

GUIDA ALLA STESURA DELLA TESI DI LAUREA

Sommario

1. PREMESSA	2
2. TEMI DI RICERCA.....	2
3. TEMPISTICHE, CONSEGNE E VALUTAZIONI PERIODICHE	3
4. FONTI UTILI PER LA STESURA DELLA TESI.....	5
Fonti in formato cartaceo	5
Fonti in formato elettronico.....	5
5. Tipologia di tesi e alcuni suggerimenti per iniziare	8
Revisione della letteratura scientifica.....	8
Contenuti e stesura tesi	9
6. ISTRUZIONI PER IMPAGINAZIONE DELLA TESI DI LAUREA.....	9
7. ISTRUZIONI PER CITAZIONE FONTI BIBLIOGRAFICHE	10
Citazione nel corpo del testo – Formato Italiano.....	10
Citazione tabelle e figure.....	10
Compilazione della bibliografia	10
Compilazione della sitografia (Websites)	12
Tabelle e figure	17

1. PREMESSA

Il progetto di tesi di laurea magistrale necessita di essere discusso e migliorato incontrando periodicamente il docente, NON esclusivamente a distanza o esclusivamente per email.

La discussione periodica in presenza è rilevante per la buona riuscita di una tesi di laurea.

Tutti gli appuntamenti devono essere fissati contattando per email il docente, in base alle disponibilità pubblicate sulla pagina web del docente alla sezione “Avvisi”.

Tali appuntamenti non dovrebbero vertere su questioni amministrative, è compito di ogni laureando/a avere premura di informarsi circa l'iter, le tempistiche e le modalità da rispettare attraverso gli appositi canali dell'università.

Prima del primo ricevimento si prega di leggere attentamente le informazioni presenti in questa guida evitando di fare domande su informazioni presenti qui o sul sito della Scuola di Economia e Management.

2. TEMI DI RICERCA

Argomenti già assegnati ma che possono essere ulteriormente sviluppati per i corsi di *Customer Service & Supply Chain Management – International Logistics & Marketing Management*:

L'effetto bullwhip nelle catene di fornitura, La gestione della logistica nell'ufficio acquisti, La collaborazione lungo la supply chain. L'implementazione di un nuovo modello gestionale orientato alla riduzione del lead time di spedizione di prodotti di grande dimensione, Outsourcing delle attività logistiche, La gestione dei resi, La gestione dei flussi informativi nel processo di acquisto di beni e servizi, Le criticità del magazzino, Global Supply Chain, Previsione della domanda, La supply chain nel pack management. La collaborazione lungo la supply chain. Logistica sostenibile. Cost of ownership. Logistica, scorte e costi. Cross cultural e global supply chain. Marketing dei servizi e supply chain: il caso fiere. Near sourcing. La logistica militare. Green Supply Chain. Cross docking. Global Supply Chain, PMI e scelte di internazionalizzazione: alcuni casi a confronto, scelte manageriali e opportunità per le Pmi nelle delocalizzazioni produttive e commerciali. Management internazionale e settore automotive. Lean supply chain. L'after sales nel settore automotive. La supply chain in ambito sanitario. E-commerce e gestione della logistica. Gestione dei resi e e-commerce. Sostenibilità della supply chain. Stock out e inefficienze della supply chain. Offshoring e reshoring. Industry 4.0 e logistica. Omnicanalità e ruolo dello shopper. Urban logistics. Intermodalità e trasporti internazionali. Block Chain e supply chain. Sostenibilità e logistica. Gestione dei resi e servizio logistico. Trasparenza della supply chain. Economia Circolare e processi di supply chain. Il ruolo del consumatore lungo la supply chain.

Temi di interesse per future tesi di laurea (non esaustivi)

- Logistica/Supply Chain nel settore alimentare
- Logistica in ambito sanitario (ospedali, farmacie, aree vaste).
- Confronto tra strategie di supply chain in settori industriali diversi (moda, calzaturiero, alimentare, farmaceutico, tessile,...).
- Logistica distributiva: costruire il network globale (magazzini, depositi).
- Strategie di omnicanalità lungo la supply chain.
- Magazzini, negozi, parcel locker nell'era dell'omnicanalità.
- Le trasformazioni digitali e tecnologiche e l'impatto sulla gestione della supply chain.
- Customer loyalty/satisfaction in ambito B2B.
- Urban Logistics, city logistics, crowdsourcing e gestione dell'ultimo miglio.
- Tecnologia abilitanti e impatto sulla supply chain.
- Modelli di supply chain nell'economia circolare.
- Processi di marketing, catena di fornitura e nuovi business model per l'economia circolare.
- Analisi dello shopper e impatto su logistica e supply chain.
- Strategie di global sourcing/ reshoring.
- Ruolo operatori logistici nei progetti di collaborazione orizzontale e verticale.
- Impatto dell'e-commerce sulla organizzazione della supply chain/logistica.
- Servizio logistico nell'era dell'omnicanalità
- Analisi dei costi e redditività del servizio logistico.
- Strategie di resilienza per la supply chain
- Decarbonizzazione della logistica
- Global logistics e vulnerabilità
- Intelligenza artificiale e gestione della supply chain (opportunità, impatti,..).
- Altro

3. TEMPISTICHE, CONSEGNE E VALUTAZIONI PERIODICHE

Il tema di ricerca (in merito si rimanda al paragrafo “Temi di ricerca”) dev’essere discusso con il docente durante i primi incontri. Si consiglia di individuarne uno o due preliminarmente al primo incontro.

Al primo incontro verrà presentato per esteso l’indicee la bibliografia possibilmente stampati.

Le **tempistiche generali** (es. quando ci si laurea) verranno fissate con il docente durante il primo incontro e verificate durante lo svolgimento della tesi.

Il candidato deve inviare periodicamente al docente dei capitoli o parti dell’elaborato finale (max 20-30 pagine per volta), che devono essere consegnate possibilmente STAMPATE almeno due settimane prima del successivo incontro in cui verranno discusse.

Esempio:

- Primo incontro: 01 Febbraio. Materiale consegnato: Indice e bibliografia di riferimento.

- Secondo incontro fissato per email: 01 Marzo. Materiale da consegnare al docente: primocapitolo (20-30 pagine).
- Termine ultimo per consegnare il primo capitolo: 15-18 febbraio ~ 2 settimane prima dell'incontro.

Il **titolo** della tesi di laurea dovrà essere proposto dallo studente dopo aver già condiviso parte dell'elaborato e del suo impianto teorico con il docente, in tempo utile per l'approvazione dello stesso da parte del docente prima della **compilazione della domanda di laurea**. Le scadenze per la presentazione della domanda di laurea sono periodicamente pubblicate al link <https://www.economiamanagement.univr.it/?ent=homepage&page=esame-di-laurea>, la cui consultazione è responsabilità dello studente.

Al termine della redazione della tesi di laurea e prima del caricamento della stessa in Esse3, l'elaborato dovrà essere caricato su Compilatio, software antiplagio. Il link specifico verrà fornito dal docente. Sono necessarie da 24h a 36h perché il docente e lo studente ricevano il report sui contenuti. Lo studente dunque deve caricare su Compilatio l'elaborato – già revisionato dal docente nella versione definitiva – almeno una settimana prima della scadenza prevista per il caricamento in Esse3, per avere tempo anche di apportare eventuali necessarie modifiche.

Si consiglia di evitare la domanda “Quante pagine devo scrivere?”. Il risultato della ricerca non dipende dal numero di pagine, ma dal contenuto.

4. FONTI UTILI PER LA STESURA DELLA TESI

Le fonti di ricerca devono essere il più possibile eterogenee: libri, articoli scientifici in riviste specializzate, quotidiani e magazine economici, report, siti web, ecc.

Le fonti autorevoli sono fondamentali ed indispensabili ma è la curiosità che sta alla base di ogni ricerca o soluzione di un problema.

Fonti in formato cartaceo

Le fonti (numerose) in formato cartaceo sono disponibili presso la Biblioteca Economica Santa Marta, Via Cantarane, 24 Verona, Sede Santa Marta, III piano.

Verifica disponibilità al seguente link dove si trovano anche le banche dati (ad esempio: Statista o Orbis):

<https://www.univr.it/it/biblioteche>

Per le tesi in Supply Chain Management e Logistica si consiglia vivamente la consultazione delle riviste cartacee presso la Biblioteca Santa Marta: Tra le altre, si consiglia la consultazione delle seguenti riviste:

- Il Giornale della Logistica
- Logistica
- Logistica & Management
- Largo Consumo
- Mark Up

Fonti in formato elettronico

Le fonti in formato elettronico sono disponibili ai seguenti link:

<http://scholar.google.it/>

http://universe.univr.it/primo_library/libweb/action/search.do?vid=univr

Qualora non fosse possibile collegare il proprio terminale (portatile, tablet) al WIFI delle sedi universitarie, per accedere al contenuto delle riviste in formato elettronico è possibile usufruire del servizio gratuito **VPN** messo a disposizione dall'Università degli Studi di Verona.

<https://www.univr.it/it/i-nostri-servizi/strumenti-per-la-ricerca-e-consultazione>

Tra le altre, si consiglia la consultazione delle seguenti riviste:

Riviste di Marketing	Riviste di Logistica e Supply Chain Management	Riviste di Business Management
<ul style="list-style-type: none">• Journal of Business Research• European Journal of Marketing• Industrial Marketing Management• Journal of Business & Industrial Marketing• Journal of Marketing• Journal of Marketing Channels• Journal of Marketing Research• Journal of Retailing	<ul style="list-style-type: none">• International Journal of Physical Distribution & Logistics Management• Journal of Business Logistics• Journal of Operation Management• Journal of Supply Chain Management• The International Journal of Logistics Management• Supply Chain Management: an International Journal.• Journal of Cleaner Production• International Journal of Production Economics	<ul style="list-style-type: none">• Decision Sciences• Harvard Business Review• Sloan Management Review• California Management Review

Altre fonti

Dati recenti in merito al tema dell'elaborato potrebbero essere trovati nei report di società di consulenza, ad esempio Boston Consulting Group, KPMG, Capgemini, PWC, Deloitte, Ellen McArthur Foundation, World Economic Forum, etc...

WIKIPEDIA e i BLOG non sono in genere fonti appropriate per una tesi di laurea.

Alcuni siti on line utili:

- <https://www.supplychainbrain.com>
- <https://www.supplychainquarterly.com/>
- <https://www.inboundlogistics.com/cms/web-cite-city/>
- <https://www.supplychain247.com/>
- <https://www.mark-up.it/management-notes/>
- <https://supplychaindigital.com/>
- <https://www.scmr.com/>
- <https://www.logisticsmgmt.com/>
- <https://www.logisticsbusiness.com/>
- <https://www.logisticsmanager.com/>
- <https://www.supplychainitaly.it>
- www.logisticaefficiente.it

E' disponibile anche la consultazione del Sole 24 Ore, banca dati ORBIS, e altre banche dati al link:

<https://www.univr.it/it/i-nostri-servizi/strumenti-per-la-ricerca-e-consultazione>

5. Tipologia di tesi e alcuni suggerimenti per iniziare

Il metodo di raccolta dati e il grado di approfondimento sul business problem caratterizzano le diverse tipologie di tesi che possono essere **(1) compilativa, (2) compilativa critica o (3) tesi di ricerca/sperimentale**.

Quest'ultima si caratterizza per l'approfondimento critico della letteratura scientifica sul business problem studiato e deve presentare una raccolta dati originale.

I tempi e i risultati della tesi dipendono da questa scelta iniziale che sarà fatta assieme al relatore della tesi all'inizio del progetto di tesi e verificata in itinere.

Revisione della letteratura scientifica

La **revisione della letteratura** è utile quando lo scopo è fornire una panoramica di un determinato problema, valutando la teoria nell'evidenza, accuratezza e validità in una certa area di studi e/o rispetto al campo della pratica. Generalmente ciò indica il “quadro teorico” o “sfondo di ricerca”, fondamentali per la costruzione di una successiva metodologia d’indagine.

Per una serie di domande di ricerca, la revisione della letteratura è uno strumento metodologico di raccolta e sintesi di ricerche e risultati precedenti, pertinenti con il tema d’interesse. La sintetizzazione e la descrizione delle **ricerche precedenti sono propedeutiche a mappare e valutare il campo di ricerca** per motivare lo scopo dello studio, giustificare le domande e sviluppare le ipotesi. In altri termini, la revisione della letteratura è condotta per valutare lo stato delle conoscenze su di un particolare argomento per scoprire aree in cui è necessaria più ricerca, o semplicemente discuterne, al fine di far progredire le conoscenze rispetto allo stato dell’arte.

Contenuti e stesura tesi

L'introduzione deve descrivere in modo sintetico l'argomento trattato e la domanda di ricerca, insieme alla rilevanza dell'oggetto di studio e alla novità. Deve illustrare, inoltre, la metodologia che si utilizzerà e la struttura dell'elaborato.

I Capitoli devono dapprima sviluppare il tema d'interesse attraverso una revisione della letteratura (**vedi** sezione) per definire il perimetro di inclusione del vostro lavoro d'indagine al fine di arrivare a dimostrazioni e risultati, possono risultare funzionali anche analisi competitive e settoriali.

L'approccio metodologico d'indagine può essere quantitativo (**questionari**) o qualitativo (interviste o casi di studio). L'analisi dovrà portare a risultati che dovranno essere commentati rispetto alla domanda di ricerca di partenza **e dovranno riguardare dati originali se si intende sviluppare una tesi di ricerca/sperimentale.**

La **conclusione** è più corposa rispetto all'introduzione: deve riprendere i contenuti salienti esposti e il ragionamento seguito per spiegare i risultati emersi o a cui si è giunti, andando così a rispondere alla domanda di ricerca, confermando o confutando l'ipotesi iniziale. Nella conclusione si dovrebbero menzionare limitazioni dello studio, futuri sviluppi della ricerca nonché implicazioni manageriali.

6. ISTRUZIONI PER IMPAGINAZIONE DELLA TESI DI LAUREA

Margini:

superiore 3

inferiore 3

sinistra 3

destra 3

Rilegatura (da verificare con tipografia/copisteria)

Numerazione Pagine centrata

Spaziatura:

prima: 6 pt

dopo: 0 pt

interlinea: 1.5

rientro: prima linea 1 cm

Corpo del testo:

titolo: Times New Roman 14 (grassetto)

titolo paragrafo: Times New Roman 12, grassetto

titolo sottoparagrafo: Times New Roman 12, corsivo

testo: Times New Roman 12, giustificato

note pié di pagina: Times New Roman 10, giustificato

bibliografia testo: Times New Roman 10, giustificato

Tabelle e Figure:

Titolo: sopra la tabella/figura, Times New Roman, 9, Corsivo

Fonte: sotto la tabella/figura, Times New Roman, 9

7. ISTRUZIONI PER CITAZIONE FONTI BIBLIOGRAFICHE

Ogni fonte bibliografica deve essere citata. La citazione deve indicare in modo chiaro il riferimento bibliografico. Di seguito vengono suggeriti alcuni stili citazionali. Qualora si optasse per l'utilizzo di altri, si prega coerenza, uniformità e rigore nel citare le fonti. In appendice si trovano degli esempi.

Citazione nel corpo del testo – Formato Italiano

Le citazioni devono essere riportate in Nota a piè di pagina, indicando tutti i riferimenti bibliografici della fonte. Più fonti per il medesimo concetto espresso vengono riportate nella stessa Nota a piè di pagina. Nel caso si riportasse l'esatta citazione occorre specificarne l'esatta pagina della fonte. Se nel medesimo paragrafo si dovesse ricorrere più volte consecutivamente la citazione di una stessa fonte, la prima volta viene indicata per esteso, le successive con la forma abbreviata “ibidem”.

Citazione tabelle e figure

La fonte di Tabelle e Figure deve essere riportata come segue:

- Se la figura o tabella è del tutto simile all'originale: “Fonte: Cognome Autore (Anno)”. In inglese diventa “Source: Cognome Autore (anno)”.
- Se la figura o tabella viene tradotta o sostanzialmente modificata, o creata dall'elaborazione di dati derivanti da fonti (es. database istat, report): “Fonte: Nostra Elaborazione da Cognome Autore (Anno)”. In inglese diventa “Source: own elaboration from Cognome Autore (anno)”.
- Se la figura o tabella è del tutto di propria elaborazione, con dati raccolti nella fase di ricerca (questionari, interviste, dati aziendali): “Fonte: Nostra Elaborazione”. In inglese diventa “Source: own elaboration”.

Più fonti per la medesima figura o tabella vengono citate in ordine cronologico, dalla meno alla più recente, separate da una virgola.

Compilazione della bibliografia

La bibliografia e la sitografia devono essere sezioni separate. Solo i siti web vanno nella sitografia: report, articoli di quotidiani online e articoli pubblicati su siti web fanno parte della bibliografia.

1. Libri

Russo, I. (2008). *La gestione dei resi nelle catene di fornitura*. Giuffrè Editore.

Panati, G., Golinelli, G. M. (1988). *Tecnica Economica Industriale e Commerciale*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.

Waller, M.A., van Hoek, R., Davletshin, M., Fugate, B. (2019). *Integrating Blockchain into Supply Chain Management*. Kogan Page.

2. E-book

Vyas, N., Beije, A., Krishnamachari, B. (2019). *Blockchain and the supply chain: concepts, strategies and practical applications* [Kindle Version]. Consultato al link: <http://www.amazon.com/>

Vyas, N., Beije, A., Krishnamachari, B. (2019). *Blockchain and the supply chain: concepts, strategies and practical applications* [Kindle Version]. Retrieved from <http://www.amazon.com/>

3. Capitoli di libri, saggi in opere collettive

Mollenkopf, D., Frankel, R., Russo, I. (2016). “Sell right, no more: leveraging internet integration to mitigate product returns”. In C. W. Autry & M. A. Moon (Eds.), *Achieving supply chain integration: connecting the supply chain inside and out for competitive advantage* (pp. 177–202). Old Tappan, NJ: Pearson FT Press.

4. Articoli di riviste scientifiche

Lambert, D. (2019). Rediscovering relevance. *The International Journal of Logistics Management*, 30(2), 382–394.

Mangla, S. K., Sharma, Y. K., Patil, P. P., Yadav, G., Xu, J. (in press). Logistics and distribution challenges to managing operations for corporate sustainability: Study on leading Indian dairy organizations. *Journal of Cleaner Production*.

Mollenkopf, D., Frankel, R., Russo, I. (2011). Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface. *Journal of Operations Management*, 29(5), 391–403.

5. Articoli di quotidiani online

Nicolau, A. (2017). Returns become new front in Walmart-Amazon battle. Consultato il 26/12/2018 al link: <https://www.ft.com/content/961df0f8-ac45-11e7-aab9-abaa44b1e130>

Nicolau, A. (2017). Returns become new front in Walmart-Amazon battle. Retrieved December 26, 2018, from <https://www.ft.com/content/961df0f8-ac45-11e7-aab9-abaa44b1e130>

6. Articoli pubblicati su siti web

Terry, L. (2014). Managing Retail Returns: The Good, the Bad, and the Ugly - Inbound Logistics. Consultato il 17/07/2018 al link: <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/managing-retail-returns-the-good-the-bad-and-the-ugly/>

Terry, L. (2014). Managing Retail Returns: The Good, the Bad, and the Ugly - Inbound Logistics. Retrieved July 17, 2018, from <http://www.inboundlogistics.com/cms/article/managing-retail-returns-the-good-the-bad-and-the-ugly/>

7. Report

Capgemini Consulting. (2019). *2019 Third-Party Logistics Study - The state of Logistics Outsourcing*. Consultato al link: http://www.3plstudy.com/media/downloads/2015/09/3pl_report-final_reduced_size.pdf

Capgemini Consulting. (2019). *2019 Third-Party Logistics Study - The state of Logistics Outsourcing*. Retrieved from http://www.3plstudy.com/media/downloads/2015/09/3pl_report-final_reduced_size.pdf

Le fonti devono essere inserite in ordine alfabetico secondo il cognome del primo autore. Seguono alcuni casi specifici:

- Nel caso lo stesso autore è primo ed unico autore in due o più fonti, le fonti seguono l'ordine cronologico;
- Nel caso il primo autore è lo stesso in due o più fonti, le fonti seguono l'ordine alfabetico del secondo e successivi autori.
- Nel caso primo, secondo e successivi autori sono i medesimi e nello stesso ordine per due o più fonti, le fonti seguono l'ordine cronologico.
- Nel caso primo e o successivi autori e l'anno coincidono per due o più fonti, le fonti devono essere classificate utilizzando in modo progressivo le lettere dell'alfabeto.

Esempio:

Magretta, J. (1998a). The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell. *Harvard Business Review*, 76, 73-84.

Magretta, J. (1998b). Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style, an Interview with Victor Fung. *Harvard Business Review*, 76, 103-14.

Tate, W. L., Bals, L. (2017). Outsourcing/offshoring insights: going beyond reshoring to rightshoring. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(2/3), 106-113.

Tate, W. L., Bals, L. (2018). Achieving shared triple bottom line (TBL) value creation: toward a social resource-based view (SRBV) of the firm. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 803-826.

Tate, W., Bals, L., Ellram, L. (Eds.). (2018). *Supply Chain Finance: Risk Management, Resilience and Supplier Management*. Kogan Page Publishers.

Tate, W. L., Ellram, L. M., Dooley, K. J. (2012). Environmental purchasing and supplier management (EPSM): Theory and practice. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(3), 173-188.

Compilazione della sitografia (Websites)

Ellen MacArthur Foundation (2019). Students win award for creating a device which redesigns emergency care. Consultato il 15/07/2019 al link: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/students-win-award-for-creating-a-device-which-redesigns-emergency-care-1>

Ellen MacArthur Foundation (2019). Students win award for creating a device which redesigns emergency care. Retrieved July, 15 2019, from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/students-win-award-for-creating-a-device-which-redesigns-emergency-care-1>

Il collegamento ipertestuale dei link inseriti in bibliografia e sitografia dev'essere rimosso. (clic tasto destro sul link attivo, cioè colorato di blu, e clic tasto sinistro “rimuovi collegamento ipertestuale”).

8. Esempi di tesi di laurea (italiano e inglese)

Tesi in italiano (di Ilaria Ciccarese)

1.1 L'innovazione tecnologica come risorsa interna per favorire la collaborazione interaziendale e alti livelli di performance logistica

Approfondire il concetto di Demand chain management ci ha permesso di capire che parlare di integrazione fra marketing e supply chain non è un'utopia, tutt'altro, infatti queste due discipline hanno al giorno d'oggi un obiettivo condiviso: creare valore per il cliente¹. Se da sempre questa è stata la finalità del marketing, non si può dire la stessa cosa per la supply chain la quale prima della globalizzazione aveva l'unico scopo di massimizzare l'efficienza. In condizioni di massima incertezza però (sia dal lato domanda che dal lato fornitura) la supply chain non può più aver un approccio lean (minimizzazione dei costi), ma deve puntare su un approccio agile, orientato a massimizzare il livello di servizio offerto alla clientela². Uno strumento in grado di favorire la creazione di una global supply chain competitiva è senza dubbio l'investimento nella digitalizzazione che permetta di incrementare la visibilità end-to-end lungo tutta la catena di fornitura, così da facilitare e velocizzare i flussi decisionali³.

¹ Jüttner U., Christopher M., Baker S. (2007). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 377-392.

² Perego A., Sianesi A. (2013). Global Supply Chain, serve un nuovo approccio. Consultato il 19/09/2018 al link: <https://www.digital4.biz/supply-chain/global-supply-chain-solve-un-nuovo-approccio/>

³ Boldrini N. (2017). Gartner: la digitalizzazione della Supply Chain va a due velocità. Consultato il 19/09/2018 al link: <https://www.digital4.biz/supply-chain/supply-chain-trends/gartner-la-digitalizzazione-della-supply-chain-va-a-due-velocita/>

Bibliografia

Boldrini, N. (2017). Gartner: la digitalizzazione della Supply Chain va a due velocità. Consultato il 19/09/2018 al link: <https://www.digital4.biz/supply-chain/supply-chain-trends/gartner-la-digitalizzazione-della-supply-chain-va-a-due-velocita/>

Jüttner U., Christopher M., Baker S. (2007). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 36(3), pp. 377-392.

Perego A., Sianesi A. (2013). Global Supply Chain, serve un nuovo approccio. Consultato il 19/09/2018 al link: <https://www.digital4.biz/supply-chain/global-supply-chain-serve-un-nuovo-approccio/>

Appendice 2 – Tesi in inglese (di Nicolò Masorgo)

III.2.2.2 *The Returns Avoidance*

The returns avoidance is an activity of the returns management and it “...refers to opportunities to prevent returns from occurring”⁴ (Mollenkopf, Frankel, Russo, 2011, p. 393). While the gatekeeping is focused on selecting which product are returned, the returns avoidance operates earlier in the supply chain operations: improvements in the product quality, conformance to legislative mandates, increased efficiency and effectiveness in the inventory management and in the products delivery are all examples of return avoidance⁵. The avoidance is usually outsourced to the partners that are managing the logistics, but it then requires the alignment of the strategies among the company and the 3PLs. As already discussed, the amount of returns in the online retailing is higher than in the off-line scenario, therefore to keep the costs low, the entire supply chain should consider reducing the returns. Since the gatekeeping is particularly challenging in the online retailing⁶, the avoidance should try to compensate this lack in managing returns.

Although the retailer’s revenue is positively related to the number of sold items, the management might also intentionally decrease the sales volumes through the returns avoidance. Indeed, the “sell-right, not more” strategy⁷ wants to sell the right number of products in order to achieve a reduction in the items returned⁸. This strategy aims at synchronizing the demand and the supply flows in order to enhance the company’s performance in the market and in the supply chain management, especially if oriented to a reduction of the returns⁹.

⁴ Mollenkopf, D., Frankel, R., Russo, I. (2011). Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface. *Journal of Operations Management*, 29(5), 391–403.

⁵ *ibidem*

⁶ Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., Niranjan, T. T. (2012). The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, 30(4), 282–294.

⁷ Mollenkopf, D. (2010). Reverse Logistics - Effective Returns Management in an Integrated Supply Chain - Supply Chain Management Review. Retrieved July 17, 2018, from http://www.scmr.com/article/effective_returns_management_in_an_integrated_supply_chain

⁸ Dennis, S. (2018). The ticking time bomb of e-commerce returns. Retrieved December 26, 2018, from <https://www.forbes.com/sites/stevendennis/2018/02/14/the-ticking-time-bomb-of-e-commerce-returns/>

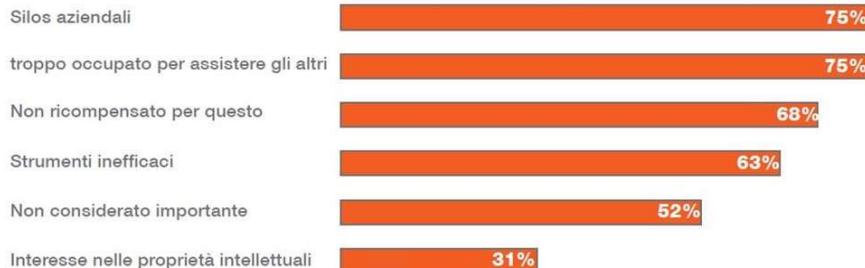
⁹ Mollenkopf, D., Frankel, R., & Russo, I. (2016). Sell right, no more: leveraging internet integration to mitigate product returns. In C. W. Autry & M. A. Moon (Eds.), *Achieving supply chain integration: connecting the supply chain inside and out for competitive advantage* (pp. 177–202). Old Tappan, NJ: Pearson FT Press.

References

- Griffis, S. E., Rao, S., Goldsby, T. J., & Niranjan, T. T. (2012). The customer consequences of returns in online retailing: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, 30(4), 282–294.
- Dennis, S. (2018). The ticking time bomb of e-commerce returns. Retrieved December 26, 2018, from <https://www.forbes.com/sites/stevendennis/2018/02/14/the-ticking-time-bomb-of-e-commerce-returns/>
- Mollenkopf, D. (2010). Reverse Logistics - Effective Returns Management in an Integrated Supply Chain - Supply Chain Management Review. Retrieved July 17, 2018, from http://www.semri.com/article/effective_returns_management_in_an_integrated_supply_chain
- Mollenkopf, D., Frankel, R., & Russo, I. (2011). Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface. *Journal of Operations Management*, 29(5), 391–403.
- Mollenkopf, D., Frankel, R., & Russo, I. (2016). Sell right, no more: leveraging internet integration to mitigate product returns. In C. W. Autry & M. A. Moon (Eds.), *Achieving supply chain integration: connecting the supply chain inside and out for competitive advantage* (pp. 177–202). Old Tappan, NJ: Pearson FT Press.

Tabelle e figure

Figura 1 - Le barriere che ostacolano il raggiungimento della visibilità end-to-end



Fonte: Nostra Elaborazione da IBM (2009)

Tabella 1 - Marketing e supply chain KPI a confronto

KPI (Key Performance Indicator)	
MARKETING	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
QUOTA DI MERCATO	FATTURATO
ENTRATE PRODOTTE DALLE VENDITE	VALORE DELLE SCORTE
MARGINE LORDO (Indicatore redditività che presnde in esame la sola gestione operativa e non quella finanziaria o fiscale)	DIMINUZIONE DELLA QUANTITA' SKU (Stock keeping unit: identificativo di uno specifico articolo immagazzinato).
COSTO LEGATO ALL'ACQUISIZIONE DI CONTATTI	CUSTOMER SERVICE (Qualità del servizio offerto alla clientela: % di consegne in tempo, % ordini completi, % consegne senza errori)

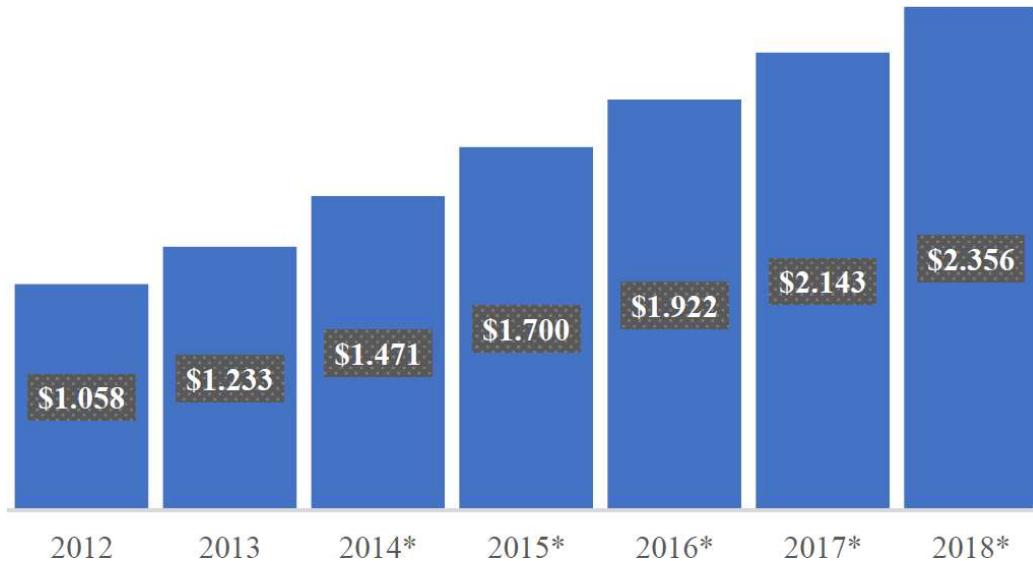
Fonte: Nostra Elaborazione

Table 1 - Global 3PL Revenues Show Modest Decline for 2014-2015

Region	2014 Global 3PL Revenues (US\$Billions)	2015 Global 3PL Revenues (US\$Billions)	Percent Change 2014 to 2015	Percent Change 2013 to 2014	Percent Change 2012 to 2013 ^a	CAGR 2006-2015
North America	\$ 188.2	\$ 190.1	+ 1.0%	+ 6.1%	+ 3.6%	+ 4.0%
Europe	174.4	154.5	- 11.4%	+ 10.3%	+ .01%	- 0.7%
Asia-Pacific	269.6	276.9	+ 2.7%	+ 5.5%	+ 5.3%	+ 9.3%
South America	41.9	35.3	- 15.8%	- 6.7%	+ 3.0%	+ 5.2%
Remaining Regions/ Countries	77.2	64.2	- 16.8%	+ 11.9%	- .01%	+ 10.2%
Total	\$ 751.3	\$ 721.0	- 4.0%	+ 6.5%	+ 2.7%	4.8%

Source: Capgemini Consulting (2017)

Figure 1 - B2C e-commerce sales worldwide from 2012 to 2018 (in billion U.S. dollars)



Source: own elaborations from [statista.com](https://www.statista.com) (2018)

References

Capgemini Consulting. (2017). 2017 Third-Party Logistics Study - The state of Logistics Outsourcing. Retrieved from https://jda.com/-/media/jda/knowledge-center/thought-leadership/2017stateoflogisticsreport_new.ashx

IBM. (2009). The smarter supply chain for the future, 1–68. Retrieved from http://www.cargomontreal.ca/wp-content/uploads/2017/07/THE-SMARTER-SUPPLY_study.pdf

Websites

Statista.com (2018), B2C e-commerce sales worldwide from 2012 to 2018 (in billion U.S. dollars). Retrieved August, 13 2019, from <https://www.statista.com/statistics/261245/b2c-e-commerce-sales-worldwide/>