

Capitolo Primo

La *retail logistics*: rilevanza del tema sotto un profilo accademico e manageriale

SOMMARIO: 1.1. Impostazione del problema. – 1.2. Il tema della *retail logistics* nella letteratura economico-manageriale e l'individuazione dei temi rilevanti. – 1.2.1. Fase 1: La consistenza del tema *retail logistics* nella letteratura internazionale. – 1.2.2. Fase 2: Criteri di selezione. – 1.2.3. Fase 3: L'analisi della letteratura rispetto al metodo di ricerca e all'approccio impiegato. – 1.3. Le principali tematiche individuate dall'analisi dei contributi scientifici analizzati. – 1.4. La *retail logistics* nella letteratura nazionale: una sintesi (e un rimando). – 1.5. Riflessioni conclusive sull'analisi della letteratura e impostazione del lavoro. – 1.6. La crescente rilevanza della *retail logistics* per la competitività dell'impresa della GDO. – 1.6.1. L'impatto sui costi e sulla qualità del servizio al consumatore. – 1.6.2. Il problema dell'*out of stock* e la tensione verso l'*On-Shelf Availability*. – 1.6.3. L'interdipendenza con le altre attività generatrici del valore. – Allegato.

1.1. Impostazione del problema

In termini generali, la logistica comprende l'insieme delle decisioni e delle attività relative alla pianificazione, organizzazione, gestione e controllo di un sistema finalizzato ad ottimizzare l'efficienza e l'efficacia del flusso fisico dei materiali e dei prodotti (e delle connesse informazioni), dai fornitori degli input del processo produttivo fino agli utilizzatori finali degli output. Adottando questa definizione, emerge come nel sistema logistico si individuino due flussi principali: il flusso fisico del valore aggiunto e il flusso informativo sui fabbisogni (Bowerson *et al.*, 1986). Gli elementi essenziali del flusso informativo sono riconducibili alle fasi di *forecasting*/definizione della domanda, di gestione degli ordini, di pianificazione degli acquisti, di esecuzione e di controllo degli stessi. Il flusso fisico è costituito dalle attività logistiche di approvvigionamento (*inbound logistics*), supporto alla produzione (logistica della produzione) e distribuzione fisica (*outbound logistics*). Il flusso fisico rappresenta, pertanto, l'aspetto operativo dell'attività logistica (Luceri, 2013): inizia con l'acquisto dei materiali e dei componenti per concludersi con la vendita dei prodotti finiti ai consumatori finali; genera valore, assicurando la disponibilità dei prodotti/semilavorati/materiali nei tempi e nei luoghi e nelle quantità richieste ai diversi livelli in cui si articola la domanda.

Con riferimento alle imprese della distribuzione commerciale, la *retail logistics* comprende un insieme di “leve” riconducibili alla locuzione *logistics mix*, quali (Fernie e Spark, 2009, p. 7):

a) *Storage facilities*: con riferimento alla pianificazione e al management dell’aspetto infrastrutturale della logistica, i *retailer* gestiscono un *network* composto da magazzini, centri di distribuzione e magazzini di stoccaggio dei punti di vendita, al fine di garantire un livello adeguato ed economicamente conveniente di scorte e, quindi, di reagire alle variazioni della domanda di prodotti;

b) *Inventory*: il problema consiste nella definizione della quantità di scorte da mantenere sulla base del *trade off* costi-servizio;

c) *Trasporti*: i *retailer* devono gestire le operazioni di trasporto che coinvolgono differenti modalità trasportistiche e diverse tipologie di mezzi;

d) *Unitarizzazione e packaging*: i *retailer* devono assumere decisioni circa le modalità di condizionamento e di confezionamento delle merci che riducano i costi logistici, rispettando tuttavia le esigenze espresse dalla domanda finale per l’ottimale utilizzo del prodotto;

e) *Comunicazione*: riguarda la gestione dei flussi informativi che si generano lungo tutta la *supply chain*.

La *retail logistics*, con particolare riferimento alle imprese della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) operanti nel settore *grocery*, costituisce un’attività rilevante ed estremamente complessa: *rilevante*, poiché è un supporto essenziale allo svolgimento della funzione *core* dell’impresa distributiva; *complessa*, poiché la gestione logistica della GDO deve rapportarsi ad una politica degli approvvigionamenti caratterizzata da grandi dimensioni dei flussi fisici, da assortimenti ampi (dai beni *convenience* ai beni *shopping*), da mercati di fornitura articolati da un punto di vista geografico (mercati globali e locali), da fornitori eterogenei (piccoli fornitori e grandi fornitori), da prodotti che richiedono diverse soluzioni di “condizionamento” (prodotti freschi, surgelati, secchi) e così via.

La logistica condiziona l’efficienza/efficacia di altre attività della catena del valore aziendale; basti pensare, infatti, ai legami intercorrenti con la finanza; o con la gestione del punto di vendita; o, ancora, con il *retailing mix* e, in particolare, con il *merchandising*.

Inoltre, le caratteristiche e le soluzioni tecnico-organizzative adottate dalle imprese distributive del grande dettaglio nella logistica impattano, inevitabilmente, sulle catene del valore delle imprese di produzione, per gli inevitabili processi ed effetti di mutua compenetrazione che coinvolgono i soggetti appartenenti al medesimo canale distributivo.

Nonostante la rilevanza della logistica come leva competitiva per questa tipologia di impresa, i temi logistici sono stati affrontati focalizzandosi sulle problematiche e sulle necessità espresse dalle imprese industriali. Solo a partire dagli anni ’80, quando la distribuzione commerciale ha ampliato le proprie responsabilità e

competenze di natura logistica (diventando quindi un soggetto che effettivamente “governa” questa attività all’interno della *supply chain*) la letteratura scientifica internazionale ha iniziato a rivolgere attenzione a questo tema in modo specialistico e con intensità via via crescente. Nella letteratura nazionale, numerosi sono i contributi scientifici in tema di economia e gestione delle imprese commerciali e di marketing delle imprese distributive, da cui si sono sviluppati gli studi specifici dedicati a questo particolare aspetto della gestione aziendale dell’impresa distributiva moderna (Luceri, 2013; 2002; 1996; Massaroni, 2007; Resciniti, 2000).

Partendo dalle problematiche logistiche delle imprese industriali, i concetti che furono adottati dalla *retail logistics* discendono dagli studi di *physical distribution management*, in cui il protagonista è l’impresa industriale e la distribuzione fisica è un’estensione dell’attività di produzione (Paché e Colin, 2001). Compito principale del *physical distribution management* consiste nella minimizzazione dei costi distributivi, che costituiscono l’area operativa più ampia sui cui giocare, dato l’elevato contributo degli stessi al costo unitario di prodotto. Al *physical distribution management* competono compiti che consentono di concretizzare le scelte di marketing delle imprese industriali; nelle imprese industriali *marketing oriented*, quali sono quelle operanti nel largo consumo per esempio, il *physical distribution management* consente di ottimizzare il marketing, aiutando le imprese a condurre il prodotto nella disponibilità del consumatore mediante una gestione efficiente degli ordini, dei magazzini e dei flussi di approvvigionamento dei distributori (Magee, 1960).

Nella prospettiva del *physical distribution management*, l’impresa della distribuzione è un “operatore” che vende servizi di distribuzione al consumatore finale (Fornari, 2009; Penco, 2007b), seppure inserito nella catena logistica dell’impresa industriale. Considerato che la distribuzione al dettaglio, da un punto di vista logistico, costituisce una componente di complessità da gestire, per l’impresa industriale diventa importante ottimizzare le interazioni tra i diversi anelli del sistema della distribuzione fisica, comprendente quindi anche le imprese commerciali. Forrester (1958, 1961) ha enucleato le interrelazioni che intercorrono tra i diversi membri del medesimo canale di distribuzione, con particolare riferimento alle amplificazioni degli effetti di piccole variazioni nelle vendite a livello di dettaglio sull’intero sistema produzione-distribuzione-consumo (Forrester, 1961). Dopo gli anni ’70-’80, periodo in cui la logistica nei canali di distribuzione comincia ad essere “*retailer driven*” (Ferne *et al.*, 2010; Paché e Colin, 2001) il tema della logistica ha iniziato ad assumere una rilevanza crescente.

1.2. Il tema della *retail logistics* nella letteratura economico-manageriale e l’individuazione dei temi rilevanti

Al fine di evidenziare la rilevanza del tema nella letteratura accademica, è stata

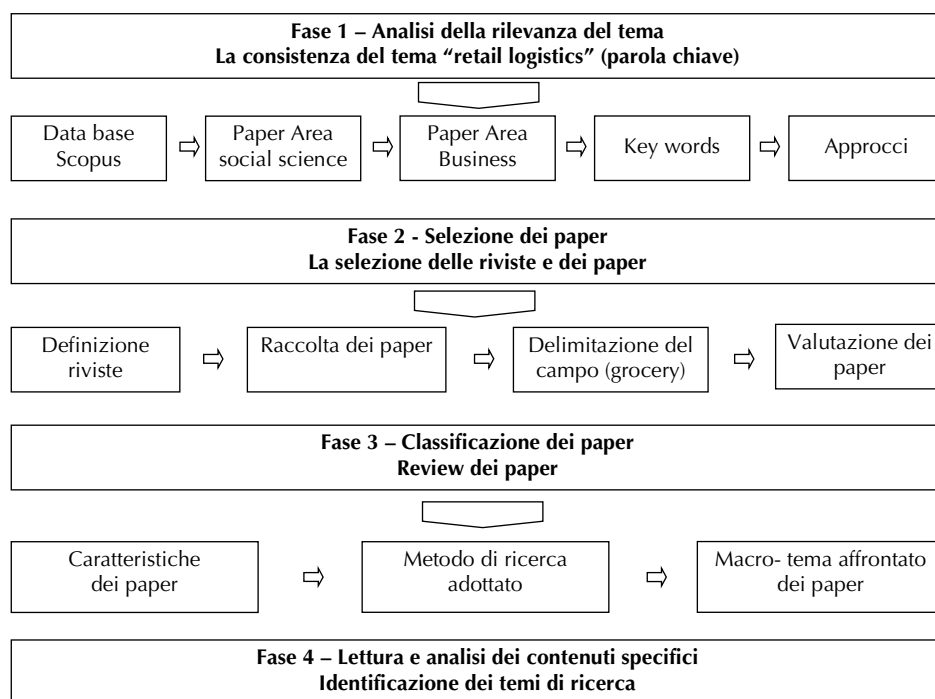
realizzata una ricerca tematica sul data-base Scopus, la più grande banca dati di *abstract* e citazioni di letteratura *peer review*, dotata di strumenti per monitorare, analizzare e visualizzare la ricerca. La scelta di Scopus è stata dettata dal fatto che esso garantisce un'ampia copertura interdisciplinare, raccogliendo contributi che sono riconducibili alla letteratura scientifica, tecnica-ingegneristica, medica, delle scienze sociali, dell'arte e della letteratura umanistica.

La seguente figura (Figura 1) visualizza il metodo e le procedure che sono stati impiegati per effettuare la ricerca e l'analisi delle fonti sul tema *retail logistics*:

- la Fase 1 consiste nello studio della rilevanza del tema nell'ambito della letteratura manageriale;
- la Fase 2 riguarda la selezione dei *paper*, che si basa essenzialmente su alcuni criteri fondati sulla coerenza rispetto alla tematica principale;
- la Fase 3, invece, è focalizzata sulla classificazione dei *paper*.

L'ultima fase (Fase 4), invece, concerne la rilevazione di alcuni temi significativi che poi verranno analizzati nei successivi capitoli di questo volume.

Figura 1. – Il metodo utilizzato per l'analisi della letteratura



Fonte: ns. elaborazione.

1.2.1. Fase 1: La consistenza del tema *retail logistics* nella letteratura internazionale

La prima fase del processo di analisi della letteratura si è basata sull'extrapolazione di contributi scientifici sul tema "*retail logistics*", effettuata consultando la banca dati Scopus. In altri termini, si è proceduto a ricercare in Scopus tutti i contributi scientifici riconducibili alle discipline *Social Sciences & Humanities*¹ e *Physical Science*² che riportassero nel titolo, key words o abstract la locuzione "*retail logistics*". La chiave di ricerca è stata volutamente descritta in modo puntuale, al fine di enucleare l'interesse specifico verso il tema della *retail logistics*. La scelta di focalizzarsi solo sulle discipline *Social Sciences & Humanities* e *Physical Science* discende dalla coerenza rispetto alla finalità del presente lavoro, ovvero quello di analizzare le criticità della logistica e gli impatti sulla competitività dell'impresa della GDO:

Con questa prima chiave di ricerca, si è enucleato un numero cospicuo di contributi, già a partire dalla fine degli anni '80³. In particolare, 1042 contributi (paper accademici, capitoli di libri, volumi, atti di convegno e così via, indicizzati Scopus) hanno affrontato in modo mirato il tema della "*retail logistics*", avendo riportato precisamente l'espressione nel titolo, nelle keywords e nell'abstract.

Nell'ambito dei 1042 contributi, la prevalenza è stata prodotta nelle aree disciplinari della *Social Sciences & Humanities* (618). I contributi (di cui 433 articoli pubblicati su riviste scientifiche e 115 *Conference Paper*) sono stati prevalentemente prodotti da autori aventi un'affiliazione a Università e centri di ricerca operanti in USA, in China e UK. Con riferimento all'Italia, solo 15 contributi indicizzati Scopus sono stati prodotti aventi nel titolo, *abstract* o *keywords* l'espressione "*retail logistics*" (Figura 2).

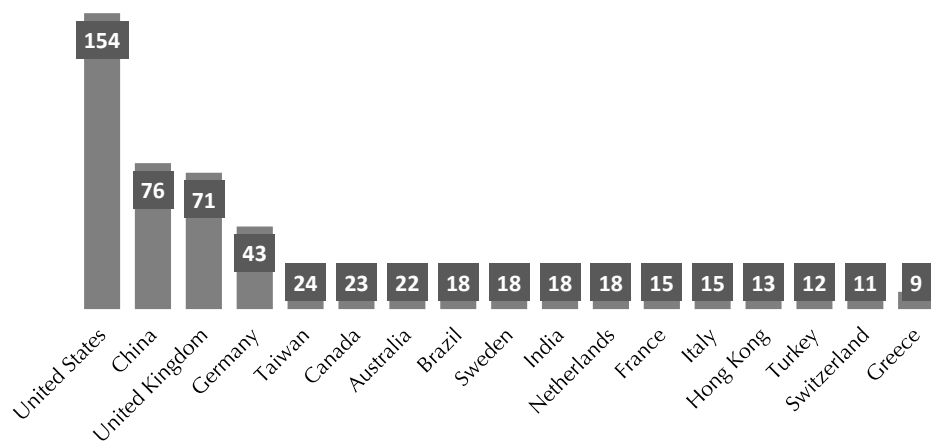
Il grafico della Figura 3 riporta l'evoluzione del numero dei contributi che risultano aver affrontato il tema della *retail logistics* negli ambiti disciplinari riconducibili alla *Social Sciences & Humanities*. La rappresentazione grafica (Figura 3) evidenzia l'interesse esponenziale che si è creato sulle tematiche della logistica della distribuzione commerciale, soprattutto a partire dagli anni 2000.

¹ La sezione *Social Sciences & Humanities* (che comprende più di 5.300 titoli) riguarda le seguenti discipline: Arts and Humanities; Business, Management and Accounting; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Psychology; Social Sciences; Multidisciplinary.

² La *Physical Sciences* (più di 7.200 titoli) comprende le seguenti discipline: Chemical Engineering; Chemistry; Computer Science; Earth and Planetary Sciences; Energy; Engineering; Environmental Science; Materials Science; Mathematics; Physics and Astronomy; Multidisciplinary.

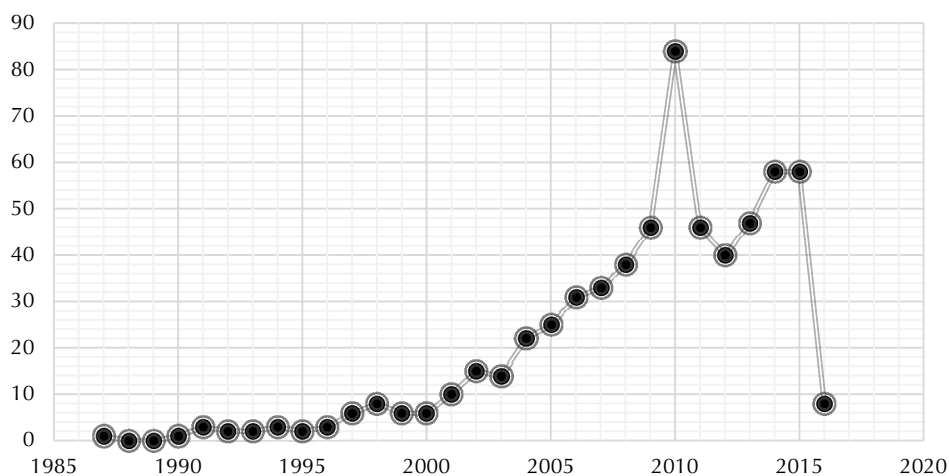
³ Il tema, infatti è anche stato affrontato dalle scienze mediche soprattutto per le ripercussioni che diverse modalità di consegna e di condizionamento della merce possono esercitare sulla sicurezza dell'alimento, per esempio.

Figura 2. – Numero di contributi per nazionalità/affiliazione degli autori



Fonte: ns. elaborazione su dati Scopus.

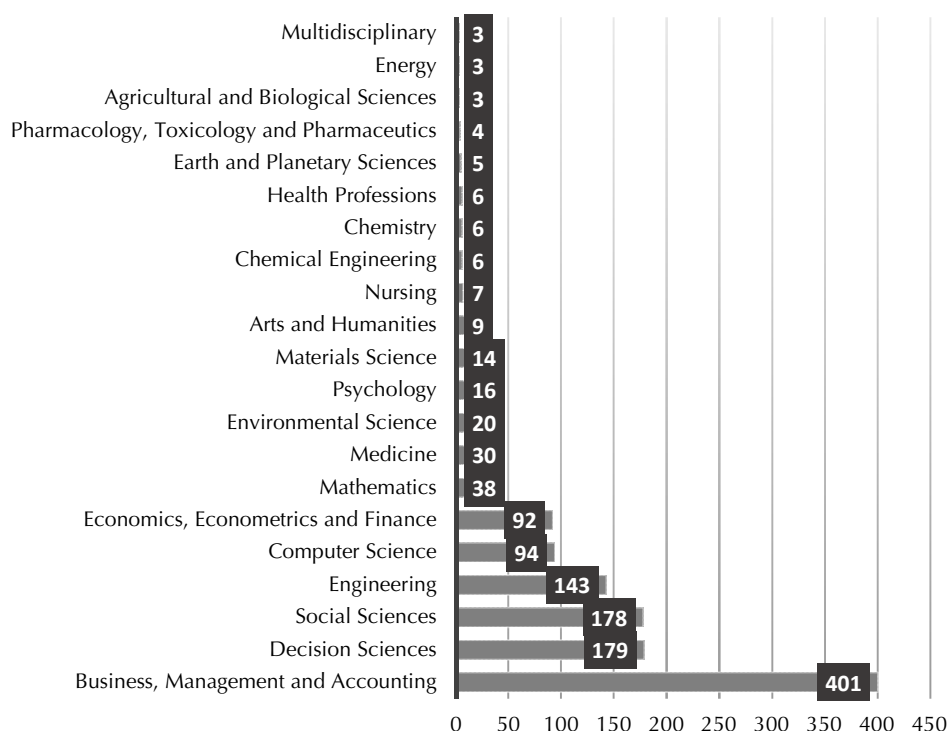
Figura 3. – Espansione dei contributi Social Sciences & Humanities in tema di *retail logistics* (totali 618)



Fonte: ns. elaborazione su dati Scopus.

Il seguente grafico (Figura 4) illustra le discipline che hanno prevalentemente affrontato il tema della *retail logistics*. L'area disciplinare Business, Management and Accounting ha prodotto, a partire dagli anni '80, un numero pari 401 contributi focalizzati sul tema *retail logistics*.

Figura 4. – Numero di contributi per area disciplinare



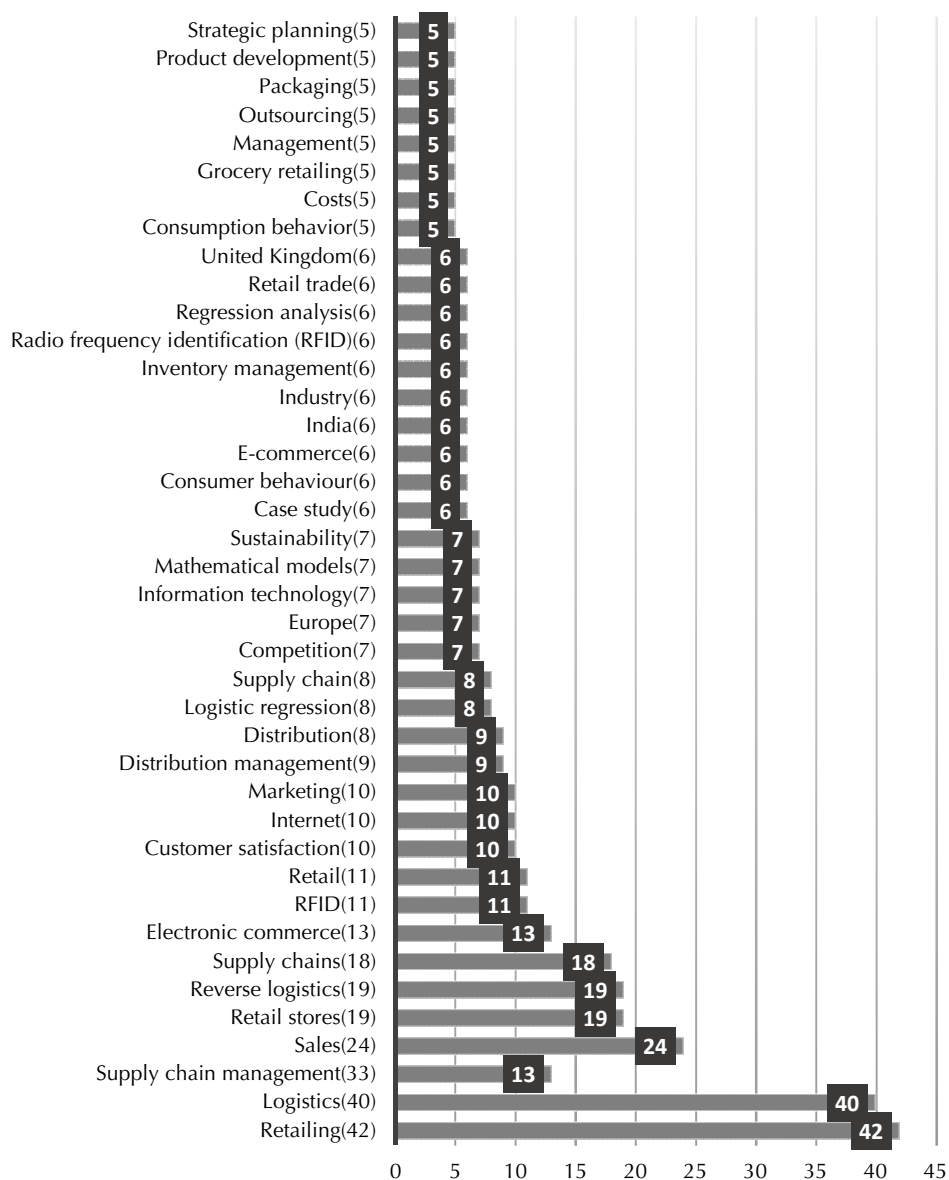
Fonte: ns. elaborazione su dati Scopus.

Interessante è l’analisi delle parole chiave che sono state citate dai 401 contributi “Business, Management and Accounting”, riportate nel grafico (Figura 5).

Il tema della *Retail logistics* appare associato prevalentemente a tre “famiglie” di *keywords*. Una famiglia di *keywords* riguarda le connotazioni settoriali del *retailing* (per esempio i termini *Retailing*, *Sales*, *Retail stores*, *Retail*, *Grocery retailing*, *Distribution*, *Industry*, sono stati menzionati come parole chiave rispettivamente 42, 24, 19, 11, 8, 6 e 5 volte). Una seconda famiglia, invece, è contraddistinta dalla componente tecnico-efficientista e tende a focalizzarsi, per esempio, sullo studio di problematiche di ottimizzazione dell’*Inventory management* (6) e dell’applicazione delle ICT alla logistica: Information Technology (7) e Radiofrequenza (RFID) per l’ottimizzazione della logistica (11). Una terza famiglia è connessa a identificare il contenuto logistico e di *supply chain management*: *Logistics* (40); *Supply chain management* (33); *Supply chains* (18); *Distribution management* (9); *Supply chain* (8).

Sulla base di questa proposta di classificazione “per famiglie” di *keywords*, si possono quindi individuare tre prospettive/approcci al tema della *retail logistics*.

Figura 5. – Le key words citate dai paper “Business, Management and Accounting”



Fonte: ns. elaborazione su dati Scopus.

Un primo approccio è settoriale-evolutivo, secondo cui la *retail logistics* viene affrontata come il risultato delle trasformazioni del contesto distributivo, facendo riferimento sia al macroambiente (variabili economiche, sociali, tecnologiche, ecc.)

sia al micro ambiente con particolare riferimento all'evoluzione della concorrenza orizzontale e verticale. La modernizzazione del commercio costituisce la variabile interpretativa per lo studio dei processi di evoluzione logistica adottati dalle imprese distributive (Paché e Colin, 2001; Fernie, 1997; Norek, 1997).

Il secondo approccio può essere definito come tecnico-efficientista e si focalizza sullo studio delle soluzioni tecnologiche e organizzative finalizzate a migliorare i processi dell'impresa della GDO; si tratta di contributi di impostazione ingegneristica-manageriale, focalizzati sui possibili sistemi di miglioramento dell'*inventory management*, sulle potenzialità offerte dalle ICT per la gestione dei centri distributivi, nonché sulle dotazioni materiali e immateriali delle strutture per la logistica (Ayad, 2008).

Un ultimo approccio si incentra sulle relazioni che intercorrono tra l'impresa distributiva e gli attori del canale, in una prospettiva di *Supply chain management*. In questo approccio, rientrano anche i contributi che analizzano le relazioni logistiche industria-distribuzione in termini di *vertical dyads*. La *retail logistics* ha infatti supportato le imprese distributive nella gestione dei rapporti concorrenziali a monte, consentendo un innalzamento del potere verticale (Bonet e Paché, 2005). Il controllo della logistica attuato dalle imprese della GDO che si è verificato in tutti i sistemi distributivi evoluti (Penco, 2012) ha richiesto una maggiore integrazione con altri attori della *supply chain* e in particolare con l'industria. Il governo di un complesso sistema logistico, articolato in centri di distribuzione, piattaforme, magazzini intermedi e punti di vendita e al servizio di una elevata quantità di flussi fisici da gestire, rende infatti necessaria la ricerca della collaborazione dei fornitori industriali a monte.

1.2.2. Fase 2: Criteri di selezione

Coerentemente a Srivastava (2007) e a Mangiaracina *et al.* (2015), il processo di selezione dei *paper* ha previsto lo svolgimento di alcuni passi fondamentali. In primo luogo, a valle della prima ricognizione della Fase 1, si è scelto di analizzare solo riviste scientifiche internazionali che adottano sistemi di *peer review*. Si è quindi proceduto a verificare quelle riviste che maggiormente hanno prodotto articoli sul tema della *retail logistics* e che si collocano nell'area Business, Management and Accounting. Le riviste che sono state selezionate sono:

- *International Journal of Production Economics*;
- *European Journal of Operational Research*;
- *International Journal of Retail and Distribution Management*;
- *Supply chain management (13 paper)*;
- *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*;
- *Journal of Retailing & Consumer Service*.

Nella presente analisi sono stati selezionati solo articoli pubblicati dopo il 2000 e aventi come interesse principale la *retail logistics* nel settore del *grocery* (Tabella 1). Sono stati esclusi, quindi, quegli articoli che erano precedenti al 2000 e che erano focalizzati su comparti del *retailing* diversi dal *grocery* (si pensi, per esempio, al *fashion*, all'elettronica di consumo, ecc.).

Tabella 1. – Filtri e procedure che hanno condotto alla selezione dei paper da analizzare

<i>Filter type</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Fase</i>	<i>N. Paper Scopus</i>
Scelta chiave di ricerca e dei macro ambiti disciplinari	“ <i>retail logistics</i> ” Ambiti tecnico-ingegneristico e Social Science	1	1042
Scelta del “campo”	Business, Management and Accounting	1	401
Tipologia di pubblicazione	Peer Reviewed Journals	2	na
Individuazione delle riviste che maggiormente hanno pubblicato paper sulla <i>retail logistics</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>International Journal of Production Economics</i> (17); • <i>European Journal of Operational Research</i> (17); • <i>International Journal of Retail and Distribution Management</i> (12); • <i>Supply chain management</i> (12); • <i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i> (13); • <i>Journal of Retailing & Consumer Service</i> (9) 	2	80
Coerenza rispetto alle tematiche della <i>retail logistics</i> , con particolare riferimento al <i>grocery</i>	Lettura degli abstract per valutare la rilevanza e l'attinenza al tema (<i>retail logistics/grocery</i>)	2	48

Fonte: ns. elaborazione.

1.2.3. Fase 3: L'analisi della letteratura rispetto al metodo di ricerca e all'approccio impiegato

Coerentemente ad altri studi basati su *review* della letteratura (Saglietto e Cezanne, 2015; Perego *et al.*, 2011; Ghadge *et al.*, 2012), ciascun paper, compreso nel campo di indagine definito nella Fase 2, è stato analizzato sulla base di alcuni profili, quali:

- le caratteristiche essenziali (autore/i, affiliazione, titolo del *paper*, Journal, Volume/Issue, pagine, anno di pubblicazione, *keywords*);
- il metodo utilizzato;
- l'approccio cui può essere ricondotto il *paper*.

La seguente Tabella 2 evidenzia in modo sintetico il quadro dei paper analizzati. Con riferimento alle categorie metodologiche di ricerca, Meixell and Norbis (2008) hanno identificato sette metodologie: modelli analitici/matematici, *conceptual model*, *case study*, interviste in profondità, indagini, simulazioni, altro (per es. *literature review*), ecc.

Dall'analisi dei paper selezionati, numerosi paper sono basati sull'applicazione di tecniche di simulazione (21 paper) e sulla *case study research* (9): il metodo dei *case study* risulta essere pertinente rispetto ad un tema che si presta ad essere affrontato con metodi di tipo qualitativo. Lo studio delle *keywords* (evidenziato nel par. 1.2.1 del presente Capitolo 1) ha consentito di pervenire all'individuazione di tre prospettive/approcci alla *retail logistics*, ovvero un profilo orientato all'evoluzione dei sistemi logistico-distributivi, un profilo tecnico-efficientista volto ad illustrare soluzioni di ottimizzazione per la logistica, un profilo incentrato alle relazioni verticali industria-distribuzione, anche in una prospettiva di *Supply Chain Management*. L'analisi dei paper selezionati ha evidenziato una grande prevalenza di temi riconducibili al *Supply Chain Management*/collaborazione verticale tra industria e distribuzione e di tipo tecnico-efficientista.

Occorre specificare che possono emergere alcune relazioni tra l'approccio e la prospettiva di studio (evolutiva; tecnico-efficientista; relazioni verticali industria-distribuzione/*Supply chain management*) e la metodologia di indagine applicata. I temi di tipo tecnico-efficientista sono spesso affrontati prevalentemente utilizzando metodi basati su modelli di simulazione. I paper che invece tendono a tracciare le recenti evoluzioni della logistica sono prevalentemente orientati ad utilizzare metodi di tipo concettuale e basati sulla *literature review*. I casi di studio, invece, risultano impiegati per definire strategie di *Supply chain management* e di collaborazione con l'industria in un'ottica di *vertical dyad*. Le tabelle che sono riportate in Allegato 1 illustrano il dettaglio dei paper analizzati, con riferimento ai profili impiegati per l'analisi dei paper (caratteristiche descrittive, metodo, approccio).

Tabella 2. – Quadro sinottico dei paper selezionati

<i>Journal</i>	<i>Paper</i>	<i>Paper eliminati</i>	<i>Paper esaminati</i>	<i>Metodo</i>	<i>Approccio teorico</i>
<i>Supply chain management</i>	12	3	9	case study (3); <i>literature review</i> (2); simulation (1); survey (1); statistical model (4)	tecnico-efficientista (2); evolutivo (2)
<i>Journal of Retailing & Consumer Services</i>	9	6	3	simulation (1); statistical model (3)	tecnico-efficientista (2); evolutivo (2)
<i>European Journal of Operational Research</i>	17	8	9	simulazioni (10)	tecnico-efficientista (5); tecnico- <i>Supply Chain Management</i> (4)
<i>International Journal of Production Economics</i>	17	8	9	simulation (8); conceptual model (2)	tecnico-efficientista (6); tecnico- <i>Supply Chain Management</i> (4)
<i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i>	13	4	9	case-studies (3); simulation (1); conceptual (3); model (3)	tecnico-efficientista (1); tecnico- <i>Supply Chain Management</i> (1); evolutivo (4); <i>Supply Chain Management</i> -collaborazione (4)
<i>International Journal of Retail and Distribution Management</i>	12	3	9	case-studies (3); conceptual (2); statistical model (2); <i>literature review</i> (2)	tecnico- <i>Supply Chain Management</i> (1); evolutivo (4); <i>Supply Chain Management</i> -collaborazione (4)
Totale	80	32	48	case study (9); <i>literature review</i> (4); simulation (13); survey (1); statistical model (9); conceptual paper (5)	

Fonte: ns. elaborazione.

1.3. Le principali tematiche individuate dall'analisi dei contributi scientifici analizzati

Dalla lettura dei paper evidenziati ed estratti dalle riviste selezionate, sono emerse alcune tematiche rilevanti che sono qui identificate e poi affrontate nel corso del volume.

a) *Logistica e vantaggio competitivo*

Un tema assai significativo che assume diverse declinazioni riguarda appunto il rapporto intercorrente tra la logistica e la competitività dell'impresa *retailer*; il riferimento è alla qualità del servizio logistico che diventa una componente essenziale del servizio dell'impresa GDO e una potenziale fonte di vantaggio competitivo (Sandberg, 2013). Il tema del servizio logistico svolto dal *retailer* può essere ricondotto a una duplice prospettiva, riguardante sia i rapporti Business to Business (B2B), sia quelli Business to Consumer (B2C), poiché l'impresa *retailer* della GDO, collocandosi in un mercato intermedio, offre un servizio distributivo alle imprese produttrici di beni e al consumatore.

Nei rapporti B2C, Sandberg (2013) utilizza il modello del *business model*, strumento concettuale impiegato per esaminare come l'impresa possa creare valore e vantaggio competitivo, al fine di evidenziare i fattori *logistics-related* di un'impresa *retailer*. Il servizio logistico che si ritrova nello *store* è una componente molto importante della qualità del servizio al cliente e del pacchetto di servizio offerto dall'impresa distributiva. Su questo tema, Bouzaabia *et al.*, 2013, investigano le differenze riscontrate nella qualità del servizio dei *retailer* con riferimento a due contesti distributivi diversi ma poco studiati, ovvero la Romania e la Bulgaria. La ricerca si basa su questionari distribuiti a clienti di supermercati (100 in Romania e 100 in Tunisia). La qualità del servizio logistico viene ricondotta a due aree: la qualità relazionale (la percezione di garanzia offerta dal personale, la capacità di risposta e la cura) e la qualità operativa (informazioni sui prodotti, consegna, assenza di danni, timing tra ordine e consegna, ecc.). Gli autori osservano come queste "componenti" di qualità siano fortemente condizionate dalle modalità mediante le quali viene svolto il processo logistico dell'impresa distributiva, sia a monte, sia nel punto di vendita.

Per le imprese *retailer*, il servizio logistico diventa anche una fonte di vantaggio competitivo nei rapporti B2B, ovvero nei confronti dei *manufacturer*. Lorentz e Lounela (2011) studiano le capacità logistiche dei *retailer* partendo dalle valutazioni espresse dai *manufacturer*; soprattutto quando i mercati di sbocco sono emergenti e risultano essere obiettivi di penetrazione da parte di produttori industriali, le capacità logistiche dei *retailer* assumono una rilevanza particolare. Il metodo di ricerca si basa su indagini esplorative e su *focus group* condotte su imprese del comparto food. Nella scelta di un *retailer*, in effetti, oltre alle generiche capacità mana-

geriali, le competenze logistiche risultano essere ancora più importanti delle capacità di marketing del distributore (tanto più quanto il brand del *manufacturer* è conosciuto e forte); fattori significativi per i *manufacturer* riguardano, per esempio: la qualità della strutturazione del network logistico, l'utilizzo di Ce.Di, (fase “*strategy*”); l'utilizzo di EDI e di processi di centralizzazione automatizzata degli ordini, la frequenza degli ordini (fase ordine e condivisione informazione); la capacità di gestire i prodotti a seconda delle loro caratteristiche in termini di temperatura, caratteristiche della filiera, ecc., il controllo delle scadenze a scaffale, l'applicazione di pratiche di restituzione prodotti (fase “*product quality management*”); la flessibilità della consegna, la tensione verso l'*On-Shelf Availability* – OSA (fase “*delivery*”). Le competenze logistiche consentono quindi di incrementare il vantaggio competitivo del *retailer* nel mercato intermedio, migliorando il potere nelle relazioni verticali di canale.

Collocandosi in questo filone di pensiero, Forslund (2014) studia il tema della logistica e del vantaggio competitivo, ma adottando la prospettiva dell'applicazione di pratiche di “*logistics performance management*” nelle imprese distributive. Lo studio è condotto mediante un'analisi per casi; i casi riguardano quattro “diadi” *supplier/retailer* operanti in Svezia (*daily grocery dyad*; *home decoration dyad*; *non-food dyad*; *sport dyad*). La ricerca di metodi di misurazione della qualità del servizio logistico offerto dall'impresa *retailer* verso il suo *manufacturer* risulta essere molto importante per innalzare la qualità del servizio stesso e, quindi, il vantaggio competitivo dell'impresa *retailer*. Numerose problematiche sono state individuate nell'applicazione di sistemi condivisi di misurazione della performance, quali la mancanza di fiducia, la difficoltà di sviluppare una cultura di collaborazione verticale, la difficoltà di sviluppo di metriche e la mancanza di supporti IT. I casi evidenziano la maggiore “maturità” del settore *grocery* in termini di diffusione della cultura della performance logistica.

Rahman (2006), in un'ampia indagine sulle imprese australiane, tocca solo parzialmente il settore *retailer*, ma evidenzia come sia importante applicare politiche di qualità del servizio logistico al fine di meglio presidiare il vantaggio competitivo non solo sul mercato finale, ma anche nei mercati intermedi. In termini di ottimizzazione del rapporto costi/servizio logistico, il tema della localizzazione risulta essere significativo per le imprese *retailer*. Per questo tema, l'applicazione di tecniche di simulazione risulta essere molto fertile (O'Kelly, 2001, Aksen e Altinkemer, 2008, Keskin e Uster, 2007).

b) Out of stock (OOS) e tecniche volte all'incremento dell'On-Shelf Availability (OSA) e alla ricerca dell'Optimal Shelf Availability

Il problema dell'*out of stock*, ovvero della mancanza di prodotti in assortimento a scaffale, appare cruciale in termini di creazione del servizio dell'impresa distributiva e quindi ha trovato ampio spazio nella letteratura incentrata sulle imprese del

retailing. I contributi che affrontano tali temi sono prevalentemente volti ad individuare le cause e le possibili soluzioni.

Ehrental *et al.* (2014) affrontano il tema dell'*out of stock* utilizzando il paradigma *Service Dominant Logic*; la mancanza dei prodotti a scaffale, infatti, risulta essere non solo una mancanza di prodotti (*Good Dominant Logic*), ma soprattutto una carenza di servizio al consumatore, che deriva da errori (nei servizi) che si creano lungo tutta la *supply chain*. L'applicazione di una cultura *Service Dominant Logic* sembra essere uno strumento concettuale per poter allineare gli obiettivi tra i diversi attori della *Supply chain* verso una logica di innalzamento del servizio logistico al consumatore. Il contributo di Ehrental e Stolze (2013) si focalizza invece sull'analisi delle cause dell'*out of stock*, realizzata mediante analisi *on field*. In particolare, gli autori si focalizzano sulla *in-store logistics*, intravedendo come un innalzamento della qualità delle operazioni logistiche del punto di vendita e un maggiore coordinamento tra la fase di consegna al punto di vendita da Ce.Di o fornitore e la fase di rifornimento a scaffale comporti una riduzione del rischio di *out of stock*. Spesso accade che i prodotti sono disponibili nella *back room* ma non vengono posizionati a scaffale nel momento in cui si manifesta la domanda dei consumatori, essenzialmente a causa di problemi organizzativi e di personale. Una causa fondamentale (e una possibile risoluzione del problema) viene individuata nella "*case pack quantity*" (Waller *et al.*, 2008). La componente organizzativa e di gestione delle persone *in-store* quale strumento essenziale per ottimizzare la gestione dell'inventario e delle *back room* è un aspetto cruciale della *in-store logistics* volto a ridurre il rischio di rotture di *stock* (Ayad, 2008).

Tecniche di simulazione vengono proposte dalla letteratura per ridurre il rischio di *out of stock* mediante un incremento dell'OSA e delle tecniche di *inventory management*, applicate a diverse categorie di prodotti (Thiesse e Buckel, 2014; van Zelst *et al.*, 2009; Kim *et al.*, 2011). Tra di essi, Urban (2002), partendo dal riconoscimento degli effetti positivi della disponibilità a scaffale sulle vendite, si pone l'obiettivo di modellizzare tali effetti; le interdipendenze tra il magazzino e le decisioni di allocazione dello spazio nel punto di vendita sono state "poco modellizzate" sia dalla letteratura di marketing in tema di *shelf-space allocation models*, sia da quella di *operations management* in tema di *inventory control models*.

c) *Evoluzione dei sistemi distributivi e della logistica nei diversi sistemi-Paese e attenzione verso la sfida dell'etailing*

Una tematica affrontata dalla letteratura riguarda lo studio dei trend evolutivi della logistica e delle *supply chain* che si sono verificati nel tempo e nello spazio, con riferimento ai diversi contesti geografici. L'obiettivo di questi studi è quello di offrire un "quadro" dello stato della *retail logistics* che discende dalle caratteristiche strutturali del settore e delle imprese delle GDO. Si tratta di un macro-tema

molto ampio, che tocca diverse problematiche (per esempio: la centralizzazione e il consolidamento della logistica, l'evoluzione dei network distributivi, lo sviluppo dell'*e-tailing*, la tendenza più o meno marcata alla terzianizzazione, ecc.), ma che è contraddistinto da un tratto comune, ovvero quello di descrivere e interpretare le evoluzioni passate e attese dei sistemi logistico-distributivi riferiti a contesti nazionali ben identificati (spesso anche con comparazioni tra sistemi nazionali diversi).

Adottando una prospettiva di analisi di lungo periodo, Fernie *et al.* (2010) tracciano l'evoluzione della *retail logistics* in UK negli ultimi 30 anni. Il caso UK diventa un caso privilegiato poiché ad oggi i *retailer* UK risultano essere indiscussi *channel leader*, assumendo un governo elevatissimo nei processi di marketing, nel packaging e nello sviluppo prodotto, soprattutto per quanto riguarda la marca commerciale che in UK presenta una penetrazione elevatissima. Prima degli anni '80, i *retailer* inglesi hanno investito nella costruzione e gestione di *Regional Distribution Center*, funzionali a integrare e a governare la distribuzione secondaria che precedentemente era presidiata dai *manufacturer*. Negli anni 2000, cruciale è diventata la gestione del sistema in una prospettiva di integrazione/collaborazione con gli altri attori della *Supply chain*. I trend che hanno interessato l'evoluzione della logistica della distribuzione commerciale in UK e che poi, a cascata, si sono verificati anche in altri contesti, sono:

- a) l'aumento del controllo sulla distribuzione secondaria;
- b) la ristrutturazione del sistema logistico;
- c) l'adozione di sistemi di *Quick Response*;
- d) la razionalizzazione della distribuzione primaria;
- e) l'aumento delle problematiche della *reverse logistics*;
- f) l'introduzione del *Supply Chain Management*.

Gli autori evidenziano anche i connotati evolutivi e le sfide portate dallo sviluppo del *e-tailing*; con riferimento a quest'ultimo caso, interessanti sono le comparazioni tra i diversi modelli logistici adottati dalle imprese *retailer*. Lo sviluppo del commercio elettronico è un tema che viene appunto spesso toccato da quei contributi che affrontano le evoluzioni dei sistemi distributivi nazionali. Kotzab e Madlberger (2001) tracciano lo sviluppo dell'*e-tailing* e del progressivo passaggio al commercio elettronico anche delle imprese *brick and mortar*. De Koster (2002) – in un momento storico corrispondente all'introduzione e allo sviluppo dell'*e-commerce* – si focalizza sui diversi modelli logistici applicati dalle imprese per la gestione del canale elettronico. Lo studio si basa su 39 imprese (USA e UE) operanti nella distribuzione di prodotti food. Il contributo evidenzia alcune relazioni tra le variabili; se l'impresa presenta una maggiore complessità operativa (per esempio, in termini di tipologia di assortimento, profondità, numero degli ordini on line) si tende ad investire in Ce.Di specializzati per il commercio elettronico; le imprese *brick and click*, invece, tendono ad utilizzare strutture esistenti, soprattutto nelle prime fasi di introduzione del canale elettronico.

I contributi che si sono prodotti a ridosso degli anni 2000, sono finalizzati a fare emergere l'importanza della variabile logistica per le imprese e per l'efficienza dei Sistemi-Paese. Fernie e Staines (2001) affrontano il tema dell'internazionalizzazione del *retailing*, andando anche ad indagare le caratteristiche dei network logistici nei diversi contesti geografici europei, implementando una *cluster analysis* realizzata su 18 variabili *logistics-related*. I risultati confermano la grande eterogeneità dei diversi contesti geografici di mercato rispetto allo stadio evolutivo della *retail logistics*; eterogeneità che assume un grande significato soprattutto per i grandi gruppi *retailer* (quali per esempio Wall-Mart) orientati verso processi espansivi internazionali. Bourlakis e Bourlakis (2001) si focalizzano sullo studio dell'evoluzione strategica delle imprese *retailer* greche. L'aumento dell'importanza della logistica nella strategia aziendale e in particolare del livello di centralizzazione della logistica risultano tratti evolutivi molto significativi. Interessante è lo studio di Sparks e Wagner (2003) che si focalizza su un tema delicato, ovvero sulle tendenze di modernizzazione della *retail logistics* mediante l'applicazione delle ICT, con particolare riferimento a quelle ICT che agevolano l'integrazione con i fornitori in termini di *Supply Chain Management* (per esempio, sistemi per il *Quick Response*). Con riferimento allo studio delle specificità dei diversi sistemi distributivi nazionali, Renko e Ficko (2010) si focalizzano sul contesto croato con un'indagine condotta mediante questionari (377 interviste) volta ad evidenziare l'utilizzo di nuove tecnologie applicate alla logistica; il contesto croato, caratterizzato da una sempre maggiore competizione orizzontale, sospinge le imprese a investire in nuove tecnologie volte ad incrementare il livello di competitività. L'indagine ha affrontato anche lo studio del livello di terziarizzazione dei *retailer* operanti in Croazia: elevato (68%) per quanto concerne i trasporti e molto limitato per quanto concerne la gestione del magazzino (18%). Menachof *et al.* (2009) effettuano una comparazione tra la Grecia e l'UK, mediante alcuni casi aziendali; l'indagine è finalizzata a fare emergere le differenze nel processo di *Order to Delivery* nei due Paesi, riconducendole anche alle diverse caratteristiche strutturali del settore del *retailing* e degli operatori coinvolti nell'indagine. Gli autori sostengono che il differenziale di performance del processo *Order to Delivery* risulta essere molto contenuto, poiché i big *retailer* nei contesti in cui vanno ad operare tendono ad applicare procedure analoghe e consolidate, già sperimentate nei contesti nazionali di origine o più avanzati; a causa di ciò, gli autori osservano come nel passato recente non si sarebbero potute evidenziare tali similarità che invece oggi possono riscontrarsi tra i Paesi dell'UE. In uno studio focalizzato sulla *retail logistics*, Tsai *et al.*, 2008 analizzano il livello di rischio percepito nell'*outsourcing* logistico con riferimento al contesto Taiwan. Sono stati individuati due cluster di *retailer*: gli *outsourcer* dei trasporti e gli *outsourcer* di molteplici funzioni logistiche (dal magazzino, alle operazioni di *labelling* e *packaging*).

d) Collaborazione nelle relazioni verticali di canale e logiche di Supply chain management nei rapporti industria-distribuzione

Il tema dei rapporti verticali tra le imprese industriali e quelle distributive appare affrontato dalla letteratura di *retail logistics*, traducendo alcuni concetti tipici del marketing comportamentista, quali la collaborazione, il conflitto, la dipendenza, ecc. (El Ansary e Stern, 1972) in azioni specifiche di tipo logistico. La prospettiva è prevalentemente collaborativa e di *Supply Chain Management*.

Takashima e Kim (2016) affrontano il tema del *retailers' power-dependence management*, mediante un'analisi per equazioni strutturali applicate su una *survey* condotta su manager di 186 divisioni *merchandising* di imprese della GDO giapponesi. Gli autori studiano l'evoluzione dei rapporti verticali di canale da una situazione *manufacturer driven* a una *situazione retailer driven*. L'applicazione di sistemi *quick response inventory replenishment* consente di ridurre situazioni di potere sbilanciato, agevolando lo sviluppo di logiche di tipo collaborativo nella *Supply chain*, che comportano aumenti nella competitività dei *retailer* e sviluppi delle vendite in una prospettiva *win-win*.

Nell'ambito dei prodotti *grocery* freschi e del tessile (prodotti per la casa), Forslund (2015) si focalizza su un profilo particolare dei rapporti verticali di canale, ovvero il livello di integrazione dei sistemi di performance management tra l'industria e la distribuzione. La dipendenza, l'importanza del brand, l'integrazione dei processi risultano essere fattori che spingono ad una maggiore integrazione dei sistemi di performance management tra i soggetti della *dyad* industria-distribuzione. Saucède *et al.* (2014) analizzano le problematiche della qualità del servizio e dei prodotti freschi e la necessità di integrazione industria-distribuzione nell'ambito filiera della frutta e della verdura in Francia. In una prospettiva di *Supply Chain Management* e di risvolti organizzativi, la ricerca condotta da Vieira *et al.* (2009) su imprese *retailer* del Brasile individua nell'organizzazione di meeting periodici con i partner industriali una soluzione volta a migliorare il livello di collaborazione verticale. Numerosi studi hanno poi applicato tecniche di simulazione alle problematiche di integrazione della *supply chain*; l'approccio tecnico risulta infatti essere utile per ottimizzare alcuni processi che coinvolgono congiuntamente il *manufacturer* e il *retailer* (vedasi tra gli altri: Naira e Closs, 2006; Banerjee *et al.*, 2001).

e) Horizontal collaboration a livello della GDO

La collaborazione orizzontale tra i *retailer* (che si concretizza nella condivisione di *facilities* e di dotazioni immateriali per la gestione del network logistico) costituisce una sfida per la competitività delle imprese *retailer*, nonostante la letteratura sul tema sia assai scarsa. Le ricerche prevalenti, infatti, sono focalizzate sui temi della collaborazione verticale in una prospettiva di *Supply Chain Management*. Nella presente *literature review* sono stati evidenziati solo due contributi. Sanchez *et al.* (2015) propongono un modello di collaborazione orizzontale tra imprese del-

la GDO. Il metodo di ricerca prevede due stadi: l'uno focalizzato su interviste in profondità di senior manager di imprese *retailers*, fornitrici e operatori logistici; l'altro su un *focus group* organizzato con rappresentanti di 10 imprese distributive e logistiche. Tra i fattori che possono agevolare il processo di integrazione orizzontale viene segnalato in particolare il ruolo di "catalizzatore" che la presenza di un operatore logistico può svolgere.

La funzione di integrazione orizzontale *retailer-retailer* e *manufacturer-manufacturer* che può essere svolta dagli operatori logistici viene evidenziata da Hingley *et al.* (2016): il *paper*, basato su casi di studio, analizza in modo esplorativo tre produttori, tre operatori logistici e un *retailer* operante nel *grocery*. Le opportunità offerte dalla collaborazione orizzontale risultano essere elevate e riconosciute dagli operatori coinvolti nell'indagine; i distributori, tuttavia, appaiono maggiormente restii ad affrontare percorsi di integrazione *retailer-retailer*, in quanto focalizzati prevalentemente sulla concorrenza orizzontale, piuttosto che sulla collaborazione e sulla condivisione di strutture e di processi logistici con *competitor*.

f) *Responsabilità ambientale (Environmental Responsibility) e attenzione verso la reverse logistics*

Il tema della responsabilità ambientale (*environment*) rappresenta per i *retailer* una sfida molto importante, dettata sia dall'esigenza di adeguamento a normative sempre più stringenti (imballaggi, riduzione emissioni, controllo degli sprechi energetici, ecc.) sia dalla necessità di rapportarsi in modo efficace verso la comunità degli stakeholder che è sempre più sensibile verso determinati temi. Björklund *et al.* (2016) si focalizzano proprio sulla sensibilità ambientale, realizzando un'analisi condotta sullo studio dei "Sustainability Report" pubblicati dalle imprese *retailer* leader (12 imprese considerate tra "the world's largest retailers"). Nonostante l'attualità del tema, solo pochi *retailers* mostrano una grande sensibilità in termini di responsabilità sociale relativa alle attività logistiche, se non per i rapporti di approvvigionamento che toccano quindi i rapporti di filiera, con implicazioni per lo sviluppo di cluster locali di attività economiche e per problematiche di sostenibilità ambientale (per es. fornitori a km 0).

Un ultimo tema è connesso ad una crescente attenzione verso le problematiche della *reverse logistics*, ovvero alle operazioni sia di gestione di flussi (fisici e informativi) relativi a prodotti resi, scaduti o danneggiati, sia di recupero e riutilizzo degli imballi, procedendo da valle a monte del canale di distribuzione. Tale attenzione delle imprese verso la *reverse logistics* è stata indotta da fattori di tipo legislativo volti a tutelare sia l'ambiente attraverso una gestione degli imballi e dei rifiuti prodotti, sia il consumatore, attraverso normative sul diritto di recesso. Tibben-Lembke e Rogers (2001) evidenziano le differenze tra la *forward logistics* e la *reverse logistics*. Tibben-Lembke (2002) studia la *reverse logistics* sulla base del modello teorico del ciclo di vita del prodotto; il paper – di matrice normativa –

suggerisce come le decisioni in tema di *reverse logistics* debbano cambiare a seconda degli stadi del ciclo di vita del prodotto. Bernon *et al.* (2011) presentano un *conceptual framework* per la gestione delle operazioni e dei processi di *reverse logistics* e forniscono schemi evolutivi circa le future direzioni di ricerca e circa le implicazioni manageriali.

Il tema viene affrontato anche in una prospettiva di simulazione, andando quindi ad evidenziare problematiche relative alla necessità di una maggiore integrazione tra i soggetti industria-distribuzione, al fine di ridurre il rischio di “*returns*” e di ottimizzare le implicazioni di tipo economico-finanziario della gestione dei resi (Wilcox *et al.*, 2011).

1.4. La *retail logistics* nella letteratura italiana: una sintesi (e un rimando)

Nell’ambito della letteratura nazionale, il tema della *retail logistics* è stato ampiamente sviluppato da studiosi che hanno affrontato le problematiche manageriali dell’impresa di distribuzione commerciale. In Italia si è prodotta una cospicua letteratura in tema di rapporti industria-distribuzione a partire dalla fine degli anni ’60 (si pensi ai contributi di Vaccà degli anni ’60 e quelli successivi di Varaldo e di Spranzi), su cui sono state elaborate riflessioni su tutti i fattori esogeni ed endogeni che contribuiscono a condizionare i rapporti verticali di canale (Lugli, 1989; Pellegrini, 1990). L’impostazione dei rapporti verticali di canale, in termini generali, affronta il tema delle relazioni intercorrenti tra l’impresa distributiva e i suoi fornitori, approfondendone gli aspetti di natura contrattuale, competitiva e collaborativa (Lugli, 1989); potere, conflitto e collaborazione diventano chiavi di lettura per comprendere lo stato dei rapporti verticali. In questa prospettiva, le relazioni logistiche costituiscono una specifica area nell’ambito dei rapporti industria-distribuzione (Penco, 2007b; Genco e Penco, 2005; Vona, 2000). Tali relazioni sono foriere di situazioni conflittuali, di occasioni per la partnership e di modificazione degli equilibri di potere nei rapporti verticali di canale (Resciniti, 2000).

Partendo da questo presupposto, in Italia, da ormai più di un decennio la logistica delle imprese della distribuzione (e la connessa necessità di integrazione con l’industria) è diventata una tematica che attira l’interesse di numerosi studiosi aziendali. Secondo l’impostazione che prevalentemente ricorre nella letteratura nazionale, la gestione integrata del sistema logistico non può essere limitata ad una singola funzione aziendale, ma deve essere considerata una funzione trasversale che, da un lato, attraversa l’intera catena del valore aziendale, dall’altro travalica i confini dell’impresa stessa per impattare sull’intero sistema del valore: Luceri (2002) affronta le tematiche della logistica dell’impresa distributiva in una prospettiva di network marketing. L’analisi della logistica delle imprese della GDO non può quindi assolutamente