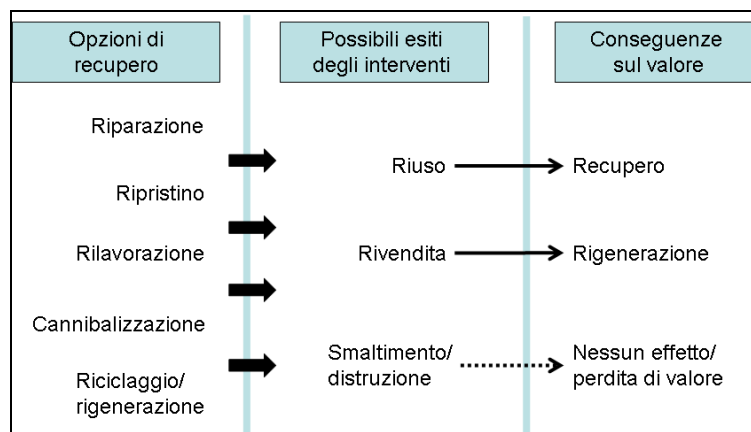
I prodotti non recuperabili sono smaltiti senza alcun ulteriore processo di recupero di valore, mediante conferimento ad inceneritori o discariche.

Nell'ambito della RL, anche l'incenerimento e lo smaltimento fanno parte delle possibili destinazioni dei resi, tuttavia *non possono essere considerate opzioni di recupero di valore perché il risultato finale consiste nella rimozione del prodotto dalla SC a cui originariamente apparteneva.*

In definitiva, i prodotti o i materiali che, grazie alla RL, attraversano la *supply chain* in senso contrario iniziano una nuova vita grazie al riuso o alla rivendita, oppure sono definitivamente distrutti attraverso lo smaltimento (Figura 2).

I beni idonei ad essere *riutilizzati* vengono nuovamente inseriti nel processo produttivo e distribuiti sul mercato. Fanno parte dei *beni* riutilizzabili i contenitori ricaricabili, ad esempio: i barilotti in metallo che contengono la birra servita alla spina, le bottiglie con "vuoto a rendere" e le cartucce di toner delle stampanti. Appartengono, invece, al circuito della *rivendita* gli articoli riportati al negozio dagli acquirenti, gli articoli in eccesso rispetto all'ordine effettuato dal dettagliante (al grossista) o quelli restituiti a fine-stagione perché invenduti. Questi prodotti, dopo essere stati controllati, puliti e ri-confezionati, vengono inviati agli stessi punti vendita da dove sono stati spediti, oppure destinati ad un circuito di distribuzione alternativo¹³. Infine, rientrano in questa fattispecie anche i beni durevoli perfettamente integri e funzionanti che in seguito al fenomeno dell'obsolescenza tecnologica non possono essere venduti sul mercato di destinazione originario perché *superati*; tuttavia essi, una volta recuperati e indirizzati verso i circuiti distributivi di altri paesi, meno avanzati, possiedono ancora *valore* per le imprese e per i consumatori.

Figura 2 : Opzioni di recupero ed implicazioni sul valore dei resi



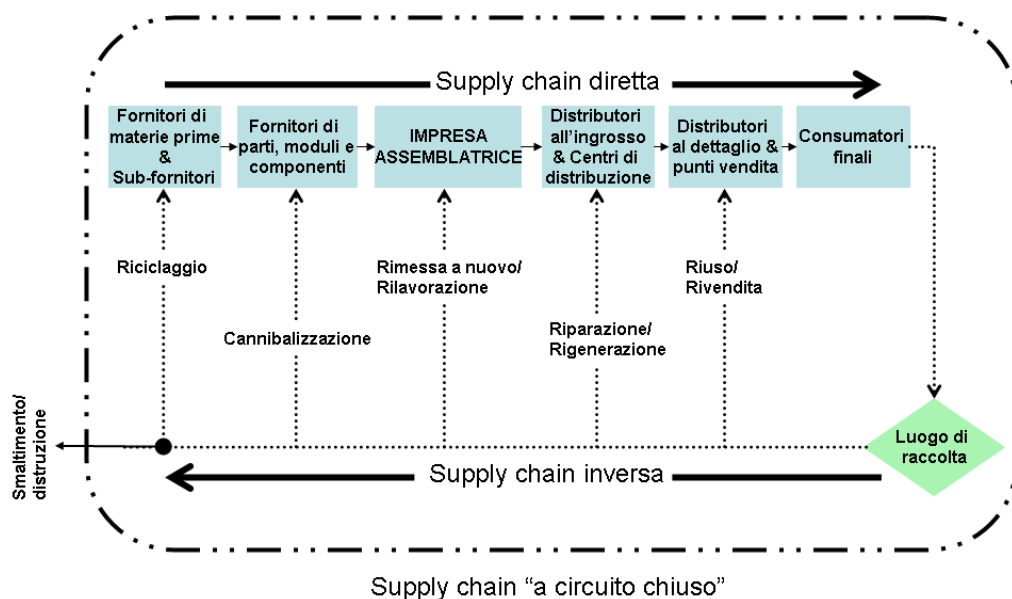
4. Catene dirette, inverse e “a circuito chiuso”: quali implicazioni per le imprese market-driven?

Gli operatori economici, le infrastrutture, i servizi e i processi che i beni incontrano lungo il percorso che li conduce ai consumatori finali costituiscono una supply chain *diretta*.

Quando, invece, un bene - per le motivazioni ricordate in precedenza - effettua un percorso analogo, ma in senso contrario, dà origine ad un movimento a monte attraverso una supply chain *inversa*, spesso identificata con il concetto di RL (Tibben-Lembke e Rogers, 2002).

Le catene di fornitura *a circuito chiuso* o *closed-loop supply chains* nascono dall'integrazione delle attività presenti nelle catene dirette e in quelle inverse. Queste catene, come sarà spiegato nel prosieguo del paragrafo, rappresentano un elemento nuovo e particolarmente rilevante per la questione della sostenibilità ambientale. Tale rilevanza è motivata dalle difficoltà che le imprese incontrano ad adeguarsi alle disposizioni in materia ambientale, ma anche dalla convenienza a cogliere le opportunità che possono nascere da una gestione più attenta e organizzata dei *rifiuti* in senso lato (Figura 3).

Figura 3: Supply chain diretta, inversa e “a circuito chiuso”



Negli ultimi anni, sia in Europa che negli USA, i prodotti *rientranti dal mercato* (i resi) sono passati da quantitativi limitati, costituiti da beni di elevato valore unitario, a volumi molto elevati di articoli di basso valore (Visich *et al.*, 2007). Tale fenomeno è spiegato, da un lato, dal drastico ridimensionamento della lunghezza dei cicli di vita, rilevato in diverse categorie merceologiche, dall'altro, dal comportamento di molte imprese – soprattutto quelle impegnate nella produzione di beni di largo consumo – che hanno introdotto *condizioni di restituzione* molto favorevoli ai consumatori, come strategia di fidelizzazione e di miglioramento dell'immagine.

La proliferazione dei resi ha fatto lievitare i costi per le imprese manifatturiere, spingendole a riflettere su come realizzare sistemi più efficienti e meno onerosi per gestire tali rientri. Inoltre, com'è stato osservato in precedenza, le parti e i materiali recuperati possono essere utilizzati per ridurre i costi di produzione e costituire una *fonte conveniente* di componenti e materiali (Toffel, 2004). Perciò, lo sviluppo di *supply chain a circuito chiuso* è diventata un'importante area di attenzione e di riflessione per le imprese in seguito ai vantaggi che potrebbero derivare dall'integrazione tra catene logistiche *dirette* e catene logistiche *inverse*.

Nella rappresentazione della supply chain "a circuito chiuso" di Figura 3 possono essere distinte le sue caratteristiche essenziali: gli attori, il *luogo di raccolta* e le opzioni di recupero del valore che *chiudono il circuito*.

I beni di consumo si acquistano generalmente al dettaglio, ma oggi sono disponibili modalità di vendita alternative: su catalogo, mediante *call center* o via Internet; analogamente, i beni capitali come i macchinari o gli impianti costruiti su misura possono essere acquistati direttamente dal produttore, all'esterno del consueto circuito di distribuzione. Questa è la ragione per la quale in Figura 3, il *luogo di raccolta* non è collocato né in corrispondenza dei distributori e neppure delle imprese assemblatrici o dei punti vendita, dato che, appunto, non tutti i prodotti sono o possono essere restituiti al negozio dove sono stati acquistati e d'altro canto, la necessità di effettuare dei *resi* può manifestarsi anche in altri segmenti della catena. Esempi in questo senso comprendono i centri per il riciclaggio dei prodotti dove i consumatori stessi trasportano i beni, i servizi di recupero dei rifiuti su chiamata e i depositi di rottamazione delle auto.

Nel luogo di raccolta, il reso è classificato e verificato per stabilire la destinazione più idonea. La corretta allocazione del prodotto nel circuito di recupero influisce sull'entità del valore recuperato, sulla riduzione dell'impatto ambientale del trattamento e sui volumi dei materiali che non essendo recuperabili devono essere distrutti con conseguente perdita di valore.

Le imprese *market-driven* riconoscono un ruolo fondamentale ai fattori immateriali di offerta, tra i quali la logistica, e gli *intangibile asset* (in particolare: la cultura aziendale e il patrimonio di marca). Questi ultimi, in particolare, sono i catalizzatori che rendono possibile la sopravvivenza delle imprese in contesti *iper-competitivi e perennemente in eccesso di offerta, dove le produzioni superano sistematicamente la capacità di assorbimento della domanda e i prodotti, per quanto sofisticati, diventano rapidamente obsoleti in seguito alla facile imitabilità* (Brondoni, 2007).

Oggi, in molti mercati l'eccesso di offerta costituisce un fattore strutturale di sviluppo per le imprese che utilizzando in ottica competitiva la sovrapproduzione di beni, offrono un'ampia varietà di alternative, per soddisfare esigenze di consumo via via più sofisticate. Mentre la globalizzazione e l'eccesso di offerta impongono *una nuova filosofia di gestione, all'insegna del customer value management* (Brondoni, 2007) il conseguente eccesso di produzione determina l'aumento dei livelli di inquinamento e contribuisce al consumo delle risorse naturali.

Dal punto di vista competitivo, il *market-driven management* sostiene il confronto diretto e sistematico con i concorrenti in mercati globali dove oltre che sull'innovazione continua, per soddisfare domande mutevoli e instabili si rendono

necessarie nuove metriche di valutazione, prevalentemente di natura immateriale, a livello corporate, in grado di influenzare positivamente la performance d'impresa.

Anche in questo ambito l'attenzione per l'ambiente può rappresentare un'importante leva competitiva, tenuto conto dei cambiamenti ricordati in precedenza, nel comportamento d'acquisto di una fascia crescente di consumatori.

In particolare, la dimensione culturale che caratterizza l'orientamento *market-driven* è permeata da norme e valori di condotta coerenti con la complessità e la trasparenza dei mercati globali. Questo è un ulteriore aspetto di attenzione, perché le logiche di *corporate responsibility* si sposano con le recenti istanze ecologiste.

Negli ultimi anni, come ricordato in precedenza, molti distributori e produttori hanno notevolmente semplificato le condizioni per la restituzione dei resi a causa dell'elevata pressione competitiva. Le imprese, infatti, sono consapevoli che un consumatore soddisfatto rappresenta il loro *asset* principale e che una componente non trascurabile di tale soddisfazione, soprattutto nei mercati dei beni di largo consumo, consiste nella possibilità di restituire i prodotti che, per varie motivazioni, non sono più desiderati.

Il recupero o il ripristino dei prodotti può anche essere la componente di una strategia di costruzione (o ri-costruzione) dell'immagine aziendale oppure può essere utilizzata per avviare o consolidare la relazione con un particolare cliente o fornitore.

In molti paesi l'estensione della responsabilità del produttore rappresenta un elemento chiave delle politiche pubbliche per l'ambiente. Secondo questo approccio, i produttori che operano in determinati settori industriali (in primo luogo nell'elettronica di consumo) sono tenuti a ritirare i loro prodotti che hanno venduto giunti al termine del ciclo di vita, per ridurre i volumi dei rifiuti da smaltire. Il ritiro dei prodotti usati e la partecipazione dell'impresa a programmi di il ripristino è un elemento importante per dimostrare l'impegno a favore dell'ambiente.

Dal gennaio 2008, sulla base di quanto disposto dalla direttiva europea 2002/96/CE RAEE sul recupero, il trattamento e lo smaltimento dei rifiuti provenienti dagli apparecchi elettrici ed elettronici (indicati con la sigla RAEE), già recepita dalla normativa italiana, i gestori dei punti vendita sono tenuti a ritirare i vecchi elettrodomestici dai clienti che acquistano prodotti nuovi.

In Italia ogni anno vengono eliminate circa 800mila tonnellate di apparecchi usati o rotti, e che 74mila di questi tornano allo stato di materia prima tramite gli accordi tra insegne della Grande Distribuzione (GD) e aziende specializzate nel riciclo (Lafatiguso, 2007; p. 19). Anche in passato, quindi, era possibile riciclare i vecchi elettrodomestici, ma sulla base di iniziative individuali e volontaristiche. La nuova normativa, invece, pone a carico dei produttori i costi del servizio di riciclo, lasciando loro la possibilità di chiedere un contributo economico (compreso nel prezzo di vendita) ai clienti.

Questa nuova disciplina del trattamento dei rifiuti RAEE sta dando forte impulso alla RL nel nostro Paese, in quanto chi ritira l'usato dalle aree di stoccaggio utilizzate sia dalle Grandi Superfici specializzate nella vendita di elettrodomestici e di articoli di elettronica di consumo, sia dalle insegne di GD

deve dotarsi della logistica adeguata per ritirare l'usato e consegnarlo alle strutture di recupero attrezzate.

Alcune imprese, infine, utilizzano le capacità di RL per comunicare al pubblico il proprio impegno in campo sociale ed ambientale. Tali attività contribuiscono a migliorare l'immagine a livello *corporate* dell'azienda e ad incrementare la quota di mercato. Negli Stati Uniti, Hanna Anderson un distributore di abiti per la prima infanzia ha sviluppato un programma specifico denominato «Hannadowns» (www.hannaanderson.com) in cui si chiede ai clienti di inviare gli abiti usati all'azienda che provvede ad organizzare la distribuzione nelle scuole, nei centri di accoglienza per i senzatetto e presso associazioni di volontariato. L'azienda attribuisce uno sconto pari al 20% sul prezzo di acquisto dei nuovi abiti ai clienti che aderiscono all'iniziativa. Grazie a questa iniziativa, l'azienda ha registrato effetti molto positivi sia in termini di *reputazione*, sia sul conto economico, inoltre gli aspetti differenzianti su cui si basa la strategia di comunicazione adottata risultano difficilmente imitabili da parte della concorrenza.

5. Conclusioni

In tutti i paesi industrialmente avanzati, l'impegno a conciliare tutela dell'ambiente ed obiettivi di crescita economica costituisce una sfida non più eludibile. Molti governi, parecchie imprese e fasce crescenti di cittadini hanno iniziato ad investire risorse economiche e ad impegnarsi sul piano personale, dedicando tempo ed energie, alla cosiddetta *questione ambientale*.

La RL, il processo di trasferimento di beni dalla loro destinazione finale *canonica* effettuato per recuperare valore o per procedere al corretto smaltimento, sta raccogliendo un interesse crescente da parte delle imprese perché il volume dei ritorni è in sensibile aumento ed è sempre più apprezzata la possibilità di recuperare risorse che altrimenti andrebbero perdute con conseguenze negative per i bilanci delle imprese e per l'ambiente.

Nonostante ciò la gestione dei ritorni oggi rappresenta ancora *una parte relativamente trascurata* (Norek, 2002) del circuito logistico. Questo lavoro ha messo in evidenza che la RL non è il "*rovescio della medaglia*" costoso delle *attività logistiche* (Stock *et al.*, 2002; p. 16), ma una nuova opportunità di cui le imprese possono disporre per costruire il vantaggio competitivo, ridurre i costi e migliorare la *customer satisfaction*.

La gestione dei resi e dei prodotti *respinti dal mercato*, in precedenza ritenuta *un'onerosa manifestazione patologica* insita nei processi di produzione e di distribuzione, che le imprese dovevano affrontare e risolvere per evitare conseguenze negative sulla gestione, oggi sta evidenziando opportunità inaspettate. Grazie all'ottimizzazione del controllo dei flussi inversi, le imprese dispongono di *una nuova fonte di creazione di valore* in grado di dare luogo a vantaggi *tangibili e intangibili*.

Per quanto riguarda, i *vantaggi tangibili*, attraverso la RL le imprese hanno la possibilità di abbattere in misura significativa i costi di produzione grazie alla riduzione degli oneri di approvvigionamento, determinata, da un lato, dal recupero di componenti, parti e materiali riutilizzabili e, dall'altro, dalla

diminuzione degli acquisti di materie prime “nuove” grazie all’impiego di una quota di materie prime “recuperate”.

Inoltre, sul piano dei *vantaggi immateriali*, le imprese beneficiano di importanti ricadute positive sull’immagine, in quanto un efficiente programma di RL può testimoniare l’impegno concreto a favore dell’ambiente.

Infine, in caso di gravi incidenti, la capacità di ritirare rapidamente dal mercato prodotti difettosi o pericolosi per il consumatore può neutralizzare, almeno in parte, le conseguenze negative sull’immagine dovute ad episodi del genere, come il recente scandalo delle vernici tossiche utilizzate per fabbricare i giocattoli della Mattel in Cina - tempestivamente ritirati dal mercato - ha dimostrato.

Bibliografia

- Brondoni S.M. (ed.) 2007, *Market-Driven Management, Concorrenza e Mercati Globali*, Giappichelli, Torino,.
- Cooke J.A. 1991, *The environment: your challenge for the '90s*, in *Traffic Management*, July.
- Copacino W.C., Rosenfield D.B. 1987, *Methods of logistics systems analysis*, in *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, n. 6.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. 1992, *The Management of Business Logistics*, 5th ed., West Publishing, Minneapolis-St. Paul, MN.
- Christopher M. L. 1998, *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, 2 ed. London.
- Cummings C., Hond F. 1993, *Bayerische Motor Werke AG case*, Management Institute for Environment and Business, Washington, DC.
- Daugherty P.J., Richey R.G., Genchev S.E., Chen H. 2005, *Reverse Logistics: superior performance through focused resource commitments* in *Transportation Research*, n.41.
- Dowlatshahi S. 2004, *Developing a theory of reverse logistics*, in *Interfaces*, n. 30.
- Fine C., Vardan R., Pethick R., El-Hout J. 2002, *Rapid-response capability in value-chain design*, in *Sloan Management Review*, n. 2.
- Foster T.A. 1992, *An environmental impact statement* in *Distribution*, January.
- Gecowets G.A. 1979, *Physical Distribution Management*, in *Defence Transportation Journal*, n. 35.
- Heinritz S., Farrel P., Guinipero L., Kolchin M. 1991, *Purchasing: Principles and Applications*, 8th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Johnson J.C., Wood D.F. 1993, *Contemporary Logistics*, 5th ed., Macmillan, New York, NY.
- Kopicki R.J., Berg M., Legg L.M.J., Dasappa V., Maggioni C. 1993, *Reuse and Recycling: Reverse Logistics Opportunities*, Oak Brook, IL, Council of Logistics Management.
- Kotler P. 1972, *Marketing Management: analysis, planning and control*, (second edition), Prentice-Hall, inc., Englewood Cliff, New York, NY.
- Lambert D.M., Stock J.R. 1993, *Strategic Logistics Management*, 3rd ed., Irwin Publishing, Homewood, IL.
- Lafatiguso R., *Il riciclo slitta in primavera*, in *Il Sole 24 Ore* del 4 dicembre 2007.

- Marien E. 1998, *Reverse Logistics as Competitive Strategy* in *Supply Chain Management Review*, Spring.
- Mizik N., Jacobson. R. 2003, *Trading off between value creation and value appropriation. The financial implications of shifts in strategic emphasis*, in *Journal of Marketing*, n. 67.
- Murphy P.R., Poist R.F. 2000, *Green Logistics Strategies: An Analysis of Usage Pattern*, in *Transportation Journal*, Winter.
- Norek C.D. 2002, *Returns Management: Making Order Out of Chaos*, in *Supply Chain Management Review*, n. 3.
- Pooley J., Stenger A. 1992, *Modelling and shipment consolidation in a logistics system*, in *Journal of Business Logistics*, Vol. 4, n. 2.
- Porter M.E., van der Linde C. 1995, *Green and competitive* in *Harvard Business Review*, n. 73.
- Porter M.E., van der Linde C. 1995, *Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship* in *Journal of Economic Perspective*, n. 9.
- Rogers D. 1999, Tibben-Lembke R., *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Pittsburgh, PA: Reverse Logistics Executive Council.
- Smith K.J., Grimm C.M., Gannon M.J., Chen M.J. 1991, *Organization information processing, competitive response and performance in the U.S. domestic industry*, in *Academy of Management Journal*, n. 34.
- Srivastava S.K. 2007, *Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review*, in *International Journal of Management Reviews*, n. 1.
- Stock J.R. 1992, *Reverse Logistics*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Stock J.R., Speh T.W., Shear L.H. 2002, *Many happy (product) returns*, in *Harvard Business Review*, n. 7.
- Thierry M., Salomon M., Van Nunen J., Van Wassenhove L. 1995, *Strategic Issues in Product Recovery Management* in *California Management Review*, n. 37.
- Tibben Lembke R., Rogers D. 2002, *Differences Between Forward and Reverse Logistics in a Retail Environment*, in *Supply Chain Management*, n. 7.
- Toffel M.W. 2004, *Strategic Management of Product Recover*, in *California Management Review*, n. 2.
- Tyworth J.E., Wu H. 1993, *Conformance to standard for on-time LTL transportation: how much is worth?*, in *Journal of the Transportation Research Forum*, n. 1.
- Vaidyanathan J., Yadong L. 2002, *Creating Competitive Advantages Through New Value Creation: A Reverse Logistics Perspective*, in *Academy of Management Perspective*, n. 7.
- Van Hoek R.I. 1999, *From reversed logistics to green supply chains*, in *Supply Chain Management*, n. 4.
- Visich J.K., Suhong L., Basheer M. 2007, *Enhancing Product Recovery Value in closed-loop supply chains with RFID*, in *Journal of Managerial Issues*, n. 3.

Note

¹ La logistica *in entrata* comprende le attività associate al ricevimento, allo stoccaggio ed alla movimentazione delle materie prime. Le decisioni manageriali in questo ambito riguardano il

consolidamento dei carichi, la scelta dei modi di trasporto e dei corrieri, il *material handling* e il *warehousing*.

² Le condizioni di sub-ottimalità possono concretizzarsi in problemi di bassa qualità, conseguenza di forniture scadenti o inadeguate, oppure nella scarsa motivazione dei fornitori a condividere con l'impresa-buyer competenze specifiche per migliorare o innovare le componenti assemblate nel prodotto.

³ Secondo tale prospettiva, la logistica in quanto «*that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements*» (www.cscmp.org) è un'attività che partecipa al processo di generazione del valore. La possibilità di avere all'interno dell'impresa o di controllare (attraverso l'*outsourcing*) determinate capacità logistiche costituisce un elemento fondamentale per la costruzione del vantaggio competitivo.

⁴ Gecowets (1979; p. 5), infatti, sottolinea «*...neither would be possible without getting the right items needed for consumption or production to the right place at the right time and in the right condition at the right cost*».

⁵ All'inizio, percorrere a ritroso la supply chain «*... has been described as going the wrong way on a one-way street*» (Daugherty, Richey *et al.*, 2005; p. 49) e tale affermazione lascia chiaramente intendere l'atteggiamento di preoccupata *diffidenza* nei confronti di tale eventualità.

⁶ Dowlatshahi (2004; p. 145) osserva che fino ai primi anni 2000 «*...reverse logistics is a fairly new concept in logistics and supply-chain management. Most articles on reverse logistics are in practitioner-related journals, rather than academic journals*».

⁷ Tra le definizioni più accreditate in letteratura vi è quella suggerita da Rogers e Tibben-Lembke «*...the process of planning, implementing and controlling the efficient flow of materials. In process inventory, finished goods, and related information from the point of consumption to the point of origin for the purpose of recapturing value or proper disposal*» (Rogers e Tibben-Lembke, 2001).

⁸ La clausola della restituzione entro i 7 giorni, diffusa soprattutto presso i negozi che trattano beni di largo consumo durevoli, quali elettrodomestici e prodotti informatici, permette all'acquirente di sostituire il prodotto guasto o difettoso con un prodotto identico o equivalente, senza dover attendere il rientro del bene riparato dal centro di assistenza.

⁹ Rientra in questa fattispecie il cambio dei regali non graditi o *non di misura* (pratica molto diffusa per i prodotti di abbigliamento) frequente nei periodi successivi alle principali ricorrenze (festività natalizie, pasquali, ecc.).

¹⁰ Le cosiddette ri-lavorazioni sono una pratica abituale nel settore dei ricambi per veicoli, dove è frequente il ritiro di componenti e parti usurate, che dopo essere state ri-lavorate e controllate sono poste nuovamente in vendita.

¹¹ Questa interpretazione si rifà agli studi di Lambert e Stock i quali sostengono che la RL consiste sostanzialmente nella «*administration of returns*» (Lambert e Stock, 1993; p. 19).

¹² Il significato del termine è completamente diverso da quello che assume nel gergo di marketing, dove per *cannibalizzazione* si intende il fenomeno per cui due o più prodotti di una stessa azienda si sottraggono reciprocamente quota di mercato, anziché ridurre quella dei prodotti analoghi della concorrenza.

¹³ È il caso dei capi di abbigliamento firmati che al termine della stagione vengono indirizzati a circuiti distributivi diversi da quello canonico delle *boutique*, in particolare, a quello dei *factory outlet* o del commercio su aree pubbliche.