

## *Misurare la qualità del servizio dell'operatore logistico nella supply chain alimentare: risultati di un'indagine empirica*

*Barbara Gaudenzi\**, *Ivan Russo\*\**, *Ilenia Confente\*\*\**, *Antonio Borghesi\*\*\*\**

### **Abstract**

L'obiettivo dell'articolo è analizzare quali siano le variabili di servizio su cui si fonda la soddisfazione dei clienti degli operatori logistici all'interno della catena di fornitura alimentare. A tal fine, gli autori hanno condotto una ricerca empirica in ambito *business-to-business*, basata su un'analisi della letteratura in tema di relazione tra industria e distribuzione, con particolare riferimento alla relazione tra industria-operatori logistici-distribuzione, evidenziando i principali contributi e gap esistenti.

*Parole chiave: servizio logistico, operatore logistico, 3PL, settore agroalimentare.*

### **Introduzione**

La gestione del servizio logistico ha un ruolo determinante nel garantire l'efficiente ed efficace programmazione della produzione, stoccaggio e distribuzione dei prodotti alimentari. Stante la natura complessa della supply chain del settore alimentare italiano, il ruolo dell'operatore logistico è sempre più strategico per garantire un servizio di elevato livello, in condizioni di efficienza. Nonostante vi sia una ricca letteratura relativa al service marketing e – in particolare - alla gestione del servizio logistico e misurazione della customer satisfaction in ottica *business-to-business*, gli studi teorici e pratici sono spesso concentrati sulle relazioni tra fornitore-cliente (industria-distribuzione), trascurando un player strategico come l'operatore logistico.

A tal fine, è stata condotta una ricerca empirica di cui si tracciano le principali evidenze. La ricerca si è svolta nel 2013 su un campione di centoquaranta imprese

---

\* Professore associato in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Verona

\*\* Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Verona

\*\*\* Ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Verona

\*\*\*\* Professore Ordinario in Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Verona

clienti di un primario third-party logistics provider<sup>†</sup> (3PL) nel settore alimentare italiano. L'indagine ha permesso di indagare come i clienti di un operatore logistico (siano essi imprese industriali o di distribuzione) percepiscono il servizio logistico, attraverso un'analisi puntuale di diversi *drivers di valore del servizio logistico*, e se questi impattano sulla *customer satisfaction* dei clienti industriali. Le evidenze sono rappresentate mediante statistica descrittiva e i riscontri di una regressione lineare.

## Background teorico

Il livello e la qualità del servizio logistico e la sua misurazione sono stati largamente studiati dalla letteratura. Mentzer et al. (1999, 2001) hanno identificato la principali dimensioni che determinano la qualità di un servizio logistico nel rapporto tra industria e distribuzione. Stank et al. (2003) hanno aggregato queste dimensioni distinguendo tra sfera 'operativa' e 'relazionale' le performance di servizio, mentre Rafele (2004) le ha riclassificate in tre categorie: componenti tangibili, azioni legate alla evasione degli ordini e metodi di gestione informativa.

Rafiq e Jafaar (2007) hanno studiato come misurare il livello di servizio erogato da un operatore logistico (3PL), analizzando in particolare le percezioni dei clienti industriali. Questi autori hanno approfondito l'analisi degli indicatori relativi alla qualità delle informazioni gestite e alle azioni operative legate alla gestione dell'ordine, evidenziando la grande attenzione che i clienti pongono sugli elementi relazionali (in termini di cosiddetta 'functional quality').

Va sottolineato che la natura complessa delle attività svolte da un 3PL per i diversi clienti rende difficile la misurazione delle sue performance (Cozzolino, 2009; Grando, 2002)e, in particolare, l'impatto che esse possono avere 'a valle', sulla gestione efficiente ed efficace della supply chain verso il cliente finale (Skarmeas et al., 2008). Un 3PL, infatti, può avere ruoli differenti nei confronti dei diversi gruppi di clienti: ad esempio, può gestire solo il trasporto per alcuni clienti e – al contempo – gestire anche il magazzino e la logistica per altri, in uno scenario in cui spesso i diversi clienti sono tra loro collegati da relazioni commerciali (Juga et al., 2010).

Una sfida ulteriore è rappresentata dalla misurazione della customer satisfaction dei clienti (Oliver, 1981; Zeithaml et al., 1988). Ciò richiede un'analisi della valutazione soggettiva del cliente in merito agli elementi del servizio logistico, comparando le differenze tra esperienze attuali e passate, tra performance attese e percepite (Lewin, 2009; Luo et al., 2010; Chu e Wang, 2012). Inoltre, l'analisi della customer satisfaction permette di analizzare le modalità di fidelizzazione dei clienti nel tempo (Davis e Mentzer, 2009).

Il nostro contributo alla letteratura esistente è rappresentato dall'applicazione delle variabili che determinano il servizio logistico al comparto agroalimentare,

---

<sup>†</sup> Il nome non è esplicitato per motivi di riservatezza.

includendo inoltre due variabili aggiuntive: la gestione dei resi e la reputazione derivante dalla partnership con l'operatore logistico.

## **Metodologia**

Il presente lavoro si è basato su una revisione della letteratura che ha permesso di analizzare le variabili del servizio logistico e le determinanti della soddisfazione dei clienti nel business-to-business.

Dall'analisi della letteratura si sono identificate sette componenti del servizio logistico in grado di determinare la soddisfazione del cliente: qualità della relazione con il personale di contatto, qualità delle informazioni, procedure di gestione dell'ordine, accuratezza dell'ordine, caratteristiche/condizioni dell'ordine, gestione delle discrepanze sull'ordine, puntualità. Ad esse gli autori ne hanno aggiunte due, non esplorate negli studi di misurazione del servizio logistico ma comunque di possibile rilevanza per la determinazione della customer satisfaction: la reputazione (Invernizzi e Romenti, 2011; Christopher e Gaudenzi, 2009) ed la gestione dei resi (Mollenkopf et al., 2011). Gli autori hanno quindi predisposto un questionario per condurre un'analisi empirica nella supply chain alimentare italiana. Il questionario, strutturato in 9 sezioni, corrispondenti alle componenti di servizio, e 33 domande, richiedeva ai rispondenti una valutazione su ogni domanda, dando un giudizio quantitativo in una scala di likert da 1 a 7, in coerenza con precedenti studi quantitativi (Rafiq e Jaafar, 2007).

Al fine di validare la significatività delle componenti del servizio scelte, si è eseguito un pre test del questionario mediante intervista diretta al direttore della logistica di una primaria impresa alimentare italiana. Le componenti del servizio validate e inserite nel questionario sono indicate in Tabella 1.

*Tabella 1: le determinanti del servizio logistico*

<i>Componenti del servizio logistico</i>	<i>Numero di domande</i>	<i>Riferimenti in letteratura</i>
Qualità della relazione con il personale di contatto	3	Mentzer et al. (2001); Juga et al. (2010)
Qualità delle informazioni	5	Rafiq e Jaafar (2007)
Procedure di gestione dell'ordine	6	Rafiq e Jaafar (2007); Stank et al. (2003)
Accuratezza dell'ordine	3	Mentzer et al. (2001); Stank et al. (2003)
Caratteristiche/condizioni dell'ordine	3	Mentzer et al. (2001); Stank et al. (2003)
Gestione delle discrepanze sull'ordine	4	Rielaborazione da Mentzer et al. (2001)
Puntualità	3	Mentzer et al. (2001)
Gestione dei resi	5	Mollenkopf et al. (2011)
Reputazione	1	Christopher e Gaudenzi (2009)

Al fine di comprendere la rilevanza che le variabili del servizio logistico hanno per i clienti di un 3PL, si è condotta nel 2013 un'indagine quantitativa, basata sull'utilizzo di un questionario e sulla rielaborazione dei dati raccolti.

Gli autori hanno coinvolto nell'indagine i clienti di un operatore logistico operante nel settore alimentare, specializzato in particolare nel trasporto, logistica e warehousing di prodotti alimentari a temperatura controllata.

I clienti coinvolti rappresentano imprese industriali di produzione alimentare e di distribuzione, aventi dimensioni differenti; ciò al fine di poter rappresentare l'eterogeneità delle percezioni tra clienti di diversa natura (Shankar et al., 2003).

La raccolta dati è stata effettuata mediante la somministrazione di un questionario, tramite la piattaforma 'Google Docs', a 260 imprese clienti dell'operatore logistico, coinvolgendo direttamente il direttore della logistica di ogni impresa. Si sono ottenute 150 risposte, così suddivise:

- imprese industriali di grande dimensione<sup>‡</sup>: 36%
- imprese industriali di media dimensione: 62%
- distributori: 2%

Le informazioni sono state analizzate mediante statistica descrittiva. In aggiunta, si è sviluppato un modello di regressione lineare, elaborato mediante il software R, al fine di analizzare l'impatto delle componenti di servizio sulla soddisfazione dei clienti.

### **Evidenze empiriche**

Tra le diverse componenti del servizio logistico, le più rilevanti sono risultate, in ordine di importanza (Tabella 2): la qualità delle relazioni con il personale di contatto (M=5.19), le procedure di gestione dell'ordine (M=4.79), le caratteristiche/condizioni dell'ordine (M=4.60), la qualità delle informazioni scambiate (M=4.58), l'accuratezza dell'ordine (M = 4.42), reputazione (M=4,32), puntualità (M = 4.27), gestione delle discrepanze (M = 4.15) e la gestione dei resi (M=4.09).

---

<sup>‡</sup> La dimensione dei clienti è stata definita sulla base di parametri di fatturato.

Tabella 2. Le valutazioni delle componenti del servizio

	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mediana</i>	<i>Media</i>
Qualità della relazione con il personale di contatto	1	7	5.33	5.191
Qualità delle informazioni	1	7	4.6	4.587
Procedure di gestione dell'ordine	1	7	5.000	4.797
Accuratezza dell'ordine	1	7	4.667	4.422
Caratteristiche/condizioni dell'ordine	1	7	4.667	4.602
Gestione delle discrepanze sull'ordine	1	7	4.250	4.152
Puntualità	1	7	4.333	4.276
Gestione dei resi	1	7	4.200	4.097
Reputazione	1	7	4.00	4.32

I risultati dell'indagine hanno confermato la rilevanza assegnata dagli studi precedenti alla maggior parte delle componenti del servizio logistico, ad eccezione dell'accuratezza dell'ordine e della gestione delle discrepanze, risultati di impatto inferiore per le imprese intervistate. L'analisi della regressione ha permesso di dimostrare che sei componenti di servizio sono determinanti per la customer satisfaction. Le più importanti sono la qualità della relazione con il personale di contatto ( $\beta = 0.245$ ;  $p = 3.12e-06$ ) e la reputazione ( $\beta = 0.26$ ;  $p = 2.22e-06$ ), seguite dalla qualità delle informazioni ( $\beta = 0.112$ ;  $p = 0.032$ ), le procedure di gestione degli ordini ( $\beta = 0.156$ ;  $p = 0.0136$ ), la puntualità ( $\beta = 0.100$ ;  $p = 0.0335$ ) e il returns management ( $\beta = 0.95$ ;  $p = 0.0480$ ).

### **Implicazioni manageriali**

I risultati ottenuti dall'indagine offrono interessanti implicazioni a livello manageriale. Considerando il crescente ricorso all'outsourcing nella supply chain alimentare, diviene importante comprendere quali ambiti del servizio logistico di un 3PL sono più rilevanti per i clienti industriali, al fine di definire meglio le strategie di collaborazione.

Dall'analisi è emersa l'importanza di tutte le componenti (operative, relazionali e informative) del servizio offerto dall'operatore logistico, sia in termini di attività di trasporto che di warehousing e logistica interna. Tuttavia, i clienti pongono massima attenzione ad alcuni specifici elementi del servizio. In particolare, i clienti sono molto sensibili alle modalità di relazione con il personale di contatto (customer service) e alle condizioni/procedure di esecuzione dell'ordine. I risultati della ricerca e delle interviste sembrano indicare che le performance operative di puntualità, accuratezza dell'ordine e qualità della singola informazione, tradizionalmente considerate come basi portanti del modello di 'ordine perfetto', siano date per scontate dai clienti, che pongono invece massima enfasi su

elementi del servizio collegati alla reattività e alla flessibilità dell'operatore logistico.

### **Riferimenti bibliografici**

- Christopher M., & Gaudenzi, B. (2009). Exploiting knowledge across networks through reputation management. *Industrial Marketing Management*, 38(2): 191-197.
- Chu Z., and Wang Q. (2012). Drivers of relationship quality in logistics outsourcing in China. *Journal of Supply Chain Management*, 48, 3: 78-96.
- Cozzolino A. (2009). *Operatori logistici* (87). Wolters Kluwer Italia.
- Davis B. R., Mentzer J. T. (2006) Logistics service driven loyalty: an exploratory study. *Journal of Business Logistics*, 27, 2, 53-73.
- Grando A. (2002). Profili emergenti nella domanda di servizi logistici: evidenze empiriche e traiettorie evolutive. *Sinergie*, 57.
- Juga J., Juntunen J., Grant D. B. (2010). Service quality and its relation to satisfaction and Loyalty in logistics outsourcing relationships. *Managing Service Quality*, 20, 6: 496-510.
- Lewin J. E. (2009). Business customers' satisfaction: What happens when suppliers downsize? *Industrial Marketing Management*, 38, 3: 283-299.
- Luo X., Homburg C., and Wieseke J. (2010). Customer satisfaction, analyst stock recommendations, and firm value. *Journal of Marketing Research*, 47, 6: 1041-1058.
- Mentzer J.T., Flint D.J., Hult G.T.M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *The Journal of Marketing*: 82-104.
- Mentzer J.T., Flint D.J., Kent J.L. (1999). Developing a logistics service quality scale. *Journal of Business*, 2, 1: 9-32.
- Mollenkopf D. A., Frankel R., Russo I. (2011). Creating value through returns management: Exploring the marketing-operations interface. *Journal of Operations Management*, 29, 5: 391-403.
- Oliver R.L. (1980). A cognitive model for the antecedents and consequences of satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 17, 4: 460-9.
- Rafele C. (2004). Logistic service measurement: a reference framework. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15, 3: 280-290.
- Rafiq M., and Jaafar H. S. (2007). Measuring Customers' perceptions Of Logistics Service Quality Of 3pl Service Providers. *Journal of Business Logistics*, 28, 2: 159-175.
- Skarmeas D., Katsikeas C.S., Spyropoulou S. and Salehi-Sangari E. (2008). Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products. *Industrial Marketing Management*, 37: 23-36.
- Stank T. P., Goldsby T.J: Vickery S.K. and Savitskie K.(2003). Logistics Service Performance: Estimating its Influence on Market Share. *Journal of Business Logistics*, 24, 1: 27-55.

Zeithaml V. A., Berry L. L., and Parasuraman A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *The Journal of Marketing*, 35-48.