

**Reso compulsivo e dinamiche di restituzione: analisi critica ed
implicazioni per le politiche di gestione dei resi**

Prof. Daniele D'Ambrosio

RELATORE

Prof.ssa Emanuela Delbufalo

CORRELATORE

Alfonso Aiello
Matr. 769551

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	2
1. LA RIVOLUZIONE DELL'E-COMMERCE E LA "COMPULSIVITA' NEI RESI": DUE FACCE DELLA STESSA MEDAGLIA	5
1.1 LA DIFFUSIONE DELL'E-COMMERCE	5
1.2 IL FENOMENO DELLA <i>REVERSE LOGISTICS</i> NELL'E-COMMERCE	9
1.3 LE CAUSE SOTTOSTANTI DELLA RESTITUZIONE DI PRODOTTI	12
1.4 I CAMBIAMENTI NEL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI: IL RESO COMPULSIVO	15
2. LE POLITICHE DI RESTITUZIONE TRA ECONOMIA ED AMBIENTE	18
2.1 LA GESTIONE DEI RESI: (P)RENDERE O LASCIARE?	18
2.2 L'EVOLUZIONE DELLE POLITICHE DI RESTITUZIONE NEL TEMPO	21
2.3 ANALISI DELLE ATTUALI POLITICHE DI RESTITUZIONE: UN CONFRONTO TRA ITALIA, REGNO UNITO E STATI UNITI	24
2.4 STRATEGIE AZIENDALI PER AFFRONTARE IL RESO COMPULSIVO: <i>CASE STUDIES AMAZON, ZARA E ZALANDO</i>	28
2.5 L'IMPATTO ECONOMICO DEI RESI COMPULSIVI	31
2.6 L'IMPATTO AMBIENTALE DEI RESI COMPULSIVI	35
3. PROFILI DI CONSUMATORE E COMPORTAMENTO COMPULSIVO DI RESTITUZIONE	39
3.1 PROFILO PSICOLOGICO DEL RESTITUTORE COMPULSIVO	40
3.2 FATTORI SOCIOCULTURALI CHE INFLUENZANO IL RESO COMPULSIVO	44
3.3 IMPATTO DELLE <i>POLICIES</i> DI RESO SUL COMPORTAMENTO COMPULSIVO DI RESTITUZIONE	47
4. METODOLOGIA DI RICERCA	51
4.1 LO STRUMENTO DI RICERCA: IL QUESTIONARIO	51
4.2 SEZIONI E QUESITI	54
4.3 ANALISI DELLE RISULTANZE	57
5. IMPLICAZIONI TEORICHE E MANAGERIALI	70
5.1 MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RESI	70
5.2 APPROCCI SOSTENIBILI PER AFFRONTARE IL PROBLEMA DEL RESO COMPULSIVO	74
5.3 RUOLO DELLA TECNOLOGIA NELL'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI DI RESTITUZIONE	77
CONCLUSIONI	81
BIBLIOGRAFIA	84
SITOGRAFIA	88

INTRODUZIONE

La commercializzazione e la distribuzione di beni e servizi sono state significativamente trasformate dai rapidi avanzamenti della tecnologia dell'informazione, con le piattaforme digitali che hanno cambiato radicalmente i comportamenti d'acquisto dei consumatori. In questo contesto, l'attore principale è rappresentato dal commercio elettronico, il quale ha raggiunto livelli di diffusione massicci e una centralità che continua ad aumentare, soprattutto dopo la pandemia da *Covid-19*. Il maggiore vantaggio dell'*e-commerce* sta nell'opportunità che offre alle aziende di raggiungere un pubblico di consumatori sempre più ampio, potendosi rivolgere ad un mercato potenzialmente infinito e senza confini geografici. Inoltre, i potenziali clienti possono accedere al negozio *online* a qualunque ora del giorno e da qualsiasi dispositivo, offrendo una flessibilità irraggiungibile per uno *store* fisico. Tuttavia, come accade per ogni grande progresso di natura scientifica e/o tecnologica, anche lo sviluppo degli *e-commerce* porta con sé alcuni ostacoli degni di nota, soprattutto, per la logistica della *supply chain*: tra questi, il fenomeno dei resi compulsivi rappresenta l'oggetto di analisi del presente elaborato. O meglio, il problema dei resi compulsivi. Può essere considerato, a tutti gli effetti, un problema dal momento in cui circa 1/3 dei prodotti acquistati *online* in un anno viene rispedito al mittente: in cifre, ciò si traduce in una effettiva perdita netta sui ricavi di circa 640 miliardi di dollari. Si tratta di un problema anche perché, considerando l'entità di tali flussi che risalgono controcorrente la catena di approvvigionamento, la raccolta merci e la loro successiva disposizione diventano questioni all'ordine del giorno nei CdA delle grandi aziende, le quali non possono più sottovalutare la portata del problema, che impatta negativamente sulle loro finanze e sull'ambiente circostante.

La maggior parte dei rivenditori *online* tiene conto di questo aspetto in via prioritaria, realizzando e proponendo ai consumatori politiche di restituzione appositamente costruite per aumentare il traffico e la presenza sui propri siti di vendita, con il reso gratuito che rappresenta lo strumento di *marketing* maggiormente utilizzato per attrarre la clientela. Quando, però, le richieste di reso hanno iniziato a moltiplicarsi e a diventare, pian piano, ingestibili, gli stessi *retailer online* hanno intrapreso misure più stringenti per disincentivare e disinnescare la pratica, ormai fin troppo diffusa, di acquistare un prodotto *online*, utilizzarlo e, infine, restituirlo, chiedendo, tra l'altro, anche il rimborso.

E' in questo contesto che nasce la motivazione principale del presente progetto di tesi, che tenta di rispondere all'interrogativo che ha ispirato l'intera ricerca, ossia: **in che misura il fenomeno del reso compulsivo influisce sulle politiche di restituzione adottate dalle aziende, e come tali politiche possono essere adattate per affrontare efficacemente questo comportamento dei consumatori, mantenendo allo stesso tempo un equilibrio tra la *Customer Satisfaction*, gli impatti economici e quelli ambientali?**

L'analisi sperimentale condotta in questa sede si propone di esplorare nel dettaglio le dinamiche del

reso compulsivo, analizzando con uno sguardo critico le attuali politiche di gestione dei resi, con l'obiettivo di proporre soluzioni innovative e sostenibili per migliorare tali politiche. Nello specifico, il lavoro di ricerca segue un percorso d'indagine che punta a fornire un solido *framework* su cui poggiare le proposte elaborate nel capitolo conclusivo. In particolare, gli obiettivi della ricerca sono:

- Analizzare le cause che portano i consumatori a restituire frequentemente i prodotti acquistati;
- Esaminare le attuali politiche di restituzione adottate da diverse aziende e confrontarle tra vari paesi;
- Valutare l'impatto economico ed ambientale del reso compulsivo;
- Proporre strategie ed approcci innovativi per migliorare la gestione dei resi, tenendo conto delle esigenze dei consumatori e della sostenibilità ambientale.

Il primo capitolo esplora l'ascesa dell'*e-commerce* e fornisce una rapida panoramica sul funzionamento del sistema di logistica inversa. Successivamente saranno analizzate le principali cause che conducono un acquirente a restituire un prodotto acquistato, effettuando un *focus* sui cambiamenti nel comportamento d'acquisto dei consumatori, il quale, nello specifico, alimenta il reso compulsivo.

Le politiche di restituzione sono l'oggetto del secondo capitolo, il quale si sofferma, in *primis*, sulla loro evoluzione storica, per poi offrire, in un secondo momento, un confronto tra le legislazioni di tre diverse nazioni (Italia, Regno Unito e Stati Uniti). In questo contesto, assumono particolare rilevanza le strategie adottate da alcune aziende leader come *Amazon*, *Zara* e *Zalando*, che sono, nello specifico, i *case studies* analizzati nel capitolo. Si conclude, infine, la discussione del secondo capitolo con l'analisi degli impatti economici ed ambientali dei resi compulsivi.

Il terzo capitolo si concentra sul profilo psicologico e socioculturale dei consumatori che adottano comportamenti di restituzione compulsiva. Saranno passati in rassegna i principali fattori che influenzano tali comportamenti, nonché il ruolo che ricoprono le politiche di restituzione nel favorire un comportamento di questo tipo.

Il quarto capitolo, invece, rappresenta il cuore del progetto di tesi, in quanto descrive la metodologia adottata per la ricerca con un *focus* specifico sulla *survey* come principale strumento di raccolta dati. L'analisi proseguirà con una dettagliata descrizione delle sezioni e dei quesiti di cui si compone il questionario, nonché dell'approccio utilizzato per analizzare i risultati ottenuti fino a giungere al quinto capitolo del progetto di tesi che discute le implicazioni teoriche e pratiche delle risultanze della ricerca condotta. Sulla base di tali evidenze empiriche, saranno proposte alcune strategie per migliorare i sistemi di gestione dei resi. La trattazione si conclude con l'individuazione di alcuni possibili percorsi di sviluppo futuri, basati sul ruolo che la tecnologia svolge nell'ottimizzare i processi di restituzione, nonché individuando alcuni esempi di approcci sostenibili vincenti che

possono aiutare nell'elaborazione di una soluzione concreta e duratura alla problematica riscontrata. Infine, l'ultimo capitolo conclusivo si propone di riassumere i risultati e le principali evidenze emerse dal progetto di tesi, soffermandosi altresì sulle limitazioni che la stessa ricerca inevitabilmente presenta.

1. LA RIVOLUZIONE DELL'E-COMMERCE E LA “COMPULSIVITA’ NEI RESI”: DUE FACCE DELLA STESSA MEDAGLIA

Il fenomeno dell'*e-commerce* ha trasformato radicalmente il modo in cui le persone effettuano acquisti e ciò ha causato una serie di cambiamenti significativi nel panorama commerciale tradizionale. Tendenzialmente si fa coincidere la nascita del commercio elettronico con il lancio di *CompuServe* nel 1969, il quale rappresenta il primo importante servizio commerciale su Internet negli Stati Uniti.¹ Chiaramente, la struttura e le funzionalità dell'*e-commerce* moderno non possono essere paragonate alla primordiale versione del 1969, in quanto le repentine rivoluzioni tecnologiche e commerciali lo hanno reso, ad oggi, una forza trainante dell'economia globale. Sebbene il comportamento d'acquisto dei consumatori e i mercati in tutto il mondo siano influenzati dalla popolarità dell'*e-commerce*, non bisogna trascurare un fenomeno altrettanto rilevante, alimentato dalla sua facilità di utilizzo, quale la compulsività nell'acquisto e nella conseguente restituzione di un prodotto.

Il presente capitolo andrà ad esplorare, dunque, i due volti dell'*e-commerce* contemporaneo: da un lato, l'espansione senza freni che ha caratterizzato questa modalità di commercio, e dall'altro, il processo della *Reverse Logistics* con le sue principali implicazioni per la gestione dei resi. Si passeranno in rassegna le principali motivazioni che spingono un cliente a restituire il prodotto dopo l'acquisto, e, analizzando l'evoluzione del comportamento d'acquisto nel tempo, si approfondirà il fenomeno del reso compulsivo. Attraverso questa analisi, si cercherà di comprendere più a fondo le complesse sfide che le aziende devono affrontare nel garantire un'esperienza soddisfacente ai consumatori e nel gestire efficacemente i processi di reso dei propri prodotti.

1.1 LA DIFFUSIONE DELL'E-COMMERCE

Il principale fattore a cui bisogna attribuire i meriti per la semplificazione della vita dei cittadini e dell'attività economica delle imprese è *Internet*, il quale ha rivoluzionato la comunicazione e la fruizione di informazioni e servizi che prima erano disponibili solo in modalità fisica. La digitalizzazione e l'automazione sono diventati elementi trainanti che influenzano e coinvolgono tutti gli ambiti economici, ossia i trasporti, la produzione, le comunicazioni e il consumo.² Nel novero dei numerosi processi trasformativi, uno dei settori maggiormente impattati è il commercio, che –

¹ “Simakov, V. (2020). HISTORY OF FORMATION OF E-COMMERCE ENTERPRISES AS SUBJECTS OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP. *Three Seas Economic Journal*, 1(1), 84-90”.

² “INAPP, Guarascio D., Sacchi S., DIGITALIZZAZIONE, AUTOMAZIONE E FUTURO DEL LAVORO, INAPP, Roma, 2017”

soprattutto dopo la pandemia da Covid-19 – ha sperimentato una crescita considerevole della sua componente “digitale”, ossia l’*e-commerce*.

La letteratura in materia propone numerose interpretazioni del concetto di commercio elettronico, senza, tuttavia, individuare una definizione universalmente accettata a causa della complessità e della multiformità del modello di *business* del commercio *online*, le quali hanno permesso di tracciare diverse linee guida di ricerca seguite da vari studiosi.³ Effettuata, dunque, tale breve premessa, si tende a definire il commercio elettronico in base alle cinque principali dimensioni di cui si compone:

- 1) **Condivisione delle informazioni:** l’*e-commerce* rappresenta la raccolta, l’elaborazione, il deposito, la comunicazione e la consegna elettronica di informazioni attraverso l’ausilio delle tecnologie dell’*IoT*;
- 2) **Utilizzo della tecnologia:** come anticipato in precedenza, il commercio elettronico implica la comunicazione, la distribuzione, nonché l’acquisto e vendita di prodotti, servizi ed informazioni utilizzando le reti informatiche, compreso *Internet*;
- 3) **Transazioni di acquisto-vendita:** in questo caso, il commercio elettronico si riferisce all’atto di acquistare, vendere e scambiare beni, servizi ed informazioni online mediante l’uso di tecnologie elettroniche e di comunicazione;
- 4) **Transazioni monetarie:** è noto che l’*e-commerce* prevede il trasferimento di fondi sulla rete elettronica (principalmente *Internet*);
- 5) **Concorrenza:** infine, su questo punto, è bene sottolineare la centralità dell’attuazione di pratiche etiche nell’ambito del commercio elettronico, finalizzate all’impiego di risorse per ottenere e mantenere il *competitive advantage* nei mercati virtuali.

Dunque, la complessità di tale fenomeno è testimoniata, altresì, dall’esistenza di quattro diverse tipologie di *business model* per l’*e-commerce*⁴, la cui specificazione risulta fondamentale ai fini del presente progetto di ricerca. Infatti, il modello di business a cui si farà riferimento d’ora in avanti è il *Business to Consumer* (B2C), che rappresenta, in assoluto, il più comune e diffuso a livello globale: in questa modalità, l’azienda vende direttamente al consumatore finale i propri prodotti e servizi, ragion per cui la problematica della compulsività dei resi nel mondo del commercio elettronico non può che fare riferimento a tale tipologia di modello di business, sebbene generi impatti negativi su tutta la catena di fornitura.

Nel modello *Business to Business* (B2B), invece, l’azienda cede ad un’altra azienda i suoi prodotti o servizi. Quest’ultima, spesso, si rivolge al consumatore per la transazione finale per la rivendita e ciò

³ “Goyal, S., Sergi, B.S. and Esposito, M. (2019) ‘LITERATURE REVIEW OF EMERGING TRENDS AND FUTURE DIRECTIONS OF E-COMMERCE IN GLOBAL BUSINESS LANDSCAPE’, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development*, Vol. 15, No. 1/2, pp.226-255”.

⁴ “<https://www.bigcommerce.it/articoli/ecommerce/tipi-di-business-model/>”

contribuisce alla creazione di un ciclo di vendita più lungo, con valori degli ordini più alti ed acquisti ricorrenti più numerosi.

Una tipologia che, di recente, si sta sviluppando in maniera sempre più capillare in determinate nicchie di mercato è il *Consumer to Business* (C2B), che consente di fornire prodotti e servizi alle aziende. Si tratta di un *business model* in cui il consumatore stabilisce il prezzo e le aziende competono per soddisfare le sue esigenze.

Infine, l'ultima tipologia di *business model* per il commercio online è il *Consumer to Consumer* (C2C), anche definita *Online Marketplace*, in quanto genera valore dalla creazione di un *network* tra consumatori per favorire lo scambio di prodotti e servizi. Ebay, ad esempio, è una delle piattaforme più note che applica tale modello di business e che riesce a generare margini positivi grazie alle pubblicazioni di inserzioni pubblicitarie e alle commissioni di vendita.

A partire dal nuovo millennio, la costante espansione delle piattaforme *online* e la comodità delle transazioni digitali hanno sicuramente contribuito alla crescita esponenziale del commercio elettronico: da un'indagine di Statista, risalente a settembre del 2022 (Figura 1), si stima che le vendite registrate nel 2023 dovrebbero attestarsi intorno ai 6310 miliardi di dollari di fatturato, fino ad arrivare ai circa 8148 miliardi del 2026.

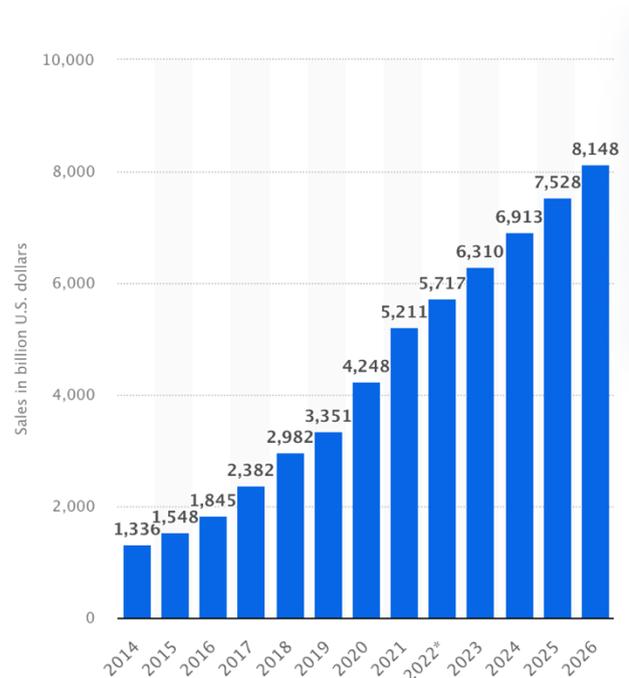


Figura 1: Fatturato mondiale generato dalle vendite online 2014-2026 (Statista, 2022)

E' interessante sottolineare il ritmo più moderato che la crescita dell'*e-commerce* ha assunto dopo un periodo di rapida accelerazione tra il 2020 e il 2021 a causa del Covid-19, finestra temporale in cui i tassi di crescita registrati sono stati pari rispettivamente al 25,7% e al 17% (Figura 2): il

distanziamento sociale, le restrizioni alla mobilità e la chiusura dei negozi fisici hanno spinto i consumatori a cercare valide alternative *online* per soddisfare le proprie esigenze di acquisto, rendendo evidenti i vantaggi di fare acquisti *online* in termini di sicurezza, comodità e accessibilità. Tale crescita, tuttavia, dovrebbe anche essere imputata al cambiamento della demografia e del comportamento d'acquisto dei consumatori, con le nuove generazioni che preferiscono fare acquisti *online* piuttosto che nei negozi⁵. Si tratta di un aspetto fondamentale da tenere in considerazione e che sarà approfondito con il prosieguo della trattazione, in quanto il panorama dell'*e-commerce* è destinato a vivere ulteriori trasformazioni significative, portando con sé nuove sfide e dinamiche stimolanti, tra cui l'impatto dell'IA e della *Virtual Reality*, giusto per citarne alcune.

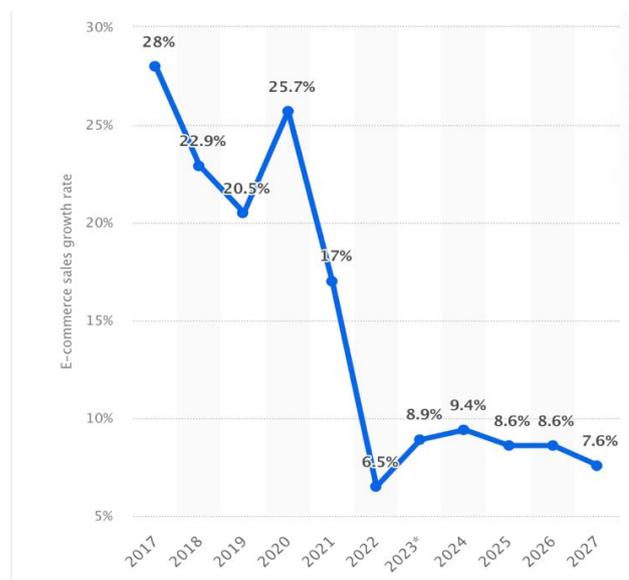


Figura 2: Tasso di crescita annuale delle vendite online 2017-2027 (Statista 2023)

Sebbene la rivoluzione digitale menzionata in apertura sia connotata da numerosi vantaggi che hanno influenzato il modo di compiere acquisti, allo stesso tempo, lo sviluppo e la crescita del commercio digitale ha provocato una serie di conseguenze negative che meritano di essere approfondite. Anzitutto, la causa principale della profonda crisi, che ancora tutt'oggi attanaglia le sorti dei *retailer* tradizionali, è da ritrovarsi proprio nella rapida diffusione dell'*e-commerce* a livello mondiale, con tanti negozi che sono costretti a chiudere e molti *retailer* che intraprendono la strada dell'omnicanalità⁶.

Inoltre, la comodità, la rapidità e la facilità di utilizzo dei siti di *e-commerce* presentano un "lato oscuro" che nell'ultimo biennio sta vedendo la luce sempre più frequentemente: il riferimento è al comportamento frenetico, ricorrente e compulsivo dei consumatori nella restituzione di un prodotto e che genera notevoli implicazioni, soprattutto di carattere economico ed ambientale, per i rivenditori.

⁵ [https://digitexport.promositalia.camcom.it/promuovere-e-vendere/tutti-i-numeri-delle-commerce-nel-mondo.kl#/?](https://digitexport.promositalia.camcom.it/promuovere-e-vendere/tutti-i-numeri-delle-commerce-nel-mondo.kl#/)

⁶ "Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014) FROM MULTICHANNEL TO OMNICHANNEL RETAILING: REVIEW OF THE LITERATURE AND CALLS FOR RESEARCH. ICCMI, Vol. 6, pp. 1-6".

Sarà proprio questo l'aspetto su cui ci si focalizzerà nel secondo paragrafo del presente capitolo in cui si introdurrà il fenomeno della *Reverse Logistics* e le sue principali implicazioni.

1.2 IL FENOMENO DELLA REVERSE LOGISTICS NELL'E-COMMERCE

Il contesto dinamico dell'*e-commerce* ha reso l'acquisto online un pilastro della vita moderna in termini di convenienza, accessibilità e flessibilità: gli acquirenti possono effettuare acquisti da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, senza avere la necessità di doversi recare fisicamente in un negozio, e ad un prezzo maggiormente competitivo, grazie alla maggiore concorrenza tra i venditori *online* e alla riduzione dei costi operativi associati alla gestione di un negozio fisico. Alla luce del recente *exploit* del mondo del commercio elettronico, risulta fondamentale soffermarsi sull'importanza di una gestione efficace del flusso di prodotti, che non deve limitarsi semplicemente alla consegna al consumatore finale. Parallelamente alla crescita dello shopping *online*, infatti, è aumentato vertiginosamente anche il numero di resi, i quali, se non gestiti correttamente, possono generare severe implicazioni economiche per i rivenditori *online*, nonché problemi sull'impatto ambientale.

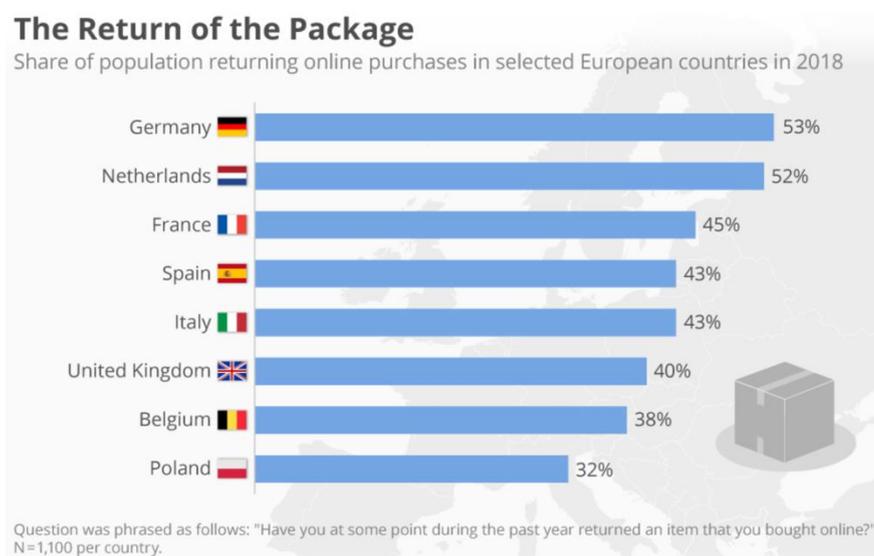


Figura 3: Percentuale di popolazione che ha restituito almeno un prodotto acquistato online in Europa nel 2018 (Statista 2019)

Secondo una ricerca di Statista (Figura 3)⁷, in media il 43% dei consumatori italiani rispedisce al mittente un acquisto, e questa tendenza è ancora più diffusa in paesi del Nord Europa, come Germania e Olanda, in cui più della metà degli intervistati, nell'anno di riferimento, ha restituito almeno un prodotto al rivenditore. A ciò si aggiunge, molto spesso, l'utilizzo del reso gratuito come strumento

⁷ "Best, Raynor de. (2019), THE RETURN OF THE PACKAGE, Statista, Statista Inc."

strategico per incentivare l'acquisto, stipulando accordi di vendita che prevedono restituzioni gratuite e ritiri dei pacchi a domicilio in tempi record. In questa ottica, dunque, i consumatori hanno sviluppato la pratica di ordinare e subito dopo restituire prodotti ininterrottamente, incentivati dai resi gratuiti che molti *e-commerce* offrono per consolidare la fedeltà dei clienti, e, allo stesso tempo, aumentare le vendite dell'*e-commerce* stesso.

Dunque, l'intero processo della "logistica di ritorno" o *Reverse Logistics* merita un breve approfondimento in questa sede, necessario per comprenderne l'effettiva sostenibilità sia economica, che ambientale. La definizione più scientificamente accurata di *Reverse Logistics*, che la letteratura ha elaborato è la seguente: "Un segmento specializzato nella logistica che si concentra sul movimento e sulla gestione di prodotti e risorse dopo la vendita e dopo la consegna al cliente. Include la restituzione dei prodotti per la riparazione e/o il credito".⁸ Dalla definizione emerge chiaramente una indicazione sul *focus* principale della *Reverse Logistics*, ossia il processo di trasporto del prodotto dal consumatore verso il magazzino o impianto di produzione: tuttavia, l'attività appena menzionata è solo una delle fasi che caratterizzano la logistica di ritorno, la quale si declina in diverse componenti che comprendono anche il controllo qualità e l'eventuale riparazione, riciclaggio o smaltimento.

Tuttavia, per comprendere quanto tale processo abbia una centralità rilevante per un *e-commerce*, è necessario tenere in considerazione alcuni dati, rappresentati nella Figura 4: nel 2022, il mercato mondiale della logistica inversa ha raggiunto i 664,9 miliardi di dollari, e si prevede che, addirittura, al termine del 2029, tale mercato supererà i 950 miliardi.⁹

⁸ "https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx"

⁹ "Statista, Data Bridge Market Research (2022), PROJECTED SIZE OF THE REVERSE LOGISTICS MARKET WORLDWIDE FROM 2022 TO 2029 (IN BILLION U.S. DOLLARS). Statista, Statista Inc"

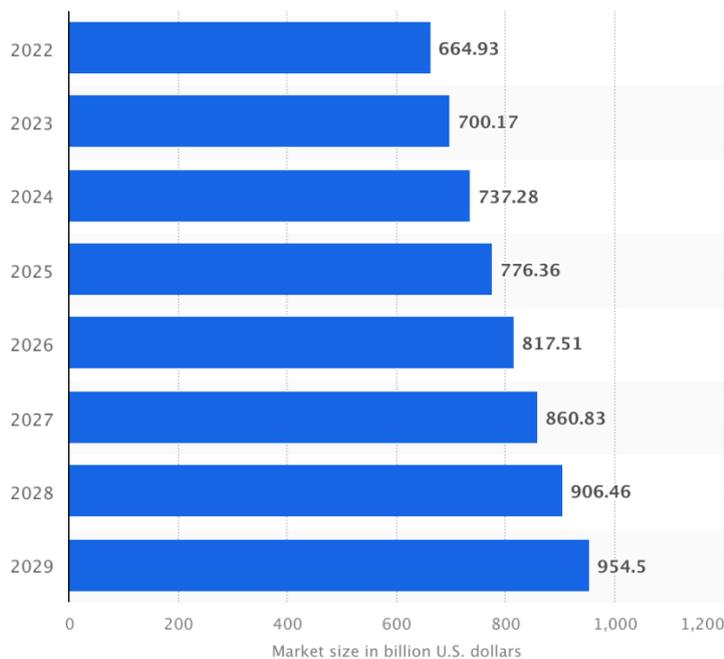


Figura 4: Dimensioni attese del mercato mondiale della logistica inversa tra il 2022 e il 2029 (Statista)

Si può, dunque, dedurre che, per i rivenditori *online*, il corretto trattamento dei resi è un fattore fondamentale per l'ottenimento di risultati positivi nell'ambito del commercio elettronico, nel quale l'obiettivo è cercare di recuperare valore dal prodotto e garantire che il cliente ritorni ad acquistare sul proprio *store*: i valori riportati nella Figura 3 e nella Figura 4 non possono essere di certo trascurati e ciò si traduce in costi elevati che le aziende *e-commerce* devono sostenere nonché in sfide logistiche che mettono a dura prova l'intera catena di approvvigionamento. Si manifesta, in tal modo, la necessità di minimizzare le perdite causate dai resi, i quali, sempre più spesso con il passare degli anni, impattano notevolmente sul margine di profitto di ogni *e-commerce*. Alcuni membri del *Reverse Logistics Executive Council*, si sono interrogati sulle modalità con cui le aziende potessero contenere i costi della logistica di ritorno, ed è emerso, in un loro rapporto¹⁰, che le imprese dovrebbero prestare attenzione principalmente al ciclo di vita del prodotto, individuando per ciascuna fase un approccio gestionale specifico, nonché sulle tecnologie e sistemi informatici che consentono di tracciare i prodotti in tempo reale.

Oltre al tema economico, la *Reverse Logistics* risulta fondamentale da analizzare anche per le sue implicazioni di natura ambientale. La valorizzazione dei prodotti che vengono restituiti è possibile attraverso l'individuazione di nuove opportunità di utilizzo, individuate in letteratura¹¹, quali:

- **Riparazione:** quando si riporta in condizioni operative ottimali un prodotto danneggiato;

¹⁰ "Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of business logistics*, 22(2), 129-148".

¹¹ "Thierry, M., Salomon, M., Van Nunen, J., & Van Wassenhove, L. (1995). Strategic issues in product recovery management. *California management review*, 37(2), 114-136".

- **Ricostruzione:** quando si restituisce al prodotto usato uno standard di qualità paragonabile all'originale, mantenendo un costo inferiore;
- **Cannibalismo:** ossia il recupero di parte dei componenti riutilizzabili dai prodotti restituiti al fine di destinarli alla riparazione o alla ricostruzione di altri articoli;
- **Riciclaggio:** si fa riferimento, in questo caso, all'utilizzo di materiali o componenti dei prodotti dimessi per la produzione *ex novo* di articoli, i quali non devono essere necessariamente uguali agli originali.

In generale, il dibattito sulle restituzioni è stato animato attivamente dalla letteratura dedicata alla gestione della catena di approvvigionamento e presenta, ancora ad oggi, alcuni aspetti da chiarire e da sistematizzare a causa del repentino sviluppo e della rapida crescita delle transazioni online: la compulsività dei resi è un elemento chiave che emerge da tale scenario e, a tal proposito, esistono molteplici *driver* che possono generare un comportamento di questo tipo. Tuttavia, prima di entrare nel merito, è necessario approfondire le principali motivazioni che spingono un consumatore a restituire un prodotto acquistato al fine di fornire un contributo più accurato su ciò che è stata definita in apertura del capitolo “l'altra faccia della medaglia” nella rivoluzione dell'*e-commerce*.

1.3 LE CAUSE SOTTOSTANTI DELLA RESTITUZIONE DI PRODOTTI

Nel momento in cui si effettua un acquisto non soddisfacente, oppure ci si accorge che il prodotto acquistato ha qualche difetto di fabbricazione, oppure è danneggiato, è una prassi comune e consolidata quella di individuare le modalità per rispedire il prodotto al mittente, chiedendo un rimborso. Tale pratica, viene comunemente definita *reso* e si sostanzia in un vero e proprio rimborso dell'acquisto a seguito della restituzione del prodotto ordinato, che avviene attraverso una spedizione dal cliente al venditore. Sebbene il *reso* si configuri come un aspetto cruciale dell'esperienza di acquisto del consumatore, non bisogna interpretarlo come una concessione arbitraria del venditore. Si tratta, a tutti gli effetti di un diritto irrinunciabile del consumatore, come sancito dal Codice del consumo all'articolo 52 e ss. del D.lgs. 206/2005, in cui si afferma che “il diritto di recesso (c.d. “diritto di ripensamento”) consente al consumatore di disporre di un periodo di quattordici giorni per recedere da un contratto a distanza o negoziato al di fuori dei locali commerciali senza dover fornire alcuna spiegazione e senza dover sostenere alcun costo, salve alcune eccezioni previste dal Codice del consumo”¹². La parte conclusiva dell'articolo si riferisce a prodotti realizzati su misura o soggetti a rapido deperimento e scadenza, ad esempio.

¹² [https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2005-09-06;206!vig="](https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2005-09-06;206!vig=)

Dall'articolo emerge chiaramente la possibilità di restituire un prodotto anche senza l'indicazione di una motivazione, il che ha reso molto più complicato il processo di clusterizzazione ed individuazione delle principali cause che spingono un consumatore a restituire un prodotto acquistato: comprendere le motivazioni di un reso consentirebbe ai rivenditori di intraprendere azioni concrete per ridurre i tassi di restituzione, che, in alcuni business e in alcune nazioni, hanno raggiunto anche picchi del 70%¹³. Il “cambiamento di idea” rappresenta la motivazione principale, che, nel 70% dei casi, giustifica il reso di un prodotto, ma è probabile che tale numero sia sbagliato, in quanto si tratta solitamente della prima opzione dell'elenco delle motivazioni che i *retailer* impostano sulle ricevute di ritorno e che potrebbero essere selezionate semplicemente per comodità dai consumatori¹⁴.

In ogni caso, sebbene ci siano forti limitazioni nell'implementazione di una ricerca di questo tipo per via della frammentarietà nonché scarsa attendibilità dei dati disponibili, analizzare il dato empirico e trovare riscontro su più fonti di informazione potrebbe fornire un possibile scenario di motivazioni più o meno credibili che giustificerebbero l'elevato tasso di restituzione dei prodotti.

In Italia, ad esempio, da un'indagine di Statista condotta nel 2022 su un campione di 2000 intervistati, i cui risultati sono rappresentati nella Figura 5, è emerso che il 39% dei consumatori italiani che acquistano *online* sono soliti restituire i propri acquisti giustificando il reso in quanto il prodotto è stato riscontrato come difettoso o danneggiato. Tre consumatori su 10, invece, hanno restituito i propri ordini perché non corrispondevano alla descrizione del prodotto presente sul sito di *e-commerce*. Infine, il dato curioso da sottolineare è che il 5% degli acquirenti si configura come *serial returner*. L'espressione indica quell'insieme di soggetti che acquistano tanti capi, anche dello stesso modello in diverse taglie e colori, per provarli comodamente tra le mura domestiche con la consapevolezza di poter restituire tutto ciò a cui non sono interessati in modo semplice e, il più delle volte, in maniera gratuita.

¹³ “Ram, A. (2016), “UK retailers count the cost of returns”, Financial Times, Vol. 27”

¹⁴ “Frei, R., Jack, L., & Brown, S. (2020). Product returns: a growing problem for business, society and environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(10), 1613-1621”.

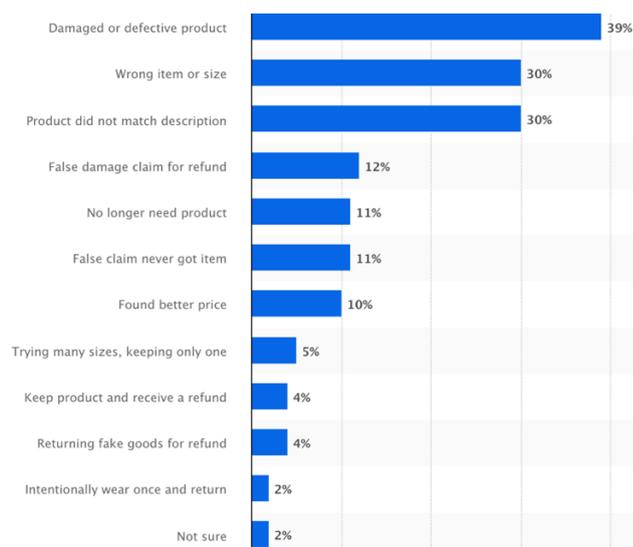


Figura 5: Cause della restituzione di prodotti acquistati online in Italia nel 2022 (Statista)

La stessa indagine¹⁵, condotta lo stesso anno nel Regno Unito¹⁶, e riportata graficamente nella Figura 6, sottolinea l'esistenza di alcune differenze: il numero di prodotti restituiti in maniera fraudolenta è sensibilmente più alto, con una percentuale pari al 32% dei rispondenti britannici (contro il 12% italiano) che ha presentato false richieste di risarcimento danni per ottenere un rimborso. Inoltre, circa 1/3 dei consumatori britannici ha giustificato il reso affermando di aver trovato un'offerta migliore su un altro sito, mentre solo il 21% restituisce un prodotto ordinato per via di un difetto o malfunzionamento dello stesso (contro il 39% italiano). Infine, da segnalare che la percentuale dei *serial returners* oltremarina è leggermente più alta (8%) rispetto a quella italiana (5%).

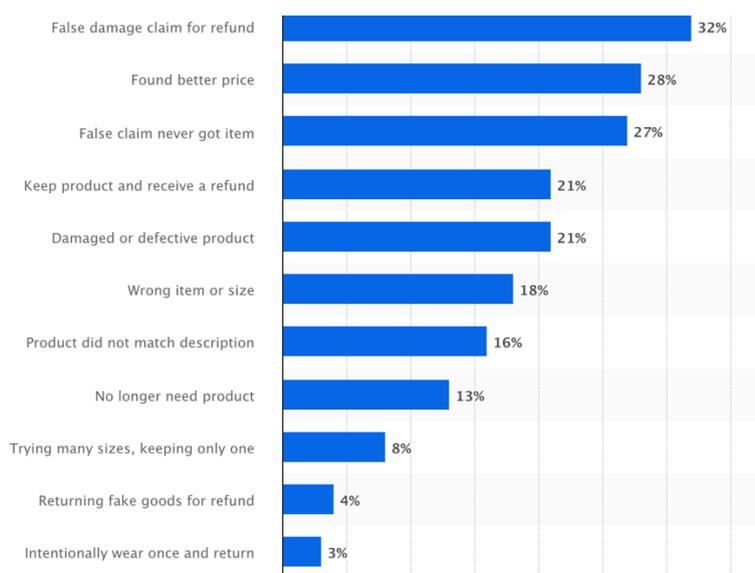


Figura 6: Cause della restituzione di prodotti acquistati online in UK nel 2022 (Statista)

In generale, a prescindere dalla nazione di riferimento, si tende a restituire un prodotto acquistato per

¹⁵ "Signifyd. (2022). "Reasons for returning online purchases in Italy in 2022" [Graph]. Statista"

¹⁶ "Statista. (May 2, 2023). "Main reasons for returning online purchases in the United Kingdom (UK) in 2022" [Graph]. Statista"

le seguenti motivazioni¹⁷:

- 1) **Discrepanze nelle aspettative:** quando esiste una differenza tra l'aspettativa che si genera nella descrizione *online* di un prodotto (in base alle immagini o alle recensioni, ad esempio) e la realtà dei fatti, si genera insoddisfazione del consumatore;
- 2) **Insoddisfazione del cliente:** si tratta del caso in cui il cliente, dopo l'acquisto, "cambia idea" per motivi personali e, quindi, potrebbe optare per la restituzione del prodotto anche se non presenta evidenti difetti;
- 3) **Articolo difettoso o danneggiato:** in questo caso si fa riferimento a problemi che possono sorgere sia in fase di fabbricazione/produzione, che durante la gestione della catena di approvvigionamento o, infine, a danni subiti durante la spedizione;
- 4) **Taglia o misura sbagliate:** per prodotti di abbigliamento o calzature può nascere una discrepanza tra la misurazione *online* e la vestibilità reale del capo, ragion per cui i clienti potrebbero essere costretti ad avviare il processo di restituzione;
- 5) **Errore nell'ordine:** durante la fase di imballaggio o di spedizione, spesso, i clienti possono ricevere quantità errate oppure prodotti sbagliati. Ciò si verifica in quei casi in cui la *supply chain* non presenta meccanismi ben oliati che possono portare ad inconvenienti simili.

È bene sottolineare che quelle appena descritte sono solo alcune delle ragioni "legittime" che spingono un cliente a richiedere un reso, ricordando che, sovente, ci si può trovare ad affrontare richieste di reso del tutto particolari ed anomale, nonché dettate da comportamenti opportunistici. Per questo motivo, a fare la differenza, è una *policy* di reso chiara e precisa in cui vengano esplicate con puntualità le condizioni e le modalità di restituzione e rimborso, con l'obiettivo di rendere il processo facilmente fruibile e vantaggioso per il cliente. Tuttavia, è proprio a causa di politiche di reso troppo permissive nei confronti degli acquirenti che sono nati i *serial returners* e coloro che, attraverso comportamenti opportunistici, richiedono il rimborso pur senza averne l'esigenza, causando ingenti danni di natura economica ai *retailers*, ed ambientali all'ecosistema.

1.4 I CAMBIAMENTI NEL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI: IL RESO COMPULSIVO

Nel precedente paragrafo è emerso il tema del comportamento dei consumatori come potente *driver* di restituzione di un prodotto acquistato. Se in alcuni casi la restituzione del prodotto si rende legittima e necessaria, in altri casi la restituzione è dettata da comportamenti opportunistici, i quali, se adottati

¹⁷ <https://www.qapla.it/blog/spedizioni/guida-completa-sui-resi-e-commerce/>

abituamente, possono anche sfociare in disturbi/dipendenze. Non è un caso, dunque, che il termine “compulsività”¹⁸ sia coniato dalle scienze psichiatriche e richiami ad un comportamento impulsivo ed irrefrenabile, che, in questo contesto, è dettato dalla risposta fisiologica e dalla scarica di dopamina che viene rilasciata quando si riceve un pacco contenente un ordine *online*. L’*e-commerce*, in aggiunta, non fa altro che alimentare ulteriormente la sensazione: a differenza del tradizionale acquisto fisico in negozio, lo *shopping online* richiede un determinato periodo di attesa, prima di poter ricevere fisicamente il prodotto. Secondo la psicologa comportamentale, la dott.ssa Susan Weinschenk¹⁹, è proprio il senso di attesa a far aumentare il desiderio, e ciò si traduce in una risposta ancora più intensa del sistema di ricompense del cervello umano. Il dott. Beattie, professore di psicologia dell’*Edge Hill University* sostiene che la sensazione di felicità e l’aumento della frequenza cardiaca dovuta al nuovo acquisto durano finché si riporta l’oggetto a casa e lo si prova/mette in mostra. Una volta svanito questo effetto, le persone tendono a rimpiangere il denaro che è stato speso per l’acquisto o la poca frequenza di utilizzo del prodotto e ciò genera la restituzione²⁰. Il processo, inoltre, viene continuamente alimentato da giornate come il *Black Friday* o il *Cyber Monday* che non fanno altro che incoraggiare la “febbre” degli acquisti e che, di conseguenza, generano più probabilità di aumentare il sentimento di rimorso post-acquisto dell’acquirente.

Se a questo si aggiunge il ruolo dei *social media*, lo scenario diventa ancora più infuocato: molte aziende come ASOS, Topman e Schuh hanno introdotto l’opzione “*try before you buy*”, per cercare di rendere l’esperienza del negozio *online* il più simile possibile a quella dello *store* fisico in cui, prima di acquistare un articolo, lo si può provare liberamente; allo stesso modo, gli utenti possono pagare solo ciò che decidono di tenere, mentre i prodotti che vengono restituiti sono coperti da procedure di reso in linea generale gratuite²¹. La popolarità di tale nuova formula di *shopping online* denominata *Instashopping* sta, tuttavia, sfuggendo di mano, con la nascita di *brand* che producono capi destinati ad essere indossati una o al massimo due volte (es. Fashion Nova, uno *store* della California, nel 2017, è diventato il quarto *brand* di moda più cercato su Internet negli USA, dopo Gucci, Luis Vuitton e Supreme, ma prima di Dior, Chanel e Yves Saint Laurent²²). È errato credere che si tratti di un fenomeno puramente americano: da una ricerca commissionata da Barclaycard nel 2018, circa il 31% dei britannici ammette che è proprio la politica del “*try before you buy*” a renderli più propensi alla restituzione degli articoli ordinati²³.

In definitiva, si tratta di una moda che pone sul tavolo l’insidiosa questione della gestione dei resi,

¹⁸ <https://www.treccani.it/vocabolario/compulsivo/>

¹⁹ <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-wise/201510/shopping-dopamine-and-anticipation>

²⁰ <https://www.bbc.com/news/business-46279638>

²¹ <https://qz.com/quartz/1354651/shoppers-are-buying-clothes-just-for-the-instagram-pic-and-then-return-them/>

²² <https://www.thecut.com/2018/08/fashion-nova-is-tailor-made-for-instagram.html>

²³ <https://www.home.barclaycard/media-centre/press-releases/nap-and-send-back.html>

perché se, da un lato, il fenomeno genererà con ottima probabilità aumenti delle vendite, allo stesso tempo i rivenditori dovranno essere pronti a gestire una potenziale valanga di resi, per far fronte ad un vero “ping pong” di prodotti spediti e rispediti in continuazione.

Dopo anni di politiche estremamente aperte e permissive nei confronti dei resi, i continui abusi da parte di alcuni consumatori stanno portando il *trend* verso una rapida inversione di rotta: la gestione logistica ed i costi stanno diventando insostenibili. Basti pensare che nel 2022, negli USA, è stato stimato un valore di 816 Mld di \$ di acquisti *online* che sono ritornati in negozio (pari al 17% del totale)²⁴. Lo spreco immane di risorse genera ingenti voci di costo come il trasporto, lo stoccaggio e il packaging, solo per citarne alcune, che hanno un impatto significativo sui margini delle aziende coinvolte. Per questo motivo colossi come Amazon, Zara, Abercrombie&Fitch, H&M, Yoox, sono diventati pionieri di questo nuovo cambio di rotta, provando a scaricare sui consumatori le spese di spedizione. Negli USA e in UK, infatti, sono stati applicati, di recente, alcuni ricarichi sui clienti per la restituzione degli acquisti *online*, mentre in Italia le nuove politiche di reso maggiormente restrittive sono ancora in via di definizione, fatto salvo quanto affermato dal Codice dei Consumatori sulle rescissioni dai contratti di vendita entro i primi 14 giorni dall’acquisto.

È la strada giusta per porre fine a fenomeni come il *serial returning* o l’*Instashopping*? Si troverà un equilibrio tra le necessità degli acquirenti e quelle dei rivenditori? La compulsività dei resi sarà ancora un tema da attenzionare per la sua rilevanza in termini economici ed ambientali? Quali sono i possibili scenari futuri e le implicazioni che potrebbero derivare da questo repentino cambio di rotta?

Questi sono solo alcuni dei quesiti a cui si proverà a dare risposta nel corso del presente progetto di tesi, con il prossimo capitolo che, nello specifico, analizzerà più nel dettaglio le implicazioni economiche ed ambientali del processo di reso e delle politiche di restituzione.

²⁴ <https://www.logisticnews.it/nel-2024-il-reso-libero-sara-una-rarita-il-retail-inverte-la-tendenza/>

2. LE POLITICHE DI RESTITUZIONE TRA ECONOMIA ED AMBIENTE

È ormai noto che la restituzione di un articolo conduca a notevoli problematiche, sia in termini di sostenibilità ambientale, che finanziaria per i *retailers*. Questi ultimi saranno costretti, dunque, a recuperare i costi crescenti che un tale processo genera, ragion per cui tendono ad applicare un margine di ricarico al prezzo di vendita finale dei propri prodotti, generando a tutti gli effetti una *lose-lose situation* in cui viene colpito anche il consumatore e la sua capacità di acquisto²⁵. Le *policies* di reso gratuito non fanno altro che gettare fumo negli occhi dei consumatori, i quali, attratti da politiche di questo tipo, sono incentivati ad acquistare di più, ma la mole di acquisti incrementali non è assolutamente compensativa della quantità di prodotti che invece seguono il processo opposto di restituzione. Inoltre, l'impatto dei trasporti multipli, gli imballaggi extra e il processo di smaltimento sono, purtroppo, attori protagonisti del progressivo depauperamento delle risorse naturali ed ambientali che il pianeta mette a disposizione dell'uomo.

Nel contesto contemporaneo, l'ago della bilancia tra le esigenze economiche e gli imperativi ambientali è rappresentato proprio dalle politiche di restituzione, le quali saranno oggetto del presente capitolo. Si partirà dal concetto di reso, delineandone le caratteristiche essenziali ed esaminando l'evoluzione storica delle politiche di restituzione nel tempo. Successivamente, si effettuerà un confronto tra le differenti *policies* esistenti in Italia e nei paesi anglofoni, per poi analizzare nel dettaglio le strategie che alcuni *big players*, come Amazon, Zara e Zalando, adottano per gestire la problematica dei resi compulsivi: l'obiettivo è fornire una valutazione completa del modo in cui tali strategie condizionano il comportamento d'acquisto del consumatore, analizzando, al contempo, le opportunità e le sfide per la generazione di un'economia resiliente, nell'ottica di armonizzazione e coesistenza degli obiettivi economici con quelli ambientali.

2.1 LA GESTIONE DEI RESI: (P)RENDERE O LASCIARE?

Tra le sfide più complicate che i rivenditori si trovano ad affrontare nel mondo del commercio elettronico vi è, indubbiamente, la gestione del flusso inverso di merci, rappresentato dalla quantità di prodotti che, per le ragioni analizzate nel paragrafo 1.3, i consumatori scelgono di restituire al venditore. L'insieme dei prodotti che risalgono controcorrente la *supply chain* rappresenta una porzione importante del fabbisogno di risorse di numerose aziende: tuttavia, ciò che tanti *manager* sottovalutano è la consistente perdita di valore che le imprese subiscono lungo il percorso della catena

²⁵ Frei, R., Jack, L., & Brown, S. (2020). Product returns: a growing problem for business, society and environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(10), 1613-1621.

di fornitura inversa²⁶. La letteratura in materia ha quantificato tale ammontare in un valore pari o superiore al 45% del valore totale dei prodotti restituiti, il che significa che, su un valore totale di 1000 dollari di articoli restituiti, circa la metà del valore viene eroso nel processo di logistica inversa. Un'immagine visiva efficace del modello è rappresentata dalla Figura 7 in cui si evincono, all'interno di una tubatura forata, i vari componenti che contribuiscono alla perdita del valore dei prodotti restituiti, tra cui obsolescenza e lentezza nei tempi di elaborazione e lavorazione: in sintesi, quanto più tempo si impiega per recuperare un prodotto reso, tanto più bassa sarà la probabilità di ottenere opzioni economicamente vantaggiose per il suo riutilizzo.

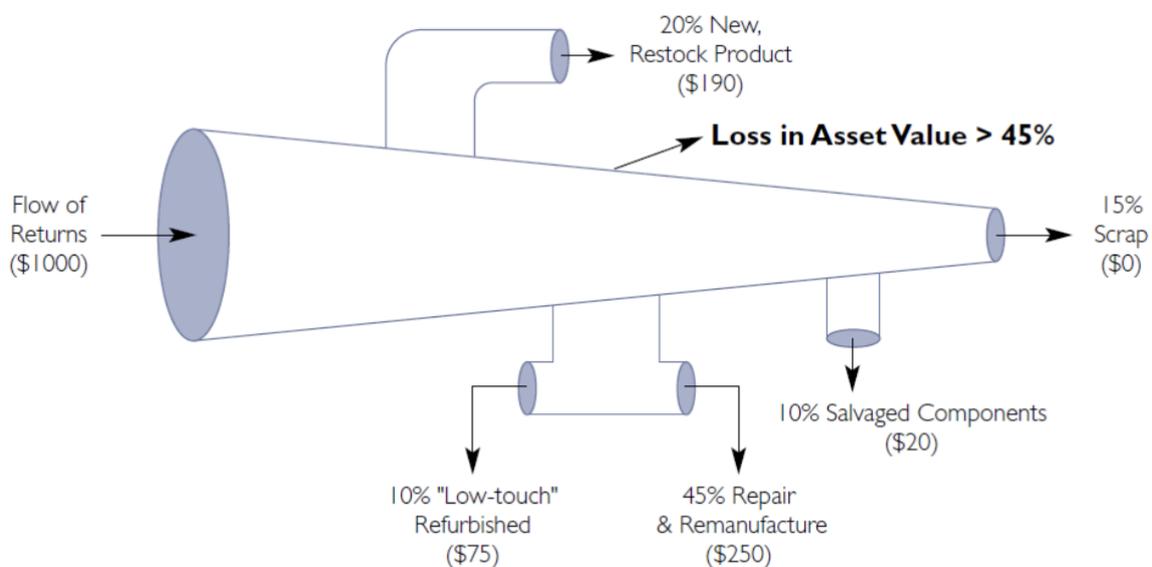


Figura 7: Modello che evidenzia la perdita di valore (California Management Review, 2004)

I resi, dunque, soprattutto quando sono gratuiti, rappresentano un vero e proprio problema gestionale, che, al di là delle diverse strategie, generano un impatto economico rilevante e penalizzante per quei *retailer* che non sono in grado di gestirli correttamente. Infatti, il fenomeno della omnicanalità rende necessario la predisposizione di un efficiente ed efficace *Customer Service*, inteso come un elemento imprescindibile dell'esperienza omnicanale e come un potente *driver* di vendita. Pertanto, sono numerose le attività di vendita al dettaglio che offrono la consegna gratuita e molteplici le modalità di restituzione degli articoli, spesso senza addebito, inclusa la restituzione in negozio degli articoli venduti *online*. Ciò ha generato, con il passare del tempo, un incremento sproporzionato dei resi rispetto al numero di acquisti effettuati: in media il tasso di restituzione di un prodotto si attesta tra il 20% e il 40%, ma per alcuni *business*, tale valore giunge ad avere un picco del 70%²⁷, con implicazioni di natura economica ed ambientale che verranno analizzate successivamente. In

²⁶ Blackburn, J. D., Guide, V. D. R., Souza, G. C. & Van Wassenhove, L. N. (2004), "Reverse Supply Chains for Commercial Returns", California Management Review, Vol. 46, No. 2, pp. 6-22

²⁷ Ram, A. (2016), "UK retailers count the cost of returns", Financial Times, Vol. 27

generale, percentuali così elevate vengono giustificate dalla volontà di creare il compromesso più vantaggioso tra le esigenze del consumatore e quelle del venditore, che si sostanzia nella predisposizione di politiche di reso chiare e ampiamente flessibili: basti pensare alle molteplici possibilità con cui i *retailer* possono organizzare il servizio e che spaziano dal rimborso nella stessa modalità con cui è stato effettuato l'acquisto (es. riaccredito sulla carta di credito) al concedere il rimborso sottoforma di buono spendibile sull'*e-commerce*. Quest'ultima modalità incentiva il cliente ad effettuare nuovi acquisti, i quali, spesso, sono più remunerativi rispetto al precedente ordine²⁸.

Dunque, a seconda della rete logistica e della frequenza di reso, ciascun *e-commerce* tende ad impostare le modalità di reso seguendo una propria strategia. Fermo restando l'esistenza di restituzioni che possono essere generate non solo dagli acquirenti finali, ma anche da altri soggetti coinvolti nel processo di fornitura²⁹, in questa sede si analizzeranno solo i cd. **resi commerciali**, i quali sono generalmente associati al *Customer Service* menzionato in precedenza che permette di sostituire o rimborsare la merce che non soddisfa le aspettative del cliente. Dopo la doverosa premessa e volendo sistematizzare le tipologie, si possono individuare due grandi macrocategorie di reso commerciale:

- 1) **Reso contestuale**: la spedizione di reso viene generata contemporaneamente alla spedizione del prodotto che si è scelto di acquistare;
- 2) **Reso non contestuale**: la spedizione di reso viene generata in un momento successivo alla spedizione del prodotto che si è scelto di acquistare. Quest'ultima tipologia è, senza alcun dubbio, la più frequente tra le due e, a seconda che il processo di restituzione sia gestito dal cliente o meno, si suole distinguere a sua volta tra:
 - a) **Resi Automatici**: il cliente chiede la restituzione e il rimborso direttamente dal sito attraverso una richiesta che deve rientrare in regole prestabilite previste dalle specifiche *policies* di restituzione, le quali, in linea generale, non sono molto limitanti;
 - b) **Resi gestiti dal merchant**: il cliente contatta il servizio clienti dell'*e-commerce* chiarendo le motivazioni che lo hanno spinto a chiedere il reso, dopodiché il venditore genererà la spedizione che consentirà al cliente di restituire la merce. Chiaramente, si tratta di una modalità meno agevole per il cliente e che tutela maggiormente il venditore, ragion per cui un'*e-commerce* che l'adotta avrà, da un lato, meno resi da gestire, ma, dall'altro, dovrà far fronte ad un probabile malcontento dei consumatori per un processo di reso più lento e farraginoso rispetto ai *competitors* di mercato.

Dunque, esiste un equilibrio sottile tra la ricerca della *Customer Satisfaction* e l'ottimizzazione del

²⁸ <https://www.qapla.it/blog/spedizioni/guida-completa-sui-resi-e-commerce/>

²⁹ Aït-Kadi, D., Chouinard, M., Marcotte, S. & Riopel, D. (2012), "Reverse Logistics Engineering", Bourrières, J.-P., Sustainable Reverse Logistic Network: Engineering and Management, ISTE Ltd., London (UK), pp. 35-87

processo di reso in termini economici, ragion per cui scegliere di adottare una *policy* di reso in cui è l'azienda a farsi carico della totalità dei costi di spedizione e restituzione e un'altra in cui parte dei costi vengono scaricati sul consumatore, genera livelli diversi di *Customer Satisfaction*: una ricerca del *Journal of Marketing* ha stabilito che i consumatori tendono a ridurre, in due anni, la spesa su *e-commerce* che offrono solo il reso a pagamento di un valore compreso tra il 75% e il 100%, aumentandola, per converso, di una percentuale compresa tra il 158% e il 457% su quelli che invece offrono una restituzione gratuita³⁰. Stando ai dati appena riportati, il reso gratuito si candida ad essere un potentissimo strumento di *marketing*, che, tuttavia, rischia di diventare una vera e propria arma a doppio taglio per i *retailers* a causa delle evidenti difficoltà che molte aziende stanno sperimentando in termini economici e logistici nell'implementazione di un sistema di reso gratuito efficiente.

Ma come si è giunti a questo punto di non ritorno? È complicato individuare un momento preciso in cui si è optato per un netto cambio di paradigma e per il passaggio da *policies* di reso permissive, che hanno alimentato i fenomeni dell'*Instashopping* e del *Serial Rerurning*, a politiche di restituzione maggiormente stringenti, che prevedono l'assunzione di parte dei costi necessari al sostentamento della *reverse supply chain* in capo ai consumatori stessi. Il prossimo paragrafo, in particolare, tenterà di creare e di sistematizzare lungo un unico *fil rouge* temporale l'evoluzione delle politiche di restituzione nel corso degli ultimi secoli.

2.2 L'EVOLUZIONE DELLE POLITICHE DI RESTITUZIONE NEL TEMPO

È lapalissiano affermare che laddove esiste uno scambio di natura commerciale, c'è la possibilità concreta che ne consegua una richiesta di reso e un rimborso. Ai fini del presente elaborato di tesi, è doveroso ripercorrere le principali tappe storiche che hanno caratterizzato la nascita e il successivo sviluppo del concetto di reso nel corso degli anni. Tuttavia, a causa della lacunosità e della frammentarietà della documentazione storica presente sull'argomento, il focus principale sarà effettuato sull'epoca contemporanea, analizzando in maniera più dettagliata l'evoluzione recente delle politiche di restituzione.

Il primo cenno storico di richiesta di reso documentata da una lettera incisa su una tavoletta di argilla risale al 1750 a.C., quando un commerciante scontento di nome Nanni mostrò le sue rimostranze per una transazione insoddisfacente che aveva ad oggetto alcuni lingotti di rame di una qualità inferiore rispetto a quella auspicata, chiedendo, al termine della lettera, un rimborso totale per l'acquisto

³⁰ Bower, A.B. and Maxham, J.G. III (2012). Return shipping policies of online retailers: normative assumptions and the long-term consequences of fee and free returns. *Journal of Marketing*, 76, 110- 124.

effettuato. Il riferimento è alla cd. “Richiesta di reclamo ad Ea-Nasir”³¹ e rappresenta un prezioso manufatto storico che sottolinea l’importanza del *Customer Service* già in epoca babilonese. Dal momento che si tratta della più antica testimonianza, è ragionevole credere che ce ne fossero altre prima di allora: fatta eccezione per l’epoca del baratto, utilizzato diffusamente nelle fasi primordiali della civiltà, in cui venivano scambiati beni e servizi senza l’utilizzo del denaro e con transazioni che, generalmente, si basavano sulla fiducia reciproca delle parti coinvolte³², è proprio grazie all’introduzione della moneta come merce di scambio che si intensificarono le richieste di reso e rimborso. Bisogna sottolineare, tuttavia, alcuni elementi che sono rimasti immutati nel corso dei secoli³³ e che sono facilmente rinvenibili nell’esempio appena citato:

- I clienti hanno sempre avuto grandi aspettative sui prodotti che acquistano;
- I clienti non hanno paura di esprimere la loro insoddisfazione quando tali aspettative non vengono soddisfatte;
- I venditori sono tenuti a rispettare elevati standard di onestà e correttezza;
- I clienti si aspettano che i venditori risolvano i reclami e le richieste di reso con rapidità;

Sebbene le logiche sottostanti ad una richiesta di reso siano pressoché invariate rispetto a tre millenni orsono, ciò che muta e che si è evoluto in modo significativo negli anni sono le modalità con cui i resi vengono gestiti.

Fermo restando che il reso, in Europa, diventa un diritto del consumatore solo a partire dal 1985, anno in cui viene introdotto a tutti gli effetti nella legislazione comunitaria³⁴, già nel secolo precedente, con la nascita dei grandi magazzini e la loro repentina diffusione in tutto il mondo, si ebbe una prima formalizzazione di politiche commerciali più strutturate riguardanti i resi e i rimborsi con l’introduzione di *policies* di reso vicine alle esigenze dei consumatori, giustificate dal florido periodo di crescita economica che l’Europa e gli USA stavano attraversando nel pieno della II Rivoluzione Industriale³⁵. In questo contesto nasce la vendita per corrispondenza³⁶ che contribuì ad ampliare la *customer base* grazie ai cataloghi spediti fuori dalle grandi città per attirare ulteriori potenziali consumatori: i prodotti, che venivano ordinati per posta, potevano essere restituiti nella medesima modalità. Il processo, tuttavia, poteva richiedere settimane o alcuni mesi prima di giungere alla sua conclusione e, in alcuni casi, non veniva nemmeno garantito al cliente un rimborso.

La vendita per corrispondenza, per alcuni versi, ha rappresentato il normale precursore dell’*e-commerce* contemporaneo, e, in Italia, il suo sviluppo è stato molto più farraginoso rispetto agli altri

³¹ UET 5, 0081 artifact entry (2023) Cuneiform Digital Library Initiative (CDLI).

³² <https://www.consob.it/web/investor-education/il-baratto>

³³ <https://returngo.ai/first-return-request-in-history/>

³⁴ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A31985L0577>

³⁵ <https://startingfinance.com/approfondimenti/la-nascita-della-societa-dei-consumi-i-primi-grandi-magazzini/>

³⁶ <https://recollections.biz/blog/the-early-history-of-mail-order-catalogs/>

paesi europei: basti pensare che tra il 1950 e il 1960 le vendite per corrispondenza rappresentavano il 5% del totale delle vendite effettuate in Germania e in Gran Bretagna, mentre solo lo 0,5% in Italia³⁷. Tuttavia, è solo con lo sviluppo dei primi *e-commerce*, negli anni 90', che il volume dei resi delle vendite al dettaglio ha raggiunto nuovi livelli, ad oggi insostenibili. Inizialmente, il cliente era tenuto a contattare il venditore telefonicamente o via *e-mail* per avviare la procedura di reso; a questo punto, il *retailer* elaborava il reso manualmente e ciò comportava un notevole ammontare di pratiche burocratiche e di tracciamento del prodotto. L'introduzione di sistemi di gestione dei resi digitali ha consentito ai venditori di automatizzare il processo di reso, riducendo la quantità di tempo e di risorse necessarie per elaborare i resi. Dal momento che il cliente *online* acquista un articolo senza poterlo vedere né provare fisicamente, è stato verificato che l'acquisto tramite *e-commerce* genera un tasso di reso tre volte superiore rispetto alla stessa tipologia di acquisto conclusa in un negozio fisico³⁸. Oltre al ruolo che il commercio elettronico ha svolto storicamente nell'incremento del numero di resi da elaborare e gestire, non bisogna trascurare altresì il mutamento delle regolamentazioni governative che ha concorso a plasmare, di volta in volta, le politiche di restituzione nel corso del tempo. In particolare, dal 14 giugno 2014, è entrata in vigore la nuova normativa per adeguare la legge italiana alla direttiva UE 2011/83/CE e che abroga la direttiva del 1985 menzionata in precedenza³⁹. Tra le principali modifiche da segnalare ai fini dell'analisi vi sono:

- **Non è consentito l'uso di caselle preselezionate per opzioni extra oltre l'acquisto**, che addebitavano automaticamente alcuni costi in capo al consumatore, il quale era chiamato a deselezionarle manualmente. Con la modifica, si lascerà, invece, al cliente la libera possibilità di selezionare la casella in base alla propria volontà ed esigenza;
- **Il periodo massimo per esercitare il diritto di recesso è esteso da 10 a 14 giorni**; in aggiunta, dopo ulteriori 14 giorni in cui il consumatore è chiamato a rispedire al negoziante i prodotti acquistati. In questo caso, il venditore è tenuto a rimborsare integralmente l'importo pagato dall'acquirente per l'acquisto, inclusi i costi di spedizione;
- **Obbligo di specificare in maniera chiara e in anticipo la scelta di una *policy* di restituzione che prevede l'addebito dei costi di restituzione della merce in capo al cliente.**

Appare evidente, dunque, che fino a dieci anni fa, nessun negoziante conquistava il consumatore basandosi esclusivamente sulla propria politica di restituzione: grazie allo sviluppo dell'*e-commerce* e ai cambiamenti della normativa in materia, invece, le *policy* di reso e rimborso entrano a tutti gli effetti nel novero delle strategie su cui bisogna far leva per ampliare il proprio portafoglio clienti. I dati evidenziati nella Figura 8 che si riferiscono ad una ricerca condotta da *Radial Inc.* su 2000

³⁷ <https://www.rivistailmulino.it/a/1-ottobre-1960-esce-il-primo-postal-market>

³⁸ <https://www.digitalcommerce360.com/2020/03/25/how-a-decade-of-ecommerce-changed-retail-returns/>

³⁹ <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0064:0088:it:PDF>

consumatori tra USA e Canada nel 2019, sottolineano che circa la metà di tutti gli acquirenti *online* ha dichiarato di non comprare da *e-commerce* che non offrono resi gratuiti.

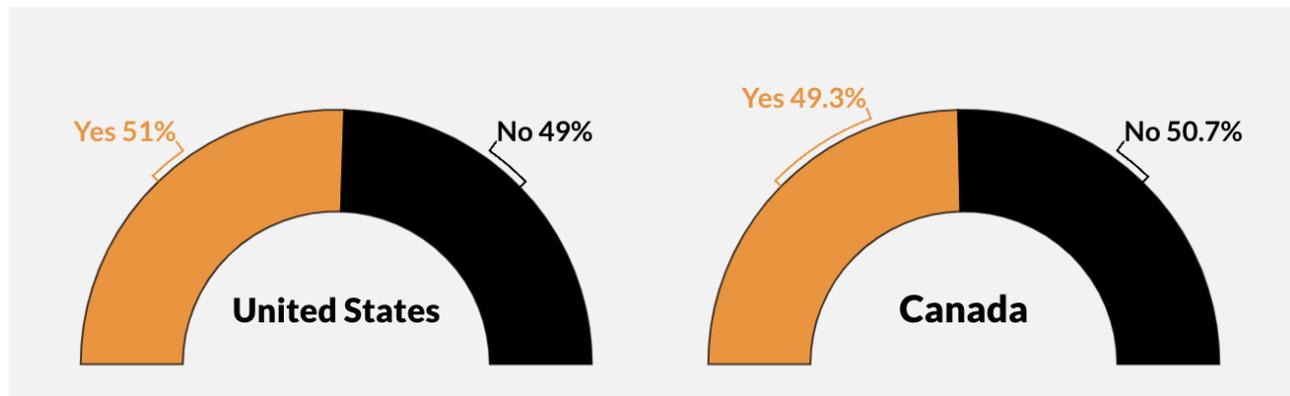


Figura 8: Percentuale di consumatori che si asterebbe dall'acquistare se un *e-commerce* non offrisse resi gratuiti (Radial Inc. 2019)

Tuttavia, il fenomeno appena descritto non sembra essere solo di matrice statunitense, in quanto alcune tendenze recenti come l'*Instashopping* e il *Serial Returning*, analizzate nel Capitolo 1, si sono rapidamente diffuse in tutto il globo a prescindere dalla nazione di riferimento e dalle differenze culturali esistenti tra le popolazioni. A tal proposito, le politiche di restituzione dei prodotti acquistati, nel corso degli anni, hanno subito l'impatto di trasformazioni culturali e sociali, evolvendosi di pari passo con lo sviluppo delle transazioni commerciali; di conseguenza, in un'economia mondiale fortemente globalizzata e internazionalizzata, le differenze socio-culturali tra popoli e nazioni hanno un impatto sempre più basso sulle abitudini d'acquisto e sulle tendenze di consumo, le quali tendono ad essere sempre più omogeneizzate all'interno dell'unico mercato globale regolato da *Internet*.

Nel prossimo paragrafo si cercherà di dar voce a tali differenze, effettuando un confronto tra le attuali *policies* di reso esistenti in Italia, Gran Bretagna e Regno Unito, al fine di individuare un *framework* d'analisi su cui poggiare le basi per l'evoluzione futura del *PRM* (*Product Returns Management*).

2.3 ANALISI DELLE ATTUALI POLITICHE DI RESTITUZIONE: UN CONFRONTO TRA ITALIA, REGNO UNITO E STATI UNITI

Dopo aver effettuato un breve *excursus* storico in cui si sono delineate le tappe fondamentali che hanno caratterizzato l'evoluzione temporale delle politiche di reso, è bene effettuare, allo stesso modo, un'analisi spaziale delle differenze, che, ad oggi, esistono nel modo di concepire i resi e i rimborsi in diverse nazioni del globo. Anzitutto, la scelta di Italia, Regno Unito e Stati Uniti non è assolutamente casuale: la principale motivazione che ha caratterizzato la scelta del presente *pool* di nazioni è dettata dal fatto che, per molti altri paesi, i dati sulle politiche di reso non sono facilmente reperibili o ampiamente documentati. Al contrario, Italia, UK e USA tendono ad essere più trasparenti nella disponibilità di informazioni, agevolando l'analisi e la comprensione delle rispettive politiche

di restituzione. A ciò si aggiunge la presenza di fattori culturali, normativi ed economici peculiari di ciascun paese, che si riflettono sull'adozione di politiche di reso di natura diversa: il confronto tra tali politiche contribuisce ad offrire una visione di più ampio spettro sulle strategie utilizzate per gestire i resi dei prodotti. Infine, Italia, Regno Unito e Stati Uniti rientrano tra le principali economie del mondo, ragion per cui le proprie politiche di restituzione impattano in maniera significativa sulle dinamiche del commercio globale. È alla luce di tali motivazioni che si ha piena coscienza delle limitazioni dell'analisi condotta in questa sede, la quale, tuttavia, attraverso la scelta dei paesi in esame, punta a fornire un *framework* realistico ed eterogeneo delle diverse possibilità di gestione delle *policies* di reso, con l'obiettivo di individuare alcuni spunti di riflessione su cui poggiare le basi per l'individuazione di soluzioni concrete alle problematiche sollevate in apertura di capitolo.

Fatte le dovute premesse iniziali, il punto di partenza dell'analisi si focalizza, in via preliminare, sull'esistenza di normative e regolamentazioni che disciplinano diversamente, nei paesi *benchmark*, le modalità e le clausole per l'esercizio del diritto di recesso e di ripensamento:

- In Italia, come ampiamente affermato nel corso della trattazione, il diritto di recesso è regolamentato dall'articolo 52 e ss. del Codice del Consumo, il quale garantisce al consumatore di “disporre di un periodo di quattordici giorni per recedere da un contratto a distanza o negoziato fuori dei locali commerciali senza dover fornire alcuna motivazione e senza dover sostenere costi”⁴⁰;
- La Brexit, invece, non ha influito particolarmente sul diritto di recesso in UK, il quale rimane ampiamente simile a quello applicato nei paesi membri dell'UE. In particolare, secondo quanto affermato dai *Consumer Contracts (Information, Cancellation and Additional Charges) Regulations 2013*, si stabilisce un periodo di riconsiderazione dell'acquisto di quattordici giorni, con l'obbligo di informare preventivamente il venditore mediante la compilazione di un modulo di recesso *standard* o tramite dichiarazioni equivalenti⁴¹;
- Negli Stati Uniti, al contrario, non esiste una legge federale che regoli la gestione dei resi, in quanto sono gli stati, in maniera individuale, ad avere leggi specifiche in materia⁴². Dunque, i venditori non sono obbligati ad accettare i resi, ma hanno la facoltà di decidere autonomamente come gestire la propria politica di reso. La protezione ai consumatori è fornita attraverso la *Federal Trade Commission (FTC)*, agenzia governativa statunitense che, tuttavia, è maggiormente orientata a prevenire e punire eventuali pratiche illegali, ingannevoli e fraudolente messe in atto dal proprietario dell'*e-commerce*. Una normativa di riferimento sui resi negli USA è la “*Cooling-off Rule*”, che concede al consumatore la “possibilità di annullare

⁴⁰ <https://www.mimit.gov.it/it/mercato-e-consumatori/tutela-del-consumatore/diritti-del-consumatore/diritto-di-recesso>

⁴¹ <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2013/3134/contents/made>

⁴² <https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/ecommerce/diritto-di-recesso-come-si-applica-in-ue-uk-e-usa/>

la vendita, la locazione o il noleggio di beni e servizi di consumo con un valore di almeno 25\$ entro tre giorni ed ottenere un rimborso completo”⁴³.

Un primo dato che emerge dall’analisi appena effettuata consiste nella maggiore permissività e libertà che la legislazione americana presenta in materia, rispetto agli altri due paesi *benchmark*: è il mercato a dettare regole in tal senso e l’evidenza di tale ruolo è sottolineata dall’importanza che i clienti americani attribuiscono alle *Return & Refund Policies*. *Salesforce* stima che il 75% dei clienti americani che visitano un *e-commerce* legge la *policy* sui resi prima di perfezionare l’acquisto, con un 92% dei clienti che dichiara di effettuare un nuovo acquisto sullo stesso sito, se viene offerta loro l’accesso ad una procedura di reso semplice e rapida. Infine, il 79% degli intervistati si aspetta una restituzione gratuita del prodotto⁴⁴. Si tratta della cd. *Return Generation*, ossia a quei clienti, sia negli Stati Uniti che altrove, che richiedono un’esperienza di acquisto di alta qualità dall’inizio alla fine, anche quando il processo di pagamento e spedizione del prodotto non costituiscono necessariamente il temine della *Customer Experience*⁴⁵.

Per quanto riguarda, invece, Italia e Regno Unito, la differenza sostanziale tra i due paesi, al netto della normativa in materia che presenta, tuttavia, molti elementi di similitudine, è da ritrovarsi nei costi di restituzione, da non confondere con i costi di spedizione. In particolare:

- In Italia, entro i canonici quattordici giorni dall’acquisto, il consumatore ha diritto al rimborso totale delle spese sostenute, comprese quelle di spedizione (ossia i costi che il consumatore ha sostenuto per il ricevimento del prodotto). Per quanto riguarda, invece, le spese di restituzione (ossia le spese che il consumatore sostiene per spedire il bene al mittente in caso di reso) non esiste un vincolo di attribuzione al cliente di tali spese, ragion per cui molti *brand* decidono di sostenere anche le spese di restituzione, configurandosi, in questo caso, a tutti gli effetti, la fattispecie del reso gratuito⁴⁶;
- Nel Regno Unito, invece, i costi di restituzione sono, di regola, a carico del consumatore, a meno che non venga specificato il contrario nei termini e condizioni al momento dell’acquisto, o in caso di merce difettosa o non conforme alla descrizione fornita⁴⁷. In questi casi, ai sensi del *Consumer Rights Act* (documento che tutela il consumatore britannico nel processo di acquisto di prodotti, servizi e contenuti digitali), le spese di restituzione sono sostenute dal venditore. Da un’indagine *Statista* condotta nel 2023 sui 500 maggiori retailers del paese e le

⁴³ <https://consumer.ftc.gov/articles/buyers-remorse-ftcs-cooling-rule-may-help>

⁴⁴ <https://investor.salesforce.com/press-releases/press-release-details/2021/Salesforce-Reveals-2020-was-the-Biggest-Holiday-Season-Ever-for-Digital-Sales-Up-50-Percent-Year-Over-Year-to-1.1-Trillion-Globally/default.aspx>

⁴⁵ <https://www.exportusa.us/gestione-resi-ritorni-ecommerce.php>

⁴⁶ <https://ecommercelegale.it/ecommercelegale/spese-di-restituzione/>

⁴⁷ <https://www.which.co.uk/consumer-rights/advice/i-want-to-return-something-bought-online-aqsD32m9r5P3>

cui risultanze sono riportate nel grafico della Figura 9, si evince che il costo medio per la restituzione di un acquisto online è stato di 13,10£. In particolare, le aziende che producono casalinghi addebitano le condizioni di restituzione più elevate, pari a 7,17£, mentre la tariffa media di restituzione degli articoli di moda è stata appena di 3,19£⁴⁸.

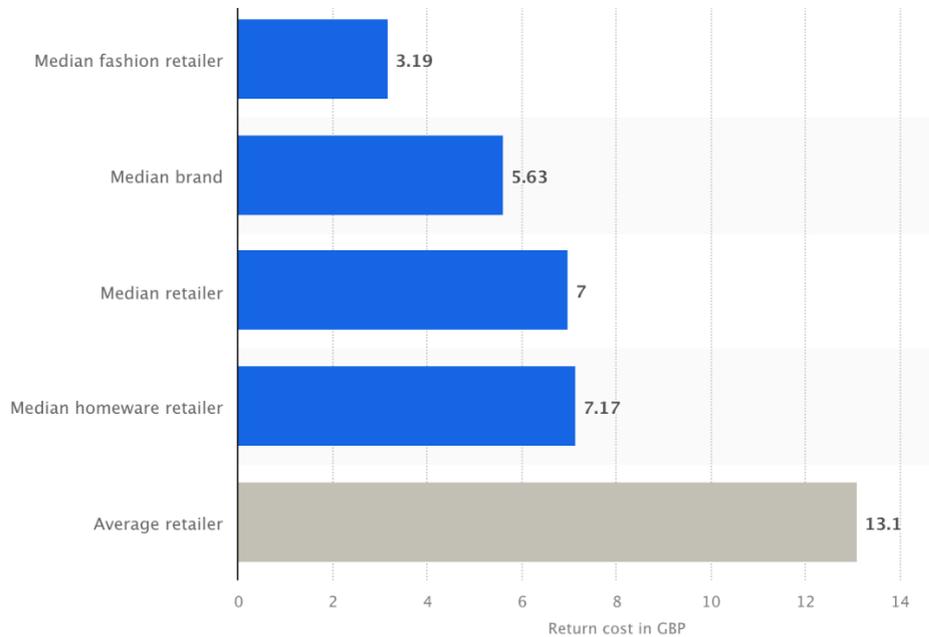


Figura 9: Costi di restituzione applicati dai principali retailer del Regno Unito nel 2023 (Statista)

I dati che emergono dalla Figura 9 sottolineano la tendenza, riscontrabile, oltre che in UK, anche in altri Stati del mondo, di applicazione delle spese di restituzione in capo al consumatore che effettua il reso. La pratica, negli ultimi mesi, è sempre più applicata da molteplici *e-commerce* che, con questa modalità, tentano di trovare una soluzione e di porre un freno al problema della mole ingestibile di resi che ogni giorno vengono richiesti dai propri clienti. Si tratta, a tutti gli effetti, di un cambio di rotta netto attuato da numerosi rivenditori *online* rispetto alla diffusione di *policies* di reso ampiamente permissive e favorevoli nei confronti dei consumatori e che utilizzano la strategia di reso gratuito come potente strumento di *marketing* per attirare ancora più consumatori sul proprio sito di vendita *online*.

Alla luce di ciò, nel prossimo paragrafo saranno analizzate più nel dettaglio le strategie introdotte da alcuni *brand* conosciuti a livello mondiale per affrontare il *serial returning* e per elaborare un modello di gestione dei resi sostenibile non solo dal punto di vista ambientale, ma anche dal punto di vista economico.

⁴⁸ InternetRetailing, & RetailX. (2023). "Return fees charged on online purchases from major retailers in the United Kingdom (UK) in 2023 (in British pounds), Statista.

2.4 STRATEGIE AZIENDALI PER AFFRONTARE IL RESO COMPULSIVO: CASE STUDIES AMAZON, ZARA E ZALANDO

Le aziende che decidono di vendere *online* i propri prodotti si trovano a dover elaborare *policies* di reso e rimborso molto favorevoli ai consumatori per restare a galla nel panorama sempre più competitivo del commercio elettronico. Nel paragrafo 2.1, a tal proposito, si è analizzata la differenza esistente in termini di *Customer Satisfaction* tra *e-commerce* che offrono resi gratuiti, con altri che, invece, addebitano al consumatore le spese di restituzione e/o spedizione degli articoli acquistati. Il *gap*, ad oggi, sembra insormontabile.

Tuttavia, la strada intrapresa da alcuni colossi che hanno fatturato cifre da capogiro grazie a questo modello di *business* sembra essere diversa: le restituzioni eccessive e non giustificate da parte dei clienti stanno diventando un onere finanziario, che, ormai, non può più essere ignorato. Per affrontare il reso compulsivo è necessario un approccio fortemente strategico e multifattoriale, con numerose aziende che stanno sperimentando una serie di soluzioni innovative per mitigare il fenomeno e proteggere la propria sostenibilità economico-finanziaria. Alla luce di ciò, è interessante analizzare nel dettaglio le modalità che contraddistinguono il concreto operare di un *cluster* di aziende, che è stato formato sulla base dei dati forniti dal quotidiano “La Repubblica” circa il fatturato e la rilevanza mediatica dei *brand* in questione⁴⁹. Si sottolinea, dunque, che le strategie analizzate si riferiscono solo ad un campione ristretto di aziende, selezionato sulla base dei parametri menzionati in precedenza, e la cui significatività può fornire spunti di riflessione indicativi per l’individuazione di un fronte comune volto a contrastare la pratica ormai ampiamente diffusa del reso compulsivo.

Il primo colosso che verrà analizzato è *Amazon*, la società nata nel 1994 nel *garage* di Jeff Bezos e che, stando ai dati pubblicati in un report pubblicato da *GP Bullhound* (società internazionale di consulenza finanziaria e di investimento attiva principalmente nel settore tecnologico) nel 2023, ad oggi, ha ampiamente superato i 1300 miliardi di \$ di capitalizzazione in borsa⁵⁰.

Essendo il leader incontrastato di mercato, la politica dei resi *Amazon*, in Italia, è ampiamente permissiva:

- Il consumatore può effettuare un reso di un articolo acquistato (anche senza la specificazione del motivo scatenante) entro 30 giorni dalla data di avvenuta consegna dell’ordine. In questo caso, il consumatore potrà ottenere un rimborso del prezzo sostenuto per l’acquisto, tuttavia tale valore non sarà comprensivo delle spese di spedizione;

⁴⁹ https://www.repubblica.it/economia/2023/12/28/news/addio_al_reso_compulsivo_cambiare_idea_non_e_piu_gratis-421767637/

⁵⁰ GP Bullhound. (2023). Market cap of leading large cap e-commerce companies worldwide as of June 2023 (in billion U.S. dollars), Statista

- Tuttavia, se si decide di restituire il prodotto entro 14 giorni dalla data di consegna, il consumatore verrà rimborsato sia delle spese di spedizione sostenute per ricevere il prodotto, sia del prezzo pagato per l'acquisto⁵¹.

È proprio grazie ad una *policy* di reso di questo tipo che *Amazon* è una delle piattaforme *e-commerce* in cui è molto semplice acquistare prodotti senza limiti, per poi restituirli dopo averli usati poco meno di 30 giorni e ciò si traduce, concretamente, nell'utilizzo di un prodotto per un mese a costo zero: si tratta, a tutti gli effetti, di un comportamento scorretto e contrario alla *policy* ufficiale di *Amazon*, che si è, comunque, diffuso molto rapidamente a causa dell'elevata tolleranza dell'*e-commerce* statunitense sul tema. La possibilità di fare *shopping* compulsivo in maniera gratuita è una delle cause principali che ha aiutato *Amazon* a crescere anno dopo anno e ad affermarsi come prima opzione di acquisto per la maggior parte dei prodotti, praticamente ovunque sia presente nel mondo.

Tuttavia, *Amazon* si sta schierando in prima linea nella lotta agli abusi delle politiche di reso, adottando una strategia più attenta ai costi che miri a bilanciare la crescita con la redditività. In questa ottica, il colosso di Bezos ha deciso di ridurre da 30 a 14 giorni, in tutto il mercato europeo, a partire dal 25 marzo 2024, il periodo utile alla restituzione di molti prodotti appartenenti alle categorie di elettronica e multimediali⁵². Va specificato, però, che la transizione è solo graduale: i prodotti a marchio *Amazon* godranno ancora del periodo di restituzione di 30 giorni e ciò potrebbe generare dubbi sulla parità di trattamento tra i venditori terzi che usano *Amazon* come *marketplace* e l'azienda stessa, con annesse accuse di monopolio e pratiche anticoncorrenziali, in linea con le indagini avviate lo scorso anno tra Europa e Stati Uniti⁵³.

La seconda azienda che fa parte del *cluster* di imprese intenzionate a realizzare un fronte comune di lotta al reso compulsivo è *Zara*, azienda di moda ed abbigliamento spagnola, emblema mondiale del *fast fashion*. In Italia, anche per *Zara*, vale quanto affermato dal Codice di Consumo sul diritto di ripensamento, con cui si concede al consumatore la possibilità di recedere gratuitamente dal contratto, ottenendo il rimborso della somma pagata comprensiva dei costi di consegna, entro i 14 giorni canonici dalla data in cui si è perfezionato l'ordine. Tuttavia, l'azienda spagnola, seguendo la scia di *Amazon*, offre la possibilità di restituire i prodotti acquistati entro 30 giorni dalla data di consegna. La differenza con il colosso di Bezos sta nel fatto che l'azienda non rimborsa le spese di spedizione, ma solo la somma versata per l'acquisto dei prodotti, i quali potranno essere restituiti fisicamente in negozio, presso un punto di consegna o con ritiro a domicilio (in quest'ultimo caso l'azienda addebiterà una *fee* di restituzione pari a 4,95 euro, che sarà detratto dal valore del rimborso)⁵⁴.

⁵¹ https://www.amazon.it/gp/help/customer/display.html?ref_=hp_left_v4_sib&nodeId=GKM69DUUYKQWKWX7

⁵² <https://tecnologia.libero.it/amazon-limita-i-resi-cos-e-cambiato-83930>

⁵³ <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-causa-antitrust-autorita-ftc-e-17-stati-usa-AFQWVQ0>

⁵⁴ <https://www.zara.com/it/it/help-center/HowToReturn>

Dunque, si evidenzia un approccio al reso leggermente più chiuso rispetto alle *policies* di *Amazon*, ma ancora molto vicino alle esigenze del consumatore. La politica di resi e rimborsi di *Zara*, in ogni caso, non è omogenea in tutti i paesi europei: ad esempio, nel Regno Unito, la restituzione di un prodotto acquistato online effettuata ad un punto di consegna gestito da terze parti, non è gratuita (come in Italia), bensì, dallo scorso anno, è stata introdotta una *fee* di 2,95£ per ogni restituzione che i consumatori vorranno effettuare con questa modalità⁵⁵.

Infine, tra i giganti del mondo del commercio elettronico, merita una menzione particolare *Zalando*, *e-commerce* tedesco che, sin dalla sua fondazione nel 2008, è diventato, specialmente durante la pandemia da *Covid-19*, uno dei rivenditori *online* di maggiore successo in Europa, soprattutto nel segmento *fashion*. La particolarità di *Zalando* sta nel fatto che, in Italia, è l'*e-commerce* con la più alta durata del periodo di ripensamento: infatti, l'azienda tedesca consente al consumatore di effettuare un reso entro 100 giorni dalla ricezione dell'acquisto, potendo scegliere tra diverse modalità di restituzione come il ritiro a domicilio, oppure la consegna del prodotto acquistato in uno dei 12.000 uffici postali abilitati su tutto il territorio nazionale⁵⁶. Per quanto riguarda il rimborso, l'azienda si incarica sia delle spese di spedizione, che delle eventuali spese di restituzione: insomma, un vero e proprio paradiso per i *Serial Returners*.

Zalando, tuttavia, è anch'essa attiva nella lotta alla compulsività dei resi, in quanto la capitalizzazione di mercato dell'azienda si è ridotta drasticamente dai 28,38 miliardi di \$ del 2020 ai 6,22 miliardi di \$ del 2023, con una decrescita, dunque, del 78%⁵⁷. Si può ragionevolmente attribuire parte del declino che *Zalando*, tutt'oggi, sta attraversando alla *policy* di reso appena descritta che appare, in definitiva, eccessivamente permissiva e che lascia spazio, dunque, ad azioni fraudolente di restituzione della merce acquistata. L'azienda tedesca, diversamente da quanto fatto da *Amazon* e *Zara*, non ha optato né per la riduzione del periodo di ripensamento, né per l'introduzione di una *fee* applicata ad ogni richiesta di restituzione, bensì ha deciso di utilizzare l'intelligenza artificiale per sviluppare un *tool* di misurazione corporea che è in grado di aiutare i clienti nel ricercare la taglia più adatta a loro⁵⁸. In questo modo, l'utente crea un personale *avatar 3d* sulla base delle proprie uniche misure corporee, utile alla risoluzione di controversie legate a taglie e vestibilità, indicati nel primo capitolo come uno dei *driver* principali della restituzione degli articoli acquistati *online*. È stata la stessa *Zalando* a pubblicare i primi risultati della sperimentazione condotta nella regione *DACH* (Germania, Austria e Svizzera), affermando di aver ridotto del 10% i resi legati alla taglia rispetto agli articoli su cui il *tool* non era ancora applicabile.

⁵⁵ <https://www.zara.com/uk/en/help-center/HowToReturn>

⁵⁶ <https://www.zalando.it/aiuto/Reso-e-Rimborso/Come-effettuare-un-reso.html>

⁵⁷ CompaniesMarketCap.com. (2023). Market capitalization of Zalando from 2014 to 2023, Statista.

⁵⁸ <https://www.just-style.com/news/zalando-reduces-size-related-returns-with-new-tool/>

In conclusione, l'analisi di tre *big players* del settore fornisce un importante spunto di riflessione sulla direzione intrapresa nel contrasto alla compulsività dei resi: non esiste una strategia univoca o un insieme di *best practices* diffuse, ma ciò che si intravede è la volontà comune di agire per arginare un fenomeno ampiamente diffuso che genera severe implicazioni economiche ed ambientali, le quali saranno analizzate più nel dettaglio nei prossimi paragrafi.

2.5 L'IMPATTO ECONOMICO DEI RESI COMPULSIVI

Il processo di restituzione di un articolo acquistato, spesso, implica l'addebito di parte dei costi che l'azienda sostiene in capo al consumatore, ma, come affermato in precedenza, si tratta semplicemente di un piccolo palliativo che non compensa in alcun modo le perdite che le imprese subiscono quando un prodotto viene restituito. Tra le principali sfide che i rivenditori devono affrontare quando si scontrano con una richiesta di reso vi sono, indubbiamente, le perdite economiche dovute ai costi di elaborazione e ai potenziali rimborsi. A ciò si aggiunge la complessità operativa nel costituire una gestione efficiente dei resi, la quale, insieme alle interruzioni dell'inventario, influiscono notevolmente sulle previsioni future di vendita e sull'approvvigionamento. Inoltre, è fondamentale per i *retailers* individuare la percentuale di articoli restituiti che possono essere riposizionati sul mercato e il potenziale impatto negativo sulla soddisfazione e fedeltà dei clienti, i quali, spesso incentivati da politiche di restituzione eccessivamente permissive ed indulgenti, costruiscono artificialmente richieste di reso fraudolente.

Il danno economico che un'azienda subisce direttamente, nel momento in cui un cliente decide di avviare una pratica di reso è da scorporarsi in diverse componenti⁵⁹:

- **Mancata vendita per l'azienda:** secondo una ricerca di *If Returns*, piattaforma *SaaS* che si occupa di resi e cambi, circa il 20% degli acquisti *online* viene rimborsato e, nella sola Unione Europea, la perdita di entrate che deriva dai rimborsi si può stimare, nel 2023, in 800 miliardi di euro⁶⁰;
- **Aumento dei costi operativi e logistici:** in questo caso si fa riferimento a quei costi che la letteratura in materia definisce “costi di restituzione del prodotto” o “costi specifici della logistica inversa nelle catene di fornitura”, e, in particolare, al trasporto, la ricezione, la movimentazione e lo stoccaggio⁶¹. Tutti i costi menzionati sono tipici delle catene di fornitura del commercio al dettaglio, ma non esiste una metodologia uniforme per la loro stima, in quanto cambiano a seconda del settore merceologico di riferimento. Nello specifico, la

⁵⁹ <https://www.ilsole24ore.com/art/resi-aumento-aziende-pesano-costi-rimborsato-20percento-vendite-AFAi79WB>

⁶⁰ <https://blog.ifreturns.com/devoluciones-online-as%C3%AD-las-ven-los-clientes>

⁶¹ Lambert, D.M. and Pohlen, T.L. (2001), “Supply chain metrics”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 1-19

tipologia di costo che desta maggiori problematiche riguarda i costi di stoccaggio poiché fa riferimento sia al capitale che resta vincolato in magazzino, ma anche ai costi di mantenimento dell'inventario⁶². Uno studio di una start-up italiana (*Yocabè*) ha provato ad effettuare una stima di queste tipologie di costo, asserendo che per un'azienda italiana, in media, la restituzione presenta un costo di 13 euro a pacco, con valori che, oltre confine, giungono fino ai 23 euro della Germania e ai 30 euro della Svizzera, a testimonianza della cagionevolezza e della molteplicità dei fattori che intervengono su queste tipologie di costo, a seconda della nazione di riferimento⁶³.

- **Svalutazione del prodotto:** in parte, il discorso della perdita di valore del prodotto è stato già analizzato nel paragrafo 2.1, in cui si evidenziava una svalutazione pari o superiore al 45% del valore del prodotto restituito nel processo di *Reverse Logistics*. Infatti, una volta che il prodotto viene riconsegnato nei tempi stabiliti dalla legge (14 giorni) o dalle svariate *policies* di reso e rimborso dei rivenditori *online*, lo stesso deve essere esaminato, igienizzato e, nel migliore dei casi, rimpacchettato per essere rimesso sul mercato. Tuttavia, un tale processo, spesso, richiede tempi lunghi e implica, quasi mai, un riposizionamento sul mercato alle stesse condizioni di vendita iniziali, a causa della sensibile perdita di valore che il prodotto subisce durante la risalita controcorrente della catena di fornitura;
- **Comportamenti fraudolenti dei consumatori:** la perdita di profitto che deriva dal reso di un prodotto presenta un'ulteriore componente da analizzare, relativa ai comportamenti fraudolenti e/o abusivi di restituzione messi in atto dai consumatori. Ciò accade a causa delle politiche di restituzioni indulgenti e permissive, realizzate per aumentare la domanda e ridurre il rischio percepito dai clienti derivante dall'acquisto a distanza. Il risultato più evidente di un comportamento di questo tipo può manifestarsi nella restituzione di un prodotto acquistato solo dopo aver estratto la maggior parte del valore di mercato dallo stesso, appropriandosi dell'utilità fisica, esperienziale o finanziaria ad un costo minimo, se non nullo nella maggior parte dei casi. La letteratura in materia ha provato ad effettuare una stima dell'impatto di questa componente sui costi che sostengono i rivenditori: negli USA tale valore supera i 5,5 miliardi di \$ all'anno, pari cioè all'1,5% del valore totale dei resi degli Stati Uniti⁶⁴.

Oltre ai costi "diretti" che, cioè, generano un impatto economico tangibile nell'immediato, bisogna

⁶² Gustafsson, Emmelie, Patrik Jonsson, and Jan Holmström. "Reducing retail supply chain costs of product returns using digital product fitting." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 51.8 (2021): 877-896.

⁶³ https://www.yocabe.com/resi_nel_mondo_e-commerce/

⁶⁴ Ketzenberg, M.E., Abbey, J.D., Heim, G.R. and Kumar, S. (2020), "Assessing customer return behaviors through data analytics", *Journal of Operations Management*, Vol. 66 No. 6, pp. 622-645

considerare anche l'insieme di costi "indiretti" che derivano dalle richieste di reso⁶⁵. Più nello specifico, si fa riferimento a:

- **Perdita del cliente:** ciascuna richiesta di reso e rimborso impatta negativamente sul grado di fedeltà che il cliente mostra nei confronti dell'azienda e ciò potrebbe tradursi in una esperienza deludente che scoraggia il cliente ad acquistare, in futuro, prodotti commercializzati da quella stessa azienda. Gli acquisti ripetuti dei clienti abituali rappresentano quasi il 50% del totale delle vendite al dettaglio di un'impresa e, allo stesso tempo, permettono di ottenere sia un risparmio sui costi di acquisizione dei nuovi clienti, sia un incremento del *Customer Lifetime Value (CLV)*. Dunque, così come è rilevante ampliare la clientela, è allo stesso modo importante mantenere fidelizzata la *customer base* attuale, la quale costituisce una elevata percentuale delle vendite mensili totali⁶⁶. Inoltre, i clienti abituali sono maggiormente propensi ad acquistare un nuovo prodotto lanciato dall'azienda a causa della forte *Brand Recognition* e dell'elevato grado di fiducia maturato nei confronti di quel marchio. Il reso, dunque, è un elemento che può influenzare negativamente tale meccanismo, precludendo all'azienda l'opportunità di registrare un incremento delle vendite e dei ricavi futuri;
- **Brand Image e reputazione danneggiati:** oltre alla perdita potenziale del singolo cliente che avvia la procedura di reso, l'azienda potrebbe subire la perdita di ulteriori potenziali clienti intenzionati all'acquisto, a causa delle recensioni negative che generano un danno reputazionale, spesso permanente. Inoltre, si evidenzia una diretta correlazione con la diminuzione di *referrals*, in quanto il numero di clienti che indicheranno una preferenza per l'azienda in questione sarà sensibilmente più basso;
- **Maggiori costi per l'acquisizione di nuovi clienti:** le spese di *marketing* sono una voce di costo fondamentale da presiedere efficacemente per un'azienda intenzionata ad acquisire nuovi clienti. Ad esempio, le campagne di *online advertising* di *Google* sono uno strumento di *marketing* strategico in cui le aziende investono per dare maggiore visibilità al proprio *brand online*. Una stima approssimativa del *CPC (Cost per Click)* in diversi settori si aggira tra i 0,30 euro e i 2,20 euro, con un picco massimo che, in alcuni settori e in alcuni paesi, supera i 10 euro a *click*⁶⁷. Se un cliente acquisito con questa modalità restituisce un prodotto e chiede il rimborso, l'azienda non riesce a recuperare l'investimento in attività di *marketing* e, in più, se il margine di profitto è basso, i costi logistici e operativi analizzati in apertura di paragrafo, si aggiungono alle cause di generazione di una perdita netta di profitto subita

⁶⁵ <https://www.letsbloom.com/blog/true-cost-of-ecommerce-returns/>

⁶⁶ Helgesen, Øyvind. "Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer (action) loyalty and customer profitability at the individual level." *Journal of marketing management* 22.3-4 (2006): 245-266.

⁶⁷ <https://insiderslab.it/google-ads-costi/#:~:text=Una%20stima%20approssimativa%20del%20costo,di%2010%E2%82%AC%20a%20click.>

dall'azienda. A ciò si aggiunge sia la perdita di vendite e ricavi futuri dettati dal rischio che il cliente non effettui più acquisti da quell'azienda, ma anche i costi di *marketing* necessari per sostituire il cliente appena perso. Nella situazione in cui l'impresa sperimenti frequentemente resi e rimborsi, con annessa perdita del cliente, spesso non si riesce a raggiungere il punto di pareggio economico (*BEP*) a causa degli elevati costi di acquisizione dei clienti (*CAC*) e delle continue spese necessarie ad alimentare tale processo;

- **Minore CLV (Customer Lifetime Value):** La letteratura definisce il *CLV* come “il valore attuale dei flussi di cassa futuri attribuiti al rapporto con il cliente”⁶⁸. Un elevato valore del *CLV* indica la tendenza del cliente ad effettuare acquisti ripetuti nel tempo, con un alto livello di fedeltà associata. Spesso, i clienti fedeli sono i principali responsabili della realizzazione di margini di profitto aziendali elevati, in quanto, in virtù dell'elevato grado di fedeltà esistente, acquistano anche prodotti più costosi e ad alto valore. Per converso, un *CLV* basso indica la tendenza del cliente ad effettuare un numero di acquisti ridotto nel tempo, sinonimo di una breve relazione che non ha portato entrate rilevanti per l'azienda. In questo caso, si sperimentano bassi ricavi e si rende necessario un incremento dei costi di acquisizione del cliente attraverso annunci *online* o altri canali di *marketing*. Uno dei principali *KPI* di *marketing* è il rapporto *CLV/CAC* che aiuta le aziende a determinare quanto dovrebbero spendere in attività di *marketing* per acquisire un cliente. Un buon *benchmark* di riferimento per tale rapporto è di 3:1 o superiore⁶⁹; tuttavia, se il rapporto risulta troppo alto, l'azienda potrebbe crescere più rapidamente se investisse maggiormente in attività di *marketing*. Allo stesso modo, un *CAC* elevato e un *CLV* basso a causa dei resi frequenti e della perdita di clienti, sono elementi che frenano altresì la crescita dell'azienda.

In definitiva, l'impatto economico dei resi effettuati con frequenza e compulsività si estende oltre il mero costo logistico ed operativo necessario per sostenere il ritorno della merce lungo la catena di approvvigionamento, ma presenta delle componenti dirette ed indirette che mettono a dura prova la redditività delle imprese. Affrontare una sfida del genere richiede una combinazione di strategie innovative, con tanti *retailers* che si affidano alle nuove tecnologie e all'Intelligenza Artificiale per mitigare le perdite, e le cui *best practices* saranno affrontate in seguito con il prosieguo della trattazione. Parallelamente alle implicazioni economiche, non bisogna dimenticare l'impatto negativo che i resi compulsivi generano sull'ambiente, alimentando un ciclo di consumo e smaltimento che

⁶⁸ Glady, Nicolas, Bart Baesens, and Christophe Croux. "Modeling churn using customer lifetime value." *European journal of operational research* 197.1 (2009): 402-411.

⁶⁹ <https://www.geckoboard.com/best-practice/kpi-examples/ltv-cac-ratio/#:~:text=A%20good%20benchmark%20for%20LTV,likely%20under%20investing%20in%20marketing.>

esaurisce le risorse naturali del nostro pianeta. A tal proposito, nel prossimo paragrafo, verranno analizzate più nel dettaglio tali implicazioni, con l'obiettivo di individuare pratiche commerciali future maggiormente sostenibili e ridurre il peso che grava sull'ambiente, il quale si configura, a tutti gli effetti, come la vittima principale della ormai diffusa cultura della restituzione incontrollata dei prodotti acquistati.

2.6 L'IMPATTO AMBIENTALE DEI RESI COMPULSIVI

La comodità dell'acquisto *online* spinge numerosi consumatori a comprare non solo ciò di cui hanno realmente bisogno, ma anche ciò che semplicemente desiderano: tale comportamento ha contribuito, negli anni, ad un sensibile aumento del tasso medio di reso, il quale presenta notevoli conseguenze negative non solo sui bilanci delle aziende (analizzate nel paragrafo 2.5), ma anche sull'ambiente. Di fronte ad una situazione di questo tipo, al fine di sensibilizzare i consumatori sull'importanza di acquistare con maggiore responsabilità e consapevolezza, molti *e-commerce* hanno rivisto le proprie *policies* di reso e rimborso (come illustrato nel paragrafo 2.4) nel tentativo di contrastare la “corsa al reso facile e gratuito”, diventata ormai insostenibile e non profittevole. Il processo di restituzione di un prodotto acquistato *online* consta di diversi *step* prima di poter essere nuovamente considerato pronto per la vendita, tra cui rientrano, ad esempio, il trasporto, il controllo, la riparazione e il riconfezionamento. Si tratta di procedure che, oltre a contribuire alla progressiva perdita del valore economico del prodotto, richiedono l'utilizzo di risorse energetiche, materiali ed umane che contribuiscono all'emissione di gas serra, all'inquinamento dell'aria e dell'acqua, nonché alla deforestazione e alla riduzione della biodiversità⁷⁰. Bisogna, inoltre, considerare il fatto che molti prodotti restituiti non vengono nemmeno riutilizzati, ma vengono inviati direttamente in discarica, contribuendo ad incrementare la quantità di rifiuti solidi e di plastica che invadono il pianeta.

Il *trend* degli ultimi anni è preoccupante:

- Negli USA i resi degli acquisti *online* generano circa 5 miliardi di chili di rifiuti e 15 milioni di tonnellate di emissioni di anidride carbonica ogni anno⁷¹;
- Nel 2018, in Germania, i dati pubblicati dall'*Università di Bamberg* rivelano che le emissioni di CO₂ associate ai resi sono state pari a 238.000 tonnellate, un valore equivalente all'inquinamento prodotto da 2.200 auto che ogni giorno percorrono il tragitto da Amburgo a Mosca (2.100 chilometri circa)⁷²;

⁷⁰ <https://quifinanza.it/green/resi-gratuiti-online-stanno-danneggiando-gravemente-ambiente/783100/>

⁷¹ Schiffer, J. (2019). The unsustainable cost of free returns. Vogue Business.

⁷² Universität Bamberg. (2019). Return speedometer 2018/2019 evaluated. Retourenforschung.

- In Italia, invece, una recente indagine condotta da *Greenpeace* ha svelato l'impatto ambientale nascosto, ma rilevante, che sottende l'elevata facilità con cui si può effettuare un reso nel settore del *fast-fashion*. Ciò che emerge è che alcuni capi d'abbigliamento restituiti percorrono in media 4.500 chilometri lungo tutta la filiera logistica di ritorno. Le emissioni prodotte, in media, dal trasporto di ogni pacco corrispondono a 2,78 chilogrammi di CO₂, con 74 grammi di plastica e 221 grammi di cartone necessari per l'imballaggio⁷³.

La letteratura in materia, sul tema, fornisce una classificazione delle fonti principali dell'impatto ambientale del processo di logistica inversa⁷⁴ e, in particolare:

- 1) **Raccolta e successivo trasporto:** a prescindere da chi si incarica del trasporto e dal tipo di veicolo utilizzato, ogni articolo restituito in negozio o ad un centro di distribuzione implica un consumo aggiuntivo di carburante ed emissioni di gas serra. I corrieri utilizzano, tutt'oggi, furgoni altamente inquinanti per il ritiro dei resi anche se, recentemente, molte società di consegna stanno introducendo nella loro flotta veicoli elettrici o ad emissioni ridotte. Tuttavia, non è garantito che tali veicoli siano alimentati con energia rinnovabile; anzi, ci sono ancora alcune questioni irrisolte sulle batterie dei veicoli elettrici, riguardanti l'acquisizione di minerali scarsi, il riciclaggio delle batterie e il loro smaltimento finale⁷⁵. Chiaramente, è stato dimostrato empiricamente che le differenti modalità di restituzione di un prodotto generano differenti impatti sulle emissioni di CO₂: ad esempio, se un consumatore utilizza la propria auto esclusivamente per recarsi al punto di consegna o allo *store* fisico per restituire l'articolo senza altri scopi di viaggio, le emissioni di CO₂ sarebbero 12 volte maggiori rispetto alle emissioni che si rilasciano quando la restituzione del prodotto è affidata ad un corriere⁷⁶;
- 2) **Ispezione e rinnovamento del prodotto:** in fase di ispezione, ciascun prodotto restituito viene controllato singolarmente, e tale processo conduce ad operazioni aggiuntive quali, ad esempio, l'esaminazione, lo smistamento, lo stoccaggio, la selezione e il trattamento dei prodotti⁷⁷. A questo punto, se vale la pena rinnovare il prodotto è necessario effettuare le operazioni di pulizia, la rigenerazione o ri-fabbricazione e, infine, il ri-confezionamento e la rifornimento. Di conseguenza, le attività di ispezione e ristrutturazione producono ulteriori emissioni di carbonio e richiedono l'utilizzo di nuove risorse ed energia. Tuttavia, non sono

⁷³ <https://www.greenpeace.org/static/planet4-italy-stateless/2024/02/d25c1da6-inchiesta-report-1.pdf>

⁷⁴ Zhang, D., Frei, R., Wills, G., Gerding, E., Bayer, S., & Senyo, P. K. (2023). Strategies and practices to reduce the ecological impact of product returns: An environmental sustainability framework for multichannel retail. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4636–4661.

⁷⁵ Erdelic, T., & Caric, T. (2019). A survey on the electric vehicle routing problem: Variants and solution approaches. *Journal of Advanced Transportation*, 2019, 1–48.

⁷⁶ Edwards, J. B., McKinnon, A. C., & Cullinane, S. L. (2010). Comparative analysis of the carbon footprints of conventional and online retailing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 40(1/2), 103–123.

⁷⁷ Cullinane, S., Browne, M., Karlsson, E., & Wang, Y. (2017). An examination of the reverse logistics of clothing (r) e-tailers in Sweden. In EUROMA conference, Edinburgh, Scotland.

stati condotti studi in letteratura finalizzati alla quantificazione dell'energia e dei materiali necessari al rinnovamento dei prodotti restituiti, a causa della mancanza di dati pertinenti;

- 3) **Smaltimento:** nel caso in cui il prodotto non possa essere venduto nuovamente, donato o riciclato, questo necessita di essere smaltito in una discarica. Un'indagine condotta nel 2019 da *Optoro*, società specializzata nella logistica inversa, ha evidenziato che circa il 25% dei prodotti restituiti viene destinato allo smaltimento, non identificandosi alcuna destinazione alternativa⁷⁸. Una percentuale così elevata deriva dal fatto che, presumibilmente, risulta più economico lo smaltimento di articoli indesiderati rispetto al continuo accumulo di scorte o al processo necessario per rinnovare il prodotto e renderlo pronto per la rivendita. Spesso, infatti, molti *retailers* non dispongono internamente delle capacità economiche necessarie all'aggiornamento o alla riparazione dei prodotti restituiti, né di quelle necessarie al trasporto degli stessi presso un'officina di riparazione, configurandosi entrambe come soluzioni troppo complicate e costose. I resi che finiscono in discarica non rappresentano solo uno spreco di risorse e di materiali necessari alla produzione e al trasporto, ma molti di questi articoli rilasciano gas serra anche durante la decomposizione. Un interrogativo importante da porsi in questa sede riguarda gli elementi che spingono i *retailers* ad optare per lo smaltimento oppure per lo stoccaggio e il rinnovamento: alcuni studi dimostrano che, spesso, tale decisione viene presa da operatori di magazzino con scarsa preparazione e che lavorano sotto pressione, senza prendere in considerazione l'impatto ambientale conseguente a tali decisioni⁷⁹;
- 4) **Imballaggio:** i rifiuti da imballaggio rappresentano un problema significativo che riguarda la restituzione dei prodotti sia in fase di trasporto che di rivendita. Ad esempio, i resi tramite posta o corriere comportano un imballaggio maggiore e rappresentano una porzione consistente delle emissioni di carbonio della singola spedizione. Un ulteriore aspetto che colpisce gli *e-commerce* è dettato dal fatto che i rivenditori spesso forniscono in anticipo i moduli di reso stampati con le etichette adesive in allegato. Sebbene si tratti di una soluzione conveniente per il cliente, in quanto facilita il processo di reso, tali etichette sono complicate da riciclare a causa della scarsa qualità della carta e dell'adesivo. Inoltre, molti oggetti da restituire vengono collocati in un sacchetto di plastica interno al quale si aggiunge un ulteriore sacchetto di plastica esterno oppure sono posizionati in una scatola di cartone richiusa con un ammontare ingente di nastro adesivo, che moltiplica lo sforzo necessario per separare i materiali ai fini del riciclaggio⁸⁰.

⁷⁸ <https://www.cnn.com/2019/01/10/growing-online-sales-means-more-returns-and-trash-for-landfills.html>

⁷⁹ Jack, L., Frei, R., & Krzyzaniak, S. A. (2019). The problems & opportunities of E-commerce returns. ECR Retail Loss Group.

⁸⁰ van Loon, P., McKinnon, A. C., Deketele, L., & Dewaele, J. (2014). The growth of online retailing: A review of its carbon impacts. *Carbon Management*, 5(3), 285–292.

Nell'ottica di mitigazione dell'impatto ambientale dei resi e, in particolar modo, di quelli effettuati con eccessiva ricorrenza, numerose aziende stanno sperimentando soluzioni innovative che puntano all'individuazione di un *business model* sostenibile di gestione dei prodotti indesiderati: d'altronde, una strategia ambientale proattiva può condurre allo sviluppo di notevoli capacità organizzative che contribuiscono all'incremento della competitività dell'azienda⁸¹. Alcune tra le soluzioni individuate saranno discusse nel prosieguo della trattazione, anche se resta prioritaria, l'analisi della fonte principale dei resi compulsivi, che è da ritrovarsi nel comportamento del consumatore e nelle componenti psicologiche che intervengono nel momento in cui si decide di restituire il prodotto acquistato. Nel prossimo capitolo, dunque, si analizzeranno diversi profili di consumatore compulsivo con l'obiettivo di individuare le determinanti che impediscono la diffusione di un modello di comportamento di acquisto e di restituzione consapevole e responsabile, in grado di risolvere alla radice il problema dei resi compulsivi, rendendo, così, meno complessi gli sforzi di tante realtà aziendali che propongono soluzioni fortemente creative ed innovative al problema.

⁸¹ Fowler, S. J., & Hope, C. (2007), "Incorporating sustainable business practices into company strategy", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16, pp. 26-38.

3. PROFILI DI CONSUMATORE E COMPORTAMENTO COMPULSIVO DI RESTITUZIONE

L'insostenibilità del processo di reso, le cui implicazioni economiche ed ambientali sono state analizzate nel capitolo precedente, ha spinto numerosi *e-commerce* in tutto il mondo ad imbastire nuove e creative strategie per arginare la corsa al “reso facile”. D'altronde, il tasso dei resi è in rapida ascesa, come testimoniato dall'ente britannico *IMRG*, secondo il quale, tra tutte le tipologie di retailers online, il tasso medio dei resi si aggira tra il 15% e il 17% del totale dei prodotti acquistati online⁸²: al fine di fornire un ordine di grandezza paragonabile che sia in grado di tradurre le percentuali in cifre, basti pensare che i soli consumatori statunitensi avrebbero restituito nell'ultimo anno un ammontare di merce acquistata valutabile in 761 miliardi di \$⁸³.

Se gran parte di questo fenomeno è generato da politiche di restituzione fortemente permissive, necessarie a sostenere il *boost* rilevante del commercio elettronico e, allo stesso tempo, ad incrementare la mole di traffico e di acquisti perfezionati sulle piattaforme *e-commerce*, è altrettanto vero che una porzione consistente di responsabilità è da attribuirsi al comportamento di acquisto dei consumatori, fortemente influenzato dall'avvento di *Internet* e dei *Social Media* che hanno reso l'acquisto di qualsiasi genere di prodotto facilmente accessibile e a portata di *click*. Di conseguenza, non c'è da meravigliarsi se sempre più consumatori vengono identificati come *serial returners* ed effettuano compulsivamente un numero elevato di resi rispetto alla media. L'analisi del comportamento dei consumatori riveste, in epoca contemporanea, un'importanza maggiore nel contesto degli studi di *marketing* e di psicologia e ciò rappresenta un elemento da attenzionare, ai fini del presente elaborato di tesi, alla luce delle diverse modalità con cui le persone interagiscono con prodotti e *brand* differenti. Il comportamento di restituzione compulsiva, che è inevitabilmente correlato al fenomeno dello *shopping* compulsivo, rappresenta un'area di studio cruciale, in quanto evidenzia le sfide e le vulnerabilità che si manifestano nel rapporto individuo-prodotto, fornendo, al contempo, un'ampia finestra di valutazione sulla complessità della mente umana, nonché sulle dinamiche socioculturali che plasmano le scelte di consumo.

In particolare, il presente capitolo si pone l'obiettivo di tracciare un'accurata classificazione dei diversi profili di *serial returner*, al fine di individuare gli aspetti tipici di ogni tipologia di restitutore su cui le aziende dovrebbero concentrarsi per contrastare la restituzione compulsiva. Successivamente, si analizzeranno le molteplici forme di pressioni sociali e norme culturali che

⁸² https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/2182667/The%20Returning%20Conundrum.pdf?utm_campaign=IMRG%20Report%20-%20July%202021&utm_medium=email&_hsmi=140696218&_hsenc=p2ANqtz-8K4OK-9cu2w0SgS3F7Hxhq9BfXJAwV9iAP11RÖVu-_9SJt3PfmrvfHiKB03e0g880hjiNyvU0JH2BwNbpUqlJFCq-f5w&utm_content=140696218&utm_source=hs_automation

⁸³ <https://nrf.com/media-center/press-releases/retail-returns-increased-761-billion-2021-result-overall-sales-growth>

influenzano le aspettative e i comportamenti legati al consumo e alla restituzione dei prodotti, per poi giungere, in ultima analisi, all'individuazione della stretta e diretta correlazione esistente tra l'esperienza di acquisto vissuta dal cliente e il comportamento di restituzione attuato.

3.1 PROFILO PSICOLOGICO DEL RESTITUTORE COMPULSIVO

Uno dei problemi più gravi con cui bisogna fare i conti è rappresentato dalla carente raccolta di informazioni che le aziende compiono in merito al comportamento di restituzione adottato dai propri clienti⁸⁴. Infatti, i dati delle ricerche di mercato si basano tradizionalmente su un database di informazioni estremamente ridotto, il più delle volte frutto dell'autovalutazione e della partecipazione attiva di alcuni intervistati. Al contrario, ogni articolo che viene restituito genera una serie di informazioni che non richiedono il coinvolgimento attivo del cliente se non, eventualmente, nell'indicazione del motivo che lo ha spinto a rendere il prodotto. Di conseguenza, i dati che si possono estrarre longitudinalmente dal processo di reso sono una fonte di lucro potenziale da cui attingere per le operazioni di *data mining*. Ad esempio, i rivenditori possono utilizzare tali dati per individuare tendenze comportamentali e per effettuare una efficace clusterizzazione delle diverse tipologie di clienti nel medio-lungo termine.

Nel corso del primo capitolo si è più volte fatto riferimento all'esistenza degli *Instashoppers* come una particolare categoria di restitutori seriali che acquistano prodotti solo al fine di produrre contenuti sui *social media*: esiste, infatti, un forte nesso di causalità tra *influencer* e *serial returners*, in quanto il *social commerce* è da ritenersi una delle cause principali dell'incremento delle forme di acquisto e conseguente restituzione d'impulso. È ragionevole dedurre che tali tipologie di consumatori presentino una più alta probabilità di restituzione del prodotto acquistato ed è proprio per questo motivo che risulta di cruciale importanza per le imprese la rilevazione e l'individuazione di tali tipologie di consumatori al fine di evitare il loro ingaggio e garantire una più alta efficacia delle vendite.

Sebbene sia legittimo l'esercizio del diritto di recesso, è necessario prestare attenzione ad alcune distorsioni che generano diversi profili di *serial returner*⁸⁵:

- **Wardrober**: rappresenta la tipologia di consumatore che acquista un oggetto o un abito (di solito per un evento speciale), utilizzandolo per un'unica occasione specifica, per poi restituirlo in negozio, richiedendo il rimborso. Il termine *wardrobing* deriva dal sostantivo inglese *wardrobe* che significa "guardaroba" e ha a che fare, nello specifico con il mondo del

⁸⁴ Röllecke, F. J., Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning customers: The hidden strategic opportunity of returns management. *California Management Review*, 60(2), 176-203.

⁸⁵ <https://www.linkedin.com/pulse/troppi-resi-colpa-degli-influencer-gian-luigi-pari-51g2f/>

fashion retail, diventando una pratica particolarmente diffusa nel mondo dell'*e-commerce*. In realtà, si tratta di un fenomeno ampiamente monitorato da diversi anni, tanto che, già nel 2013, uno studio britannico aveva rivelato come una donna su sei, nel Regno Unito, ammetteva di acquistare vestiti, usarli un'unica volta e poi restituirli⁸⁶. Tuttavia, circa il 40% delle intervistate ammetterebbe di provare un forte senso di colpa nell'effettuazione del reso, ma la pressione sociale del dover presentarsi con un abbigliamento adeguato ad occasioni importanti (come un matrimonio o un colloquio di lavoro) renderebbe la pratica del *wardrobing* l'unica valida alternativa per ottenere un effettivo risparmio⁸⁷. C'è da specificare che non si tratta di una pratica illegale, ma di una vera e propria abitudine scorretta e deprecabile da un punto di vista etico che genera implicazioni negative sulle attività di *retailing online*. Basti pensare all'eventualità in cui l'articolo oggetto del reso è anche l'ultimo a disposizione in magazzino: viene impedito, in questo modo, l'acquisto anche ai clienti "onesti" a causa del lungo processo di preparazione e ricondizionamento, analizzato nel Capitolo 2, che il prodotto subisce nei centri di lavorazione e nei magazzini, una volta restituito. L'articolo, dunque, rischia di andare fuori stagione e di finire così invenduto, causando problemi di liquidità all'azienda;

- **Bracketer**: si tratta del consumatore che acquista molteplici prodotti uguali o simili con l'intenzione di mantenerne uno soltanto e restituire gli altri⁸⁸. Ciò accade principalmente con i casalinghi e con i capi di abbigliamento, di cui si acquistano più taglie o colori diversi per provare a casa ciò che fa più al caso del cliente. Gli *e-commerce* che adottano *policies* di reso gratuito sono terreno fertile per il *bracketer*, in quanto gli consentono di provare l'articolo prima di impegnarsi concretamente nel suo acquisto. I vantaggi per i consumatori sono indubbiamente sotto gli occhi di tutti, tanto da costituire a tutti gli effetti un *plus* per la *customer experience*. La pratica, comunemente definita *try to buy*, può nascere da diverse motivazioni legate, da un lato, all'esistenza di sistemi di computo delle taglie variabili tra paesi che, in mancanza di schemi comparativi chiari, costringono il cliente a comprare più taglie di uno stesso capo per capire quale possa essere quella giusta, mentre, dall'altro, alla presenza di immagini poco chiare del prodotto (oppure un prodotto non indossato) che non permettono di comprendere l'effettiva vestibilità del capo o la resa realistica del colore⁸⁹. Allo stesso modo, ponendosi nell'ottica di un'*e-commerce*, il *bracketing* rappresenta un *effort* economico non indifferente che impatta anche sull'organizzazione della logistica. Basti

⁸⁶ <https://www.vouchercodes.co.uk/press/release/4-6-million-women-return-worn-clothes-to-save-cash-218.html>

⁸⁷ <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-2486933/Wardrobing-sneaky-way-girl-stay-stylish-Growing-numbers-women-buying-clothes-wear-taking-refund.html>

⁸⁸ <https://www.minderest.com/it/blog/bracketing-come-controllare-costi-resi>

⁸⁹ <https://www.linkedin.com/pulse/bracketing-nelle-commerce-cos%C3%A8-e-perch%C3%A9-%C3%A8-opportuno-disincentivarlo-ziv4f/?originalSubdomain=it>

pensare alla lievitazione dei costi per ogni ordine evaso, relativa non solo all’imballaggio necessario per ogni singolo articolo o alle necessarie spese da sostenere per articoli restituiti usati o danneggiati, ma anche ai costi di restituzione che, in caso di reso gratuito, sono a carico del venditore. Inoltre, l’aumento dei resi rappresenta un vero e proprio problema gestionale da risolvere, con continue variazioni di inventario e problemi logistici: bisogna considerare, altresì, i costi aggiuntivi necessari alla reintegrazione del prodotto nello *stock* esistente in magazzino. In ultima analisi, non per importanza, vi è il tema dell’impatto ambientale della logistica inversa, analizzato nel capitolo 2, che richiede un ulteriore investimento di risorse materiali ed umane;

- **Serial tester:** rappresenta una variante del *bracketeer*. Si tratta di una tipologia di consumatore che, al pari del *bracketeer*, acquista molteplici modelli di uno stesso prodotto con il fine di testarli. A differenza di quest’ultimo, tuttavia, il *serial tester*, dopo aver effettuato tutte le opportune valutazioni, restituisce *in toto* tutti i prodotti acquistati, con il solo scopo di concentrarsi sul modello migliore e acquistarlo altrove, magari ad un prezzo più conveniente;
- **Bargain Hunter:** si tratta della tipologia di consumatore che approfitta di sconti e promozioni per acquistare prodotti che poi restituisce se non soddisfatto. La *shopping attitude* di tali consumatori potrebbe essere riassunta nella frase “Non conta ciò che ho speso, ma ciò che ho risparmiato”⁹⁰. Secondo un recente studio del *Consumer Reports National Research Center*, negli USA, l’83% dei consumatori si definisce *bargain-shopper* e il 23% di essi acquista prodotti di cui non ha bisogno solo perché sono ad un prezzo scontato⁹¹. Nella *Shopping Literature*, il piacere del *bargain hunting* ha ricevuto relativamente poca attenzione. A tal proposito, gli acquirenti orientati agli affari vengono spesso descritti come “acquirenti freddi e calcolatori”, a differenza degli “acquirenti ricreativi” che, invece, sono orientati al piacere⁹². Al contrario, alcuni ricercatori hanno suggerito che la caccia al prezzo più conveniente non è guidata esclusivamente da una mentalità fredda, ma può essere anche una fonte di soddisfazione emotiva, inducendo sentimenti di orgoglio, eccitazione e senso di realizzazione⁹³. Tuttavia, quando la caccia all’affare diventa compulsiva, gli *e-commerce* vengono colpiti duramente a causa delle frequenti richieste di reso che vengono evase

⁹⁰ Gentry, M., & Pesendorfer, M. (2021). Pricing with bargain hunting consumers. *Games and Economic Behavior*, 129, 549-569.

⁹¹ <https://www.consumerreports.org/cro/news/2014/04/america-s-bargain-hunting-habits/index.htm>

⁹² Cox, A. D., Cox, D., & Anderson, R. D. (2005). Reassessing the pleasures of store shopping. *Journal of Business research*, 58(3), 250-259.

⁹³ Mano, H., & Elliott, M. T. (1997). Smart shopping: The origins and consequences of price savings. *Advances in consumer research*, 24(1).

continuamente. Si stima, che il *bargain hunting* compulsivo, ad oggi, affligga circa il 5,8% della popolazione statunitense⁹⁴;

- ***Compulsive Shopper***: questa tipologia di consumatore acquista tendenzialmente d'impulso, mosso dall'opportunità o dal semplice piacere fisico scaturito dall'atto di acquisto. Non bisogna confondere, tuttavia, gli acquisti d'impulso, i quali possono essere estremamente redditizi per i *retailers*, specialmente *online*, dagli acquisti compulsivi. Spesso, una volta perfezionata la transazione di compravendita, il *compulsive shopper* viene pervaso dal senso di colpa e dal rimorso, ragion per cui tende a restituire i prodotti acquistati per placare tale senso di colpa. Di conseguenza, il reso, che diventa anch'esso compulsivo oltre all'acquisto, rappresenta un'estensione del problema dello *shopping* compulsivo, piuttosto che una sua soluzione. Sebbene la restituzione possa mitigare in qualche modo le conseguenze finanziarie della sua compulsione, il *compulsive shopper* paga un prezzo molto alto in termini di tempo ed energia, le quali rappresentano, a differenza del denaro, risorse insostituibili.

Da un punto di vista psicologico, come analizzato dalla dott.ssa April Lane Benson in un suo saggio⁹⁵, i restitutori compulsivi combinano due tendenze apparentemente contraddittorie: da un lato, sono altamente impulsivi, ma, dall'altro, presentano notevoli difficoltà nel prendere una decisione, spesso negando l'enorme spreco di tempo ed energia che tale abitudine costa loro.

- ***Fraudulent***: l'ultima tipologia di *serial returner* è rappresentata dai cd. *fraudulent returners*, ossia coloro i quali sfruttano le *policies* di reso per ottenere prodotti in maniera gratuita o per truffare i *merchant*. La locuzione "restituzione fraudolenta" fa riferimento alla tendenza dei consumatori di restituire i prodotti acquistati ad un rivenditore pur sapendo che tale restituzione è contraria alle norme e ai regolamenti aziendali o legali che disciplinano i resi⁹⁶. Volendo quantificare l'impatto delle restituzioni fraudolente sulla redditività del business, uno studio recente rivela che circa il 30% delle restituzioni comporta almeno un elemento di inganno⁹⁷, con una riduzione della redditività compresa tra il 10% e il 20%⁹⁸. In particolare, nel 2020, solo gli USA hanno subito perdite per 25,3 miliardi di \$ in resi fraudolenti, stando ai dati pubblicati dalla *National Retail Federation*⁹⁹.

In definitiva, l'individuazione di diversi profili di *serial returner*, effettuata in questa sede non è

⁹⁴ Black, D. W. (2007). A review of compulsive buying disorder. *World Psychiatry*, 6(1), 14.

⁹⁵ <https://www.psychologytoday.com/us/blog/buy-or-not-buy/201008/compulsive-returners>

⁹⁶ Harris, L. C. (2008). Fraudulent return proclivity: an empirical analysis. *Journal of Retailing*, 84(4), 461-476.

⁹⁷ Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2005). When service failure is not service failure: an exploration of the forms and motives of "illegitimate" customer complaining. *Journal of services marketing*, 19(5), 321-335.

⁹⁸ King, T. (2004). An analysis of the phenomenon of deshopping of garments in women's wear retailing. *Unpublished Doctoral Dissertation, Brunel University, Brunel*.

⁹⁹ <https://nrf.com/media-center/press-releases/428-billion-merchandise-returned-2020>

assolutamente da considerarsi come univoca e assoluta, in quanto si tratta di una classificazione che tenta di mettere in luce ed evidenziare alcuni aspetti peculiari che contraddistinguono il panorama complesso e problematico che le aziende devono affrontare quando si confrontano con i principali *stakeholders* esterni nel contesto del commercio elettronico, ossia i propri consumatori. Imparare a conoscerli può essere la strada da intraprendere per ridurre l'impatto negativo che le elevate restituzioni generano sul *business*, sia in termini economico-logistici, sia ambientali.

Il consumo e la conseguente restituzione compulsiva, come è logico credere, sono fenomeni figli degli stimoli provenienti dall'ambiente socioculturale in cui l'individuo cresce e si forma. Alla luce di ciò, nel prossimo paragrafo si fornirà una breve rappresentazione del rapporto esistente tra il consumo/restituzione compulsiva (per semplicità, descritto con la locuzione “*shopping* compulsivo”) e il culto del consumismo, nonché il ruolo del *marketing* e della pubblicità nel plasmare le percezioni e i desideri di consumo di ciascun consumatore.

3.2 FATTORI SOCIOCULTURALI CHE INFLUENZANO IL RESO COMPULSIVO

Una delle tipologie di *serial returner* che è stata analizzata nel precedente capitolo è il *compulsive shopper*, il quale rappresenta un profilo di consumatore affetto dal disturbo di *shopping* compulsivo, una vera e propria patologia che rientra nel novero delle cd. “nuove dipendenze”¹⁰⁰. Se, in passato, il concetto di dipendenza è sempre stato associato al consumo di sostanze, come alcol e droghe di vario genere, negli ultimi decenni, si è assistito alla diffusione di comportamenti caratterizzati da dipendenza senza l'uso di sostanze, in cui rientra, appunto, lo *shopping* compulsivo.

Tuttavia, già all'inizio del secolo scorso, la dipendenza da *shopping* venne descritta dallo psichiatra Emil Kraepelin come “oniomania”, la cui etimologia greca significa “mania di comprare ciò che è in vendita” e si riferisce ad un impulso patologico che induce il soggetto ad acquistare beni in modo incontrollato¹⁰¹. La *compulsive shopping addiction* (CSA) è un disturbo in forte espansione e, come anticipato nel precedente paragrafo, oltre al dispendio di natura economica, i principali danni di un tale comportamento sono da riscontrarsi in termini di ore che l'individuo dedica agli acquisti e alle restituzioni. Chiaramente con l'avvento degli *e-commerce*, l'intero processo di acquisto diventa maggiormente accessibile e semplificato, ragion per cui si tende a compiere acquisti (e poi a restituire i prodotti) indipendentemente dalla reale necessità, ma, semplicemente poiché si è spinti dal rilascio di dopamina e serotonina, definiti comunemente “ormoni della felicità” e che, quindi, provocano gratificazione e soddisfazione.

¹⁰⁰ Holden C. Behavioral addictions: do they exist? *Science* 2001;294(5544):980—2.

¹⁰¹ Kraepelin E. *Psychiatrie*. 8th Ed. Leipzig: Von Johann Ambrosius Barth; 1915. p. 409

Uno dei fattori da analizzare in via prioritaria che ha spinto l'adozione di modelli di consumo e restituzione poco sostenibili è da riscontrarsi nella pandemia da *Covid-19* e, ancor prima, nella rapida digitalizzazione dei processi all'interno delle imprese tradizionali. Grazie all'introduzione dell'ecosistema digitale come ulteriore canale di vendita, i consumatori hanno potuto sperimentare due ordini di vantaggio generati dall'incremento degli attori del panorama competitivo: da un lato, si è verificata una riduzione generalizzata dei prezzi dei beni; dall'altro si è potuta soddisfare una maggiore domanda. Il 2020 è stato un anno particolarmente rilevante nell'accelerazione di tale transizione digitale, a causa della pandemia da *Covid-19*, che ha reso l'ambiente *online* un'alternativa conveniente per l'acquisto sicuro di beni e servizi¹⁰². Il comportamento d'acquisto si è evoluto parallelamente al proliferarsi dell'epidemia, con molti consumatori che si sono concentrati sull'accumulo quotidiano di beni, scatenando il cd. *panic buying*, a causa di timori improvvisi di un'imminente carenza di prodotti¹⁰³. Durante il *lockdown*, i negozi hanno ridotto gli orari di apertura, la mobilità è stata limitata ed è stato imposto il distanziamento sociale: si tratta di elementi che hanno accresciuto il livello di ansia vissuto dai consumatori, i quali si sono trovati ad acquistare prodotti di cui non avevano bisogno o ad acquistare molto più di quanto effettivamente utilizzerebbero. Una ricerca condotta da alcuni studiosi del *Journal of the Academy of Marketing Science* su un campione di 75.000 consumatori in tutto il mondo, ha evidenziato come nel 2020 la spesa media per consumatore sia stata di 5.400\$ l'anno per acquisti impulsivi di abbigliamento, casalinghi e beni di lusso¹⁰⁴. Di conseguenza, in pandemia, è emerso chiaramente come lo stress e la preoccupazione siano stati potenti *driver* per la manifestazione di comportamenti "distruttivi", i quali hanno generato acquisti ripetuti con il fine di ridurre la tensione e il panico accumulati.

Tuttavia, sarebbe un errore grave considerare la pandemia come l'elemento scatenante di una corsa all'acquisto generalizzata, che, come anticipato, è direttamente correlata all'aumento delle restituzioni e delle richieste di rimborso evase da tanti *retailers*. Al fine di contestualizzare il fenomeno entro un confine più preciso, bisogna introdurre il concetto di consumismo, inteso come quel "fenomeno economico-sociale tipico delle società industrializzate, che consiste nell'acquisto indiscriminato di beni di consumo, indotto ed esasperato dall'azione delle moderne tecniche pubblicitarie, le quali fanno apparire come reali, bisogni fittizi, allo scopo di allargare continuamente la produzione"¹⁰⁵. Si tratta di un concetto che trova le sue radici nel secondo dopoguerra, in un diffuso senso di benessere, caratterizzato dalla ripresa economica e dalla nascita di un vero e proprio mercato

¹⁰² Pollák, F., Markovič, P., Vavrek, R. & Konečný, M. (2022), "Return to the New Normal: Empirical Analysis of Changes in E-Consumer Behavior during the COVID-19 Pandemic", *Behavioral Sciences*, Vol. 12, No. 85.

¹⁰³ Islam, T., Pitafi, A.H., Arya, V., Wang, Y., Akhtar, N., Mubarik, S. & Xiaobei, L. (2021), "Panic buying in the COVID-19 pandemic: A multi-country examination", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 59, 102357.

¹⁰⁴ Iyer, G. R., Blut, M., Xiao, S. H., & Grewal, D. (2020). Impulse buying: a meta-analytic review. *Journal of the academy of marketing science*, 48, 384-404.

¹⁰⁵ <https://www.treccani.it/vocabolario/consumismo/>

di massa. In un contesto del genere, il consumatore sente il bisogno impellente di acquistare prodotti di vario genere, commercializzati su scala globale e che non sono strettamente necessari al soddisfacimento dei propri bisogni primari, ma sono funzionali all'accrescimento del proprio *status* economico-sociale¹⁰⁶. Nell'età moderna, il consumismo si alimenta sul bisogno di equiparazione alle mode del momento e dall'utilizzo sempre più diffuso dei *social media*, i cui algoritmi analizzano le preferenze del consumatore e creano un circolo vizioso all'interno del quale si è soggetti a continui stimoli visivi e uditivi, che spingono a desiderare di acquistare qualunque tipologia di beni, anche quelli meno necessari¹⁰⁷. Amazon, a tal proposito, incarna l'emblema della società consumistica, in quanto, a causa delle numerose offerte giornaliere che propone e delle giornate appositamente dedicate allo *shopping*, come il *Black Friday* e il *Cyber Monday*, riesce a catturare l'attenzione di milioni di persone. Basti pensare che secondo un rapporto della *EAE Business School*, solo lo scorso anno, quasi la metà delle vendite *online* generate durante il *Black Friday* finiscono per essere restituite e ciò accade in quanto il consumatore si confronta con offerte continue e costanti che rendono più probabile un acquisto compulsivo, con un ripensamento e un senso di colpa per l'acquisto che aumenta nei giorni successivi alla ricezione dell'ordine¹⁰⁸.

In sintesi, dunque, appare chiaro ed evidente il ruolo che il *marketing* e le strategie pubblicitarie ricoprono nell'amplificazione dell'acquisto di impulso. Infatti, uno spot pubblicitario ad alto grado di coinvolgimento ed emozionalità è in grado di stimolare positivamente i neurotrasmettitori del cervello umano, influenzando la capacità decisionale degli individui. Quando si sfruttano processi mentali inconsci al fine di comprendere il comportamento dei consumatori in relazione ad uno scambio commerciale, allora si entra nel campo delle tecniche di *neuromarketing*¹⁰⁹. Di conseguenza, la pubblicità, stimolando la dopamina presente nel cervello, induce ed invoglia il consumatore ad acquistare, conferendo una sensazione di piacere e di soddisfazione che potrebbe spingere l'individuo a cercare nuove occasioni di acquisto, alimentando, in tal modo, un ciclo di gratificazione¹¹⁰, che, se non controllato, può sfociare in comportamenti di *shopping* compulsivo, con tutte le conseguenze in termini di resi e rimborsi, ampiamente analizzate finora. La dopamina, in definitiva, tende ad attenuare le conseguenze negative delle scelte intraprese dall'individuo, poiché la scarica prodotta dal primo acquisto produce un circuito a *feedback* positivo che stimola la sintesi di nuova dopamina nei

¹⁰⁶ <http://www.leoneg.it/archivio/Societa%20del%20benessere.pdf>

¹⁰⁷ Franck Cochoy, Christian Licoppe, Magdalena Petersson McIntyre & Niklas Sörum (2020) Digitalizing consumer society: equipment and devices of digital consumption, *Journal of Cultural Economy*, 13:1, 1-11.

¹⁰⁸ <https://www.catalannews.com/society-science/item/nearly-half-of-black-friday-online-purchases-returned-many-go-straight-to-landfill>

¹⁰⁹ Lee, N., Broderick, A. J., & Chamberlain, L. (2007). What is 'neuromarketing'? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*, 63(2), 199-204.

¹¹⁰ <https://www.mediaticacomunicazione.it/magazine/comunicazione/quando-la-scienza-incontra-la-spesa-il-marketing-della-dopamina-che-incrementa-le-vendite/>

medesimi neuroni, ragion per cui, così come accade per molte sostanze stupefacenti, allo stesso modo, le agenzie pubblicitarie agiscono sulla sensazione di piacere per sollecitare in *loop* la ricerca di una sempre nuova soddisfazione. Se, in un primo momento, le aziende elaboravano strategie di *marketing* pubblicitario *ad hoc* per scatenare il meccanismo appena analizzato, il *trend*, ad oggi, sembra essersi invertito, in quanto un comportamento di consumo di questo tipo genera danni maggiori rispetto ai benefici che le stesse aziende possono ottenere (ampiamente discussi nel paragrafo 2.5 e 2.6). Le politiche di restituzione possono ricoprire un ruolo fondamentale nel rafforzamento del rapporto con il cliente, il cui mantenimento è fondamentale per il successo del *retailer* online. Alla luce di ciò, nel prossimo paragrafo sarà analizzato più nel dettaglio il nesso esistente tra le *policies* di reso *customer oriented*, elaborate nell'ottica di massimizzare la soddisfazione del cliente, e il comportamento di acquisto compulsivo, alimentato da politiche di questo tipo.

3.3 IMPATTO DELLE *POLICIES* DI RESO SUL COMPORTAMENTO COMPULSIVO DI RESTITUZIONE

L'insoddisfazione è stata indicata, nel paragrafo 1.3, come uno dei *driver* principali che spinge il consumatore a restituire il prodotto acquistato e a chiedere un rimborso. Il disagio psicologico che un consumatore sperimentano quando acquista un prodotto *online* e scopre che non lo soddisfa a causa della discrepanza esistente tra le aspettative e le caratteristiche reali o percepite del prodotto, genera dissonanza cognitiva. Alcuni studiosi sostengono che tale discrepanza influenza negativamente la *customer satisfaction* e l'immagine che il cliente si costruisce del *retailer* che ha fornito il prodotto/servizio, ledendo, conseguentemente, la fiducia verso lo stesso¹¹¹. Una delle sfide principali per i *retailers* online sta proprio nel mantenimento di relazioni soddisfacenti con la clientela, che, tuttavia, il contesto digitale, in cui vi sono minori costi di ricerca, concorrenza globale e l'anonimato dovuto alla mancanza di relazioni interpersonali, rende arduo¹¹². Se a ciò si aggiunge una procedura di restituzione lenta e farraginoso, la perdita del cliente appare scontata.

In generale, la letteratura in materia ha individuato i principali elementi che legano la soddisfazione dei consumatori al processo di restituzione compulsiva¹¹³, e, a tal proposito, l'attenzione è da rivolgersi ai:

¹¹¹ Walsh, G. & Brylla, D. (2017), "Do product returns hurt relational outcomes? Some evidence from online retailing", *Electronic Markets*, Vol. 27, No. 4, pp. 329-339.

¹¹² Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of marketing science*, 47, 369-393.

¹¹³ Martínez-López, F. J., Feng, C., Li, Y. & Mata, M. S. (2022), "Restoring the buyer-seller relationship through online return shipping: The role of return shipping method and return shipping fee", *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 54, 101170.

- **Metodi di spedizione del reso:** il processo di restituzione del prodotto può essere, talvolta, a carico del consumatore e ciò, come si è ampiamente discusso, genera un effetto da matita rossa in termini di *customer retention*. Ebay, ad esempio, non fornisce un servizio di spedizione dei resi, ma è richiesto al consumatore stesso di utilizzare un fornitore di servizi di consegna di terze parti¹¹⁴. Al contrario, invece, molte realtà, forniscono spedizioni completamente gratuite che richiedono, tuttavia, un'attenta pianificazione da parte dei venditori e un ingente investimento in termini di risorse economiche. Amazon, su tutte, integra la spedizione di reso nei propri servizi, consentendo ai clienti di organizzare direttamente il reso sul proprio sito *web* e di utilizzare il servizio di spedizione che l'azienda stessa fornisce.

Appare chiaro che, se da un lato la spedizione del reso separata semplifica la logistica del venditore, dall'altro pone un onere maggiore in capo cliente, il quale dovrà gestire non solo il processo di individuazione e selezione di una società di spedizioni terza, ma anche comprendere i requisiti per la spedizione del prodotto, nonché gestire il coordinamento con il venditore per le informazioni sulla spedizione. D'altro canto, una *policy* di spedizione integrata può mitigare tali difficoltà e migliorare l'esperienza complessiva del cliente, diventando un elemento rilevante nell'ottica di una costante e continua restituzione di prodotto. In definitiva, gli autori sottolineano come un metodo di spedizione integrato, rispetto ad uno separato, rende la politica di spedizione del reso più vantaggiosa per i consumatori, fornisce ai consumatori una maggiore soddisfazione nei confronti del *retailer* (a causa del minor impegno nell'organizzazione della spedizione di restituzione) e determina una maggiore intenzione di riacquisto futuro da parte dei consumatori presso il venditore *online*;

- **Spese di spedizione:** ciascuna restituzione costituisce sia un costo per l'azienda, ma anche per lo stesso consumatore, il quale si trova, in alcuni casi, a dover far fronte alla copertura dei costi di spedizione. Spesso, però, i venditori *online* offrono *policy* di reso gratuito, in cui decidono di sostenere interamente le spese di restituzione. Ma quale tra le due *policy* risulta essere la più efficace? Uno studio pubblicato sull'*Electronic Commerce Research* rivela che la scelta del sistema da utilizzare è legata alla quantità effettiva di resi che il *retailer* si trova a gestire: nel caso in cui fosse bassa, conviene sobbarcarsi le spese relative alla gestione del reso; se è elevata, allora conviene adottare una *policy* di reso che prevede l'addebito di parte delle spese di restituzione in capo al consumatore¹¹⁵. Quest'ultima, spesso, viene istituita sulla base di alcuni principi di equità che prevedono l'attribuzione delle spese dell'operazione in capo al soggetto ritenuto responsabile della restituzione: in caso di resi dovuti a scarsa qualità del prodotto o a danni subiti durante il trasporto, sarà il *retailer* a farsene carico; se il reso,

¹¹⁴ <https://pages.ebay.it/acquistare/restituzioni/>

¹¹⁵ Zhao, X., Hu, S. & Meng, X. (2020), "Who should pay for return freight in the online retailing? Retailers or consumers", *Electronic Commerce Research*, Vol. 20, No. 2, pp. 427- 452.

invece, deriva dall'insoddisfazione del cliente, allora sarà lo stesso consumatore a pagare la spedizione¹¹⁶. Il reso gratuito, però, come anticipato nel corso della trattazione, è un potente strumento di *marketing*, ragion per cui molti rivenditori scelgono di adottare una *policy* di questo tipo al fine di costruire una relazione migliore e duratura con i loro consumatori, assecondando, spesso e volentieri, le abitudini di consumo opportunistiche o compulsive che questi ultimi mettono in pratica.

Altri studiosi, invece, si sono concentrati sulla relazione esistente tra un cliente che restituisce un prodotto e il suo successivo comportamento d'acquisto¹¹⁷. Quest'ultimo, secondo un saggio pubblicato nel *Journal of Operations Management*, viene influenzato dal *comfort* e dalla fiducia che il cliente nutre nei confronti di un fornitore di servizi. Gli autori considerano questi due elementi in relazione alla teoria dei costi di transazione di Williamson e Coase, secondo la quale acquirenti e venditori sperimentano una serie di costi associati a ciascuna fase della transazione insita negli scambi di mercato. Lo stesso accade per il contesto *online* in cui vengono individuate alcune componenti di costo, corrispondenti a diverse fasi della transazione di vendita e che si quantificano in¹¹⁸:

- *Costi di natura economica* (tasse, spedizione, valore del bene...);
- *Costi di natura temporale* (tempi di elaborazione ordine, tempi di consegna...);
- *Costi di tipo psicologico* (facilità d'uso percepita, ansia, frustrazione...).

Il dato interessante da sottolineare nello studio in questione riguarda quello fatto registrare dai clienti che presentano un'esperienza di resi già sperimentata con il rivenditore, in termini di frequenza di nuovi ordini, numero di articoli per ordine e valore medio in dollari degli articoli acquistati. In particolare, se un cliente ha completato un reso con successo, possiede un livello di familiarità con il processo di reso tale da ridurre i costi di transazione di natura psicologica degli acquisti futuri, aumentando, al contempo, la convenienza a rifornirsi presso quel determinato venditore, piuttosto che a rivolgersi ad un *competitor* con il rischio di sperimentare un servizio insoddisfacente. Un ulteriore elemento da evidenziare riguarda la riduzione dell'incertezza sulle conseguenze del processo di reso, che si manifesta nel fatto che i clienti con esperienza di resi tendono ad acquistare un numero di articoli maggiore rispetto a consumatori che non hanno mai richiesto un reso. La riduzione dell'incertezza induce i clienti a provare prodotti che magari non avevano acquistato in precedenza, aumentando, così, le probabilità di verifica di un nuovo reso. A ciò si ricollega anche il fatto che i clienti con un'esperienza di resi alle spalle acquistano articoli con un valore medio più elevato, alla

¹¹⁶ Bower, A. B. & Maxham III, J. G. (2012), "Return shipping policies of online retailers: Normative assumptions and the long-term consequences of fee and free returns", *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 5, pp. 110-124.

¹¹⁷ Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J. & Niranjana, T. T. (2012), "The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis", *Journal of Operations Management*, Vol. 30, pp. 282-294.

¹¹⁸ Chircu, A.M. & Mahajan, V. (2006), "Managing electronic commerce retail transaction costs for customer value", *Decision Support Systems*, Vol. 42, No. 2, pp. 898-914.

luce del maggiore grado di fiducia e fedeltà che si sentono di esprimere verso quel rivenditore. In definitiva, appare evidente che il comportamento di restituzione dei consumatori è una componente da non sottovalutare nell'elaborazione delle *policy* di reso. La sfida, nello specifico, che si propone alle aziende che rivendono *online* i propri prodotti sta nella ricerca di un equilibrio tra *Customer Satisfaction*, impatto economico, relativo ai costi associati ai resi, e impatto ambientale, derivante dalla gestione dei prodotti restituiti. Le attuali politiche di restituzione non sono equipaggiate per affrontare efficacemente un fenomeno in piena crescita e che è in grado di danneggiare la fidelizzazione del cliente e la reputazione aziendale, ragion per cui tante realtà stanno esplorando, tra le altre, anche la frontiera dell'intelligenza artificiale per individuare soluzioni creative e fortemente innovative per porre un freno alla restituzione compulsiva. Prima di analizzare nel dettaglio alcune delle soluzioni individuate, è bene fare un passo indietro al fine di discutere le risultanze dell'analisi sperimentale condotta nel prossimo capitolo, utile sia per comprendere l'effettiva coerenza di quanto descritto finora con una analisi che, seppur con le dovute limitazioni del caso, è stata condotta in prima persona, sia per disporre di un dato preliminare costruito appositamente per comprendere quanto le soluzioni che molti *retailer* stanno adottando siano percepite come effettivamente utili ad un netto cambio di paradigma.

4. METODOLOGIA DI RICERCA

Nel novero del percorso d'indagine compiuto sin qui sull'impatto del comportamento dei consumatori sul fenomeno della compulsività dei resi e sulle proprie implicazioni economiche ed ambientali che ne conseguono, il presente capitolo dell'elaborato di tesi rappresenta un punto cruciale per contribuire alla ricerca condotta nell'ambito di studio relativo ai consumi contemporanei. In particolare, l'obiettivo del capitolo è di concentrarsi sulla metodologia di ricerca adottata al fine di esplorare e comprendere più a fondo le complessità di un fenomeno che, come si è ampiamente dibattuto nel corso della trattazione, è sempre più diffuso.

L'analisi sperimentale ricopre un ruolo di prim'ordine nell'individuazione di un percorso metodologicamente valido ed affidabile per esplorare la materia oggetto di studio, in qualsiasi ambito d'indagine. Alla luce di ciò, nel contesto della ricerca condotta in questa sede, si è optato per un approccio basato sulla somministrazione ad un *pool* di intervistati di un questionario strutturato in diverse sezioni, il quale è stato appositamente progettato per cogliere le sfumature dell'impatto dei resi compulsivi sul comportamento di restituzione dei consumatori.

Il questionario, intitolato "L'impatto dei resi compulsivi sulle dinamiche di restituzione" è il frutto di un processo di sviluppo accurato, in cui ciascuna domanda è stata elaborata al fine di garantire il più alto grado di rilevanza e coerenza dei dati raccolti con quanto analizzato nell'elaborato di tesi. Attraverso la *survey* è stato possibile toccare con mano la molteplicità di percezioni, esperienze ed opinioni dei rispondenti, offrendo, in tal modo, una panoramica alquanto esaustiva del fenomeno in esame, seppur con la evidente limitazione dettata dalla numerosità campionaria. In questo capitolo si esaminerà dettagliatamente il processo di costruzione e somministrazione del questionario, includendo la spiegazione delle sezioni e dei quesiti, nonché l'analisi dei canali di distribuzione. Inoltre, non verrà trascurata la discussione delle risultanze che emergono dal questionario, le quali saranno oggetto di confronto con le modalità d'azione con cui molte imprese hanno deciso di reagire al fenomeno del reso compulsivo.

Attraverso l'analisi metodologica si mira a formare una base empirica che possa fornire un contributo, seppur limitato, nella comprensione delle complesse dinamiche che caratterizzano il comportamento di restituzione compulsivo dei consumatori.

4.1 LO STRUMENTO DI RICERCA: IL QUESTIONARIO

La scelta di utilizzare il questionario come strumento di ricerca non è assolutamente casuale: la *survey* rappresenta, per antonomasia, lo strumento che, più di tutti, consente di compiere una misurazione di dati ed informazioni di natura quantitativa, riconducibili a valori numerici, analizzabili statisticamente

e, di conseguenza, generalizzabili al contesto di riferimento¹¹⁹. Il processo di costruzione del questionario è funzione dell'oggetto di indagine, che nello specifico è rappresentato dall'impatto dei resi compulsivi sulle dinamiche di restituzione, e della domanda di ricerca, su cui si basa la strutturazione e la suddivisione in sezioni dello stesso questionario. Nello specifico la domanda di ricerca a cui si vuole fornire una risposta con l'ausilio di tale analisi metodologica è:

“In che misura il fenomeno del reso compulsivo influisce sulle politiche di restituzione adottate dalle aziende, e come tali politiche possono essere adattate per affrontare efficacemente questo comportamento dei consumatori, mantenendo allo stesso tempo un equilibrio tra la *Customer Satisfaction*, gli impatti economici e quelli ambientali?”

Naturalmente, per un fenomeno così complesso come quello in esame, si è reso necessario l'utilizzo di uno strumento d'indagine che, al contrario, semplificasse ed efficientasse la raccolta dei dati, formulando domande chiare e precise, nonché garantendo una standardizzazione delle risposte da parte dei partecipanti, al fine di ridurre al minimo la possibilità di ambiguità interpretativa, che, tuttavia, rappresenta un bias da considerare. Il questionario, inoltre, è uno strumento estremamente flessibile che ha offerto la possibilità di esplorare una vasta gamma di percezioni, esperienze ed opinioni dei partecipanti riguardo il comportamento compulsivo di restituzione. Tuttavia, uno dei principali limiti di tale strumento è da ritrovarsi nella numerosità campionaria, che rappresenta un problema al quale si è potuto ovviare grazie alla diffusione della *survey* con l'ausilio di diversi canali distributivi. Infine, la possibilità di rispondere ai quesiti in maniera anonima e confidenziale annulla le preoccupazioni relative al giudizio esterno, incoraggiando i partecipanti a rispondere in maniera aperta e sincera, nonché contribuendo, al contempo, all'utilizzo di un metodo di raccolta impersonale dei dati con un livello elevato di accuratezza e affidabilità, derivante dal forte rapporto fiduciario intercorso con i partecipanti.

Dunque, al fine di ottenere una panoramica completa del ruolo che ha svolto il questionario nel percorso di ricerca e nella comprensione della metodologia adottata, si forniscono di seguito le caratteristiche che lo hanno contraddistinto:

- Il questionario è stato realizzato con l'ausilio della piattaforma **Google Moduli** e si compone di 7 sezioni, di cui 2 relative, rispettivamente, all'introduzione e alla conclusione del questionario, per un totale di 19 domande;

¹¹⁹ <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/questionario/index.html>

- La tipologia di domande incluse nel questionario è eterogenea: si è scelto di formulare sia domande a risposte multipla, in cui è possibile selezionare una sola risposta tra le diverse alternative, che domande miste, in cui il partecipante può eventualmente esprimere la propria preferenza in una breve casella di testo a risposta aperta. Infine, per alcuni quesiti è stato richiesto al rispondente di indicare il grado di importanza e di accordo relativamente ad alcune tematiche, ragion per cui si è utilizzata una *Scala Likert* con ampiezze variabili a seconda della tipologia di quesito, utile per apprezzare i diversi gradi di giudizio ed avere una comprensione più dettagliata della variabile analizzata per ciascuna domanda di questo tipo;
- La distribuzione del questionario è stata effettuata attraverso due principali modalità, scelte nell'ottica di creare un campione fortemente eterogeneo, in termini di anagrafica:
 - a) **Passaparola:** l'interazione personale è una componente che presuppone la raccomandazione effettuata nei confronti dei partecipanti al questionario e ciò tende a far aumentare l'interesse e la fiducia nei confronti della *survey*. Se quest'ultima suscita interesse, saranno gli stessi partecipanti a dividerlo ulteriormente con i propri contatti, con la creazione di un effetto domino che aumenta la visibilità e la partecipazione alla ricerca. L'utilizzo dell'app di messaggistica *Whatsapp*, inoltre, si è rivelato essere un mezzo cruciale per la diffusione del questionario ad un costo nullo, fornendo una soluzione che garantisce ampia accessibilità, copertura e il raggiungimento di *target* specifici, come ad esempio, familiari, colleghi di lavoro e di università;
 - b) **Social Network:** l'utilizzo dei canali *social* personali ha permesso la diffusione della *survey* in modo strategico, al fine di entrare in contatto con i quattro principali gruppi di generazioni (*Baby Boomers*, Generazione X, *Millenials* e Generazione Z). Nello specifico si è scelto di utilizzare *Facebook* e *LinkedIn* per entrare in contatto con i *Baby Boomers* e la Generazione X, ossia coloro che sono nati tra il 1946 e il 1980, con i quali bisogna valutare un approccio più tradizionale ed orientato alle relazioni per coinvolgerli e suscitare la loro attenzione. Discorso diverso, invece, per i *Millenials* e la Generazione Z, con i quali si è optato di interagire attraverso la diffusione del sondaggio tramite le *Instagram Stories*, dal momento che, tendenzialmente, i nati dal 1981 in poi sono noti come "nativi digitali".

Tuttavia, bisogna specificare l'esistenza di alcune limitazioni che ragionevolmente non possono essere trascurate e di cui bisogna avere contezza nell'analisi dei dati raccolti tramite il questionario. Anzitutto, uno dei principali limiti è dato dal basso controllo sulla qualità delle risposte che è la conseguenza di una distribuzione informale del questionario. Essendo limitata la diversità

demografica del campione, in quanto limitata è stata anche la partecipazione al questionario, si fa affidamento sul grado di fiducia e di conoscenza personale che intercorre con i partecipanti al questionario per garantire una elevata affidabilità delle risposte. Di conseguenza, nel tracciamento delle conclusioni si terrà conto di tali limitazioni, nonché del contesto e dei mezzi con cui è stata condotta la ricerca.

Nel prossimo paragrafo, dunque, si analizzerà più nel dettaglio la composizione del questionario, con un esame approfondito delle 7 sezioni e dei 19 quesiti che lo compongono.

4.2 SEZIONI E QUESITI

Come anticipato in precedenza, la **prima sezione** del questionario svolge una funzione introduttiva al fine di delineare il contesto in cui la ricerca è condotta. Nello specifico l'obiettivo principale del questionario è l'analisi del fenomeno del reso compulsivo nella sua generalità, nell'ottica di trovare spunti di riflessioni utili alla formulazione di una risposta alla domanda di ricerca postulata nel precedente paragrafo. A tal proposito si fornisce all'intervistato l'evidenza del peso crescente che tale problematica sta assumendo negli ultimi anni, specialmente nel contesto del commercio elettronico, sottolineando il ruolo chiave che il reso svolge nel plasmare le strategie di vendita delle aziende del settore. Successivamente, dopo aver descritto la struttura del questionario, si specifica il tempo stimato necessario alla sua compilazione, pari a circa 5 minuti, e, al contempo, si sottolinea che le informazioni raccolte saranno protette dall'anonimato ed utilizzate esclusivamente per fini di ricerca. La **seconda sezione** del questionario, invece, mira a comprendere le caratteristiche demografiche dei partecipanti coinvolti nello studio, che meritano di essere analizzate, al pari delle dinamiche psicologiche e comportamentali. Infatti, il reso compulsivo può manifestarsi in modo diverso a seconda dell'età, del genere, del livello di istruzione e della condizione lavorativa dell'individuo: si tratta di informazioni che sono state raccolte proprio in questa seconda sezione. La domanda sull'età consente di costruire un arco temporale di riferimento in cui matura l'esperienza del partecipante con il reso, mentre la delicata questione del genere, permette di analizzare le differenze comportamentali di uomini e donne sul tema. Inoltre, le esperienze educative possono influenzare la percezione dei consumatori nei confronti dello shopping online e delle pratiche di reso, in quanto forniscono indicazioni, ad esempio, sul grado di comprensione che ciascun partecipante ha delle policies di reso delle aziende. Infine, la condizione lavorativa dell'individuo è un fattore che tanto influenza il comportamento d'acquisto tanto quanto quello di reso, poiché la pressione del lavoro, le disponibilità finanziarie o il tempo libero a disposizione sono fattori che ricoprono una certa rilevanza nell'adozione di comportamenti compulsivi di restituzione.

Successivamente, la sezione "Esperienza di acquisto *online* e resi" si focalizza sulle abitudini di

consumo dei partecipanti all'indagine, testando il grado di familiarità degli stessi con il fenomeno del reso compulsivo e indagando sulle principali motivazioni che li spingono a restituire un prodotto acquistato. La prima domanda della **terza sezione**, riguardante la frequenza degli acquisti online, permette di distinguere la regolarità o sporadicità dell'attività di *shopping online* effettuata dai partecipanti. Un primo approccio con il tema del reso in quanto tale, viene fornito in questa sezione attraverso la seconda domanda, con cui si chiede agli intervistati se avessero mai restituito un prodotto acquistato. Si tratta di una informazione altamente rilevante ai fini del prosieguo dell'analisi, in quanto si comprende l'incidenza dei resi all'interno del campione di studio. La domanda successiva, in coerenza con quanto affermato nel paragrafo 1.3, mira ad individuare le motivazioni principali che generano la richiesta di reso, che, nello specifico, sono da ritrovarsi nella divergenza tra il prodotto e le aspettative del consumatore, nella qualità percepita del prodotto, nonché in errori nell'ordine/spedizione. Le ultime due domande di tale sezione, infine, indagano con un dettaglio maggiore le abitudini di consumo degli intervistati esplorando, rispettivamente:

- il tempo necessario per maturare la decisione di restituire un prodotto acquistato: con un quesito di tale natura si rivelano i *pattern* temporali del processo decisionale che regola il comportamento di restituzione del consumatore;
- casi in cui i partecipanti abbiano restituito un prodotto senza una valida motivazione: in questo caso, la domanda nasce dall'esigenza di esaminare la dimensione nonché la natura dell'impulso del comportamento di restituzione.

La **quarta sezione** del questionario, intitolata "Politiche di restituzione delle aziende", si propone di esaminare l'impatto di queste ultime sull'esperienza d'acquisto dei consumatori. Si tratta di una sezione estremamente rilevante al fine di comprendere come le aziende possono affrontare efficacemente il fenomeno del reso compulsivo. Tali soluzioni saranno approfondite in maniera più dettagliata nel capitolo 5 del presente elaborato di tesi. In particolare, la sezione si apre con l'elenco delle principali caratteristiche che rendono una *policy* di restituzione accessibile ed estremamente conveniente per il consumatore (facilità di restituzione, assenza di costi associati al reso, tempi ridotti di elaborazione del rimborso, modalità alternative di rimborso e possibilità di sostituzione del prodotto acquistato): per ciascuna di esse, l'intervistato è chiamato ad esprimere il grado di importanza che attribuisce loro, fornendo una panoramica dettagliata delle proprie preferenze. Proseguendo il *focus* sulle politiche di restituzione adottate dalle aziende, si indaga su quanto queste abbiano impattato sulle decisioni di spesa dell'intervistato, comprendendo se quest'ultimo abbia mai scelto uno specifico negozio *online* esclusivamente a causa delle sue politiche di restituzione. A ciò si ricollega la domanda successiva, che chiede ai partecipanti di specificare quali tra le sopracitate caratteristiche delle *policies* di restituzione hanno influenzato maggiormente la loro decisione di

scegliere un particolare *retailer* per perfezionare l'acquisto. In tal modo si ottiene una preziosa informazione sul ruolo che le *policies* di restituzione rivestono nella competitività tra *e-commerce*, nonché su quegli aspetti intrinseci delle *policies* di restituzione che sono considerati maggiormente rilevanti e persuasivi da parte dei consumatori. La quarta domanda, invece, esplora l'aspetto relativo alla sostenibilità del processo di reso, analizzando le preferenze dei consumatori circa le modalità preferite di restituzione del prodotto. Questi ultimi potranno selezionare una opzione tra quelle analizzate nel corso della trattazione, ossia il ritiro a domicilio, la restituzione del prodotto acquistato online presso lo store fisico, oppure la restituzione del prodotto acquistato online presso un *pick-up point*. Infine, l'ultima domanda si concentra su quello che è l'aspetto che la letteratura in materia segnala come di maggior spessore nell'ambito delle scelte di acquisto dei consumatori, ossia il reso gratuito. Infatti, viene richiesto al consumatore di pesare l'importanza della restituzione senza costi aggiuntivi nelle proprie scelte di consumo, al fine di valutare il suo impatto sul comportamento d'acquisto.

La **quinta sezione** del questionario, intitolata "Preferenze per la restituzione di prodotti online" ripercorre le orme di una ricerca di mercato condotta da *Happy Returns* negli USA nel 2022 e pubblicata su Statista¹²⁰. L'obiettivo è comprendere l'impatto che le diverse modalità di restituzione hanno sull'esperienza complessiva di acquisto *online*, soffermandosi sui temi legati alla facilità di restituzione, alle modalità di rimborso nonché ad alcune considerazioni riguardanti l'ambiente e la sostenibilità.

La **penultima sezione** del questionario, che, tuttavia, è l'ultima composta da domande, è stata concepita per raccogliere le ultime opinioni e considerazioni dei partecipanti riguardo al fenomeno del reso compulsivo, valutando il livello di consapevolezza sul tema e raccogliendo *feedback* utili al confronto con le soluzioni adottate da tanti *retailer online* per affrontare la compulsività dei resi. In particolare, la prima domanda di tale sezione chiede agli intervistati di esprimere una preferenza tra la facilità di restituzione del prodotto e il rispetto dell'ambiente all'interno di una *policy* di restituzione. La domanda successiva ha indagato il livello di consapevolezza e la percezione che presentano i consumatori in merito all'efficacia delle attuali pratiche di gestione dei resi nel fronteggiare il fenomeno del reso compulsivo. Le domande conclusive del questionario si declinano su base temporale e, nello specifico:

- la penultima fa riferimento alle opinioni che i partecipanti possedevano sul fenomeno in esame prima della compilazione del questionario al fine di valutare eventuali cambiamenti di percezione;

¹²⁰ Happy Returns. (December 6, 2022). Leading return preferences among online shoppers in the United States in 2022 [Graph]. In *Statista*

- l'ultima domanda, invece, offre ai partecipanti l'opportunità di suggerire ai rivenditori alcuni miglioramenti ed azioni correttive per affrontare il problema del reso compulsivo.

L'**ultima sezione**, infine, è dedicata ai ringraziamenti finali per tutti i partecipanti del questionario, in cui si ribadisce l'importanza e la centralità del contributo di ognuno al fine di individuare un percorso di ricerca che possa contribuire ad arginare efficacemente la problematica, fornendo spunti di riflessione di assoluto rilievo, ma pur sempre nell'ottica di contestualizzare l'indagine al campione di riferimento e tenendo in considerazione le limitazioni argomentate nel precedente paragrafo.

Nel prossimo paragrafo, dunque, ci si soffermerà sui risultati emersi dal questionario, cercando di individuare sia le principali tendenze, che le sfide con cui i consumatori intervistati hanno dovuto confrontarsi nel contesto degli acquisti *online*.

4.3 ANALISI DELLE RISULTANZE

La prima considerazione da effettuare sull'indagine condotta in questa sede è relativa alla numerosità del campione d'analisi, che, nello specifico, è pari a 104 rispondenti. Tale valore dovrebbe essere rappresentativo della popolazione di interesse e, al fine di ottenere una buona precisione statistica, alcune linee guida generali indicano che un campione di almeno 100 partecipanti sia in grado di assolvere a tale obiettivo¹²¹. Si tratta pur sempre di un campione di dimensioni ridotte che presenta il grande vantaggio di poter adottare un approccio personalizzato nell'interazione con i partecipanti, il quale ha permesso la raccolta di dati attendibili e significativi. Tuttavia, un campione limitato presenta l'evidente svantaggio di rendere complicato la generalizzazione dei risultati alla popolazione più ampia di riferimento, così come la comprensione del fenomeno del reso compulsivo viene limitata alle sole variabili di interesse presenti nel questionario, non potendo esplorarne altre che avrebbero richiesto un approccio o uno strumento di indagine diverso, come ad esempio le correlazioni tra età, genere ed occupazione su un determinato comportamento o atteggiamento del consumatore.

La prima sezione del questionario offre alcune osservazioni preliminari relative al profilo dei partecipanti coinvolti nella ricerca e relative a:

- 1) **Distribuzione per età:** come riportato nella Figura 10, la maggior parte dei partecipanti (circa il 44%) ha un'età compresa tra i 18 e i 25 anni, seguita dal 18%, invece, con un'età compresa tra i 26 e i 35 anni. Vi sono anche alcuni partecipanti più anziani (15 su 104) che hanno compiuto almeno 56 anni, mentre le altre fasce d'età presentano distribuzioni meno numerose.

¹²¹ <https://it.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

Indichi la sua età:

104 risposte

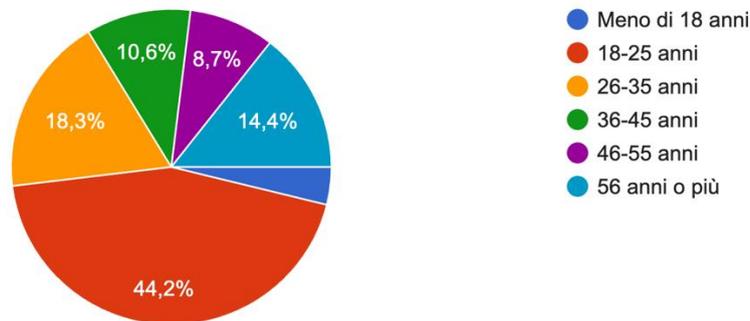


Figura 10: Età dei partecipanti al sondaggio

- 2) **Distribuzione per genere:** La Figura 11 riporta un equilibrio di genere tra i partecipanti al questionario, con il 55% che si identifica come donna, mentre il 44% si identifica come uomo.

In quale genere si riconosce?

104 risposte

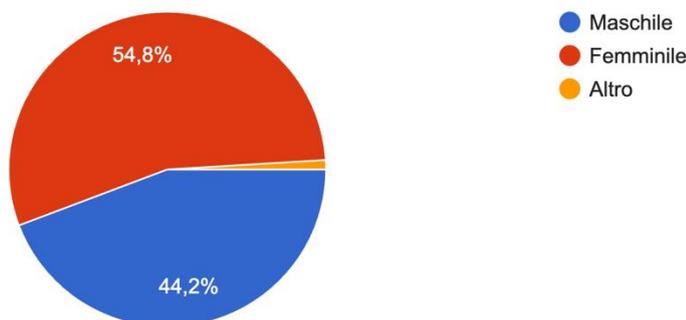


Figura 11: Genere dei partecipanti al sondaggio

- 3) **Livello di istruzione:** Più del 70% dei partecipanti al sondaggio possiede un diploma di scuola superiore, e di questi, circa il 36% possiede anche un titolo di Laurea Magistrale. Seguono i partecipanti che hanno conseguito anche un titolo di laurea Triennale, pari al 18% del campione analizzato. Infine, la Figura 12 fa emergere che sia l'estremo inferiore (Scuola secondaria di I Grado), che quello superiore (Dottorato di ricerca) della classificazione in base al livello di istruzione, sono quelli meno rappresentati in assoluto dal campione.

Qual è il suo livello di istruzione attuale?

104 risposte

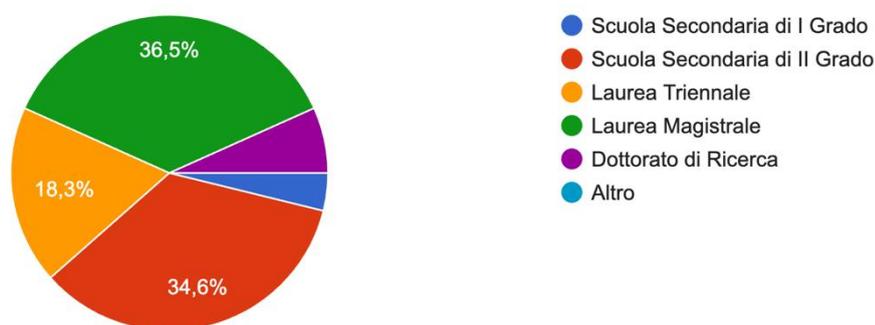


Figura 12: Livello d'istruzione dei partecipanti al sondaggio

- 4) **Condizione Lavorativa:** 76 intervistati su 104 (pari al 73% del campione) rientrano nelle categorie “Studente” (39%) e “Lavoratore Dipendente” (34%). Una percentuale significativa dei partecipanti è, attualmente, in pensione (circa il 10%), mentre le minoranze sono rappresentate da lavoratori autonomi, disoccupati o inattivi, come testimoniato dalla Figura 13.

Attualmente, qual è la sua condizione lavorativa?

104 risposte

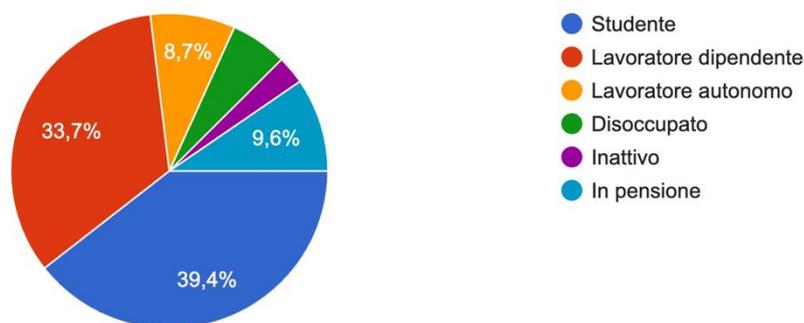


Figura 13: Condizione lavorativa dei partecipanti al sondaggio

Ciò che emerge da questa prima sezione del questionario è l'estrema eterogeneità del campione per tutte le tipologie di classificazioni effettuate: esiste un forte equilibrio di genere che si ripropone anche nei livelli di istruzione. Tale equilibrio è meno accentuato nella distribuzione per età, in cui vi è una presenza preponderante di intervistati compresi tra i 18 e i 25 anni e ciò giustificherebbe anche la polarizzazione della condizione lavorativa su due variabili principali, ossia lo studente e il lavoratore dipendente, le quali rappresentano, con elevata probabilità, le condizioni lavorative in cui versa un giovane compreso in tale fascia d'età.

La sezione “Esperienza di acquisto *online* e resi” fornisce i primi risultati sulla materia oggetto di analisi, ossia il reso e le sue motivazioni sottostanti. La Figura 14 suggerisce che, circa il 66% degli intervistati dichiara di acquistare *online* spesso (53%) o molto spesso (13%), sottolineando una elevata frequenza di acquisti *online* tra i partecipanti. L’*e-commerce* è percepito dai partecipanti come un ambiente sicuro e affidabile e l’acquisto *online* è una pratica diffusa e consolidata nel campione di riferimento: si tratta, dunque, di un campione le cui opinioni possono essere significativamente considerate per analizzare l’impatto dei resi compulsivi sulle dinamiche di restituzione. Ciò si evince anche dal grafico riportato nella Figura 15, dove 87 persone su 104 (circa l’84%) hanno affermato di restituire almeno una volta nella propria vita un prodotto acquistato *online*, suggerendo che, così come l’acquisto, anche il reso *online* è una pratica nota e sperimentata dagli intervistati.

Con quale frequenza effettua acquisti online?

104 risposte

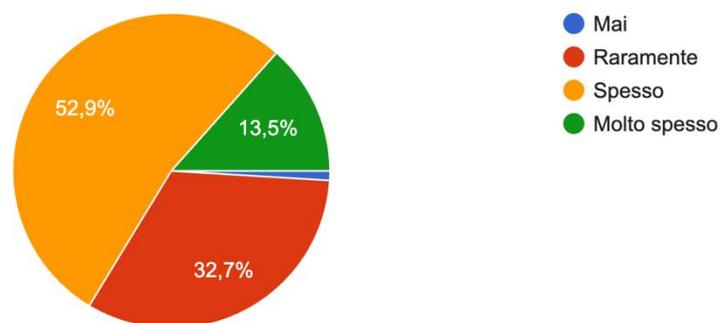


Figura 14: Frequenza di acquisto online dei partecipanti al sondaggio

Ha mai restituito un prodotto acquistato online?

104 risposte

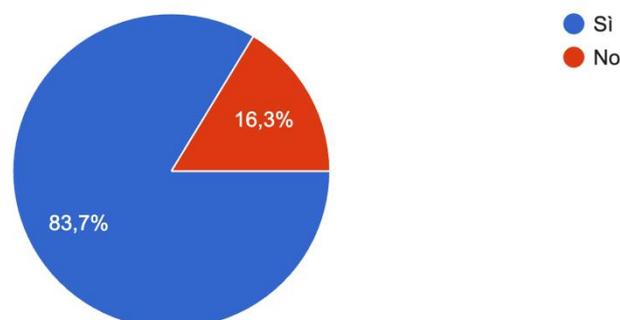


Figura 15: Percentuale di partecipanti al sondaggio che hanno restituito almeno una volta un prodotto acquistato online

Di quest’ultimo 84%, le motivazioni principali che li ha spinti a restituire un prodotto acquistato

online sono da ritrovarsi nell'acquisto di un prodotto che non ha mantenuto le aspettative o di un prodotto difettoso. Si tratta di due aspetti su cui le imprese che operano *online* sono chiamate a fare i conti nell'elaborazione di soluzioni che possano minimizzare le richieste di reso effettuate dai propri acquirenti. Il semplice ripensamento e la presenza di errori nell'ordine effettuato, invece, sono motivazioni che meno frequentemente spingono alla attivazione di una richiesta di reso, come dimostrato dalla Figura 16.

Se ha restituito un prodotto, quali sono state le motivazioni principali? (Può essere selezionata più di una opzione)

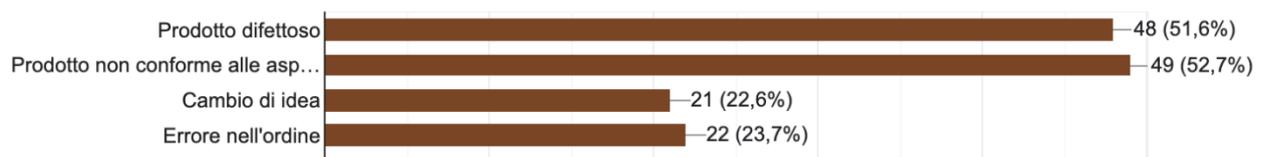


Figura 16: Motivazioni che spingono i partecipanti al sondaggio a restituire un prodotto acquistato online

Un altro importante dato da sottolineare e che emerge dalla Figura 17 è da ritrovarsi nell'arco temporale estremamente ridotto con cui la maggioranza dei partecipanti, quasi l'85%, matura la scelta di restituire un prodotto acquistato *online*: la decisione viene presa entro i primi sette giorni in cui si è perfezionato l'acquisto, indice di una scelta immediata e assolutamente non procrastinata. Il restante 15% afferma di maturare tale decisione in un arco temporale più ampio che va dai 7 ai 30 giorni e, in tale percentuale di popolazione campionaria, verosimilmente rientra anche chi, sfruttando le politiche di reso eccessivamente *user friendly*, esaurisce l'utilità del prodotto entro la data in cui è possibile appellarsi al reso gratuito, utilizzando il prodotto praticamente a costo zero e ottenendo, in più, il rimborso totale del prezzo d'acquisto.

In quanto tempo, mediamente, matura la scelta di restituire un prodotto acquistato?

104 risposte

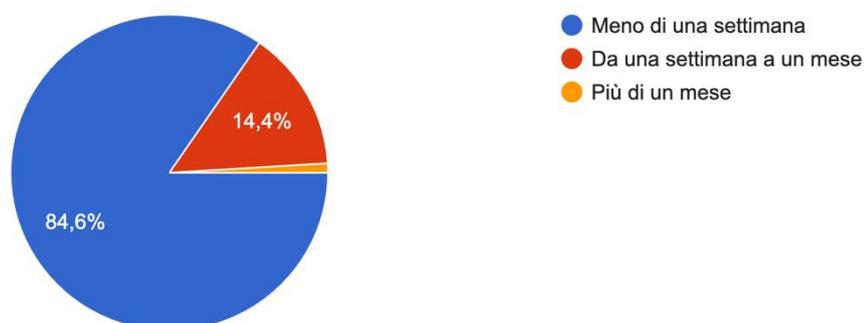


Figura 17: Arco temporale in cui i partecipanti al sondaggio maturano la scelta di restituire un prodotto acquistato online

L'ultimo dato che emerge dalla seconda sezione del questionario segnala un possibile *alert* relativo

ad un comportamento di abuso del reso: in particolare, sebbene l'83% dei partecipanti, come mostrato nella Figura 18, dichiarò di non aver mai restituito un prodotto senza una valida motivazione, una significativa percentuale del 17% ha ammesso di averlo fatto almeno una volta. Si tratta di un valore che va quasi a triplicare, in proporzione, il valore del 6% di resi fraudolenti sul totale annuale che la NRF aveva individuato nel suo report d'indagine del fenomeno negli USA nel 2020, e ciò testimonia che il fenomeno è in rapida evoluzione¹²².

Ha mai restituito un prodotto senza una valida motivazione?

104 risposte

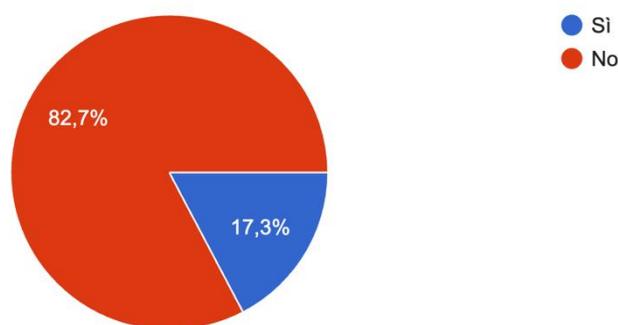


Figura 18: Percentuale di partecipanti al sondaggio che hanno restituito un prodotto acquistato online senza una valida motivazione

Dopo aver raccolto, in maniera preliminare, le percezioni che gli intervistati possiedono sul tema del reso e sulle loro abitudini di consumo, il questionario, nella terza sezione, si sofferma nell'analizzare le opinioni dei partecipanti circa le politiche di restituzione attuate dai rivenditori *online*.

In particolare, ciò che emerge dalla Figura 19 è che la facilità di restituzione, nonché l'assenza di costi associati al reso sembrano essere le caratteristiche di maggiore rilevanza per gli intervistati all'interno delle *polices* di reso e rimborso, registrando, ben 89 preferenze su 104 (circa l'86%). Ne consegue che la convenienza e l'accessibilità sono i due fattori a cui i consumatori attribuiscono maggior valore e su cui, molto spesso, i *retailer* fanno leva nella costruzione delle proprie politiche di reso. Proseguendo per ordine di importanza, i tempi ridotti di elaborazione del rimborso e la possibilità di sostituzione del prodotto acquistato sono le caratteristiche su cui si registrano più opinioni contrastanti, in quanto 28 persone li ritengono aspetti "molto importanti", ma ben 29 nel primo caso e 23 nel secondo, li ritengono aspetti "poco importanti". Il 43% degli intervistati, invece, reputa entrambe le caratteristiche come "importanti". Ciò su cui si registra una concentrazione delle preferenze in senso negativo è sulle modalità alternative di rimborso, le quali sono considerate "Poco importanti" in 39 casi, mentre ben 17 persone le ritengono "Per nulla importanti".

¹²² <https://nrf.com/media-center/press-releases/428-billion-merchandise-returned-2020>

Per ciascuna delle seguenti caratteristiche delle politiche di restituzione, indichi il grado di importanza che le attribuisce:

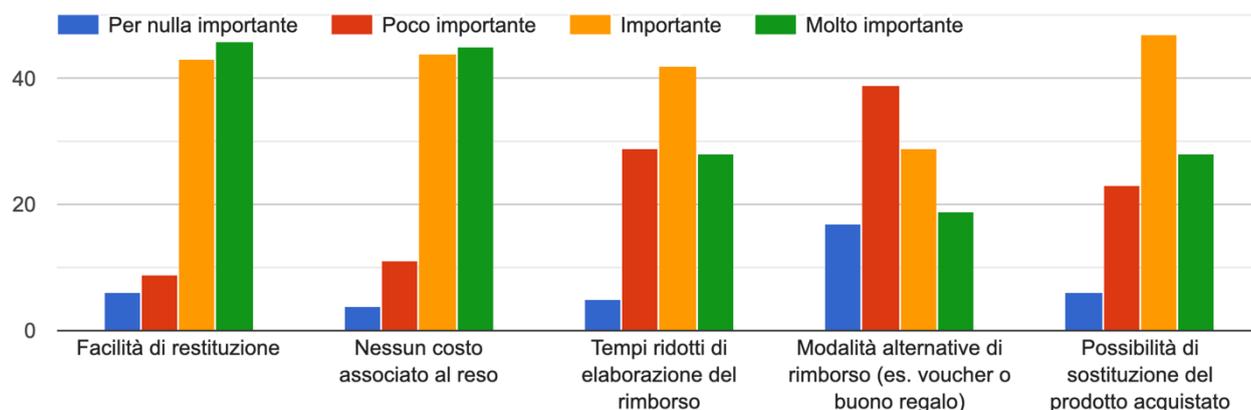


Figura 19: Grado di importanza attribuito dai partecipanti ad alcune caratteristiche delle policies di reso

Proseguendo l'analisi, il grafico della Figura 20 indica che una percentuale significativa dei partecipanti, pari al 42%, ha dichiarato di aver scelto uno specifico negozio *online* esclusivamente a causa delle sue politiche di restituzione. Si tratta di un dato che conferma quanto affermato nel corso della trattazione rispetto alla capacità che presentano le *policies* di reso di influenzare sensibilmente il comportamento di acquisto dei consumatori, sottolineando, ancora una volta, l'importanza e il ruolo che tali politiche investono nella competitività e nella fidelizzazione del cliente.

Ha mai scelto un negozio online specifico esclusivamente a causa delle sue politiche di restituzione?

104 risposte

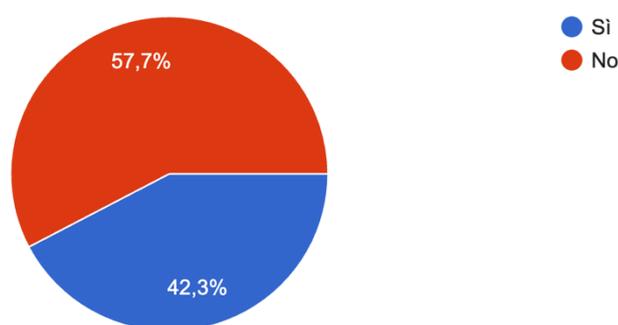


Figura 20: Percentuale di partecipanti che selezionano un negozio online esclusivamente per le sue politiche di restituzione

La Figura 21, invece, fornisce un ulteriore dato sul tema, ossia quello relativo alle motivazioni che hanno spinto ben 44 persone ad optare per uno specifico negozio *online* esclusivamente a causa della sua policy di reso estremamente conveniente. In coerenza con quanto affermato in precedenza, anche

in questo caso, la facilità di restituzione e l'assenza di costi associati al reso si sono rivelate le motivazioni che maggiormente hanno influenzato la scelta, registrando, rispettivamente, il 73% e il 75% di preferenze. Si conferma anche il dato relativo alle modalità alternative di rimborso, selezionata come motivazione scatenante solo da 9 partecipanti su 44, mentre invece si rompe l'equilibrio che aveva caratterizzato, nella prima domanda della sezione, i tempi ridotti di emissione del rimborso e la possibilità di sostituire il prodotto acquistato, con 22 intervistati che affermano di essere stati convinti dalla prima, mentre 10, invece, dalla seconda motivazione.

Se sì, quale delle precedenti caratteristiche delle politiche di restituzione hanno influenzato sulla sua decisione? (può essere selezionata più di una opzione)

51 risposte

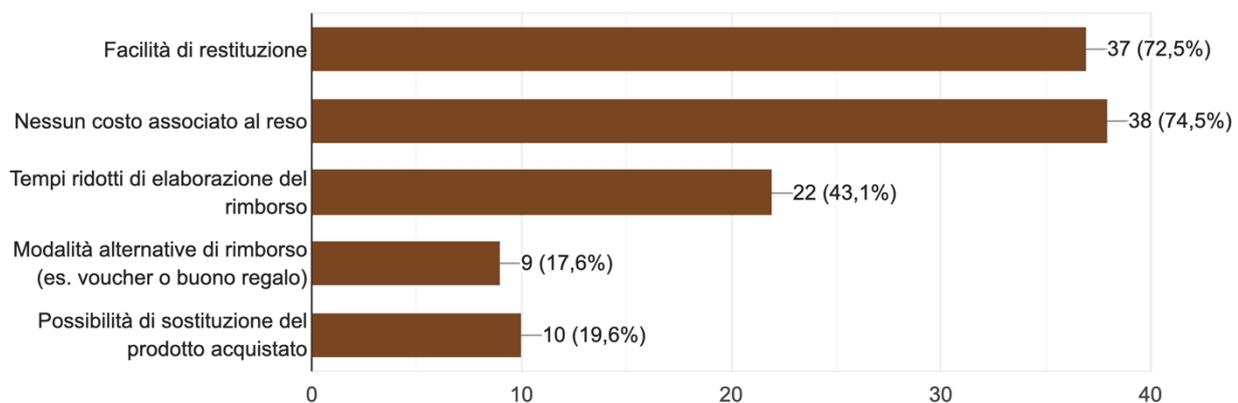


Figura 21: Caratteristiche delle policies di reso che spingono gli intervistati ad optare per uno specifico negozio online

Successivamente, un ulteriore aspetto da tenere in considerazione, ai fini dell'analisi sull'impatto del reso compulsivo sulle dinamiche di restituzione, è rappresentato proprio dalle modalità di restituzione del prodotto acquistato *online*. Dall'indagine, i cui risultati sono sintetizzati nel grafico della Figura 22, è emerso che la modalità di restituzione preferita da più della metà dei partecipanti (52%) è il ritiro a domicilio: una soluzione che, come ampiamente analizzato nel capitolo 2, è la più comoda e flessibile, ma non la più economicamente conveniente, in quanto, spesso, tanti *retailer* applicano una tariffa ulteriore che i consumatori sono chiamati a sostenere nel caso in cui opzionassero questa modalità per la restituzione. La consegna presso un *pick-up point*, invece, ha ottenuto circa 1/3 delle preferenze (35%), mentre il restante 13% preferisce consegnare il prodotto acquistato *online* direttamente presso lo store fisico: soluzione che, come noto, è in assoluto, la meno sostenibile da un punto di vista ambientale.

Qual è la sua modalità preferita di restituzione di un prodotto?

104 risposte

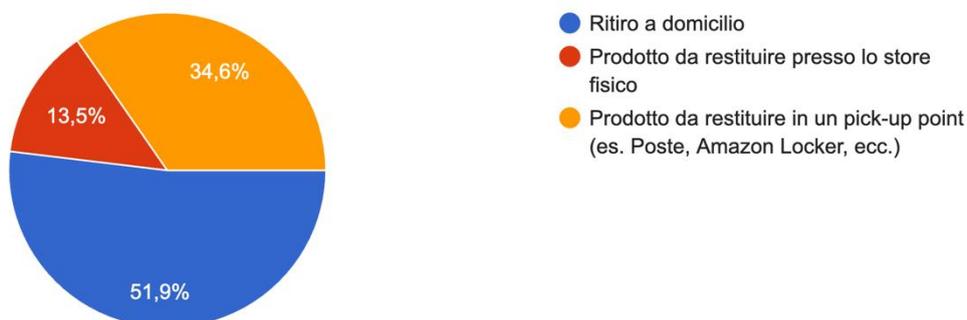


Figura 22: Modalità di restituzione preferite dai partecipanti all'indagine

L'ultimo focus di questa sezione si concentra sull'importanza che gli intervistati attribuiscono al reso gratuito, considerato come la principale caratteristica che attrae i consumatori nella scelta tra diversi *retailers online*. Il reso gratuito, come rappresentato dai dati della Figura 23, viene considerato dalla maggioranza dei partecipanti all'indagine (51%) come uno degli elementi a cui prestare attenzione, mentre solo una minoranza del 22% gli attribuisce un'importanza prioritaria. Ciò suggerisce che, sebbene il reso gratuito sia apprezzato, esistono anche altri fattori che influenzano le decisioni d'acquisto dei consumatori, come ad esempio la qualità del prodotto o il customer service. In ogni caso vi è anche una sparuta percentuale (pari al 13%) che afferma che il reso gratuito non influisce in alcun modo sulle proprie decisioni di acquisto.

Quanto influenza le sue decisioni di acquisto la possibilità di restituire il prodotto in maniera gratuita?

104 risposte

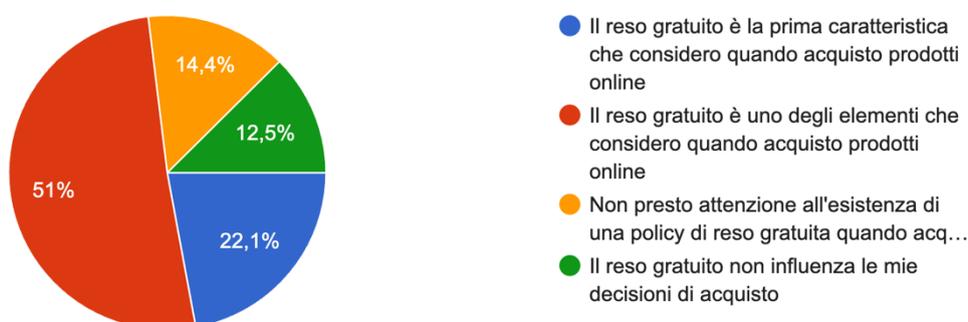


Figura 23: Importanza attribuita al reso gratuito dai partecipanti all'indagine

Come anticipato nel precedente paragrafo, la sezione intitolata “Preferenze per la restituzione di prodotti *online*” è costruita sulla base di alcune affermazioni che costituiscono lo studio della ricerca

di mercato condotta da *Happy Returns*, nel 2022, su un campione di 1000 consumatori statunitensi. È interessante notare alcuni punti di contatto così come le principali differenze emergenti tra gli studi: in primo luogo, l'87% del campione di consumatori statunitensi considera il reso gratuito un elemento rilevante nei propri acquisti *online*, rendendolo l'opzione preferita di restituzione. La percentuale, invece, si abbassa nel questionario condotto in questa sede al 73% di intervistati che riconoscono l'importanza delle restituzioni gratuite quando si acquista da un *retailer online*: si tratta, tra l'altro di una percentuale coerente con quanto rappresentato nella Figura 23, in cui è lo stesso 73% di persone che considera il reso gratuito, se non prioritario, quantomeno di rilievo nelle decisioni d'acquisto. In generale, circa il 64% degli intervistati concorda sul fatto che le diverse politiche di reso dei *retailers online* siano uno strumento di *marketing* strategico che influenza inevitabilmente le decisioni d'acquisto. Un elemento di assoluta somiglianza tra le due ricerche sta nel fatto che, i consumatori statunitensi, al pari di quelli intervistati con il questionario di ricerca dell'elaborato di tesi, sono propensi ad abbandonare il carrello in caso di politica di reso non conveniente: infatti, circa il 50% dei rispondenti, in entrambi i casi, ammette di adottare tale comportamento. Questo dato sottolinea l'importanza per la sostenibilità del *business* dei rivenditori *online* di offrire politiche di restituzione semplici e convenienti in modo da scoraggiare l'abbandono del carrello. Un ultimo aspetto da considerare sta nella dicotomia tra economicità e sostenibilità ambientale del processo di reso: circa 4 consumatori statunitensi su 10 affermano di essere disposti a pagare un supplemento per il proprio reso, se avessero la certezza che il processo di restituzione rispetti l'ambiente. Il dato tende a riconfermarsi, seppur con una leggera flessione, anche nel questionario condotto per il presente progetto di ricerca, in quanto il 35% dei partecipanti si trova "d'accordo" o "molto d'accordo" con tale affermazione.

La testimonianza del grado di consapevolezza sul tema ambientale si nota anche dal dato che emerge dalla Figura 24, in cui vengono raffigurate le opinioni dei partecipanti sul grado di priorità che gli stessi attribuiscono in una *policy* di reso alla facilità di restituzione del prodotto o, in alternativa, al rispetto dell'ambiente. L'ultima sezione del questionario, a tal proposito, si pone l'obiettivo di proiettare il consumatore verso il futuro analizzando, da un lato, le sue preferenze ed opinioni sulla sostenibilità economica ed ambientale del processo di reso, dall'altro, raccogliendo spunti e riflessioni utili all'esplorazione delle possibili frontiere d'azione per contrastare il fenomeno del reso compulsivo. Ciò che emerge è che il 53% dei rispondenti attribuisce un uguale importanza ad entrambi i temi, sottolineando ancora una volta di non essere disposti a rinunciare ad un reso facile da attivare e celere nella sua esecuzione a discapito del rispetto della sostenibilità del processo di logistica inversa. Tuttavia, qualora le due caratteristiche dovessero coesistere in una medesima *policy* di reso, allora quest'ultima sarà accolta con maggiore favore e consensi da parte dei consumatori.

Cosa ritiene prioritario tra la facilità di restituzione di un prodotto e il rispetto dell'ambiente nelle politiche di restituzione?

104 risposte

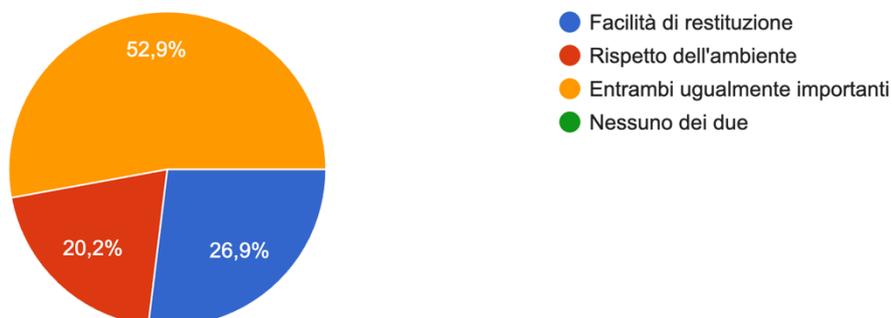


Figura 24: Grado di priorità attribuito al rispetto dell'ambiente e alla facilità di restituzione dai partecipanti all'indagine

Uno degli obiettivi che si pone il questionario è l'aumento del grado di consapevolezza dei consumatori sul tema del reso compulsivo nell'ottica di ottimizzazione dei processi di restituzione e di limitazione delle conseguenze economiche ed ambientali negative che ne derivano. Infatti, la Figura 25 mostra un dato interessante: circa il 42% dei partecipanti ha dichiarato di non possedere alcuna conoscenza sul tema prima di compilare il questionario. Tuttavia, con l'acquisizione di una consapevolezza maggiore dovuta proprio alla compilazione della *survey*, la stessa percentuale di partecipanti si sente in grado di attuare un comportamento di restituzione più responsabile rispetto al passato. D'altro canto, solo 20 persone su 104, prima di compilare il questionario, si dichiaravano consapevoli del fenomeno, a dimostrazione del basso grado di rilevanza che la maggioranza dei consumatori attribuisce al reso compulsivo.

Qual era la sua opinione circa il fenomeno del reso compulsivo, prima di compilare il questionario?

104 risposte

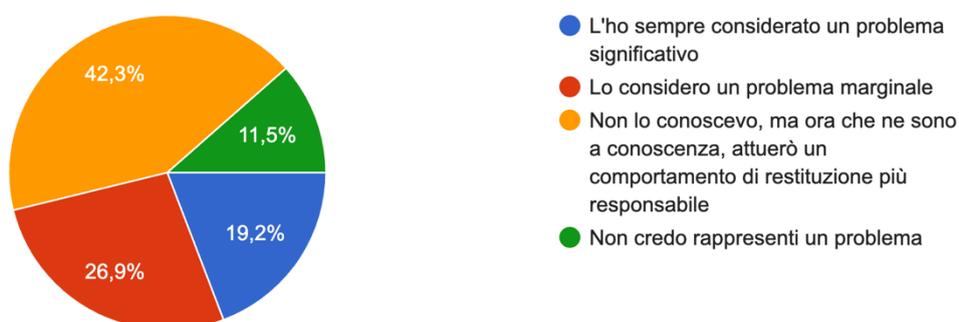


Figura 25: Grado di consapevolezza sul tema del reso compulsivo antecedente alla compilazione del questionario

La scarsa conoscenza del fenomeno tra i consumatori è evidenziata anche dal grafico della Figura 26,

in cui si evince che ben 41 partecipanti su 104 non possiedono una opinione ben definita sull'efficacia che le politiche di restituzione attuali presentano per gestire il fenomeno del reso compulsivo. Si evidenzia, inoltre, un elevato grado di insoddisfazione nei confronti delle attuali *policies* di reso, in quanto il 45% dei rispondenti dichiara che le stesse non sono in grado di gestire efficacemente il fenomeno. Ne consegue una richiesta di miglioramento, analizzata nel grafico successivo (Figura 27), in cui i consumatori sono stati chiamati a suggerire alcune modifiche che apporterebbero nel processo di restituzione, e, a monte, alle *policies* di reso, per affrontare efficacemente il problema del reso compulsivo. Tra i suggerimenti più quotati si evidenziano l'implementazione di un sistema di controllo maggiore sulle restituzioni (39%) e l'utilizzo dell'IA per ottimizzare l'intero processo di restituzione (22,1%). Inoltre, uno dei possibili percorsi da esplorare secondo i consumatori potrebbe essere l'introduzione di un sistema di incentivi che contribuisca concretamente alla riduzione del numero di resi (35%).

Crede che le politiche di restituzione attuali siano efficaci nel gestire il fenomeno del reso compulsivo?

104 risposte

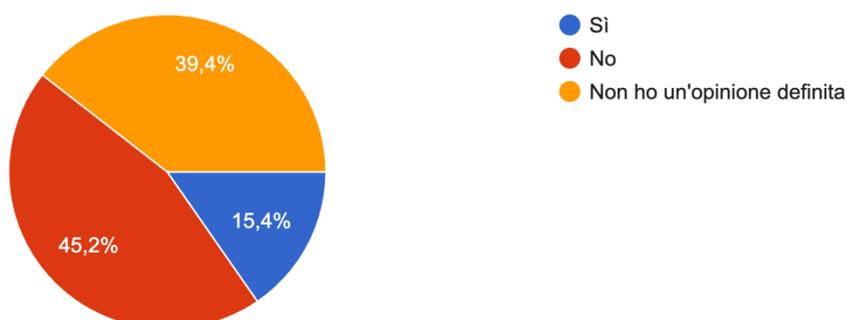


Figura 26: Grado di efficacia attribuito alle politiche di restituzione dai partecipanti all'indagine

Quale miglioramento suggerirebbe ai venditori online per affrontare efficacemente il problema del reso compulsivo?

104 risposte

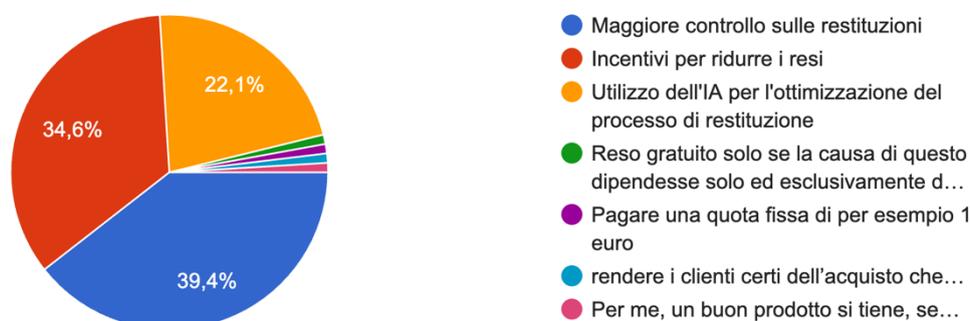


Figura 27: Miglioramenti suggeriti ai retailer per affrontare efficacemente la compulsività nei resi

L'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario ha fornito una panoramica approfondita delle opinioni e delle esperienze dei consumatori riguardo le politiche di restituzione offerte loro dai rivenditori *online*, delineando sfide e opportunità legate al fenomeno.

Nel prossimo capitolo, si esploreranno le implicazioni manageriali e di *business*, in parte già anticipate con le domande conclusive del questionario. In particolare, ci si concentrerà sui principali approcci sostenibili che i *retailer* stanno sperimentando per affrontare il problema del reso compulsivo e si discuterà del ruolo della tecnologia nell'ottimizzazione dei processi di restituzione. Attraverso tale analisi, si vuole contribuire alla creazione di un percorso di indagine che culmini con la costituzione di una base teorica utile per futuri studi inerenti le politiche di restituzione e il comportamento dei consumatori negli acquisti *online*.

5. IMPLICAZIONI TEORICHE E MANAGERIALI

L'analisi sperimentale condotta nel precedente capitolo ha sottolineato un'emergente insoddisfazione nei confronti delle politiche di restituzione attuali, in quanto la maggioranza dei consumatori partecipanti all'indagine ritiene che tali *policies* di reso siano, attualmente, inefficaci nel gestire il fenomeno del reso compulsivo. Vi è, quindi, una richiesta di interventi da parte dei *vendors*, chiamati ad assumere un ruolo attivo nella lotta alla riduzione complessiva della mole di resi che di giorno in giorno vengono evasi sui siti di vendita online. Un ulteriore fattore su cui bisogna riflettere riguarda l'importanza che i consumatori attribuiscono alla facilità di restituzione, considerata come una caratteristica imprescindibile ed irrinunciabile in una *policy* di restituzione. La semplicità del processo di reso, nonché la fornitura del servizio ad un costo basso (se non nullo) sono gli aspetti che rendono una *policy* di reso maggiormente attrattiva rispetto alle altre. Ma si può fornire un servizio di reso ugualmente attrattivo e conveniente, strizzando l'occhio alla *Customer Satisfaction*, senza rinunciare alla sostenibilità economica ed ambientale, su cui un tale servizio impatta inevitabilmente? L'interrogativo è lecito, considerando anche il fatto che, dall'ultima sezione del questionario d'indagine condotto nel capitolo 4, si evince che una parte significativa dei partecipanti è disposta a pagare una tariffa aggiuntiva per ottenere una modalità di restituzione più sostenibile.

Sarà proprio su questi aspetti che si focalizzerà quest'ultimo capitolo dell'elaborato di tesi magistrale, descrivendo ed osservando le principali soluzioni con cui i rivenditori *online* stanno affrontando il problema del reso compulsivo. In primo luogo, ci si soffermerà sul necessario miglioramento del sistema di gestione dei resi, il quale rappresenta il primo *step* necessario per la riduzione del numero di resi evasi. Successivamente, si analizzeranno le due frontiere su cui i *retailers* si stanno muovendo e verso cui, verosimilmente, si tratterà il futuro degli studi in materia di comportamento di consumo: la sostenibilità ambientale e l'innovazione tecnologica. Nel primo caso il *focus* sarà sui principali approcci sostenibili con cui si sta cercando, con buoni risultati, di fronteggiare il problema dei resi compulsivi; sul fronte tecnologico, invece, l'attenzione sarà rivolta al ruolo che l'intelligenza artificiale ricopre nell'ottimizzazione dei processi di restituzione.

5.1 MIGLIORAMENTO DEI SISTEMI DI GESTIONE DEI RESI

Sebbene sia stato sottolineato in più circostanze il ruolo e l'importanza che la gestione dei resi ricopre all'interno del rapporto azienda-cliente, molto spesso i *retailers* tendono a sottovalutare la sua portata. Tale disinteresse si manifesta concretamente nell'allocazione di risorse in *business unit* diverse a discapito della gestione dei resi, con conseguenti processi scadenti e costi eccessivamente elevati. Un esempio che aiuta a comprendere meglio la problematica è fornito dal caso di *Home24*, uno dei principali *retailers online* europei. L'azienda, inizialmente, ha destinato nel *marketing* e nelle vendite

la maggior parte delle proprie risorse economico-finanziarie, alla luce della sua strategia di espansione europea. Tuttavia, ogni anno, l'azienda si è trovata a fronteggiare costi di reso superiori ai 4 milioni di euro (circa il 10% delle vendite nette) in seguito alla promozione della propria strategia di resi gratuiti. Solo dopo numerosi reclami da parte dei propri clienti, l'azienda ha deciso di elevare la questione dei resi ad un livello aziendale più alto, elaborando una strategia finalizzata, con misure e processi *ad hoc*, alla riduzione di tali costi¹²³. Una strategia di gestione dei resi allineata agli obiettivi aziendali complessivi genera una chiara comprensione del modo in cui gli stessi siano di supporto al *core business* aziendale: la chiave è focalizzarsi sul successo aziendale nel suo complesso, attraverso l'interconnessione tra le diverse funzioni, e non sul successo del singolo dipartimento. Difatti, quando la strategia sui resi è allineata agli obiettivi aziendali, la concorrenza viene molto spesso battuta: *Zappos*, ad esempio, rappresenta uno dei più grandi rivenditori di scarpe e moda *online* del mondo che ha guadagnato rapidamente quote di mercato, evolvendo la propria selezione di prodotti, senza mai cambiare la sua attenzione al cliente. L'enfasi dell'azienda sul servizio clienti ha dato vita ad offerte innovative come nel caso della campagna *Happy Returns*, che permetteva ai clienti di scambiare i regali indesiderati con carte regalo, per poi donarli in beneficenza, mostrando così un uso strategico del programma di gestione dei resi dell'azienda¹²⁴.

La sfida principale per i *retailers online* consiste, tuttavia, nell'agire ancor prima che il problema si manifesti e il punto di partenza, in quest'ottica, è senza dubbio l'analisi dei dati. Quest'ultima è di fondamentale importanza per definire un'efficace strategia di gestione dei resi *in primis* perché i dati sono oggettivi e, di conseguenza, non basandosi su opinioni o supposizioni, riportano esattamente ed in modo imparziale la numerosità dei resi giorno per giorno o mese per mese. *In secundis*, i dati possono essere facilmente immagazzinati in un *software* o in un *CRM*, ragion per cui è possibile risalire ad informazioni preziosissime che permetteranno al *retailer* di capire, ad esempio, quali sono state le motivazioni principali che hanno spinto un consumatore a rendere un prodotto acquistato. Tuttavia, la letteratura in materia sottolinea un aspetto preoccupante: è vero che i *retailers*, generalmente, raccolgono alcuni dati sui prodotti restituiti, ma tali dati non forniscono un quadro completo della situazione in quanto sono spesso archiviati in sistemi informatici diversi non integrati tra loro¹²⁵. Senza un database che colleghi acquisti individuali e conseguente comportamento di restituzione, le aziende non possono sfruttare pienamente il potenziale dei loro programmi di gestione dei resi, e non possono comprendere, ad esempio, la storia dei resi di un singolo cliente. Tali

¹²³ "Röllecke, F. J., Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning customers: The hidden strategic opportunity of returns management. *California Management Review*, 60(2), 176-203."

¹²⁴ "<https://www.adweek.com/performance-marketing/get-crappy-present-zappos-will-trade-you-100-gift-card-and-give-gift-charity-168747/>"

¹²⁵ "Frei, R., Jack, L. & Brown, S. (2020), "Product returns: a growing problem for business, society and environment", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 40, No. 10, pp. 1613-1621."

informazioni potrebbero essere utilizzate per costruire offerte individuali per ciascun profilo di cliente tracciato in funzione sia delle singole preferenze che del profitto aziendale. I dati, inoltre, potrebbero anche essere utilizzati per gestire l'intero processo di reso, con un incremento del livello di trasparenza che permetterebbe ai clienti di poter monitorare costantemente lo stato dei loro resi e rimborsi. È il caso di *Amazon* che, con il suo sistema di gestione integrato dei resi, consente ai clienti di visitare il sito e di effettuare una restituzione in pochi e semplici passaggi, attraverso un *software* che gestisce l'intero processo logistico (generazione di etichette per la spedizione del reso e dei numeri di tracciamento, nonché il monitoraggio in tempo reale del pacco)¹²⁶. Una estrema semplificazione del processo di restituzione, tuttavia, non è sufficiente per debellare il problema dei resi compulsivi, ma, al contrario rischia di alimentarlo: per questo motivo i *retailers* dovrebbero implementare la loro capacità di analisi dei dati e indirizzarla verso l'interpretazione e codifica dei comportamenti di acquisto e di restituzione dei clienti, in modo da ottenere informazioni utili per prevedere come i consumatori reagiranno a determinati prodotti o opzioni di reso e agire di conseguenza. A tal proposito, verranno approfonditi in questa sede due esempi di successo di come una *data analysis* spinta da un tale obiettivo, possa fornire informazioni funzionali al contrasto del fenomeno del reso compulsivo:

- **Zalando**, ad esempio, analizza i dati per segmentare i clienti in base al *CLV* (analizzato al paragrafo 2.5), misurando il valore di ogni singolo consumatore per l'impresa nel corso del tempo. Oltre ad utilizzare tali informazioni per personalizzare promozioni e opzioni di pagamento (consentendo, ad esempio, il versamento posticipato solo ad individui che appartengono a gruppi di clienti redditizi), *Zalando* ha sperimentato la previsione dei modelli di domanda futura in base agli articoli della "lista dei desideri" dei clienti, spedendo gli stessi ai magazzini locali prima dell'acquisto effettivo. In questo modo, la presenza in magazzino dell'articolo desiderato garantisce una sua immediata disponibilità e una sua consegna più rapida, massimizzando il *CLV* grazie ad una maggiore *Customer Satisfaction* e ad una minore probabilità di restituzione del prodotto;
- Dal momento che una delle principali motivazioni di reso, soprattutto per le aziende di *fashion online*, è da ritrovarsi in errori di taglie o misure dei capi spediti, il grande magazzino britannico **House of Fraser**, ha sviluppato uno strumento di misurazione, denominato "*True Fit*", che consente ai clienti di inserire i dettagli sulla taglia e sui marchi preferiti per ricevere consigli personalizzati sulla vestibilità. Dal momento che più della metà del traffico dell'azienda proveniva da dispositivi mobili, l'azienda ha elaborato tale strumento per

¹²⁶“Röllecke, F. J., Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning customers: The hidden strategic opportunity of returns management. *California Management Review*, 60(2), 176-203.”

sviluppare una propria strategia “*mobile first*”, ottenendo una forte crescita del fatturato, sostenuta da una drastica riduzione delle richieste di reso dei propri clienti, i quali, sfruttando il *tool* di misurazione, hanno adottato un comportamento d’acquisto più sicuro e libero da dubbi legati alla vestibilità dei capi.

Tuttavia, l’aspetto centrale per l’implementazione di un programma di gestione dei resi efficace è rappresentato dalla costituzione di un’organizzazione dotata di dipendenti di talento in grado di pianificare, attuare e sviluppare efficacemente tale programma. Sebbene la tecnologia, i *software*, la *data analysis* e l’IA siano elementi validi su cui assolutamente far leva, le risorse umane e le idee dei dipendenti possono guidare il miglioramento dei processi, tra cui rientra anche quello di gestione dei resi. Per raggiungere un risultato simile l’azienda deve coinvolgere i dipendenti e creare un clima collaborativo in cui, attraverso una comunicazione “a cascata”, si trasmette la strategia allineata a ciascun membro dell’organizzazione, garantendo la condivisibilità, nello specifico, del ruolo strategico svolto dalla gestione dei resi¹²⁷. Alcuni dei più grandi *players* di mercato sono attivamente impegnati in queste azioni quotidiane: ad esempio, *Zappos* ricorda ai dipendenti la sua scala dei valori fondamentali, impegnandosi per ribadire costantemente il proprio orientamento al cliente che guida tutte le attività¹²⁸. Allo stesso modo, *Zalando* utilizza diversi canali per incoraggiare l’organizzazione e la comunicazione *bottom-up* attraverso *display* informativi e video sulla strategia aziendale¹²⁹. L’obiettivo è spronare il dipendente nell’esecuzione impeccabile delle operazioni quotidiane, superando le aspettative dei clienti e, di conseguenza, le offerte della concorrenza.

Tali sforzi di comunicazione sono finalizzati a responsabilizzare i dipendenti su quanto l’eccellenza operativa e l’innovazione dei processi siano fondamentali per il raggiungimento del fine più nobile dell’azienda stessa, ossia il massimo soddisfacimento dei clienti. Infatti, quando l’*employee base* è altamente coinvolta e motivata, l’organizzazione può sviluppare continuamente il suo programma di gestione dei resi attraverso il miglioramento dei processi e le innovazioni guidate dai dipendenti. Un esempio, in tal senso, è costituito dalla *Sunshine Box* di *Zappos*, che, talvolta, viene inviata ai propri clienti in occasione di un’esperienza negativa di reso¹³⁰. In questo caso, il risultato ottenuto dall’azienda è un incremento della *Customer Satisfaction* e della fedeltà al marchio, manifestati ed espressi, spesso, tramite i *social media*, aggiungendo valore al marchio *Zappos*.

In definitiva, è bene sottolineare che le soluzioni descritte all’interno del presente paragrafo sono solo alcune delle possibili strade da intraprendere nella gestione del fenomeno del reso compulsivo per ottenere nel medio-lungo termine risultati tangibili. Di conseguenza, nel paragrafo 5.2 verranno

¹²⁷ “Röllecke, F. J., Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning customers: The hidden strategic opportunity of returns management. *California Management Review*, 60(2), 176-203.”

¹²⁸ “<https://innovationiseverywhere.com/zappos-corporate-culture-innovating-employees-clients-ecosystem/>”

¹²⁹ “https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando_SE_CMD_2021_Strategy_Update_1.pdf”

¹³⁰ “<https://lifewithdogsandcats.com/good-to-know/zappos-delivers-box-of-sunshine/#sthash.eXl9fSLH.dpbs>”

approfonditi alcuni approcci di natura eco-sostenibile, ugualmente validi ed efficaci allo scopo del presente elaborato di tesi.

5.2 APPROCCI SOSTENIBILI PER AFFRONTARE IL PROBLEMA DEL RESO COMPULSIVO

Secondo la letteratura in materia, una delle criticità emerse nel processo di restituzione dei prodotti e su cui ci sono ampi margini di miglioramento (confermato altresì dai partecipanti al sondaggio del capitolo 4), è, senza dubbio, la sostenibilità ambientale di tale processo. Finora, infatti, la sostenibilità nella restituzione dei prodotti non è mai stata considerata una priorità dalla maggior parte dei rivenditori, i quali hanno costruito modelli di *business* linearmente incentrati sull'aumento dei consumi, trascurando l'individuazione di vere e proprie soluzioni sostenibili per gestire i prodotti indesiderati e la parte finale del ciclo di vita di questi ultimi¹³¹. Nel panorama variegato di imprese che operano *online*, tuttavia, esistono alcune eccezioni che si sono distinte in positivo per una attenzione meticolosa alla sostenibilità del processo: alcune aziende, addirittura, sono state fondate con lo scopo di implementare i principi della *Circular Economy* (CE), rivolgendosi, almeno per il momento, a mercati di nicchia, come *Patagonia* per l'*abbigliamento outdoor*¹³² e *Freitag* per la vendita di borse¹³³. Secondo la *Ellen MacArthur Foundation*, una delle prime realtà ad essere nate in questo settore, il concetto di economia circolare si basa sulla limitazione degli sprechi e degli impatti negativi derivanti dalla produzione e dal commercio, attraverso la riprogettazione di prodotti e componenti, rendendoli riutilizzabili, riparabili e rigenerabili¹³⁴. Si tratta di una modalità di fare impresa che è al centro non solo del piano d'azione della Commissione Europea, ma l'impegno è testimoniato anche dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e dall'Alleanza del G7 sull'efficienza delle risorse. Per quanto l'adozione di pratiche di economia circolare sia nobile e al centro dei piani di sviluppo delle principali potenze mondiali, i grandi produttori e rivenditori che attualmente adottano tali principi, spesso, coinvolgono solo un settore minoritario della propria attività, come ad esempio accade per alcuni marchi di moda, come *H&M* e *M&S*, i quali raccolgono tessuti per il riciclo, oppure per linee particolari di abbigliamento o scarpe realizzate con materiali riciclati, nel caso di *Nike* e *Levi Strauss*. L'attuale situazione è un chiaro indicatore del fatto che, sebbene i principi di *CE* funzionino, la loro attuazione procede a rilento a causa principalmente della riluttanza umana al cambiamento. Infatti, molti consumatori esitano ad acquistare prodotti rigenerati, in quanto considerati meno

¹³¹ "Frei, R., Jack, L. & Brown, S. (2020), "Product returns: a growing problem for business, society and environment", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 40, No. 10, pp. 1613-1621."

¹³² "<https://eu.patagonia.com/it/it/wornwear/>"

¹³³ "<https://www.freitag.ch/it/production>"

¹³⁴ "<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>"

attraenti o percepiti di una qualità inferiore: si tratta di un problema con cui le aziende che adottano tali pratiche sono chiamate a confrontarsi e nel cui novero di soluzioni bisogna considerare anche un bilanciamento dei costi della rigenerazione con il margine di profitto previsto, il quale, inevitabilmente viene ridotto proprio a causa dell'implementazione dei principi di *CE*¹³⁵. Ma oltre a rendere maggiormente sostenibile il processo di logistica inversa, in che modo l'adozione di pratiche sostenibili e dei principi della *Circular Economy* può contribuire alla riduzione complessiva del numero dei resi compulsivi? Uno studio del 2017 condotto dall'*International Journal of Production Research*, ha proposto una soluzione innovativa per la raccolta dei resi *e-commerce*, ispirandosi ai concetti di *Crowdsourcing* e *Physical Internet*¹³⁶. Il primo dei due concetti rappresenta un modello di sviluppo economico che fonda le sue radici nella ricerca sull'*Open Innovation* e sulla co-creazione di valore: si tratta di un approccio grazie al quale un gran numero di individui (*crowd*) può partecipare attivamente ai processi di innovazione di un'azienda, permettendo alla stessa di accedere a informazioni e conoscenze diffuse tra molti utenti o attori¹³⁷. In particolare, tale soluzione si presta molto a modelli di *business* digitali e, di recente, sta diventando una soluzione innovativa sia nel settore del trasporto pubblico che nel trasporto merci: in quest'ultimo caso, il *Crowdsourcing* si manifesta nell'attività di esternalizzazione del trasporto di un prodotto tra due punti (ad esempio dal domicilio del consumatore allo *store*/punto di raccolta) e il *crowd* potrebbe essere costituito da qualunque volontario in grado di realizzare il compito, a prescindere da livello di professionalità o processi di preselezione necessari per svolgere tale mansione. Dunque, stando a ciò che riporta la ricerca condotta dall'*International Journal of Production Research*, l'idea alla base è di esternalizzare la raccolta delle merci restituite sfruttando la capacità di carico *extra* e l'elevata mobilità fornite dai taxi che sono normalmente riservati al trasporto dei passeggeri.

Si tratterebbe, spiegano gli autori, di una soluzione che può funzionare essenzialmente per tre ordini di motivazioni:

- 1) I tassisti presentano una mobilità costante e potenzialmente possono coprire l'intero percorso delle spedizioni;
- 2) I movimenti sono tracciabili tramite *GPS*, garantendo monitoraggio e tracciabilità delle merci;
- 3) Gli autisti sono incentivati dalla possibilità di ottenere maggiori guadagni a causa di un maggiore sfruttamento della loro capacità di carico.

Tale soluzione alternativa di trasporto rientra a tutti gli effetti nel cd. *Physical Internet*, che si sostanzia in una nuova visione di sistema logistico sostenibile dal punto di vista economico,

¹³⁵ "Frei, R., Jack, L. & Krzyzaniak, S.-A. (2022), "Mapping Product Returns Processes in Multichannel Retailing: Challenges and Opportunities", *Sustainability*, 14, 1382."

¹³⁶ "Chen, C., Pan, S., Wang, Z., & Zhong, R. Y. (2017). Using taxis to collect citywide E-commerce reverse flows: a crowdsourcing solution. *International Journal of Production Research*, 55(7), 1833–1844."

¹³⁷ "<https://www.economyup.it/innovazione/crowdsourcing-cose-e-cosa-significa-fare-innovazione-attraverso-la-folla/>"

ambientale e sociale. Si tratta di un *modus operandi* che, basandosi sulla risoluzione di 13 criticità del sistema logistico (Figura 28), punta a rendere la merce disponibile in prossimità della zona di consegna, ottimizzando la rete di trasporto e delle infrastrutture esistenti, con impatti fortemente positivi sull'intero settore dell'*e-commerce*, attraverso un circolo virtuoso di efficienza e sostenibilità economica, ambientale e sociale¹³⁸.

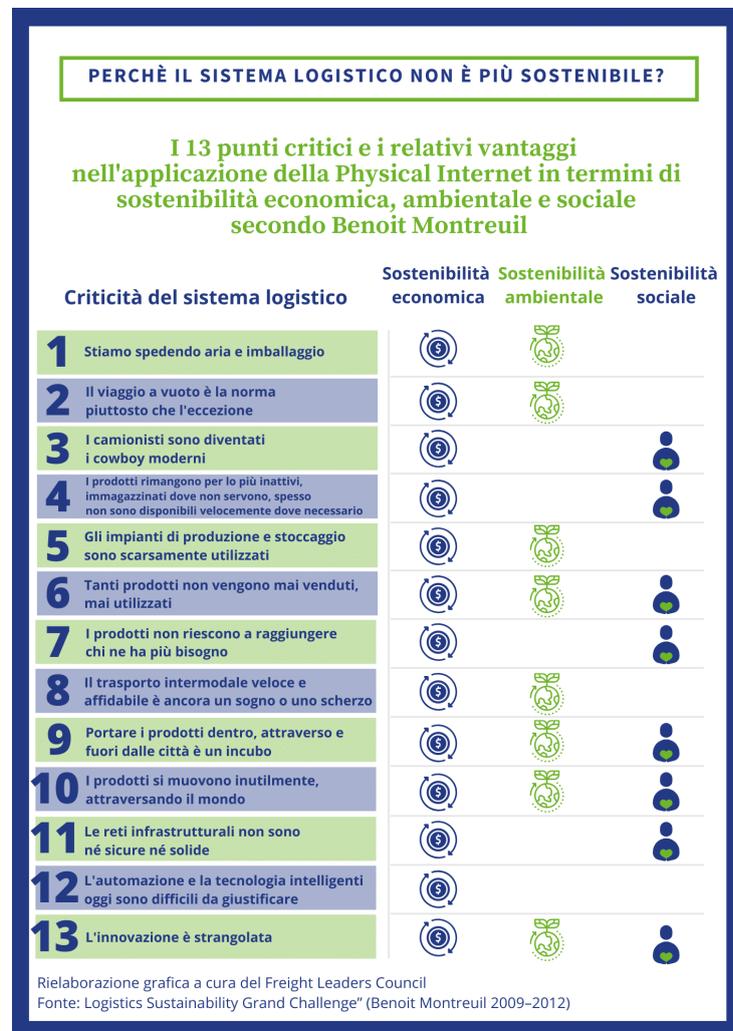


Figura 28: Le 13 criticità risolvibili attraverso la Physical Internet

I principali benefici di un sistema di restituzione merci basato su un tale approccio, secondo gli autori, sono da ritrovarsi essenzialmente in:

- **Assenza di impronte ambientali aggiuntive:** l'obiettivo è sfruttare la capacità di carico *extra* dei taxi in città senza modificare i loro attuali percorsi di guida;
- **Crowdsourcing:** si tratta di una soluzione che è di gran lunga molto meno costosa delle pratiche attuali;

¹³⁸ <https://www.freightleaders.org/physical-internet-laas-and-beyond/#:~:text=Oggi%20possiamo%20dire%20che%20si,la%20rete%20intermodale%20di%20trasporto>

- **Soluzione *social-friendly***: si propone, in tal modo, ai consumatori finali una modalità alternativa e semplice di restituzione dei prodotti indesiderati, offrendo, al contempo, ai tassisti l'opportunità di incrementare i propri guadagni.

La fattibilità della soluzione è stata sperimentata nella città cinese di *Hangzhou*, utilizzando i dati reali della posizione dei negozi, della rete stradale e del numero di taxi presenti in città, e, in futuro, gli autori prevedono di ampliare e approfondire lo studio in diverse direzioni. Oltre ai negozi, si potrebbe estendere la ricerca ad altri punti di interesse come uffici postali e *pick-up point* e, in più, si potrebbe sfruttare una maggiore capacità di carico grazie ad altri mezzi di trasporto, come auto private, autobus pubblici e biciclette.

Il caso studio analizzato risponde a pieno titolo alla domanda di ricerca postulata nel capitolo 4, in quanto è un esempio virtuoso di come si può adattare efficacemente una politica e, nello specifico, una modalità di restituzione per affrontare il fenomeno del reso compulsivo, individuando un punto di equilibrio tra la soddisfazione del cliente, il quale può usufruire di un servizio innovativo e ugualmente efficace rispetto ai tradizionali metodi di restituzione, gli impatti economici, grazie al *Crowdsourcing*, e gli impatti ambientali, grazie all'assenza di ulteriori fonti di inquinamento necessarie per la restituzione di prodotti indesiderati.

L'ultimo filone di soluzioni proposte all'interno del presente elaborato di tesi e approfondito nel prossimo paragrafo, in coerenza con le risultanze del questionario condotto nel capitolo 4, è da ritrovarsi nel ruolo che la tecnologia e, nello specifico, l'intelligenza artificiale ricopre, nell'ottimizzazione del processo di restituzione.

5.3 RUOLO DELLA TECNOLOGIA NELL'OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI DI RESTITUZIONE

Uno dei problemi più evidenti dei processi di reso, come affermato nel paragrafo 5.1, riguarda la lacunosità dei dati raccolti sui resi, la quale è spesso frutto di sistemi informatici disomogenei e non comunicanti tra loro. Si tratta di un problema che colpisce soprattutto i *retailers* con negozi fisici che puntano a diventare aziende *omnichannel*, ma anche le aziende che nascono esclusivamente per l'*online*, pur possedendo modelli di *business* e sistemi informatici più snelli, vengono ugualmente colpite. Ciò accade in quanto, di fronte a una realtà multicanale, il tracciamento dei prodotti lungo la *Reverse Supply Chain* risulta estremamente complicato e, in più, la riconciliazione dei rimborsi con i prodotti restituiti diventa altresì difficile, a causa proprio di sistemi informatici incompatibili. Per ovviare a tale problematica, molti rivenditori hanno reagito registrando e trasferendo manualmente i dati da un sistema all'altro. Ovviamente, una tale soluzione è altamente inefficiente e incrementa i margini di errore, ragion per cui sono nate alcune *software houses* che offrono soluzioni integrate,

ma, come ci suggerisce la letteratura, i rivenditori sono ancora troppo restii a adottarle¹³⁹. Nonostante ciò, la tecnologia nel *retail* ha fatto progressi significativi, offrendo agli stessi *retailers* svariate possibilità di creare una *Customer Journey* più consapevole: alcune innovazioni tecnologiche come le etichette digitali, i *QR Code* e il *marketing* dinamico allo scaffale permettono ai clienti di avere accesso ad informazioni più dettagliate sui prodotti, riducendo il rischio di reso¹⁴⁰. Tuttavia, la maggior parte delle strategie messe in campo dai principali *players* del settore vedono come protagonista assoluta l'Intelligenza Artificiale: nel capitolo 2 si è effettuato un breve *excursus* sulla strategia di *Zalando* e sul suo nuovo *tool* per la misurazione delle taglie, ma anche altre aziende come *H&M*, il rivenditore britannico di lingerie *Figleaves* e il marchio di abbigliamento olandese *Omoda* hanno deciso di percorrere la strada dell'IA, con alcuni primi risultati promettenti, per elaborare strategie vincenti in grado di ridurre i propri tassi di reso¹⁴¹:

- L'azienda di abbigliamento svedese **H&M**, con l'ausilio dell'IA, è riuscita non solo ad affinare le descrizioni dei propri prodotti, ma anche a ridurre la visibilità di determinati annunci (e prodotti) all'insieme di acquirenti che, clusterizzati e divisi in piccoli gruppi sulla base di alcune caratteristiche comuni, hanno maggiori probabilità di restituire quei prodotti. In tal modo *H&M* ha indirizzato la pubblicità verso consumatori ritenuti più affidabili, i quali presentano una maggiore probabilità di non restituire l'acquisto *online*. Infatti, quando un articolo desiderato si esauriva o risultava indisponibile, molti acquirenti ripiegavano su articoli diversi che si discostavano dall'originario desiderio con modelli o colori diversi, ad esempio. Tali articoli presentavano una maggiore probabilità di essere restituiti ed un tale comportamento d'acquisto reiterato nel tempo ha incrementato le richieste di reso da evadere per *H&M*. Alla luce di ciò, l'azienda ha potenziato l'utilizzo dell'IA generativa, come *ChatGPT* ad esempio, per facilitare l'abbinamento dell'offerta alla domanda potenziale e fornire agli acquirenti consigli sempre più accurati su taglia e vestibilità dei propri prodotti;
- **Figleaves**, nel 2017, ha introdotto un nuovo servizio di vestibilità, denominato *Live Fit*, per aiutare i propri clienti nella ricerca della perfetta vestibilità, attraverso una funzione sul proprio sito *web* che consente agli acquirenti di interagire con un *personal stylist* via *Skype* prima di effettuare l'acquisto. Si tratta di un *boost* alla *Customer Experience* che l'azienda offre ai propri clienti e che, al contempo, come testimoniato da Miriam Lahage, *CEO* di

¹³⁹ "Frei, R., Jack, L., & Krzyzaniak, S. A. (2022). Mapping product returns processes in multichannel retailing: Challenges and opportunities. *Sustainability*, 14(3), 1382."

¹⁴⁰ "<https://www.vusion.com/it/insights/come-la-tecnologia-nel-retail-puo-ridurre-al-minimo-i-resi/>"

¹⁴¹ "<https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/ecommerce/ridurre-i-resi-nellecommerce-con-lai-le-strategie-di-hm-omoda-e-zalando/>"

Figleaves, ha contribuito alla riduzione del numero di resi complessivi, quindici mesi dopo il lancio del servizio¹⁴²;

- **Omoda**, infine, ha avviato una collaborazione con *Google* e l'agenzia di marketing internazionale *DEPT* per sviluppare un sistema di apprendimento automatico in grado di limitare il tasso di resi delle vendite *online* dell'azienda. Nello specifico, si tratta di un sistema che, basandosi su un algoritmo che utilizza i tassi di reso di *Omoda* per alcuni tipi di prodotto, è in grado di prevedere la probabilità di restituzione dei prodotti acquistati. Dopo che la vendita si è perfezionata, il sistema, quindi, è in grado di calcolare il profitto o la perdita totale che ogni ordine genererà alla fine del processo, tenendo traccia del comportamento dei clienti, soprattutto di quelli che restituiscono più frequentemente i loro acquisti. Tutti i dati raccolti, successivamente, sono utilizzati nell'algoritmo degli annunci di *Google* al fine di indirizzare la propria pubblicità ad un *target* preciso, ossia a quegli acquirenti maggiormente propensi a concludere l'acquisto. *Omoda*, dunque, tenendo conto dello storico dei comportamenti d'acquisto e calcolando il costo previsto dei resi, ha, al contempo, ottimizzato i costi di *marketing* e ridotto il numero complessivo dei resi, come affermato dal *CEO*, Jan Bann. Infatti, dopo l'implementazione di tale modello, l'azienda ha osservato una riduzione del 5% dei resi e un aumento del 16% dei profitti per tutte le vendite generate attraverso gli annunci di ricerca¹⁴³.

Non bisogna, tuttavia, commettere l'errore di considerare l'Intelligenza Artificiale come una bacchetta magica in grado di risolvere qualunque problema: è bene ribadire che si tratta solo di uno strumento al servizio, in questo caso, delle aziende e che, almeno per il momento, secondo Brad Herndon, partner della società di consulenza *PwC*, non è ancora abbastanza maturo per affrontare il problema del reso compulsivo su larga scala e in modo completo¹⁴⁴. D'altro canto, però, l'integrazione di sistemi informatici avanzati, l'analisi dei dati e l'adozione di soluzioni innovative, come, appunto, l'intelligenza artificiale, possono trasformare radicalmente la gestione dei resi, riducendo i costi, migliorando la *Customer Satisfaction* e contribuendo ad un maggiore sostenibilità ambientale ed economica. L'utilizzo strategico di tali tecnologie, oltre a rappresentare una risposta efficace al problema dei resi compulsivi, permette il perseguimento di un vantaggio competitivo cruciale in un mercato sempre più orientato verso la digitalizzazione e la personalizzazione dell'esperienza del cliente. Alla luce di ciò, tutte le soluzioni analizzate in questo capitolo, a partire dal miglioramento della gestione dei resi, evidenziato attraverso i casi di *Home24* e *Zappos*, passando per l'adozione di approcci sostenibili, ispirati ai principi della *Circular Economy* e a modelli

¹⁴² "Schiffer, J. (2019), "The unsustainable cost of free returns", *Vogue Business*,"

¹⁴³ "<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/marketing-strategies/automation/ai-tools-predict-returns-omoda/>"

¹⁴⁴ "<https://www.son-tech.vn/insight-detail/ai-empowers-retailers-to-tackle-return-issues>"

innovativi come il *Physical Internet*, e concludendo con il ruolo della tecnologia e, in particolare dell'Intelligenza Artificiale, dimostrano che l'intero settore si sta adoperando verso il raggiungimento di una frontiera efficiente di ottimizzazione dei processi di restituzione e di riduzione generale dei tassi di reso.

CONCLUSIONI

Il presente lavoro di tesi trova la sua conclusione dopo aver approfondito con criticità il fenomeno del reso compulsivo nell'ambito del commercio elettronico, nonché le principali dinamiche che si innescano con l'avvio del processo di restituzione. I capitoli hanno fornito una analisi critica delle cause scatenanti il comportamento di reso compulsivo e del modo in cui le politiche di gestione dei resi impattano sul comportamento d'acquisto e, di conseguenza, su quello di restituzione adottato dai consumatori. Tuttavia, prima di fornire una panoramica sui principali risultati ottenuti, nonché sui benefici che un tale progetto di tesi ha comportato, è bene sottolineare in questa sede alcune limitazioni che contraddistinguono il presente elaborato. Al fine di fornire un *framework* d'analisi verosimile e dettagliato, la letteratura in materia è stata consultata attraverso articoli accademici, riviste specializzate e pagine *web* appartenenti ad aziende attive nel settore dell'*e-commerce*. In particolare, per il reperimento degli elaborati di carattere accademico è stata utilizzata esclusivamente la piattaforma *Google Scholar*. Nonostante si tratti di uno dei *database* più attendibili ed autorevoli per la ricerca riguardante la letteratura scientifica, la possibilità di accedere a banche dati diversificate avrebbe permesso di raggiungere un numero maggiore di pubblicazioni, e, di conseguenza, di informazioni utili all'obiettivo di ricerca. A ciò si aggiunge l'ulteriore problematica dovuta al fatto che diversi articoli consultati presentavano una versione parziale, composta da *abstract* e introduzione: potenzialmente, si trattava di articoli che avrebbero potuto aggiungere sostanza e completezza alla trattazione, limitando, in tal modo, l'accesso ad ulteriori informazioni e/o campioni d'analisi. Un'evidente limitazione, segnalata peraltro nell'incipit del capitolo 4, ha riguardato la numerosità campionaria degli intervistati su cui si sono basate le analisi e le conseguenti discussioni elaborate nel capitolo 5. Infine, si sottolinea che la maggioranza delle informazioni utili allo svolgimento dell'elaborato sono incentrate principalmente sulle problematiche del mercato occidentale (Europa e USA su tutti), trascurando i mercati con un livello di evoluzione diverso, come Asia, Africa e Sud America e con l'unica eccezione riguardante il caso studio dei tassisti della città cinese di Hangzhou, che, tuttavia, non è compensativo della mole di informazioni e di analisi effettuate sul mercato occidentale.

Dopo aver passato in rassegna le principali limitazioni che hanno contraddistinto l'intera ricerca sperimentale, si prosegue con il riepilogo dei risultati chiave emersi dal progetto di tesi. L'entità e la portata del problema costituito dai resi sono state solo di recente attenzionate da *retailer* e studiosi accademici, ragion per cui la gestione dei resi e delle politiche di restituzione sono stati, spesso, argomenti sottovalutati nell'elaborazione di strategie e piani di sviluppo futuri. Con la diffusione del commercio elettronico ed una crescente strutturazione del sistema di logistica inversa si è creata la necessità di gestire i resi in modo efficace e ciò ha, inevitabilmente, puntato i riflettori verso un tema

fino ad allora di scarso rilievo, ossia, la compulsività nei resi. Comunemente, si decide di restituire un prodotto a causa dell'insoddisfazione maturata in seguito all'acquisto, oppure se si è ricevuto un articolo errato o non conforme alle aspettative: talvolta, però, alcuni fattori psicologici e/o socioculturali possono influenzare la decisione di restituire un prodotto acquistato. Nel momento in cui prevaricano tali aspetti, allora si può parlare a tutti gli effetti di reso compulsivo. L'analisi del profilo psicologico e socioculturale del restitutore compulsivo ha rivelato una serie di comportamenti guidati da impulsi emotivi, pressioni sociali e pratiche di consumo insostenibili che hanno contribuito ad alimentare il fenomeno. Spesso, sono le stesse *policies* di reso ampiamente permissive e favorevoli al consumatore che rendono eccessivamente conveniente la restituzione. Inoltre, anche se tali politiche variano tra aziende e paesi diversi, il fenomeno si è, in ogni caso, diffuso capillarmente nel corso degli anni e con esso, di conseguenza, anche gli impatti economici, su tutti i costi operativi e logistici di gestione del reso, hanno iniziato a crescere vertiginosamente. Allo stesso tempo, l'incremento dei rifiuti e delle emissioni di carbonio legate alla movimentazione e alla gestione dei prodotti che risalgono controcorrente la catena di approvvigionamento hanno contribuito notevolmente all'incremento dell'impatto negativo sull'ambiente. Alla luce di ciò, si è resa necessaria la costituzione di una strategia di gestione dei resi compulsivi che ha coinvolto tutte le aziende che operano *online*, manifestata attraverso l'adozione di approcci differenti che tentano di trovare un sano equilibrio tra soddisfazione del cliente, gestione dei costi ed impatto ambientale.

L'analisi sperimentale del capitolo 4 ha fornito sul tema spunti interessanti e di rilievo che tracciano un percorso di ricerca futuro verso cui tendere. In particolare, l'efficientamento dei sistemi di gestione dei resi rappresenta il punto di partenza per il miglioramento della customer experience nonché per la riduzione dei costi logistici ed operativi. A tal proposito, lo sviluppo tecnologico svolge un ruolo cruciale nell'ottimizzazione dei processi di restituzione: esso rappresenta un alleato strategico funzionale alla lotta al reso compulsivo, con l'adozione di tecnologie avanzate come l'Intelligenza Artificiale, il *machine learning* e la *data analysis* che possono aiutare a prevedere e gestire i resi con maggiore efficacia. Allo stesso tempo, le aziende che adottano e sperimentano pratiche sostenibili per affrontare il problema del reso compulsivo, lasciandosi ispirare dai principi dell'economia circolare e del *Crowdsourcing*, hanno riscosso un buon successo e sono state particolarmente apprezzate dai consumatori.

In questa ottica, le possibilità di approfondimento future della ricerca appaiono numerose: anzitutto, sarebbe interessante ampliare il raggio d'azione, effettuando un confronto tra le diverse politiche di reso in mercati e culture diverse al fine di fornire ulteriori *insights* per lo sviluppo di strategie non solo locali, ma globali. Parallelamente, uno studio longitudinale e a lungo termine del comportamento del consumatore potrebbe rivelare nuove tendenze e/o cambiamenti nel comportamento di reso

compulsivo, utile per comprendere se le strategie suggerite nel presente elaborato di tesi hanno trovato un effettivo riscontro e hanno apportato un concreto beneficio all'ambiente e alle aziende protagoniste. Infine, essendo la tecnologia uno degli elementi in cui si ripongono le speranze per l'efficientamento e il miglioramento dei sistemi di gestione dei resi, con una auspicata riduzione generalizzata dei casi di reso compulsivo, esaminare nel dettaglio come le nuove tecnologie (anche diverse ed ulteriormente valide rispetto a quelle analizzate nel capitolo 5) influenzano e migliorano la gestione dei resi, può offrire soluzioni innovative e praticabili in futuro dai ricercatori e dagli attori del mercato.

In definitiva, debellare il reso compulsivo nell'*e-commerce* rappresenta una sfida ardua e complessa che richiede un approccio multidisciplinare. La chiave di volta è da riscontrarsi nel bilanciamento delle esigenze del cliente con gli imperativi economici ed ambientali, i quali, supportati dall'avanzamento tecnologico, possono mitigare gli impatti negativi e promuovere pratiche di consumo più responsabili. Il cammino è appena cominciato, ma la crescente consapevolezza dei consumatori sul tema e la pressione normativa per la sostenibilità ambientale permettono di guardare con fiducia e speranza verso un futuro in cui l'acquisto e la restituzione saranno caratterizzati da una maggiore responsabilità.

BIBLIOGRAFIA

- Ait-Kadi, D., Chouinard, M., Marcotte, S. & Riopel, D. (2012), “Reverse Logistics Engineering”, Bourrières, J.-P., Sustainable Reverse Logistic Network: Engineering and Management, ISTE Ltd., London (UK), pp. 35-87
- Best, Raynor de. (2019), The return of the package, Statista, Statista Inc.
- Black, D. W. (2007). A review of compulsive buying disorder. *World Psychiatry*, 6(1), 14.
- Blackburn, J. D., Guide, V. D. R., Souza, G. C. & Van Wassenhove, L. N. (2004), “Reverse Supply Chains for Commercial Returns”, *California Management Review*, Vol. 46, No. 2, pp. 6-22
- Bower, A.B. and Maxham, J.G. III (2012). Return shipping policies of online retailers: normative assumptions and the long-term consequences of fee and free returns. *Journal of Marketing*, 76, 110-124.
- Chen, C., Pan, S., Wang, Z., & Zhong, R. Y. (2017). Using taxis to collect citywide E-commerce reverse flows: a crowdsourcing solution. *International Journal of Production Research*, 55(7), 1833–1844.
- Chircu, A.M. & Mahajan, V. (2006), “Managing electronic commerce retail transaction costs for customer value”, *Decision Support Systems*, Vol. 42, No. 2, pp. 898-914.
- CompaniesMarketCap.com. (2023). Market capitalization of Zalando from 2014 to 2023, Statista.
- Cox, A. D., Cox, D., & Anderson, R. D. (2005). Reassessing the pleasures of store shopping. *Journal of Business research*, 58(3), 250-259.
- Cullinane, S., Browne, M., Karlsson, E., & Wang, Y. (2017). An examination of the reverse logistics of clothing (r) e-tailers in Sweden. In EUROMA conference, Edinburgh, Scotland.
- Edwards, J. B., McKinnon, A. C., & Cullinane, S. L. (2010). Comparative analysis of the carbon footprints of conventional and online retailing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 40(1/2), 103–123.
- Erdelic, T., & Caric, T. (2019). A survey on the electric vehicle routing problem: Variants and solution approaches. *Journal of Advanced Transportation*, 2019, 1–48.
- Fowler, S. J., & Hope, C. (2007), “Incorporating sustainable business practices into company strategy”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16, pp. 26–38.
- Franck C., Christian L., Magdalena P.M. & Niklas S. (2020) Digitalizing consumer society: equipment and devices of digital consumption, *Journal of Cultural Economy*, 13:1, 1-11,
- Frei, R., Jack, L., & Brown, S. (2020). Product returns: a growing problem for business, society and environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(10), 1613-1621.
- Frei, R., Jack, L. & Krzyzaniak, S.-A. (2022), “Mapping Product Returns Processes in Multichannel Retailing: Challenges and Opportunities”, *Sustainability*, 14, 1382.
- Gentry, M., & Pesendorfer, M. (2021). Pricing with bargain hunting consumers. *Games and Economic Behavior*, 129, 549-569.

- Glady, Nicolas, Bart Baesens, and Christophe Croux. "Modeling churn using customer lifetime value." *European journal of operational research* 197.1 (2009): 402-411.
- Goyal, S., Sergi, B.S. and Esposito, M. (2019) Literature review of emerging trends and future directions of e-commerce in global business landscape, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sust. Development*, Vol. 15, No. 1/2, pp.226-255.
- GP Bullhound. (2023). Market cap of leading large cap e-commerce companies worldwide as of June 2023 (in billion U.S. dollars), Statista
- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J. & Niranjana, T. T. (2012), "The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis", *Journal of Operations Management*, Vol. 30, pp. 282-294.
- Gustafsson, Emmelie, Patrik Jonsson, and Jan Holmström. "Reducing retail supply chain costs of product returns using digital product fitting." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 51.8 (2021): 877-896.
- Happy Returns. (December 6, 2022). Leading return preferences among online shoppers in the United States in 2022 [Graph]. In *Statista*
- Harris, L. C. (2008). Fraudulent return proclivity: an empirical analysis. *Journal of Retailing*, 84(4), 461-476.
- Helgesen, Øyvind. "Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer (action) loyalty and customer profitability at the individual level." *Journal of marketing management* 22.3-4 (2006): 245-266.
- Holden C. Behavioral addictions: do they exist? *Science* 2001;294(5544):980—2.
- INAPP, Guarascio D., Sacchi S., *Digitalizzazione, Automazione e Futuro del lavoro*, INAPP, Roma, 2017
- InternetRetailing, & RetailX. (2023). "Return fees charged on online purchases from major retailers in the United Kingdom (UK) in 2023 (in British pounds), Statista.
- Islam, T., Pitafi, A.H., Arya, V., Wang, Y., Akhtar, N., Mubarik, S. & Xiaobei, L. (2021), "Panic buying in the COVID-19 pandemic: A multi-country examination", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 59, 102357.
- Iyer, G. R., Blut, M., Xiao, S. H., & Grewal, D. (2020). Impulse buying: a meta-analytic review. *Journal of the academy of marketing science*, 48, 384-404.
- Jack, L., Frei, R., & Krzyzaniak, S. A. (2019). The problems & opportunities of E-commerce returns. ECR Retail Loss Group.
- Ketzenberg, M.E., Abbey, J.D., Heim, G.R. and Kumar, S. (2020), "Assessing customer return behaviors through data analytics", *Journal of Operations Management*, Vol. 66 No. 6, pp. 622-645
- King, T. (2004). An analysis of the phenomenon of deshopping of garments in women's wear retailing. *Unpublished Doctoral Dissertation, Brunel University, Brunel*.
- Kraepelin E. *Psychiatrie*. 8th Ed. Leipzig: Von Johann Ambrosius Barth; 1915. p. 409

- Lambert, D.M. and Pohlen, T.L. (2001), “Supply chain metrics”, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 1-19
- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014) From multichannel to omnichannel retailing: review of the literature and calls for research. *ICCMI*, Vol. 6, pp. 1-6.
- Lee, N., Broderick, A. J., & Chamberlain, L. (2007). What is ‘neuromarketing’? A discussion and agenda for future research. *International Journal of Psychophysiology*, 63(2), 199-204.
- Mano, H., & Elliott, M. T. (1997). Smart shopping: The origins and consequences of price savings. *Advances in consumer research*, 24(1).
- Martínez-López, F. J., Feng, C., Li, Y. & Mata, M. S. (2022), “Restoring the buyer–seller relationship through online return shipping: The role of return shipping method and return shipping fee”, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 54, 101170.
- Pollák, F., Markovič, P., Vavrek, R. & Konečný, M. (2022), “Return to the New Normal: Empirical Analysis of Changes in E-Consumer Behavior during the COVID-19 Pandemic”, *Behavioral Sciences*, Vol. 12, No. 85.
- Ram, A. (2016), “UK retailers count the cost of returns”, *Financial Times*, Vol. 27
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2005). When service failure is not service failure: an exploration of the forms and motives of “illegitimate” customer complaining. *Journal of services marketing*, 19(5), 321-335.
- Rogers, D. S., & Tibben-Lembke, R. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of business logistics*, 22(2), 129-148.
- Röllecke, F. J., Huchzermeier, A., & Schröder, D. (2018). Returning customers: The hidden strategic opportunity of returns management. *California Management Review*, 60(2), 176-203.
- Schiffer, J. (2019). The unsustainable cost of free returns. *Vogue Business*.
- Signifyd. (2022). “Reasons for returning online purchases in Italy in 2022” [Graph]. *Statista*
- Simakov, V. (2020). History of Formation of E-commerce enterprises as subjects of innovative entrepreneurship. *Three Seas Economic Journal*, 1(1), 84-90.
- Statista, Data Bridge Market Research (2022), Projected size of the reverse logistics market worldwide from 2022 to 2029 (in billion u.s. dollars). Statista, Statista Inc.
- Statista. (May 2, 2023). “Main reasons for returning online purchases in the United Kingdom (UK) in 2022” [Graph]. *Statista*
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of marketing science*, 47, 369-393.
- Thierry, M., Salomon, M., Van Nunen, J., & Van Wassenhove, L. (1995). Strategic issues in product recovery management. *California management review*, 37(2), 114-136.
- UET 5, 0081 artifact entry (2023) Cuneiform Digital Library Initiative (CDLI).
- Universität Bamberg. (2019). Return speedometer 2018/2019 evaluated. *Retourenforschung*.

- van Loon, P., McKinnon, A. C., Deketele, L., & Dewaele, J. (2014). The growth of online retailing: A review of its carbon impacts. *Carbon Management*, 5(3), 285–292.
- Walsh, G. & Brylla, D. (2017), “Do product returns hurt relational outcomes? Some evidence from online retailing”, *Electronic Markets*, Vol. 27, No. 4, pp. 329-339.
- Zhang, D., Frei, R., Wills, G., Gerding, E., Bayer, S., & Senyo, P. K. (2023). Strategies and practices to reduce the ecological impact of product returns: An environmental sustainability framework for multichannel retail. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4636–4661.
- Zhao, X., Hu, S. & Meng, X. (2020), “Who should pay for return freight in the online retailing? Retailers or consumers”, *Electronic Commerce Research*, Vol. 20, No. 2, pp. 427- 452.

SITOGRAFIA

- <https://www.bigcommerce.it/articoli/ecommerce/tipi-di-business-model/>
- <https://digitexport.promositalia.camcom.it/promuovere-e-vendere/tutti-i-numeri-delle-commerce-nel-mondo.kl#/>
- https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx
- <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2005-09-06;206!vig=>
- <https://www.qapla.it/blog/spedizioni/guida-completa-sui-resi-e-commerce/>
- <https://www.treccani.it/vocabolario/compulsivo/>
- <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-wise/201510/shopping-dopamine-and-anticipation>
- <https://www.bbc.com/news/business-46279638>
- <https://qz.com/quartz/1354651/shoppers-are-buying-clothes-just-for-the-instagram-pic-and-then-return-them/>
- <https://www.thecut.com/2018/08/fashion-nova-is-tailor-made-for-instagram.html>
- <https://www.home.barclaycard/media-centre/press-releases/snap-and-send-back.html>
- <https://www.logisticnews.it/nel-2024-il-reso-libero-sara-una-rarita-il-retail-inverte-la-tendenza/>
- <https://www.consob.it/web/investor-education/il-baratto>
- <https://returngo.ai/first-return-request-in-history/>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A31985L0577>
- <https://startingfinance.com/appfondimenti/la-nascita-della-societa-dei-consumi-i-primi-grandi-magazzini/>
- <https://recollections.biz/blog/the-early-history-of-mail-order-catalogs/>
- <https://www.rivistailmulino.it/a/1-ottobre-1960-esce-il-primi-postal-market>
- <https://www.digitalcommerce360.com/2020/03/25/how-a-decade-of-ecommerce-changed-retail-returns/>
- <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0064:0088:it:PDF>
- <https://www.mimit.gov.it/it/mercato-e-consumatori/tutela-del-consumatore/diritti-del-consumatore/diritto-di-recesso>
- <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2013/3134/contents/made>
- <https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/ecommerce/diritto-di-recesso-come-si-applica-in-ue-uk-e-usa/>
- <https://consumer.ftc.gov/articles/buyers-remorse-ftcs-cooling-rule-may-help>
- <https://investor.salesforce.com/press-releases/press-release-details/2021/Salesforce-Reveals-2020-was-the-Biggest-Holiday-Season-Ever-for-Digital-Sales-Up-50-Percent-Year-Over-Year-to-1.1-Trillion-Globally/default.aspx>
- <https://www.exportusa.us/gestione-resi-ritorni-ecommerce.php>

- <https://ecommercelegale.it/ecommercelegale/spese-di-restituzione/>
- <https://www.which.co.uk/consumer-rights/advice/i-want-to-return-something-bought-online-aqsD32m9r5P3>
- https://www.repubblica.it/economia/2023/12/28/news/addio_al_reso_compulsivo_cambiare_idea_non_e_piu_gratis-421767637/
- https://www.amazon.it/gp/help/customer/display.html?ref=hp_left_v4_sib&nodeId=GKM69DUUYKQWKWX7
- <https://tecnologia.libero.it/amazon-limita-i-resi-cos-e-cambiato-83930>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/amazon-causa-antitrust-autorita-ftc-e-17-stati-usa-AFQWVQ0>
- <https://www.zara.com/it/it/help-center/HowToReturn>
- <https://www.zara.com/uk/en/help-center/HowToReturn>
- <https://www.zalando.it/aiuto/Reso-e-Rimborso/Come-effettuare-un-reso.html>
- <https://www.just-style.com/news/zalando-reduces-size-related-returns-with-new-tool/>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/resi-aumento-aziende-pesano-costi-rimborsato-20percento-vendite-AFAi79WB>
- <https://blog.ifreturns.com/devoluciones-online-as%C3%AD-las-ven-los-clientes>
- https://www.yocabe.com/resi_nel_mondo_e-commerce/
- <https://www.letsbloom.com/blog/true-cost-of-ecommerce-returns/>
- <https://insiderslab.it/google-ads-costi/#:~:text=Una%20stima%20approssimativa%20del%20costo,di%2010%E2%82%AC%20a%20click.>
- <https://www.geckboard.com/best-practice/kpi-examples/ltv-cac-ratio/#:~:text=A%20good%20benchmark%20for%20LTV,likely%20under%20investing%20in%20marketing.>
- <https://quifinanza.it/green/resi-gratuiti-online-stanno-danneggiando-gravemente-ambiente/783100/>
- <https://www.greenpeace.org/static/planet4-italy-stateless/2024/02/d25c1da6-inchiesta-report-1.pdf>
- <https://www.cnbc.com/2019/01/10/growing-online-sales-means-more-returns-and-trash-for-landfills.html>
- https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/2182667/The%20Returning%20Conundrum.pdf?utm_campaign=IMRG%20Report%20-%20July%202021&utm_medium=email&_hsmi=140696218&_hsenc=p2ANqtz-8K4OK-9cu2w0SgS3F7Hxhq9BfXJAwV9iAP11ROVu-9SJt3PfmrvfHiKB03e0g880hjiNyvU0JH2BwNbpUqIJFCq-f5w&utm_content=140696218&utm_source=hs_automation
- <https://nrf.com/media-center/press-releases/retail-returns-increased-761-billion-2021-result-overall-sales-growth>

- <https://www.linkedin.com/pulse/troppi-resi-colpa-degli-influencer-gian-luigi-pari-51g2f/>
- <https://www.vouchercodes.co.uk/press/release/4-6-million-women-return-worn-clothes-to-save-cash-218.html>
- <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-2486933/Wardrobing-sneaky-way-girl-stay-stylish-Growing-numbers-women-buying-clothes-wear-taking-refund.html>
- <https://www.minderest.com/it/blog/bracketing-come-controllare-costi-resi>
- <https://www.linkedin.com/pulse/bracketing-nelle-commerce-cos%C3%A8-e-perch%C3%A9-%C3%A8-opportuno-disincentivarlo-ziv4f/?originalSubdomain=it>
- <https://www.consumerreports.org/cro/news/2014/04/america-s-bargain-hunting-habits/index.htm>
- <https://www.psychologytoday.com/us/blog/buy-or-not-buy/201008/compulsive-returners>
- <https://nrf.com/media-center/press-releases/428-billion-merchandise-returned-2020>
- <https://www.treccani.it/vocabolario/consumismo/>
- <http://www.leoneg.it/archivio/Societa%20del%20benessere.pdf>
- <https://www.catalannews.com/society-science/item/nearly-half-of-black-friday-online-purchases-returned-many-go-straight-to-landfill>
- <https://www.mediaticacomunicazione.it/magazine/comunicazione/quando-la-scienza-incontra-la-spesa-il-marketing-della-dopamina-che-incrementa-le-vendite/>
- <https://pages.ebay.it/acquistare/restituzioni/>
- <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/utilizzare-gli-strumenti/questionario/index.html>
- <https://it.surveymonkey.com/mp/sample-size/>
- <https://nrf.com/media-center/press-releases/428-billion-merchandise-returned-2020>
- <https://www.adweek.com/performance-marketing/get-crappy-present-zappos-will-trade-you-100-gift-card-and-give-gift-charity-168747/>
- <https://innovationiseverywhere.com/zappos-corporate-culture-innovating-employees-clients-ecosystem/>
- https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando_SE_CMD_2021_Strategy_Update_1.pdf
- <https://lifewithdogsandcats.com/good-to-know/zappos-delivers-box-of-sunshine/#sthash.eX19fSLH.dpbs>
- <https://eu.patagonia.com/it/it/wornwear/>
- <https://www.freitag.ch/it/production>
- <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>
- <https://www.economyup.it/innovazione/crowdsourcing-cose-e-cosa-significa-fare-innovazione-attraverso-la-folla/>

- <https://www.freightleaders.org/physical-internet-laas-and-beyond/#:~:text=Oggi%20possiamo%20dire%20che%20si,la%20rete%20intermodale%20di%20trasporto>
- <https://www.vusion.com/it/insights/come-la-tecnologia-nel-retail-puo-ridurre-al-minimo-i-resi/>
- <https://www.agendadigitale.eu/mercati-digitali/ecommerce/ridurre-i-resi-nellecommerce-con-lai-le-strategie-di-hm-omoda-e-zalando/>
- <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/marketing-strategies/automation/ai-tools-predict-returns-omoda/>
- <https://www.son-tech.vn/insight-detail/ai-empowers-retailers-to-tackle-return-issues>

