

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 zaoferować 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). Eksperti branży KEP wyliczają, że wzrost rynku *e-commerce* o 2% to przyrost liczby przesyłek o ok. 1%.

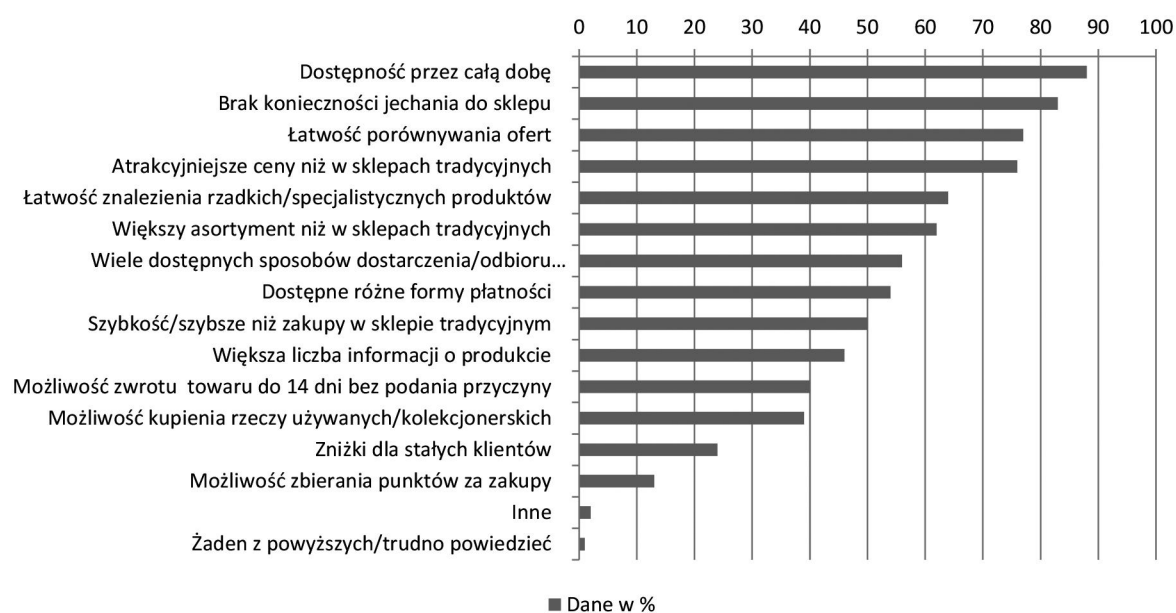
W Polsce przybywa e-sklepów (średnio w tempie około 11% rocznie; Kawa, 2014). Sociomantic Labs szacuje, że w 2015 r. ich liczba przekroczy 22 tysiące. W większości (89%) są to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób. W prawie połowie zatrudniono nie więcej niż 2 osoby, a zaledwie 3% zatrudnia 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 dojrzeewa 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 kreuja 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 ilorzem 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 Tiben-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 obuwi (28%), czyli produktów, które obecnie są najczęściej kupowaną w Internecie kategorią. Zdecydowanie najmniej zwraca się książek (3%). Wśród przyczyn zwrotów e-konsumentów 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.

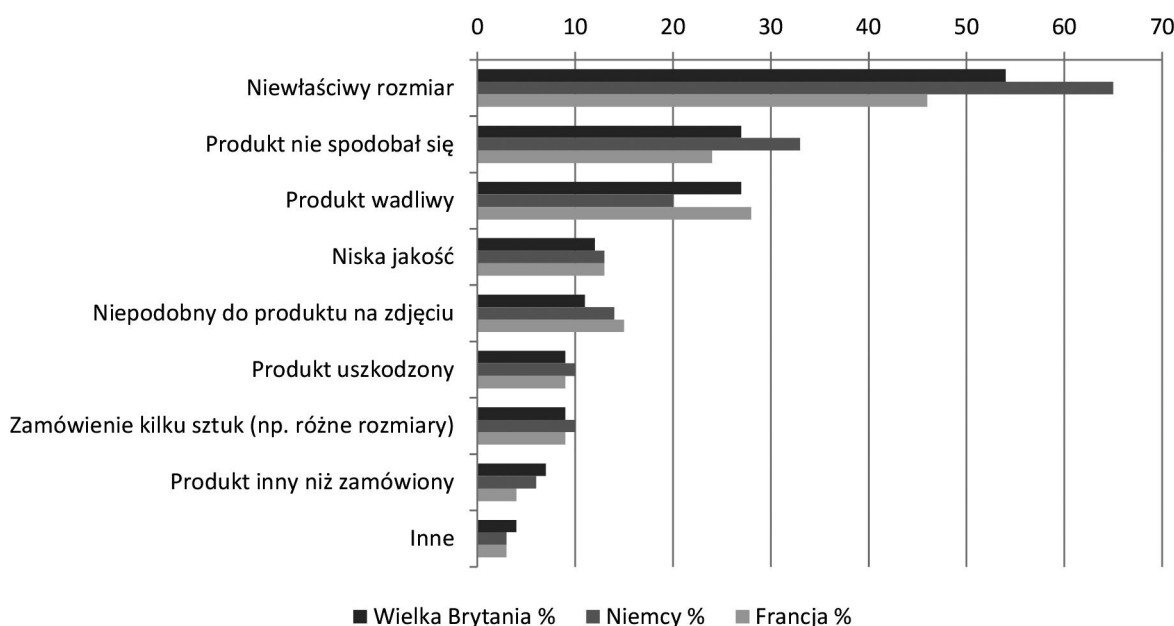
Chcąc zaoferować konsumentom jak najwyższą wartość w obszarze zwrotów, UPS zapytał ich, jak powinien wyglądać proces zwrotu, budujący najlepsze doświadczenie w *e-commerce*. Respondenci wskazali, że przede wszystkim zwrot powinien być darmowy, bez zbędnych pytań, z automatycznym zwrotem płatności (rys.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

Podobnie odpowiedzieli respondenci badań prowadzonych na zlecenie MetaPack, dla których konieczność zapłaty za zwrot (58%), skomplikowany proces zwrotu (51%) oraz niewygodna 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).

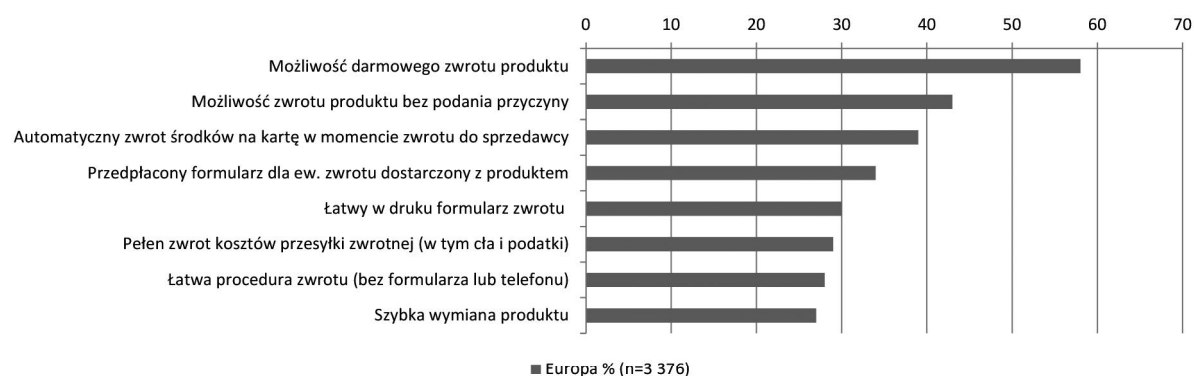
Przekonał się o tym Tony Hsieh, współtwórca pierwszego internetowego sklepu sprzedającego obuwie, a potem również odzież. Otwierając w 1999 roku Zappos.com, wprowadził darmowe dostawy i zwroty. Konsument mógł zamówić kilka modeli obuwia w różnych kolorach, przymierzyć je w domu, zostawić te, które mu 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 najwięcej korzystają z polityki darmowych zwrotów, gdyż to oni de facto najwięcej 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 zaofiarowaniem 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 obuwi 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 przyczyny 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 umożliwi 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 Materiałowa 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. Drukera. 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.

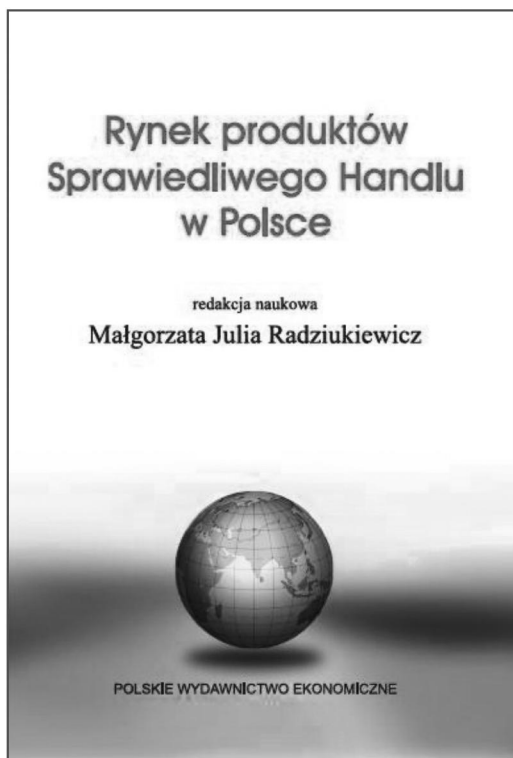
⁸ TNT nie specjalizuje się w obsłudze *e-commerce* i w swej ofercie nie ma usługi zwrotów dla e-handlu. Natomiast K-EX dostarcza przesyłki w segmencie B2C, jednak w swej ofercie nie posiada specjalnej usługi zwrotów dedykowanej e-sklepom.

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