

# GOSPODARKA MATERIAŁOWA & LOGISTYKA

ROK LXVIII  
Nr 8 (1260)

## Komitet redakcyjny:

Dr Teresa Magdalena Dudzik (redaktor naczelny)  
Prof. dr hab. Joanna Cygler (współpraca)  
Prof. dr hab. Tomasz Gołębiowski (współpraca)  
Prof. dr hab. Włodzimierz Januskiewicz (współpraca)  
Dr Paweł Lesiak (współpraca)  
Prof. dr hab. Krystyna Michałowska-Gorywoda (współpraca)  
Prof. dr hab. Joanna Plebaniak (redaktor statystyczny)  
Mariusz Gorzka (sekretarz redakcji)

## Rada naukowa:

Prof. dr hab. Halina Brdulak — Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Prof. Ludovít Dobrovský, Ph.D. — Uniwersytet Techniczny w Ostrawie (Czechy)  
Prof. dr hab. Danuta Kempny — Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Mgr Joanna Mildner-Woś — Bombardier Transportation (ZWUS) Polska Sp. z o.o.  
Prof. Ing. Vladimír Modrák — Uniwersytet Techniczny w Koszycach (Słowacja)  
Prof. dr hab. Czesław Skowronek — Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Siedlcach  
Prof. dr hab. Michał Trocki — Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Dr Marzena Walczak — Izba Celną w Warszawie  
Prof. dr hab. Jarosław Witkowski — Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Adres redakcji:

00-099 Warszawa, ul. Canaletta 4, pok. 305  
tel. (22) 827 80 01 w. 381, faks: (22) 827 55 67  
e-mail: gmiL@pwe.com.pl  
strona internetowa: www.gmiL.pl

Informacje dla autorów, zasady recenzowania i lista recenzentów są dostępne na stronie internetowej czasopisma. Wersja drukowana miesięcznika jest wersją pierwotną. Redakcja zastrzega sobie prawo do opracowania redakcyjnego oraz dokonywania skrótów w nadesłanych artykułach.

„Gospodarka Materiałowa i Logistyka” jest czasopismem punktowym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (8 punktów).

## Wydawca:

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA  
00-099 Warszawa, ul. Canaletta 4  
Strona internetowa: www.pwe.com.pl

## Warunki prenumeraty:

Cena prenumeraty krajowej w 2016 r.: roczna 670,80 zł; półroczna 335,40 zł. Cena pojedynczego numeru 55,90 zł. Nakład: 850 egz.

## Prenumerata u Wydawcy:

Roczna 25% taniej  
Półroczna 10% taniej  
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA  
Dział Handlowy  
ul. Canaletta 4, 00-099 Warszawa, tel. (22) 827-82-07, faks (22) 827-55-67, e-mail: bialek@pwe.com.pl.

## Prenumerata u kolporterów:

**Poczta Polska** — infolinia: 801 333 444, <http://www.poczta-polska.pl/prenumerata>  
**Ruch** — tel. 801 800 803, (22) 693 70 00 w godz 7–17, e-mail: prenumerata@ruch.com.pl, lub na stronie: [www.prenumerata.ruch.com.pl](http://www.prenumerata.ruch.com.pl)  
**Kolporter** — tel. (22) 355 04 72 do 75, <http://dp.kolporter.com.pl>  
**Garmond Press** — tel. (22) 837 30 08, <http://www.garmondpress.pl/prenumerata>  
**Sigma-Not** — tel. (22) 840 30 86, e-mail: bok\_kol@sigma-not.pl  
**As Press** — tel. (22) 750 84 29, (22) 750 84 30;  
**GLM** — tel. (22) 649 41 61, e-mail: prenumerata@glm.pl, <http://www.glm.pl>

Skład: Koncept, tel. 501 132 246  
Druk: Lotos Poligrafia sp. z o.o., ul. Wał Miedzeszyński 98 04-987 Warszawa, tel. 22 872 33 66.

## Spis treści

Marek Kasperek

Model analizy i kształtowania relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw w świetle wymagań CSR 2  
*Model analysis and development of the relationship between stakeholders and the virtual supply chain in connection of the requirements of CSR*

Marzena Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba

Proces logistyki zwrotnej w B2C e-commerce 9  
*Reverse logistics process in B2C e-commerce*

Jakub Mateusz Marcinkowski

Procesy logistyczne w organizacji imprez masowych na przykładzie rajdów samochodowych 17  
*Logistical processes in mass events organization. A case study of car race events*

Maciej Szacowny, Łukasz Hadaś

Praktyczne aspekty zarządzania zapasem wyrobów gotowych z użyciem metody Traffic Light Analogy 28  
*Practical aspects of inventory management of finished goods using the Traffic Light Analogy method*

## Szanowni Czytelnicy i Autorzy

Archiwalne artykuły z lat 2014 i 2015 już dostępne na stronie internetowej naszego pisma.

Co miesiąc wraz z nowym numerem GMiL-u kolejny numer archiwalny: <http://www.gmiL.pl/archiwum>

## W najbliższych numerach:

- Logistyka procesu magazynowania w wybranym przedsiębiorstwie — studium przypadku
- Matryca strat w produkcji klasy światowej

Aneta Pluta-Zaremba, Marzena Cichosz  
Szkola Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Logistyki

# Proces logistyki zwrotnej w B2C e-commerce

## *Reverse logistics process in B2C e-commerce*

Artykuł przedstawia proces logistyki zwrotnej w *e-commerce* w segmencie B2C ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań w obsłudze logistyki „pierwszej mili” oraz kolejnych etapów procesu związanych z przyjęciem zwróconych towarów, ich oceną oraz ponownym wprowadzeniem do sprzedaży. Pokazuje znaczenie operatorów logistycznych dla efektywnej i sprawnej obsługi zwrotów. Ponadto zwraca uwagę na usługi, wprowadzane przez operatorów KEP i pocztowych na polskim rynku, które nie tylko usprawniają odbiór zwracanych produktów od indywidualnych klientów, lecz przede wszystkim zwiększają wybór i wygodę konsumentów.

### **Słowa kluczowe:**

zwroty, zarządzanie zwrotami, logistyka zwrotna, B2C, handel elektroniczny.

Dynamic development of e-commerce in Poland induces increasing demand for efficient and effective reverse logistics. The article concentrates on the five stage process of reverse logistics in B2C *e-commerce*. The most challenging "first mile" logistics and other stages as: products quality control and reuse or disposal of returned goods are analyzed. Moreover the paper shows how increasing demand for product returns has forced, CEP service providers and postal companies to develop services dedicated to returns that enhance e-retailers' efficiency and effectiveness as well increase consumers' choice and convenience.

### **Key words:**

returns, returns management, reverse logistics, B2C e-commerce.

## Wprowadzenie

Logistyka zwrotna w ostatnich latach z kilku powodów cieszy się rosnącym zainteresowaniem zarówno świata nauki, jak i biznesu. Najważniejsze z nich dotyczą aspektów ekonomicznych, środowiskowych i kreowania wartości dla klientów. Problematyka ta nabiera także coraz większego znaczenia wraz z intensywnym rozwojem handlu elektronicznego. Ze względu na specyfikę zakupów na odległość, tj. brak możliwości bezpośredniego obejrzenia i sprawdzenia fizycznych produktów, kupujący on-line klienci coraz częściej dokonują zwrotu towarów niespełniających ich oczekiwań. Przedsiębiorstwa sprzedające w Internecie, zgodnie z wymogami regulacji prawnych UE, muszą respektować prawo klientów do zwrotu towarów bez podania przyczyny w ciągu 14 dni od daty otrzymania przesyłki. Powoduje to szereg wyzwań i wzrost kosztów związanych z zarządzaniem zwrotami, dostępnością produktów oraz przygotowaniem systemu logistycznego. Warto podkreślić, że jasna i przyjazna konsumentom polityka zwrotów sprzyja wzrostowi zakupów online i przychodów e-detalistów. Może być także elementem strategii biznesowej odróżniającym ofertę detalisty od konkurentów. Niestety polskie sklepy internetowe, zwłaszcza małe i mikro, ciągle jeszcze nie doceniają znaczenia sprawnego

i efektywnego systemu obsługi zwrotów, w których widzą przede wszystkim źródło wyzwań i kosztów logistycznych.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu logistyki zwrotnej w handlu elektronicznym w segmencie B2C oraz pokazanie roli jaką pełnią operatorzy logistyczni i KEP (usługi kurierskie, ekspresowe, paczkowe) oraz poczty w efektywnej i sprawnej obsłudze zwrotów<sup>1</sup>. Firmy te w odpowiedzi na potrzeby rynku sukcesywnie rozszerzają ofertę o nowe usługi dedykowane do obsługi zwrotów. W opracowaniu zostały wykorzystane informacje zgromadzone w trakcie badań własnych przeprowadzonych w lipcu 2015 r. w formie ustrukturyzowanych wywiadów bezpośrednich z menedżerami firm KEP i pocztowych oraz w wyniku analizy polityki zwrotów sklepów internetowych z różnych branż.

## Pojęcie logistyki zwrotnej w handlu elektronicznym

W literaturze przedmiotu logistyka zwrotna definiowana jest w szerszym lub węższym ujęciu w zależności m.in. od przyczyn i rodzaju zwrotów produktów czy stosunku do łańcucha dostaw (Rogers, Lambert,

Croxton, Garcia-Dastugue, 2006; Tarn, Razi, Wen, Perez, 2003; Vitasek, 2013; Ilgin, Gupta, 2013). S. M. Gupta i M. A. Ilgin logistykę zwrotną uważają za element zwrotnych łańcuchów dostaw (ang. *reverse supply chains*), które odpowiadają za zbieranie produktów z rynku i ich sprzedaż lub przetwarzanie w celu odzyskania części wartości rynkowej (np. komponentów lub materiałów z produktów zużytych) bądź utylizację (Ilgin, Gupta, 2013). W modelu zarządzania łańcuchem dostaw Global Supply Chain Forum (GSCF) logistyka zwrotna stanowi istotny element procesu zarządzania zwrotami (Rogers, Lambert, Croxton i Garcia-Dastugue, 2006). Proces ten jest jednym z ośmiu kluczowych procesów biznesowych w łańcuchu dostaw i wymaga planowania oraz efektywnego zarządzania na poziomie strategicznym i operacyjnym przez uczestników łańcucha dostaw. Proces zarządzania zwrotami, oprócz logistyki zwrotnej, obejmuje: zwroty, czynności pozwalające unikać zwrotów (ang. *avoidance*) oraz czynności kontroli przyczyn zwrotów i ograniczania liczby produktów zwracanych (ang. *gatekeeping*). Logistyka zwrotna w tym ujęciu ogranicza się do przepływów dóbr lub materiałów wstecz w łańcuchu dostaw, nie obejmuje jednak wszystkich czynności związanych z zarządzaniem zwrotnymi przepływami dóbr i informacji.

Oczywiście stosunek logistyki zwrotnej do procesu zarządzania zwrotami w łańcuchu dostaw będzie zależał także od podejścia jakie przyjmie się w nurcie dyskusji związków między logistyką i zarządzaniem łańcuchem dostaw — federalistów, tradycjonalistów, zmiany etykiety czy punktów styku (Rutkowski, 2004). Oprócz prezentowanego powyżej podporządkowania logistyki zwrotnej zarządzaniu łańcuchem dostaw (podejście federalistów), warto zwrócić uwagę na perspektywę punktów styku. Zgodnie z tym modelem zarządzanie zwrotami w łańcuchu dostaw posiada wspólne elementy z logistyką zwrotną, obejmujące strategiczne działania i decyzje, oraz pozycje różniące. Do tych drugich należą m.in. elementy operacyjne, oraz funkcje i działania logistyczne.

Biorąc pod uwagę specyfikę obsługi zwrotów w handlu elektronicznym proponuje się definicję podkreślającą rodzaj i cel zwrotów. Logistyka zwrotna e-commerce obejmuje zarządzanie przepływami produktów zwracanych z różnych powodów, z punktów konsumpcji do detalisty, dystrybutora lub producenta, i towarzyszącej im informacji, w celu odzyskania wartości towarów, dzięki naprawie i sprzedaży, lub ich właściwej utylizacji bądź recyklingu.

Ze względu na specyfikę handlu elektronicznego w segmencie B2C kluczowym rodzajem są zwroty konsumenckie. Klienci e-detalistów mają prawo do zwrotu produktów w określonym czasie bez podania przyczyny. Zwroty konsumenckie obejmują produkty: niespełniające oczekiwań kupującego (np. nieodpowiedni rozmiar, kolor, wygląd, jakość, niezgodność z opisem lub zdjęciem itp.), błędnie dostarczone (po-

myłki przy konfekcjonowaniu zamówienia), wadliwe oraz uszkodzone przez klientów lub w trakcie dostawy. Jeśli zwrócone dobra są w słabej kondycji i nie da się ich naprawić, odnowić i ponownie użyć, wówczas zwroty klasyfikowane są traktowane jako zwrot produktów kończących życie (ang. *end of life product return* — EOL) i poddawane są w kolejnym etapie recyklingowi lub utylizacji. Produkty w e-commerce mogą być także zwracane w celu naprawy niedziałających urządzeń lub wadliwych dóbr, także w ramach gwarancji. Naprawione dobra są oddawane klientom. Produkty nienadające się do dalszego użytkowania poddawane są operacjom określonym dla zwrotów typu EOL.

Logistyka zwrotna handlu elektronicznego różni się w wielu obszarach od logistyki dystrybucji. Główne wyzwania stanowią: efektywne zorganizowanie przepływów z wielu punktów do jednej lokalizacji, identyfikacja produktów na różnych etapach ze względu na niekompletne opakowanie czy dane o zwracanych dobrach, czas obsługi zwrotów i ich ewentualnego wprowadzenia do ponownej sprzedaży, dużą niepewność co do czasu, ilości i jakości zwracanych towarów, co wpływa na chaotyczne zarządzanie zapasami oraz wysokie koszty tych czynności. Duża niepewność towarzysząca zwrotom konsumentom utrudnia prognozowanie ich wielkości i określenie czasu oddania towarów, a tym samym planowanie działań logistycznych oraz zapewnienie potencjału logistycznego. Ponadto systemy logistyczne przedsiębiorstw z reguły nie są dostosowane do przepływów produktów pod prąd w łańcuchu dostaw.

W handlu elektronicznym, ze względu na rosnącą tendencję wśród e-klientów do zwracania produktów oraz na wysokie koszty zebrania produktów z punktów konsumpcji i ich zagospodarowania, warto zwrócić uwagę na czynności pozwalające ograniczać zwroty i ich koszty. Dzięki temu zmniejszają się koszty przemieszczania zwracanych dóbr w górę łańcucha dostaw. Wpływa to bezpośrednio na wzrost rentowności klientów oraz zysków przedsiębiorstwa. Dlatego poleca się opracować i wdrożyć proces zarządzania zwrotami w e-commerce a nie tylko proces logistyki zwrotnej. Sprzedawcy internetowi mogą na etapie budowania asortymentu i sprzedaży produktów podjąć działania, dzięki którym zgłoszenia zwrotów będą minimalizowane. Obejmuje to zarówno dobór odpowiedniej jakości towarów, prezentację produktów, m.in. opisy, zdjęcia, wskazówki dotyczące rozmiarów czy instrukcje użytkowania. Równie istotne jest zapobieganie pomyłkom na etapie przygotowywania przesyłki dla klienta. Właściwe procedury i system kontroli w magazynie pozwalają ograniczać błędy w konfekcjonowaniu, etykietowaniu i adresowaniu paczki, a także zabezpieczyć produkty przed zniszczeniem dzięki odpowiedniemu opakowaniu. Drugim ważnym elementem procesu zarządzania zwrotami dla sprzedawcy internetowego

jest ograniczanie zwrotów dzięki wyjaśnieniu przyczyny zwrotu w momencie jego zgłoszenia przez klienta i właściwemu wsparciu klienta w procesie użytkowania produktów, aby uniknąć rezygnacji z zakupu (np. wyjaśnienie przez konsultanta zasad obsługi urządzenia).

## Wyzwania w procesie logistyki zwrotnej

W procesie logistyki zwrotnej w handlu elektronicznym B2C wyróżnia się kilka zasadniczych etapów (rys. 1). Proces jest złożony i obejmuje szereg czynności związanych z odbiorem produktów od konsumentów, organizacją transportu, obsługą procesów magazynowych, w tym m.in. kontrolą jakości zwracanych dóbr oraz ich wprowadzeniem do ponownej sprzedaży lub recyklingiem, a także przygotowaniem dokumentów i przepływem informacji.

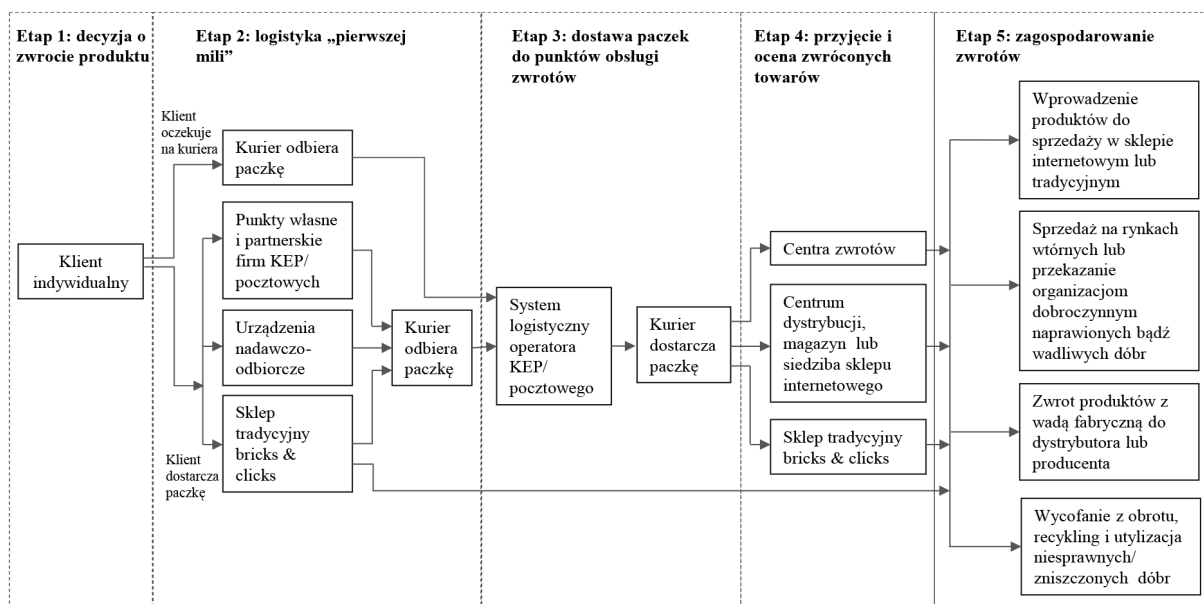
W zależności od rodzaju firmy — działającej tylko w Internecie (ang. *pure player*) czy posiadającej oprócz e-sklepu sieć tradycyjnych placówek (ang. *brick and click*) — dostępne są różne kanały i opcje zwrotów. Zróżnicowane są także zasoby i infrastruktura, która może być wykorzystana do obsługi zwrotów. Firmy *brick and click*, zwłaszcza sieci z dużą liczbą stacjonarnych sklepów detalicznych, mogą osiągnąć efekty synergiczne wykorzystując posiadane zasoby logistyczne i tradycyjne placówki do przyjmowania i obsługi zwracanych towarów. Część detalistów

oferuje klientom możliwość zwrotu produktu do fizycznej placówki nie tylko ze względu na oczekiwania konsumentów, aczkolwiek jest to istotny powód. Badania UPS Pulse of the Online Shopper pokazują, że 34% kupujących online Europejczyków deklaruje chęć oddania produktu do fizycznej placówki sklepu (UPS, comScore, 2015). Doświadczenie detalistów *brick and click* wskazuje, że konsumenci odwiedzający placówkę w celu odbioru przesyłki lub dokonania zwrotu przy okazji zapoznają się z ofertą sklepu i kupują inne produkty. Firmy sprzedające tylko online (ang. *pure players*) w większym stopniu zależą od infrastruktury i oferty usługodawców logistycznych. W obu przypadkach przedsiębiorstwa muszą podjąć decyzję czy zbudować własny system do obsługi zwrotów, czy zlecić całość procesu (ang. *one stop e-commerce*) lub jego poszczególne etapy wyspecjalizowanym firmom logistycznym, KEP i pocztowym.

Organizacja sprawnego i efektywnego procesu obsługi zwrotów w handlu elektronicznym jest dużym wyzwaniem organizacyjnym i kosztowym zwłaszcza dla małych i mikro sklepów internetowych, które w Polsce stanowią ok. 85%. E-sklepy, zarówno te które z polityki zwrotów chcą uczynić element wyróżniający i kreujący wartość dla konsumentów, jak i pozostałe powinny uwzględniać rosnące oczekiwania kupujących online konsumentów co do jasnej i przyjaznej polityki zwrotów. Zgodnie z regułą 3C (ang. *convenience* — wygoda; ang. *choice* — wybór; ang. *channel* — kanał sprzedaży) określającą potrzeby klientów w handlu internetowym, kluczowe w zapewnieniu właściwej polityki zwrotów są: wygoda w odda-

Rysunek 1

Przepływy produktów w procesie logistyki zwrotnej w B2C e-commerce



Źródło: opracowanie własne.

waniu dóbr, elastyczność systemu i wybór spośród kilku opcji zwrotu towarów. Równie ważne dla e-klientów są darmowe zwroty. Niektóre przedsiębiorstwa z darmowych zwrotów uczyniły element strategii biznesowej i atut wyróżniający je na rynku. Inne różnicują zasady pokrywania kosztów odbioru dóbr od konsumenta w zależności od rodzaju klienta (np. zarejestrowany w systemie sklepu), jego lokalizacji (w kraju lub zagranicą), wartości zakupów oraz kanału zwrotu i rodzaju usługi (np. kurierem, w placówce pocztowej, poprzez urządzenia). W pozostałych przypadkach klienci zwracają zakupy na własny koszt.

W procesie logistyki zwrotnej w B2C *e-commerce* istotne jest, aby na jak najwcześniejszym etapie określić przyczynę zwrotu i uzależnić od niej drogę powrotną produktów (Pluta-Zaremba, Rutkowski, 2005). Dzięki temu można skrócić czas realizacji procesu i zmniejszyć koszty logistyczne (m.in. koszty zapasów i transportu). Do sprawnego zarządzania procesem niezbędna jest widoczność przesyłki dzięki przepływowi informacji w czasie rzeczywistym między e-detalistami, firmami obsługującymi logistykę i konsumentami. Jest to możliwe dzięki rozwijaniu aplikacji i technologii informatycznych przez operatorów logistycznych i KEP oraz integracji systemów informatycznych partnerów biznesowych. Ponadto równie ważne są: elastyczność systemu, ze względu na dużą niepewność co do czasu, ilości i jakości zwracanych dóbr, oraz czas realizacji procesu. Ma to kluczowe znaczenie dla detalistów działających w branżach z wysokim odsetkiem zwrotów (np. odzieżowej czy obuwniczej), produktów o krótkim cyklu życia, sezonowych, o krótkim terminie przydatności oraz dóbr o wysokiej wartości.

## Etap 1: Decyzja o zwrocie produktu

Proces logistyki zwrotów uruchamiany jest wraz z podjęciem przez konsumenta decyzji o odstąpieniu od umowy i zwrocie towaru kupionego w sklepie internetowym. Zgodnie z ustawą o prawach konsumenta z 30 maja 2014 r. nabywca ma prawo do odstąpienia od umowy zawartej na odległość lub poza lokalem przedsiębiorstwa i zwrotu towarów w ciągu 14 dni liczonych od chwili otrzymania przez konsumenta towaru, nie zaś od daty zawarcia umowy, bez konieczności podania przyczyny. Niektóre sklepy internetowe oferują dłuższe terminy, np. 30 dni na rezygnację z zakupu. W tym czasie konsument musi poinformować sprzedawcę o odstąpieniu od umowy. Następnie ma kilka dni na przesłanie produktów. Dla sklepów oznacza to wydłużenie czasu otrzymania zwrotu i decyzji o sposobie jego zagospodarowania. W przypadku produktów sezonowych, z krótkim okresem przydatności, szybko tracących wartość lub sprzedawanych w ramach ofert czasowych przyczynia się to do wzrostu odsetka towarów pełnowartościowych, które tra-

fiają na wyprzedzie lub do outletów zamiast do standardowej oferty sklepu internetowego.

W zależności od polityki sklepu klient może po pierwsze, zgodnie z informacjami zawartymi na stronie internetowej sklepu, przesłać zwracane towary na własny koszt bez kontaktu ze sprzedawcą. Konsument wybiera dowolną z dostępnych na rynku usług dostarczania paczek kierując się kryterium, np. najniższej ceny lub wygody w nadaniu przesyłki. W systemach firm KEP i pocztowych taka forma zwrotu traktowana jest jako nadanie przesyłki przez osobę fizyczną a nie jako zwrot.

Po drugie konsument może odesłać towar, wykorzystując drukowaną etykietę zwrotną dołączoną do przesyłki. Sklep internetowy, aby tworzyć etykiety zwrotne musi aktywować u operatora KEP, bądź pocztowego usługę dedykowaną do obsługi przesyłek zwrotnych. W Polsce, jak pokazały badania, ta opcja na razie nie cieszy się dużą popularnością. E-sklepy obawiają się, że takie upraszczanie procedur zwrotu ułatwi konsumentom podjęcie decyzji o odesłaniu towaru.

W trzeciej opcji konsument zgłasza sklepowi internetowemu chęć rezygnacji z zakupu (np. poprzez e-mail, formularz na stronie WWW lub telefonicznie na infolinię). E-sklep wskazuje adres, pod który produkt będzie przesłany, a także dokumenty i dane jakie klient powinien przekazać w formie elektronicznej oraz dołączyć do przesyłki. Sprzedawca może autoryzować zlecenie zwrotu jeszcze przed nadaniem paczki oraz zdecydować czy pokryje koszt przesyłki czy sceduje go na konsumenta. Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta nakłada na sprzedającego obowiązek oddania klientowi tylko kosztów zakupu produktu i dostawy (w wysokości najtańszej, oferowanej przez niego usługi doręczenia). Nie ma on obowiązku pokrycia kosztów przesyłki zwrotnej. Jednak niektórzy e-detaliści oferują darmowe zwroty bez względu na wartość odsyłanych produktów, co stanowi element strategii biznesowej odróżniający ich od konkurentów. Ponoszą wówczas koszty dwóch przesyłek.

Po akceptacji zgłoszonego przez klienta zwrotu:

- sklep wysyła konsumentowi etykietę zwrotną (elektroniczną do samodzielnego wydrukowania albo drukowaną), bądź kod nadania/zwrotu lub
- konsument sam generuje i drukuje etykietę/list przewozowy po wypełnieniu formularza zlecenia zwrotu na stronie internetowej sklepu lub operatora KEP czy pocztowego.

Badania pokazały, że etykieta zwrotna, generowana przez sklep internetowy i przesyłana klientowi, dołączana jest m.in. do zwrotów dostarczanych do Access Point UPS (usługa UPS Returns), Parcel-Shop GLS (usługa Shop Return Service) czy punktów RUCH-u (usługa Paczka w Ruchu). Z kolei tworzony automatycznie kod nadania do Paczkomatów InPost w usłudze Szybkiewzroty.pl klient otrzymuje e-mailem lub SMS-em po zatwierdzeniu zwrotu

przez sklep. W usłudze Allegro InPost, Allegro akceptuje zwrot i przesyła nadawcy kod zwrotu. Z kolei czynności generowania kodu powierzane są konsumentom przez, np. DHL Parcel w usłudze DHL24 Autoryzowana Przesyłka, UPS w usłudze, UPS Returns on the Web oraz Poczta Polska w ramach usługi e-Zwrotów.

Sposób przygotowania dokumentu nadania paczki zwrotnej zależy od rodzaju usługi, którą, spośród dostępnych na rynku, wybierze sprzedawca internetowy. Z reguły zwroty w ramach tych usług są bezpłatne dla kupujących online. Dzięki kontaktowi z klientem, e-sklep ma szansę poznać przyczynę rezygnacji z zakupu i już na pierwszym etapie procesu podjąć decyzję o kanale zwrotu oraz miejscu przesłania oddawanych towarów. Te rozstrzygnięcia są kluczowe dla skrócenia czasu obsługi zwrotu, a zwłaszcza szybkiego wprowadzenia produktów do ponownej sprzedaży, efektywnego zarządzania zapasami oraz zmniejszenia kosztów logistycznych.

W kolejnym kroku konsument przygotowuje paczkę do wysyłki wraz z niezbędnymi dokumentami zawierającymi m.in.: numer faktury, numer zamówienia internetowego, dane osobowe, numer konta, na które będą zwrócone koszty nabycia dóbr, opis zawartości wraz z numerami indeksów, czy informację o przyczynie zwrotu towarów.

## Etap 2: Logistyka „pierwszej mili”

Drugi etap procesu obejmuje logistykę „pierwszej mili”, której główne wyzwanie polega na odebraniu pojedynczych produktów od indywidualnych klientów. Na polskim rynku dostępnych jest kilka rozwiązań, oferowanych przez operatorów KEP i pocztowych, które mogą być wykorzystane do odbioru przesyłek od klientów. Zasadnicza różnica między nimi polega na stopniu zaangażowania konsumenta w obsługę „pierwszej mili” oraz subiektywnym poczuciu wygody. W pierwszym wariantcie kurier odbiera przesyłkę w systemie drzwi–drzwi w lokalizacji wskazanej przez konsumenta, np. w domu. Takie usługi świadczą operatorzy KEP, np. DHL Parcel, GLS, UPS. Wyzwania i koszty obsługi są zbliżone do tych przy doręczaniu paczek przez kuriera w ramach „ostatniej mili” w handlu internetowym. W drugiej opcji klient angażuje się w proces tworzenia wartości, dostarczając paczkę do wybranego miejsca: oddziału firmy KEP czy placówki pocztowej, punktów partnerskich do odbioru i nadawania paczek (m.in. firm usługowych, stacji benzynowych i sklepów otwartych do późnych godzin) lub samoobsługowych urzędzeń do odbioru i nadawania przesyłek (tab. 1). Kurierzy z reguły odbierają nadane paczki zwrotne przy okazji dostarczenia przesyłek do danego punktu/urzędzenia, co zmniejsza koszty transportu i obsługi „pierwszej mili”.

Zaletą rozwiązania z włączeniem konsumentów w proces zwrotu są niższe opłaty za przesyłkę zwrotną. Ponadto zwiększa się nie tylko wybór, lecz również wygoda konsumentów, gdyż nie muszą czekać na kuriera. Mogą nadać przesyłkę zwrotną w wybranej przez siebie placówce, punkcie odbioru czy urządzeniu zlokalizowanych w pobliżu miejsca zamieszkania lub pracy, po drodze do domu lub pracy (np. w okolicy dworców, stacji metra, na stacjach benzynowych), albo blisko miejsc robienia zakupów (np. w centrach handlowych).

Warto podkreślić, że poszczególne rozwiązania oferowane przez operatorów KEP i pocztowych charakteryzuje różny stopień rozpowszechnienia i zasięg geograficzny, co wpływa na ich dostępność i bliskość dla konsumenta. Zróżnicowane są także procedury zlecenia zwrotu oraz koszty poszczególnych usług. Dlatego sklepy internetowe, dbając o potrzeby i wygodę konsumentów, powinny udostępniać na swych stronach WWW więcej niż jedną opcję zwrotu produktów. Prognozuje się, że wkrótce, analogicznie do opcji wysyłki, na stronach sklepów internetowych pojawi się również koszyk preferowanych opcji zwrotu.

Najgęstsza sieć placówek pocztowych przyjmujących zwroty, rozmieszczonych nie tylko w dużych i średnich miastach, lecz również na terenach o niższym stopniu urbanizacji oraz wiejskich, dysponuje Poczta Polska. Równie dużo punktów własnych i partnerskich, przystosowanych do przyjmowania zwrotów będzie posiadał w pierwszej połowie 2016 r. RUCH. O łatwy dostęp do swoich punktów nadawczo-odbiorczych Access Point dba także UPS. Sieć tych punktów jest jeszcze budowana, ale już teraz są one zlokalizowane tak, że 40% polskiego społeczeństwa ma do punktu nie dalej niż 1 km na obszarach wysoko zurbanizowanych i do 5 km na terenach o niskim stopniu urbanizacji. Nad rozbudową sieci punktów partnerskich pracuje także DHL Parcel i GLS. Samoobsługowe urzędzenia, np. Paczkomaty InPost, są instalowane przede wszystkim w dużych i średnich miastach ze względu na większy popyt na dostawy paczek do urzędzeń. Aczkolwiek ostatnio 150 Paczkomatów zostało zainstalowanych w miejscowościach małych, liczących powyżej 10 tys. mieszkańców ze względu na potrzeby klientów kupujących w Internecie i wybierających Paczkomaty InPost jako formę dostawy i zwrotu towarów. W 2014 r. zwroty produktów w Paczkomatach stanowiły 6% wolumenu dostarczanego do tych urzędzeń.

Część detalistów *bricks and clicks* oferuje klientom także opcję zwrotu produktów kupionych w sklepie internetowym bezpośrednio do fizycznej placówki. Sprzedawca może wówczas sprawdzić stan towaru i zdecydować o jego dalszej drodze. Produkt może być wprowadzony do sprzedaży w danym sklepie lub przesłany w górę łańcucha dostaw.

Tabela 1

Usługi zwrotu do punktów i urzędzeń nadawczo-odbiorczych wybranych operatorów KEP i pocztowych na polskim rynku

Firma	Miejsce nadania zwrotu/usługa	Liczba punktów nadania zwrotu	Dostępność usługi dla klientów indywidualnych sklepów internetowych
<b>Punkty własne i partnerskie z obsługą osobową zwrotów</b>			
DHL Parcel	Punkty Obsługi Klienta/ DHL24 Autoryzowana Przesyłka DHL Parcelshop	47 punktów  1000 punktów partnerskich (wrzesień 2015 r.)planowane 1600 punktów partnerskich (koniec 2015 r.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ list przewozowy generowany przez klienta z poziomu strony internetowej e-sklepu (DHL24 Autoryzowana Przesyłka),</li> <li>■ klient może nadać przesyłkę w Punkcie Obsługi Klienta lub w Parcelshop na własny koszt (bez kontaktu ze sklepem)</li> </ul>
GLS	ParcelShop GLS/ Shop Return Service	ponad 1100 punktów, w tym 30 zlokalizowanych w oddziałach GLS, reszta u partnerów	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ drukowana etykieta zwrotna w dostarczanej paczce (Shop Return Service),</li> <li>■ etykieta przesłana przez sklep e-mailem do samodzielnego wydruku (Shop Return Service),</li> <li>■ klient może nadać przesyłkę w punkcie ParcelShop na własny koszt (bez kontaktu ze sklepem)</li> </ul>
InPost	Punkty Obsługi Klienta/Allegro Polecone InPost	1200 własnych placówek InPost	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kod zwrotu dostarczony przez Allegro umożliwiający nadanie zwrotu w placówce InPost</li> </ul>
Poczta Polska (PP)	Wyznaczone placówki Poczty Polskiej/eZwroty	ponad 4500 własnych placówek PP	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ etykieta zwrotna generowana przez klienta na stronie PP (po kontakcie z e-sklepem akceptującym zwrot),</li> <li>■ etykieta zwrotna generowana przez klienta na stronie PP (bez kontaktu ze sklepem)</li> </ul>
RUCH	Kioski i saloniki RUCHu oraz punkty partnerskie/Paczka w Ruchu	ponad 2200 kiosków i saloników RUCHu, planowane 5000 punktów własnych i partnerskich (I połowa 2016 r.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ drukowana etykieta zwrotna w dostarczanej paczce,</li> <li>■ etykieta przesłana przez sklep e-mailem do samodzielnego wydruku</li> </ul>
UPS	Centra Obsługi Klienta UPS Access Point/UPS Returns, UPS Returns Plus, UPS Returns on the Web	20 punktów 1000 punktów partnerskich, planowane 1300 punktów partnerskich (koniec 2015 r.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ drukowana etykieta zwrotna w dostarczanej paczce przedpłacona przez nadawcę/sklep internetowy (UPS Returns),</li> <li>■ elektroniczna etykieta przesłana przez sklep e-mailem do samodzielnego wydruku (UPS Returns),</li> <li>■ nadawca generuje i drukuje etykietę zwrotną z poziomu sklepu internetowego (UPS Returns on the Web — Przesyłki zwrotne w Internecie)</li> <li>■ klient może po wejściu na stronę wykupić nadanie paczki i pozostawić ją np. w Access Point (bez ingerencji sprzedawcy/ sklepu)</li> </ul>
<b>Samoobsługowe punkty zwrotów (urządzenia)</b>			
InPost	Paczkomaty/Szybkiewzroty.pl, Allegro Paczkomaty InPost	ponad 1330 urzędzeń (sierpień 2015 r.), planowane 1842 urzędzenia (koniec 2015 r.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kod nadania przesłany klientowi e-mailem lub SMS-em (Szybkiewzroty.pl)</li> <li>■ kod zwrotu dostarczony przez Allegro (Allegro Paczkomaty InPost)</li> </ul>
Poczta Polska	Urządzenia nadawczo-odbiorcze	planowane 1000 urzędzeń do 2020 r.	brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firm uczestniczących w badaniu. Dane: lipiec 2015 r.

### Etap 3: Dostawa paczek do punktów obsługi zwrotów

Na trzecim etapie paczki przechodzą przez system logistyczny operatora KEP, bądź pocztowego obsługującego paczki. Najczęściej zorganizowany jest on w systemie *hub and spoke* z centralną sortownią dla danego regionu świata lub kraju oraz regionalnymi bądź lokalnymi terminalami. Lokalne oddziały pełnią dwie funkcje: gromadzą przesyłki przekazywane przez kurierów z danego regionu, skąd są one dostarczane do systemu krajowych sortowni oraz rozdzielają przesyłki przychodzące z centralnych sortowni na kurierów. Zwroty doręczane są przez kurierów do miejsc wskazanych przez sklep internetowy (np. na adres podany na stronie internetowej czy na etykiecie zwrotnej). Miejsce zwrotu może być inne niż miejsce nadania przesyłki.

### Etap 4: Przyjęcie i ocena zwróconych towarów

Według ekspertów branży KEP większość zwrotów dokonywanych jest do obiektów, z których produkty zostały wysłane, np. centrów dystrybucji, magazynów czy siedziby sklepów internetowych lub tradycyjnych (sprzedających produkty także przez Internet i posiadających tylko magazyn przy-sklepowy). Zwracane dobra mogą być przekazane także do centrów zwrotów, które zajmują się ich oceną i odsprzedają. W przypadku detalistów z wielokanałowymi systemami dystrybucji zwroty mogą być dostarczone przez operatorów KEP i pocztowych bezpośrednio do sklepów stacjonarnych z pominięciem centrum dystrybucji obsługującego sklep internetowy, np. paczki wysyłane są do placówek, w których należy uzupełnić zapasy określonego asortymentu, lub do których dostawa jest najtańsza. Dzięki temu skraca się czas od momentu nadania zwrotu do wprowadzenia produktów do sprzedaży oraz odległość jaką pokonują towary.

System szybkiej i sprawnej obsługi zwróconych towarów stanowi równie duże wyzwanie, jak logistyka „pierwszej mili”. Małe i mikro sklepy internetowe, ze względu na skalę działania, mogą we własnym zakresie obsługiwać zwroty w magazynie przygotowującym wysyłki. Duże sklepy internetowe z reguły zlecają te czynności operatorowi logistycznemu obsługującemu wysyłki lub wyspecjalizowanemu w obsłudze zwrotów, tzw. centrom zwrotów. Pracownicy w każdym z tych miejsc sprawdzają ilość i jakość oddanych towarów oraz stan opakowania. Następnie decydują czy zwrócony produkt jest wadliwy, bądź uszkodzony czy też nadaje się do ponownej sprzedaży.

### Etap 5: Zagospodarowanie zwrotów

Od oceny stanu zwróconych dóbr, ich rodzaju oraz miejsca składowania zależy dalsza droga zwrotów i logistyczne obsługa przepływów. Sprawne, nieuszkodzone produkty w oryginalnym opakowaniu można od razu wprowadzić do powtórnej sprzedaży w sklepie internetowym, stacjonarnym lub outlecie (np. produkty zwrócone po sezonie lub po wycofaniu kolekcji z regularnej sprzedaży). Ważnym działaniem jest także odtworzenie wartości zwróconych dóbr poprzez, np. naprawę, wymianę uszkodzonego opakowania. Produkty z wadami lub uszkodzone z reguły naprawia się, przecenia i sprzedaje na rynkach wtórnych (np. Allegro, e-Bay) czy w specjalnych outletach lub przekazuje organizacjom dobroczynnym. Towary z wadami fabrycznymi mogą być reklamowane i odesłane przez e-detalistę do dystrybutora lub producenta. Towary niesprawne i nienadające się do naprawy lub przeterminowane poddaje się recyklingowi lub utylizacji.

### Podsumowanie

Organizacja sprawnego i efektywnego procesu logistyki zwrotnej w B2C *e-commerce* stanowi duże wyzwanie. Konsumenci kupujący produkty online oczekują od e-sklepów przyjaznej polityki i procedur zwrotów zapewniających wygodę, elastyczność i wybór spośród kilku opcji zwrotu towarów. Warto, aby sklepy internetowe podjęły to wyzwanie, gdyż efektywny proces przyczynia się nie tylko do zadowolenia klientów indywidualnych i wzrostu sprzedaży, lecz przede wszystkim pozwala na zmniejszenie kosztów logistycznej obsługi zwracanych dóbr. Dlatego właściwe zarządzanie zwrotami nabiera coraz większego znaczenia w dynamicznie rozwijającym się krajowym *e-commerce*, jak również w transgranicznym e-handlu, w którym ze względu na większe odległości do pokonania, różnice kulturowe i regulacje prawne, koszty logistyczne są znacznie wyższe.

Na potrzeby rynku *e-commerce* odpowiedzieli operatorzy KEP i pocztowi wprowadzając usługi dedykowane do obsługi zwrotów, w szczególności „pierwszej mili”. Zaproponowali rozwiązania zwiększające wybór i wygodę konsumentów, którzy mogą nadać przesyłkę zwrotną nie tylko przez kuriera, lecz również w wybranym punkcie odbioru i nadania paczek czy urządzeniu. Oprócz tego przygotowali dla e-sklepów aplikacje ułatwiające przepływ informacji, m.in. kontakt z konsumentem, zebranie informacji o zwracanych produktach, przygotowanie etykiet zwrotnych i innych dokumentów, a także śledzenie przesyłki zwrot-



nej poprzez urządzenia stacjonarne i mobilne. W ten sposób firmy KEP i pocztowe nie tylko wspierają sklepy internetowe w efektywnej obsłu-

dze zwrotów oraz w pozyskiwaniu i utrzymaniu klientów, lecz również dbają o wygodę kupujących online.

## Przypisy

<sup>1</sup> Artykuł jest kontynuacją tematyki zwrotów w e-handlu podjętej przez autorki w artykule pt.: „Logistyka zwrotna w B2C e-commerce — kreowanie wartości dla konsumenta” (GMiL 7 2016). W tym opracowaniu została pokazana m.in.: rosnąca rola zwrotów w e-commerce oraz znaczenie logistyki zwrotnej w kreowaniu wartości dla konsumentów.

## Bibliografia

- Ilgın, M.A., Gupta, S.M. (2013). Reverse Logistics. W: S.M. Gupta (red.). *Reverse Supply Chains. Issues and Analysis* (1–68). Taylor & Francis Group.
- Pluta-Zaremba, A., Rutkowski, K. (2005). Logistyka dystrybucji w erze Internetu. W: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji* (211–243). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Rogers, D.S., Lambert, D.M., Croxton, K.L., Garcia-Dastugue, S.J. (2006). The Returns Management Process. W: D.M. Lambert (red.). *Supply Chain Management. Processes, Partnerships, Performance* (147–167). Sarasota: Supply Chain Management Institute.
- Rutkowski, K. (2004). Zarządzanie łańcuchem dostaw — próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (12).
- Tarn, J.M., Razi, M.A., Wen, H.J., Perez, A.A. (2003). E-fulfillment: the strategy and operational requirements. *Logistics Information Management*, 16(5), 350–362.
- UPS, comScore (2015). *UPS Pulse of the Online Shopper. Europe Study*. UPS.
- Vitasek, K. (2013). *Supply Chain Management Terms and Glossary*. CSCMP.

## Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca

**Nowość!**

Zarządzanie popytem na produkty jest ważnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem ze względu na znaczenie przepływu dóbr rzeczowych między firmami. Autorzy przedstawili w książce popyt na produkty w zarządzaniu łańcuchem dostaw, planowanie popytu na produkty w łańcuchu dostaw, organizowanie zarządzania tym popytem, koordynowanie działań przedsiębiorstw w zarządzaniu popytem na produkty w łańcuchu dostaw, kontrolę działań w zarządzaniu popytem na produkty w łańcuchu dostaw oraz przykłady zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw wybranych branż.



[www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)