

GOSPODARKA MATERIAŁOWA & LOGISTYKA

ROK LXVIII
Nr 7 (1259)

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
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 czasopiisma. Wersja drukowana miesięcznika jest wersją pierwotną. Redakcja zastrzega sobie prawo do opracowania redakcyjnego oraz dokonywania skrótów w nadesłanych artykułach.

„Gospodarka Materiałowa i Logistyka” jest czasopiismem punktowany 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
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

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA

Milena Ratajczak-Mrozek, Filip Nowacki
Kształtowanie ryzyka w krajowych i międzynarodowych łańcuchach dostaw
Risk formation in national and international supply chains 2

Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba
Logistyka zwrotna w B2C e-commerce — kreowanie wartości dla konsumenta
B2C E-commerce Return Logistics — Consumer Value Creation 8

Justyna Majchrzak-Lepczyk, Benedykt Bober
Aspekty logistyczne funkcjonowania aptek szpitali publicznych w Polsce
Logistical aspects of pharmacies functioning in public hospitals in Poland 15

Edukacja ekonomiczna

Agnieszka Gzizelczak
Znaczenie Lean Management we współczesnym przedsiębiorstwie — wyniki badań
The importance of Lean Management in the modern enterprise — research results 21

Joanna Hatacz
Analiza ergonomiczna dotycząca rozmieszczenia i użytkowania elementów wyposażenia wybranych typów samochodów pożarniczych
Ergonomic analysis concerning the arrangement and exploitation of elements of equipment of selected types of fire-fighting vehicles 29

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:

- Procesy logistyczne w organizacji imprez masowych na przykładzie rajdów samochodowych
- Model analizy i kształtowania relacji pomiędzy interesariuszami a wirtualnym łańcuchem dostaw w świetle wymagań CSR

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

Logistyka zwrotna w B2C e-commerce — kreowanie wartości dla konsumenta

B2C e-commerce return logistics — consumer value creation

Zwroty są procesem, który staje się coraz bardziej istotny na dynamicznie rozwijającym się rynku e-commerce. Sprawna i efektywna logistyka zwrotna to ogromne wyzwanie, zwłaszcza dla mikroprzedsiębiorstw, które w Polsce stanowią większość. W artykule zwrócono uwagę na rolę zwrotów w kreowaniu wartości dla konsumenta, wskazano wyzwania związane z ich organizacją oraz przedstawiono, jak działający na rynku polskim operatorzy KEP i poczty wspierają firmy e-handlu na różnych etapach realizacji procesu zwrotu.

Słowa kluczowe:

logistyka zwrotna, zwroty, B2C, e-commerce.

Returns management is the process that has become increasingly important in the rapidly expanding B2C e-commerce market. Effective and efficient reverse logistics is a huge challenge, especially for micro-enterprises, which constitute a majority in Poland. The article focuses on the role of returns in creating value for consumers, emphasises the challenges and presents how CEP and post operators engage in e-commerce reverse logistics on Polish market.

Key words:

reverse logistics, returns, B2C, e-commerce.

Wprowadzenie

Handel elektroniczny w Polsce jest jednym z najszybciej rosnących rynków w Europie. I choć ciągle wyższy odsetek obrotów *e-commerce* jest generowany w ramach B2B, to ponad dwudziestoprocentowy wzrost rynku B2C rocznie zachęcił firmy branży KEP, poczty i operatorów logistycznych do inwestycji, pozwalających zaofiarować wyższą wartość indywidualnym konsumentom. Inwestycje w infrastrukturę logistyczną i systemy informatyczne dały możliwość nie tylko zintegrowania alternatywnych kanałów odbioru i dostawy, ale również świadczenia szeregu usług dodatkowych, w tym usługi zwrotów.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na rosnącą rolę zwrotów w *e-commerce*, wskazanie wyzwań logistycznych związanych z ich organizacją oraz przedstawienie, jak operatorzy logistyczni wspomagają ich realizację w handlu elektronicznym w Polsce¹. Powstał on w efekcie badań własnych przeprowadzonych przez autorki w lipcu 2015 roku w formie ustrukturalizowanych wywiadów bezpośrednich z menedżerami firm KEP i pocztowych.

Dynamiczny wzrost B2C e-commerce w Europie i Polsce

Europejski rynek handlu elektronicznego² jest w bardzo dobrej kondycji. *E-commerce* Europe podaje, że sprzedaż dóbr i usług przez Internet w 2014 ro-

ku w segmencie B2C wzrosła o 14,3%, osiągając poziom 423,8 mld euro, co stanowi 2,4% PKB Europy. Handel elektroniczny jest wskazywany przez Komisję Europejską jako jeden z głównych czynników wzrostu gospodarczego w Europie. Przyczynił się do powstania około 715 tys. firm internetowych i przewiezienia w 2014 roku ponad 4 mld paczek. Szacuje się, że bezpośrednio i pośrednio *e-commerce* daje zatrudnienie blisko 2,5 mln osób (*E-commerce* Europe, 2015).

Mimo ogromnego znaczenia *e-commerce* w całej Europie, poziom jego rozwoju i popularność są bardzo zróżnicowane w poszczególnych państwach. Szczególne rozbieżności widać między rozwiniętymi krajami Europy Zachodniej i Północnej a krajami Europy Środkowej i Wschodniej. Największy w Europie jest rynek brytyjski z obrotami 127,2 mld euro, za nim rynek niemiecki — 71,2 mld euro i rynek francuski — 56,8 mld euro. Wartość rynku *e-commerce* w Polsce w 2014 roku wyniosła 6,6 mld euro (27,5 mld PLN), co wprawdzie plasuje Polskę daleko za liderami, ale gwarantuje dobrą czwartą pozycję wśród europejskich rynków rozwijających się (za Rosją — 18,8 mld euro, Hiszpanią — 16,9 mld euro i Włochami — 13,3 mld euro) oraz zapewnia czołowe miejsce wśród państw Europy Środkowej (tab. 1).

Polska należy do grona liderów nie tylko regionu, ale i całej Europy, jeśli chodzi o tempo wzrostu e-handlu w segmencie B2C (21,7% w porównaniu z 14,3% średnio dla całej Europy; *E-commerce* Europe, 2015). Potencjał wzrostu naszego rynku *e-commerce* jest widoczny, gdy przyjrzymy się wielkości udziału handlu interne-

Tabela 1

Obroty oraz średnie roczne wydatki e-konsumenta w krajach Europy Środkowej

Kraj	Obroty roczne w mld EUR	Średnie roczne wydatki e-konsumenta w euro
Niemcy	1,2	1 585
Szwajcaria	12,7	1 789
Austria	11,7	2 122
Polska	6,6	539
Republika Czeska	2,9	617
Węgry	0,9	460
Słowacja	0,4	—
Słowenia	0,2	—

Źródło: E-commerce Europe, 2015.

towego w handlu ogółem w Polsce. Odsetek ten wynosi 3,8%, co w porównaniu z 13,2% w Wielkiej Brytanii, 10% w Niemczech, czy 8,7% we Francji napawa optymistycznie na przyszłość (Dotcom River, 2013). Eksperci branży KEP wyliczają, że wzrost rynku *e-commerce* o 2% to przyrost liczby przesyłek o ok. 1%.

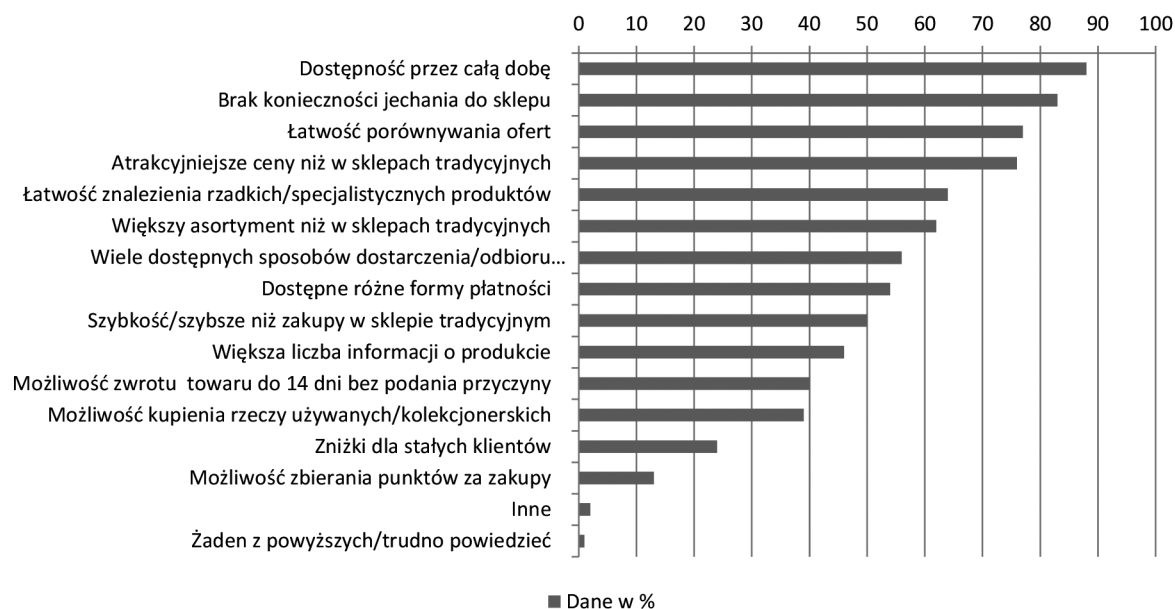
W Polsce przybywa e-sklepów (średnio w tempie około 11% rocznie; Kawa, 2014). Sociomantic Labs szacuje, że w 2015 r. ich liczba przekroczy 22 tysiące. W większości (89%) są to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób. W prawie połowie zatrudniono nie więcej niż 2 osoby, a zaledwie 3% zatrudnia ponad 50 osób. Blisko połowa realizuje mniej niż 100 zamówień miesięcznie (IAB Polska, 2014). Tak więc rynek e-handlu jest bardzo rozdrobniony i panuje na nim zacięta walka konkurencyjna o klienta.

Wartość kreowana dla e-konsumenta

Według E-commerce Polska 55% internautów kupuje w sieci³. 32% z nich robi zakupy przynajmniej raz w tygodniu, 52% — raz lub dwa razy w miesiącu, 16% — raz na pół roku, średniorocznie wydając 539 euro (Trusted Shops, 2015; tab. 1).

Polacy wybierają zakupy w Internecie głównie ze względu na: niższą cenę — 71%, dostawę do domu — 70%, wygodę — 61% i oszczędność czasu — 50% (Kawa, 2014). Choć najnowsze wyniki badań Gemius Polska pokazują, że polski rynek dojrzeva i dziś e-klienci deklarują, że najważniejsza jest dla nich wygoda rozumiana jako całodobowa dostępność, brak konieczności fizycznej podróży do sklepu oraz ła-

Rysunek 1

Czynniki motywujące do robienia zakupów *on-line* (w %)

Źródło: Gemius Polska, 2015.

twość porównywania ofert. Warto jednak zauważyć, że atrakcyjna cena jest ciągle bardzo wysoko w rankingu. Na liście istotnych korzyści znalazły się również elementy logistyczne, tj. wiele dostępnych kanałów odbioru/dostarczenia zakupów, szybkość zakupów oraz możliwość zwrotu zakupionego towaru w ciągu 14 dni bez podania przyczyny (rys. 1).

Wskazane przez respondentów czynniki motywujące ich do e-zakupów to korzyści, które kreują dla nich wartość⁴. Klient zwykle ocenia je w odniesieniu do kosztów, które musiał ponieść, aby pozyskać dany produkt i/lub usługę. J.L. Heskett, W.E. Sasser, L.A. Schlesinger uważają, że wartość dla klienta jest ilorazem korzyści i kosztów⁵, który rośnie wraz ze wzrostem korzyści (tj. jakości produktu i jakości procesu obsługi klienta) i spadkiem kosztów poniesionych na ich uzyskanie (tj. ceny produktu, ale również i kosztów dostawy⁶):

$$\text{Wartość dla klienta} = f \left\{ \frac{\text{Jakość produktu} + \text{Jakość procesu obsługi klienta}}{\text{Cena} + \text{Koszt pozyskania}} \right\} \quad (1)$$

W ramach niniejszego badania szczególnie interesujące były rosnące korzyści i malejące koszty, które można osiągnąć dzięki sprawnej i efektywnej organizacji logistyki zwrotnej, czyli procesu planowania, wdrożenia i kontroli sprawnego i efektywnego przepływu materiałów, zapasów w toku, produktów gotowych i towarzyszącej im informacji z punktu konsumpcji do punktu pochodzenia w celu odzyskania wartości lub właściwej ich utylizacji (Rogers i Tibben-Lembke, 1999; za Lambert, 2014).

Kreowanie wartości dla e-konsumenta poprzez zwroty

Zwroty są coraz częściej oferowane przez tradycyjne sieci handlowe. Wszystko wskazuje, że wzrośnie także rola zwrotów w e-handlu, gdzie zakup produktu dokonywany jest na odległość i wiąże się z wyższym ryzykiem niż w handlu tradycyjnym. Zwroty są bardzo istotne na kolejnych etapach procesu zakupu produktu w Internecie, tj.:

- przed transakcją (polityka zwrotów dostępna na stronach firmy pomaga budować jej wiarygodność),
- w trakcie jej zawierania (możliwość zwrotu redukuje ryzyko i tym samym zachęca do sfinalizowania zakupu) oraz
- po dokonaniu transakcji (sprawnie zorganizowany darmowy zwrot pomaga w budowaniu satysfakcji klienta).

Potwierdzają to badania UPS Pulse of the Online Shopper, które pokazują, że 90% konsumentów sprawdza politykę zwrotów w e-sklepach, z tego 67% robi to jeszcze przed zakupem produktu lub usługi.

Na etapie transakcji 88% przyznaje, że porzuciło koszyk zakupowy, ale 82% deklaruje, że dokonałoby zakupu, gdyby mogło zwrócić produkt do tradycyjnego sklepu lub odesłać go sprzedawcy z wykorzystaniem przedpłaconej etykiety zwrotnej. Te same badania pokazują, że ponad połowa Europejczyków zwróciła kiedyś produkt zakupionych w Internecie. Najczęściej zwracają produkty Niemcy (72%), najrzadziej Włosi (36%) (UPS, 2015).

Najbardziej popularne są zwroty odzieży i obuwniczej (28%), czyli produktów, które obecnie są najczęściej kupowaną w Internecie kategorią. Zdecydowanie najmniej zwraca się książki (3%). Wśród przyczyn zwrotów e-konsumenci rynków dojrzałych wskazują: zły rozmiar, produkt nie podobał się lub dostarczono towar niezgodny z zamówieniem (rys. 2), co w kontekście znaczącego udziału produktów modowych pokazuje, że traktują oni dom jak przymierzalnię, gdzie podejmują ostateczną decyzję, czy produkt spełnia ich oczekiwania.

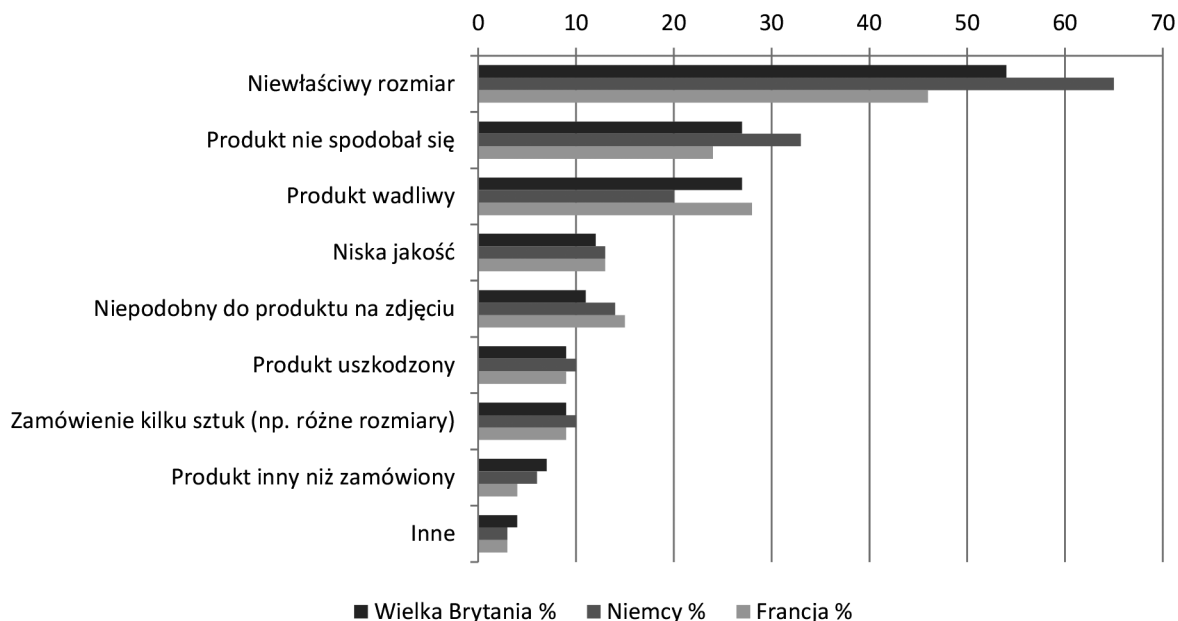
Chcąc zaoferować konsumentom jak najwyższą wartość w obszarze zwrotów, UPS zapytał ich, jak powinien wyglądać proces zwrotu, budujący najlepsze doświadczenie w *e-commerce*. Respondenci wskazali, że przede wszystkim zwrot powinien być darmowy, bez zbędnych pytań, z automatycznym zwrotem płatności (rys. 3).

Podobnie odpowiedzieli respondenci badań prowadzonych na zlecenie MetaPack, dla których konieczność zapłaty za zwrot (58%), skomplikowany proces zwrotu (51%) oraz niewygoda podczas przekazania paczki (46%) były elementami decydującymi o negatywnym odbiorze zwrotu (MetaPack, 2015).

Wyniki badań pokazują jednoznacznie, że mając możliwość darmowego, prostego i wygodnego zwrotu, konsumenci kupowaliby więcej i częściej. Przykłady dowodzą, że uzyskany w ten sposób wzrost sprzedaży w dłuższym okresie pokrywa wzrost kosztów zwrotów. Zwrot może też pomóc w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, zadowolenia konsumenta, a w konsekwencji buduje również jego lojalność (Bower, Maxham, 2012).

Przekonał się o tym Tony Hsieh, współtwórca pierwszego internetowego sklepu sprzedającego obuwie, a potem również odzież. Otwierając w 1999 roku Zappos.com, wprowadził darmowe dostawy i zwroty. Konsument mógł zamówić kilka modeli obuwia w różnych kolorach, przymierzyć je w domu, zostawić te, które mu się podobały i zwrócić niepasujące w ciągu 60 dni. Potem okres zwrotu wydłużono do 365 dni. Analizując dane sprzedażowe Zappos.com, stwierdzono, że najbardziej rentowni klienci to ci, którzy najczęściej korzystają z polityki darmowych zwrotów, gdyż to oni de facto najczęściej kupują (Hoyt, 2011). Bardzo podobnie politykę zwrotów zbudowali francuski detalista w branży obuwniczej Sarenza (na rynku od 2005 roku), czy

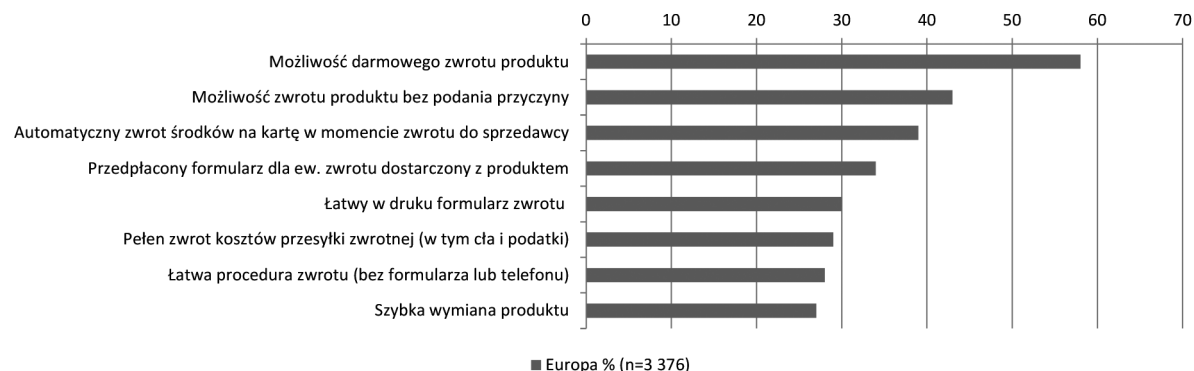
Rysunek 2

Powody zwrotów produktów zakupionych *on-line* (w %)

Źródło: Hermes, 2014.

Rysunek 3

Elementy kreujące najlepsze doświadczenia podczas zwrotu produktów (w %)



Źródło: UPS, 2015.

niemiecki internetowy sprzedawca obuwia i odzieży Zalando (na rynku od 2008 roku), którzy pozwalają klientom na darmowe zwroty w ciągu 100 dni. Również nasze rodzime e-sklepy z obuwem, takie jak np. butsklep.pl, idąc za przykładem zagranicznych konkurentów, oferują możliwość zwrotu towaru w ciągu 100 dni.

Wyzwania w logistyce zwrotnej

Zwrot jest procesem złożonym, gdyż to nie tylko odbiór towaru od konsumenta i przekazanie go do sprzedawcy, ale także szereg czynności związanych

m.in. z przygotowaniem dokumentów, ubezpieczeniem przesyłki, zwrotem należności, obsługą procesów magazynowych. Sprawna i efektywna organizacja poszczególnych etapów zwrotu wymaga infrastruktury, systemów informatycznych, zaprojektowania procesów i zbudowania kompetencji wśród pracowników.

Istotnym wyzwaniem w organizacji logistyki zwrotnej jest trudność prognozowania, gdzie wystąpią zwroty, jakie produkty będą zwrócone, w jakim stanie, a co za tym idzie trudność zaplanowania infrastruktury umożliwiającej sprawną ich obsługę. Wyzwanie dotyczy zarówno przygotowania infrastruktury punktowej (tj. punktów odbioru, centrów

obsługi zwrotów), jak i zaplanowania sieci połączeń. Wyzwanie jest tym większe, że w świetle wytycznych Europejskiej Agendy Cyfrowej, dotyczących rozwoju handlu transgranicznego, wkrótce rynek europejski będzie w pełni otwarty, co oznacza, że polskie e-sklepy będą musiały zapewnić obsługę zwrotu również poza granicami naszego kraju.

Równie istotna co liczba punktów zwrotu jest ich różnorodność. E-konsument bardzo wysoko ceni sobie wygodę i elastyczność, dlatego chce mieć możliwość zrealizowania „pierwszej mili” zwrotu na różne sposoby. Najczęściej wybiera odbiór przez kuriera (15%), który odwiedza go w domu lub pracy. Jest to jednak najbardziej kosztowna opcja. Dlatego dużą popularnością cieszy się również nadanie przesyłki na pocztę (14%) lub dostarczenie jej osobiście przez konsumenta do sklepu (6%), jeśli e-sklep działa w systemie *brick and click* i ma sieć tradycyjnych placówek (Gemius Polska, 2015). W ostatnim okresie katalog opcji zwrotu uległ poszerzeniu i można również nadać przesyłkę zwrotną w punktach obsługi, które najogólniej dzieli się na te, gdzie proces obsługi zwrotu jest realizowany przez człowieka, oraz na te, w których robi to urządzenie.

Istotnym wyzwaniem jest zapewnienie pełnej widoczności przesyłki bez względu na kanał zwrotu. Nie jest to możliwe bez rzetelnej informacji, która coraz częściej musi być przekazywana w czasie rzeczywistym między wieloma partnerami uczestniczącymi w realizacji procesu zwrotu, tj. konsumentem, e-sklepem, operatorem, kurierami. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy systemy informatyczne partnerów są właściwie zintegrowane i wspierają proces zwrotu produktu.

Bardzo istotnym wyzwaniem, które wielokrotnie decyduje o powodzeniu zwrotu, jest zaprojektowanie całego procesu w sposób prosty i przejrzysty, a następnie przeszkolenie pracowników w jego realizacji. Wyzwanie jest tym większe, że często wymaga integracji i koordynacji procesu między jego głównymi uczestnikami. Właściwie zaprojektowany i zaimplementowany proces pozwala nie tylko zarządzać przepływem zwrotnym towaru, ale stwarza również możliwość kontroli i redukcji odsetka niechcianych zwrotów.

Wszystkie te wyzwania podporządkowane są najważniejszemu — sprostaniu rosnącym wymaganiom konsumenta. Badania pokazują, że zadowolenie konsumenta w głównej mierze zależy od wygody realizacji „pierwszej mili”, prostoty procesu, ale przede wszystkim jest związane z zaoferowaniem możliwości bezpłatnego zwrotu. Stąd ogromna presja e-sklepów na obniżenie kosztów logistycznych przy jednoczesnym zachowaniu jakości zwrotu, tj. szybkości, terminowości zwrotu płatności czy braku zagubień. Presja na obniżkę kosztów wynika także z wprowadzonej w Polsce w grudniu 2014 r. dyrek-

tywy UE z dnia 30 maja 2014 roku. Wydłuża ona okres odstąpienia od umowy zawartej na odległość i zwrotu towaru w terminie do 14 dni od jego otrzymania. Sprzedający musi oddać klientowi koszt zakupu produktu powiększony o koszt najtańszej dostawy zamówienia oferowanej przez danego sprzedawcę.

Organizacja logistyki zwrotnej

Przystępując do organizacji zwrotów, e-przedsiębiorcy mają zasadniczo dwie opcje. Mogą zrobić to sami lub zlecić wykonanie całości procesu, bądź jego poszczególnych etapów, firmom zewnętrznym.

Decydując się na stworzenie własnego systemu zwrotów, e-firmy powinny pamiętać, że trzeba przygotować infrastrukturę wraz z systemem informatycznym, zaprojektować procesy oraz zatrudnić pracowników i zbudować kompetencje w obszarze logistyki zwrotnej. Wiąże się to z dużymi nakładami inwestycyjnymi, które mogą być dla firmy opłacalne tylko w sytuacji wysokiego wolumenu operacji, o co bardzo trudno w przypadku e-przedsiębiorstw działających na polskim rynku, gdyż 89% z nich to mikro firmy. Dlatego znacząca większość e-firm decyduje się skorzystać z oferty specjalistów.

Usługi związane z obsługą logistyki zwrotnej dla *e-commerce* oferują: operatorzy KEP, poczty oraz operatorzy logistyczni. Badania pokazują, że ponad 60% przesyłek waży od 1–5 kg (Kawa, 2014) i ma wartość ok. 100 PLN, przy czym dla ubrań i obuwia średnia wartość paczki to ok. 180 PLN⁷. Takie parametry paczek w e-handlu sprawiają, że operatorzy KEP są szczególnie predestynowani do ich obsługi w systemie drzwi–drzwi z osobistą opieką kuriera. Wśród głównych graczy KEP oferujących usługę zwrotu na polskim rynku B2C należy wymienić: DHL Parcel, DPD, UPS, GLS oraz FedEx⁸. Można do nich zaliczyć także RUCH, który posiadając infrastrukturę i kompetencje w obszarze transportu prasy, zainwestował w rozwiązania dla *e-commerce*, w tym również zwrot przesyłek. Do walki konkurencyjnej o rynek *e-commerce* przystąpili również operatorzy pocztowi, tj. Poczta Polska oraz prywatny InPost, którzy odnotowując ogólny spadek wolumenu listów o ok. 10% rocznie (Kawa, 2014), inwestują w rozwiązania dla e-handlu. Swoją niszę znaleźli także operatorzy logistyczni, np. DB Schenker, Raben, Rhenus Logistics, którzy weszli na rynek *e-commerce* z ofertą obsługi np. paczek wielkogabarytowych (tj. AGD, meble), dostarczanych do konsumentów wraz z montażem.

Adresatem usług operatorów KEP, poczt i operatorów logistycznych w pierwszej kolejności są e-sklepy. Jednak z reguły e-sklepy oferują na swych stronach WWW kilka opcji dostawy/zwrotu i to konsument podejmuje ostateczną decyzję, komu

powierzy ich realizację. Dlatego, organizując proces zwrotu, operatorzy logistyczni mają na uwadze wygodę obu grup klientów.

Przedsiębiorstwa *e-commerce* najczęściej zlecają zewnętrznym firmom realizację logistyki „pierwszej mili”. Wychodząc naprzeciw potrzebie wygody i elastyczności konsumentów, operatorzy zaoferowali:

- odbiór paczki przez kuriera z domu lub pracy,
- nadanie paczki w punkcie obsługi (własnym lub partnerskim) oraz
- nadanie paczki w urzędzeniu nadawczo-odbiorczym.

Obecnie u operatorów KEP i pocztowych obserwuje się bardzo intensywny rozwój sieci własnych placówek nadawczo-odbiorczych oraz pozyskiwanie do współpracy czynnych długie godziny punktów partnerskich, np. małych sklepów osiedlowych czy kawiarni. W wyniku wysokiego stopnia zagęszczenia punktów obsługi bardzo poprawia się dostępność usługi zwrotu. Szczególną popularnością cieszą się także urządzenia nadawczo-odbiorcze. Dziś w Polsce dostępne są paczkomaty InPost, ale wprowadzenie podobnych urządzeń zapisała w strategii do 2020 roku również Poczta Polska. Sieć takich urządzeń w USA rozwija także UPS. W lipcu 2015 roku InPost posiadał 1300 paczkomatów na terenie Polski⁹. Firma oszacowała, że w 2014 roku zwroty stanowiły 6% wolumenu wszystkich przesyłek dostarczonych do paczkomatów. Gemius Polska podaje, że 4% klientów zwróciło paczkę, wykorzystując paczkomaty InPost (Gemius Polska, 2015).

Duże e-sklepy z dużą liczbą operacji zwrotów (np. Zalando, Limango) powierzają zewnętrznym operatorom nie tylko realizację logistyki „pierwszej mili”, ale również obsługę procesów magazynowych związanych ze zwrotami i reklamacjami, w ramach których realizują: przyjęcia, kontrolują jakość i liczbę zwróconych towarów, analizują i raportują przychyny zwrotów. Ważnym działaniem jest także odtworzenie wartości zwróconych towarów poprzez naprawę, wymianę opakowania itp., a następnie

ponowne wprowadzenie ich do sprzedaży do tego samego lub alternatywnego kanału dystrybucji, np. outletu. Najczęściej magazynowa obsługa procesu zwrotu i wymiany produktu jest elementem kompleksowej usługi logistycznej oferowanej przez firmę zewnętrzną. Może jej towarzyszyć również telefoniczne centrum obsługi zwrotów i reklamacji.

Bardzo istotnym elementem procesu logistyki zwrotnej jest wsparcie jego organizacji systemami informatycznymi. Systemy te powinny być przygotowane tak, aby mogły komunikować się z systemami klientów, dzięki czemu informacja o przesyłce jest dostępna w czasie rzeczywistym. Ułatwia to wykorzystywany często w ramach oferowanych aplikacji interfejs programistyczny aplikacji — API (ang. *Application Programming Interface*), pozwalający klientom uzyskać dostęp do różnego rodzaju funkcji i programów oferenta usług logistycznych.

Podsumowanie

Zwroty, choć bardzo istotne, są wciąż zaniedbywane przez polskie sklepy internetowe. Wyniki badań pokazują jednoznacznie, że mając możliwość darmowego, prostego i wygodnego zwrotu, konsumenci kupują więcej i częściej. Zwrot działa wówczas jak dźwignia sprzedaży, powoduje zadowolenie konsumenta, a w konsekwencji również buduje jego lojalność. Zwrot jest jednak procesem skomplikowanym, którego sprawna i efektywna organizacja to ogromne wyzwanie operacyjne, zwłaszcza dla mikro e-przedsiębiorstw, które w Polsce stanowią 89%. Potrzeby te zauważyli operatorzy KEP i poczty przygotowując ofertę, która umożliwiła zwroty różnymi kanałami, zapewnia widoczność produktu w łańcuchu zwrotu, integruje wszystkich uczestników tego procesu, a nawet pozwala zbierać informacje na temat zwracanych produktów. Teraz pozostaje tylko przekonanie e-przedsiębiorców, że zwrot to koszt w krótkim okresie. Długookresowo to przewaga konkurencyjna i potencjalne źródło sukcesu.

Przypisy

¹ Na podstawie badań powstał również artykuł A. Pluta-Zaremba, M. Cichosz pt.: *Proces logistyki zwrotnej w B2C e-commerce*, który ukaże się w czasopiśmie „Gospodarka Materialowa i Logistyka” nr 8/2016.

² Handel elektroniczny (*e-commerce*) według GUS obejmuje transakcje, które dokonywane są poprzez sieci oparte na protokole IP. Towary i usługi zamawiane są w trybie bezpośrednim (*on-line*), natomiast dostawa oraz płatność może odbywać się w sieci lub poza nią. Najczęściej spotykaną formą *e-commerce* są sklepy internetowe.

³ Za ten sam okres, tj. 2014 r., IAB Polska podaje, iż odsetek internautów kupujących w sieci wynosi 64%.

⁴ Pojęcie wartości zostało wprowadzone do literatury w 1954 r. przez P. Druckera. Ponownie zaczęło być popularne w naukach o zarządzaniu pod koniec lat 80. XX wieku, gdy M. Porter opracował i przedstawił model łańcucha wartości dodanej.

⁵ Ph. Kotler patrzy na wartość dla klienta jako na różnicę między korzyściami i kosztami. Szerzej na ten temat: Cichosz, 2010, s. 59–62.

⁶ Niektórzy e-sprzedawcy w Polsce celowo zawyżają koszty dostawy, traktując je jako źródło rekompensaty bardzo niskich marż na sprzedaży.

⁷ Na podstawie rozmowy z przedstawicielem UPS.

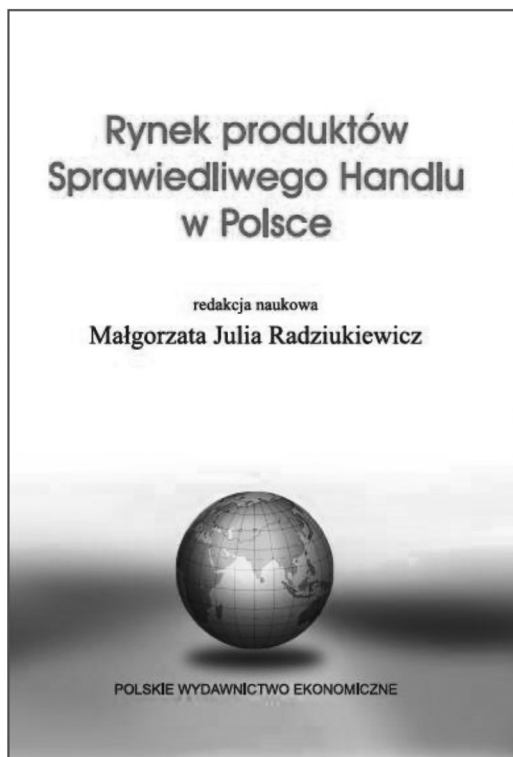
⁸ TNT nie specjalizuje się w obsłudze *e-commerce* i w swej ofercie nie ma usługi zwrotów dla e-handlu. Natomiast K-EX dostarcza przesyłki w segmencie B2C, jednak w swej ofercie nie posiada specjalnej usługi zwrotów dedykowanej e-sklepom.

⁹ W marcu 2016 r. InPost miał około 1750 paczkomatów na terenie całej Polski.

Bibliografia

- Bower, A.B., Maxham, III J.G. (2012). Return Shipping Policies of Online Retailers: Normative Assumptions and the Long-Term Consequences of Fee and Free Returns. *Journal of Marketing*, 76(9), 110–124.
- Cichosz, M. (2010). *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Dotcom River (2013). *e-Commerce Poland 2013. Executive Summary Report*. Wrocław: Dotcom River.
- E-commerce Europe (2015). *European B2C E-commerce Light Report 2015*. Brussels: E-commerce Europe.
- Evigo (2015). *Co konsumenci najczęściej zwracają w e-sklepach?* <http://evigo.pl/8231-raport-co-konsumenci-najczesciej-zwracaja-w-e-sklepach/> (1.08.2015).
- Gemius Polska (2015). *E-commerce w Polsce 2015*. Warszawa: Gemius Polska.
- Hermes (2014). 2014 Parcel Deliveries. Usage and Attitudes Survey. Returns in online shopping: UK, Germany, France.
- Hoyt, D. (2011). *Zappos.com: Developing a Supply Chain to Deliver WOW!* San Francisco: Stanford Graduate School of Business, Case: GS-65.
- IAB Polska (2014). *E-handel w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*. W: P. Kolenda (red.). Warszawa: IAB Polska.
- Kawa, A. (2014). *Logistyka e-handlu w Polsce*. Poznań: Poczta Polska.
- MetaPack (2015). *Returns — The New Battle Ground for Retail*. MetaPack.
- Rogers, D.S., Tibben-Lembke (1999). Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Pittsburgh, PA: Reverse Logistics Council. W: D.M. Lamber (ed.) (2014). *Supply Chain Management. Process, Partnership, Performance*. Ponte Verde Beach, Florida: SCM Institute.
- Trusted Shops (2015). *Jak często internauci robią zakupy w sieci?* http://nowymarketing.pl/a/3225_jak-czesto-internauci-robia-zakupy-w-sieci-badanie-trusted-shops (1.08.2015).
- UPS (2015). *UPS Pulse of the Online Shopper*. Europe Study.com Score (30.03.2016).

PWE poleca



Światowa inicjatywa na rzecz Sprawiedliwego Handlu wspiera zrównoważony rozwój dzięki oferowaniu korzystniejszych warunków handlowych oraz chronieniu praw marginalizowanych producentów i pracowników najuboższych krajów.

Autorki przedstawiły:

- Sprawiedliwy Handel jako nową inicjatywę rozwojową,
- instytucjonalizację i rozwój sprzedaży produktów Sprawiedliwego Handlu,
- rynek produktów Sprawiedliwego Handlu w Polsce,
- biznes wobec inicjatywy Sprawiedliwego Handlu,
- perspektywy rozwoju idei i rynku produktów Sprawiedliwego Handlu.

Książka ta jest przeznaczona dla konsumentów, którzy odznaczają się coraz większą świadomością i wrażliwością związaną ze zjawiskami zachodzącymi we współczesnej gospodarce. Może też być przydatna dla wykładowców, doktorantów i studentów ekonomii, zarządzania, marketingu czy socjologii.

Księgarnia internetowa: www.pwe.com.pl