

# Logistyka zwrotów

## — perspektywa zarządcza i badawcza

Uwaga logistyków koncentruje się głównie na sprzedaży i dostarczeniu produktu do klienta, chociaż z doświadczenia wynika, że zwroty w łańcuchu dostaw, mimo iż niepożądane, są nieuniknione. Odpowiedzi na pytania, skąd się biorą zwroty towarów na różnych etapach przepływu w łańcuchu dostaw, jakie są przyczyny nasilenia zjawiska oraz czy i jak można ograniczać wolumen zwrotów, a także pozostałe aspekty zarządzania zwrotami powinny zainteresować praktyków, ponieważ jest to coraz bardziej istotna kwestia zarządzania logistycznego. Dla akademików zaś mogą stać się inspiracją do dalszych studiów<sup>1</sup>.

Zarządzanie procesem zwrotów jest kosztochłonne i pracochłonne<sup>2</sup>. Ma to swój bezpośredni wpływ na koszty logistyki i w konsekwencji na wynik finansowy przedsiębiorstw. Szacuje się, że wielkość zwrotów waha się od 5 do nawet 40% sprzedanych towarów w zależności od branży<sup>3</sup>, a w przypadku sprzedaży katalogowej nawet do 60%<sup>4</sup>. Wydaje się zatem, że problemy zarządzania zwrotami zasługują na uwagę menedżerów, gdyż pojawia się potrzeba efektywnego zarządzania zwróconym towarem i tym samym obniżania kosztów. Ze względu na rosnącą liczbę zwrotów oraz związek efektywnego zarządzania nimi z wynikiem finansowym przedsiębiorstwa ważne stają się następujące pytania:

- Jakie są przyczyny zwrotów w różnych fazach łańcucha dostaw i przyczyny nasilenia tego zjawiska?
- Jak ograniczać zwroty produktów na każdym etapie przepływu w łańcuchu dostaw?
- Jakie można wyróżnić kluczowe aspekty zarządzania zwrotami?

Takie ujęcie problematyki pozwoli rozszerzyć perspektywę badawczą oraz wskaże najistotniejsze z punktu widzenia menedżera zagadnienia związane z logistyką zwrotów.

### Przyczyny zwrotów produktów

Zwrot produktu, czyli przepływ towaru od klienta do wcześniejszych ogniw łańcucha dostaw, nie jest procesem nowym ani nietypowym. Sprzedane produkty wracają do sklepu i do poprzedzających go ogniw łańcucha dostaw m.in. z tytułu reklamacji, gwarancji czy wycofania partii z powodu usterek. W przypadku detalisty niesprzedany towar wracający z półek, czy to z powodu starzenia się produktów, czy przez nietrafioną prognozę sprzedaży jako nadmierny zapas, również powoduje niepotrzebne komplikacje i koszty.

Warto usystematyzować dostępną wiedzę w tym zakresie. Występujące w tradycyjnym kierunku (od dostawcy do klienta) fazy przepływu produktów w łańcuchu dostaw mają swoje odpowiedniki w kierunku odwrotnym. Dla porządku warto rozróżnić trzy rodzaje zwrotów ze względu na to kryterium<sup>5</sup>:

1. **Zwroty w produkcji** — w przypadku nadmiaru surowca do produkcji lub gdy półprodukty bądź produkty gotowe nie spełniają norm jakościowych, występują tu dwie kategorie: niepotrzebne surowce i wadliwe produkty (półprodukty). Także pozostałości produkcyjne i produkty uboczne.
2. **Zwroty w dystrybucji** — występują w sytuacjach, takich jak: wycofanie produktu ze względu na bezpieczeństwo i zdrowie konsumentów, inicjowane zazwyczaj przez producenta lub dostawcę; zwroty komercyjne B2B, czyli gdy detalista ma gwarantowaną kontraktem możliwość zwrotu produktu do dostawcy — odnosi się to do dostaw niezgodnych z zamówieniem, zniszczonych, towarów o zbyt krótkim okresie przydatności do spożycia/użycia, towarów niesprzedanych, które detalista (dystrybutor) ma prawo zwrócić producentowi czy hurtowni, a także produktów przeterminowanych (jak np. produkty spożywcze, farmaceutyki); dostosowanie, redystrybucja zapasów produktów sezonowych (m.in. świątecznych) pomiędzy magazynami i sklepami; zwroty opakowań i jednostek ładunkowych (*functional returns*), które pozwalają na obieg pro-

<sup>1</sup> Artykuł jest częścią projektu NCN 4228/B/H03/2011/40.

<sup>2</sup> D.S. Rogers, R.S. Tibben-Lembke, *An Examination of Reverse Logistics Practices*, „Journal of Business Logistics” 2001, Vol. 22, s. 129–151.

<sup>3</sup> D.S. Rogers, R.S. Tibben-Lembke, *Going Backward. Reverse Logistics Trends and Practices*, Reverse Logistics Executive Council, University of Nevada, Reno 1998.

<sup>4</sup> G.R. Richey, H. Chen, S.E. Genchev, P.J. Daugherty, *Developing Effective Reverse Logistics Programs*, „Industrial Marketing Management” 2005, Vol. 34, s. 830–840.

<sup>5</sup> D.F. Blumberg, *Introduction to Management of Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Processes*, Taylor & Francis, Gladwyne, Pennsylvania 2004; D.S. Rogers, R.S. Tibben-Lembke, *Going Backward...*, jw.; M. Brito, R. Dekker, *Reverse Logistics — a Framework. Report EI 2002-38*, Econometric Institute, Erasmus University, Rotterdam 2002.

duktów w łańcuchu dostaw. W dystrybucji detalista zwraca produkty dostawcy także z innych powodów, np. w sytuacji, gdy produkt jest zastępowany nową wersją, zakończono produkcję określonego wyrobu, zapas na półce jest zbyt duży, gdyż towar zbyt wolno rotuje, zamknięto sklep detaliczny.

3. **Zwroty konsumenckie** — zwroty dokonywane przez ostatecznych użytkowników: zwroty typu B2C w krótkim okresie po dokonaniu zakupu — klient może zmienić zdanie, zwrócić produkt, gdy ten nie spełnia jego oczekiwań, mając gwarancję zwrotu kosztów; zwroty z tytułu gwarancji i rękojmi; zwroty do serwisu (naprawy, części zamienne) związane ze złym funkcjonowaniem produktu; zwroty związane z końcem użytkowania produktu (*end-of-use*), takie jak produkty poleasingowe, opakowania zwrotne, np. butelki, czy produkty trafiające na rynek wtórny — książki, ubrania etc. oraz związane z ekonomicznym lub fizycznym zużyciem produktu (*end-of-life*) — kierowane do producentów, którzy mają ustawowy obowiązek przyjęcia zużytego produktu, bądź do pośredników, którzy zajmują się odzyskiem; zwroty dokonywane przez nabywców, którzy nie rozumieją zastosowania produktu, jego funkcjonalności albo nadużywają liberalnej polityki detalisty (oportunizm klienta).

Wolumen zwracanych towarów w ostatnich latach znacząco wzrósł. Samo zjawisko nasiliło się z kilku powodów, do których należą<sup>6</sup>:

- coraz niższa jakość produktu;
- liberalna polityka zwrotów jako strategia marketingowa;
- zmiana zachowań klientów — zakupy w sklepie zastępuje się zakupami poza sklepem, wzrost liczby zakupów przez Internet i sprzedaży wysyłkowej;
- starzenie się produktu związane z krótkim cyklem życia produktów;
- pojawienie się nowych możliwości zwrotów produktów: gwarancja, długo- i krótkoterminowy wynajem, zwroty poleasingowe, wycofywanie produktów;
- zwiększenie liczby produktów wysyłanych do zewnętrznych organizacji zajmujących się naprawą, przetwarzaniem, kalibracją;
- większa liczba wykorzystywanych opakowań zwrotnych;
- zmiany strategii detalistów w zakresie „czyszczenia” półek z niesprzedanych towarów.

Zwroty produktów to nie tylko wynik błędnego prognozowania, co skutkuje koniecznością przesunięć międzymagazynowych, polegających na zmianie stanu bądź struktury zapasów w centrach dystrybucji czy magazynach producenta. Zwrot towaru od klienta wynika też z różnych przesłanek, nie jest jedynie konsekwencją zakupu wadliwego produktu, który

<sup>6</sup> D.F. Blumberg, *Introduction to Management...*, jw.; M. Bernon, J. Cullen, *An Integrated Approach to Reverse Logistics*, „International Journal of Logistics: Research and Applications” 2007, Vol. 10, No. 1, s. 41–56.

klient zwraca w ramach gwarancji. Przyczynami tego rodzaju zmian są: stale rosnąca świadomość klientów, bardziej liberalna polityka detalistów w kwestii zwrotów i przeobrażenia w sposobie prowadzenia biznesu, w tym coraz częściej stosowanie się do zaleceń społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*) i polityki zrównoważonego rozwoju.

## Możliwości ograniczania zwrotów produktów w łańcuchu dostaw

Z logistycznego punktu widzenia zwrot produktów na każdym etapie łańcucha dostaw jest niepożądany<sup>7</sup>. Ocena procesów w łańcuchu dostaw pod kątem możliwości unikania zwrotów wskazuje na związane z tym działania, takie jak: rozwój nowego produktu, prognoza sprzedaży, akcje promocyjne, polityka zakupów, produkcja, warunki handlowe, cykl życia produktu (rys. 1). Warto prześledzić, w jaki sposób każda z wymienionych kategorii wpływa na poziom zwrotów produktów w łańcuchu dostaw<sup>8</sup>.

**Prognoza sprzedaży.** Dokładne prognozy sprzedaży prowadzą do zmniejszenia liczby przestarzałych produktów i zwrotów. Z tego samego powodu powinno się monitorować związek między błędem prognozy, zapasem produktów przestarzałych i zwrotami czy też dokładność prognozy sprzedaży produktów w czasie promocji (opakowań promocyjnych).

**Nowy produkt.** W przypadku projektowania nowego produktu jakość ma kluczowe znaczenie, co pozwala uniknąć reklamacji. Nowe produkty powinny być łatwe w użyciu i uwzględniać techniki odroczenia produkcji (*postponement*)<sup>9</sup>, tak żeby ograniczać efekt starzenia się produktu.

**Promocja sprzedaży.** Istotna jest wiedza na temat wpływu promocji i opakowania promocyjnego na poziom zwrotów produktów.

**Polityka zakupów.** Przedsiębiorstwo nie powinno robić większych zapasów, niż to wynika z prognoz. Koszty zwrotu produktu powinny być odzwierciedlone w wynikach przedstawicieli handlowych.

**Produkcja.** Partie produkcji trzeba dostosowywać do prognoz sprzedaży. Wysoka jakość produkowanych towarów redukuje zwroty z tytułu gwarancji.

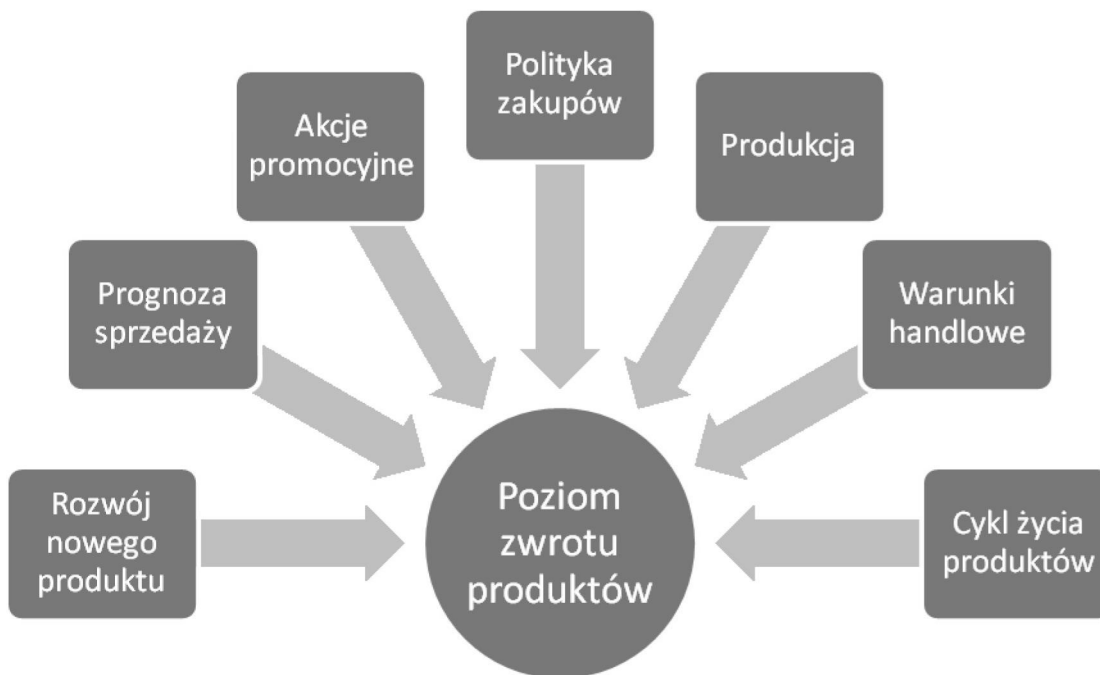
<sup>7</sup> Pomija się tu marketingowe podejście do zarządzania zwrotami i postulowanie przez działy marketingu liberalnej polityki zwrotów towarów, która zakłada, że istnieje pozytywny związek między możliwością zwrotu towaru a budowaniem dobrych relacji z klientem. Por. J.A. Petersen, V. Kumar, *Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences*, „Journal of Marketing” 2009, Vol. 73, May, s. 35–51.

<sup>8</sup> M. Bernon, J. Cullen, J. Gorst, *Reverse Logistics Self Assessment Workbook*, Department for Transport, Cranfield University, University of Sheffield, 2008.

<sup>9</sup> Strategię *postponement* omówiono w: A.M. Jeszka, *Sektor usług logistycznych*, Difin, Warszawa 2009.

Rysunek 1

Kategorie działań w łańcuchu dostaw wpływających na poziom zwrotów towarów



Źródło: M. Bernon, J. Cullen, J. Gorst, *Reverse Logistics Self Assessment Workbook*, Department for Transport, Cranfield University, University of Sheffield, 2008.

**Polityka zwrotu produktu od klienta.** Powinna ona spełniać następujące postulaty: odzwierciedlać różne kategorie produktów, przewidywać wszystkie możliwe sytuacje, być łatwa i czytelna w realizacji, znana i zrozumiała dla wszystkich pracowników, którzy mają styczność z klientem, kompatybilna z polityką gwarancji produktu, przestrzegana przez pracowników, okresowo modyfikowana i weryfikowana. Można sprawdzić, czy jest nadużywana przez klientów.

Tego rodzaju analiza jest swego rodzaju wstępem do oceny, jak przedsiębiorstwo może wpłynąć na każdą z wymienionych kategorii oraz w jakim stopniu może ograniczać poziom zwrotów w ramach własnych działań logistycznych.

### Kluczowe aspekty zarządzania logistyką zwrotów

Menedżer traktujący obsługę zwrotów produktów jako ważny element analizy kosztów logistyki stoi przed koniecznością przeprowadzenia audytu tego obszaru działań w swojej firmie. Poznanie mechanizmu funkcjonowania logistyki zwrotów przedsiębiorstwa w odniesieniu do łańcucha dostaw, jak też związków między nimi pozwoli menedżerom efektywnie zarządzać tą sferą działalności. W literaturze podjęto próbę sformułowania w miarę ogólnego modelu zarządzania zwrotami na podstawie badań em-

pirycznych. Wyróżniono trzy kluczowe aspekty zarządzania zwrotami<sup>10</sup>:

1. Organizacyjno-techniczny — koncentruje się na ocenie wyników operacyjnych.
2. Integracji w łańcuchu dostaw — analizuje wpływ wymiany informacji z dostawcą i klientem oraz na poziomie poszczególnych funkcji w przedsiębiorstwie.
3. Pomiaru i kontroli — perspektywa controllingu i sprawozdań zarządczych.

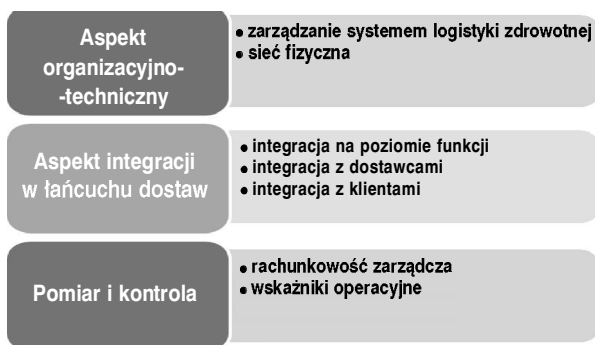
Wcześniejsze badania dotyczyły wybranych aspektów zarządzania logistyką zwrotów w różnych ujęciach, żadne z nich nie ujmowało jednak dostatecznie kompleksowo i wielowymiarowo zagadnień związanych z zarządzaniem zwrotami<sup>11</sup>. Model ten wyjaśnia relacje i zależności między różnymi składowymi ujętymi w trzy wymiary (organizacyjno-techniczny, integracji w łańcuchu dostaw oraz pomiaru i kontroli wyników) zarówno w postaci wskaźników operacyjnych, jak i kosztowych (rys. 2). Takie ujęcie obejmuje operacyjny oraz strategiczny wymiar zarządzania zwrotami.

<sup>10</sup> M. Bernon, S. Rossi, J. Cullen, *Retail Reverse Logistics. A Call and Grounding Framework for Research*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2011, No. 5, Vol. 41, s. 484-510. W analizie skoncentrowano się na zwrotach produktów w dwóch fazach łańcucha dostaw w relacji detalista-dostawca i detalista-klient.

<sup>11</sup> Różne ujęcia logistyki zwrotów i z uwzględnieniem wielu perspektyw przedstawiono w: M. Brito, R. Dekker, *Reverse Logistics...*, jw.; D.S. Rogers, R.S. Tibben-Lembke, *An Examination...*, jw.

Rysunek 2

Kluczowe aspekty zarządzania logistyką zwrotów



Źródło: M. Bernon, S. Rossi, J. Cullen, *Retail Reverse Logistics. A Call and Grounding Framework for Research*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2011, No. 5, Vol. 41, s. 484–510.

## Aspekt organizacyjno-techniczny

W tym aspekcie rozważane są dwa zagadnienia: zarządzanie systemem logistyki zwrotów i procesem zwrotów oraz fizyczna sieć logistyczna, a także związane z nimi poszczególne działania (rys. 3). Podstawą do pomiaru i oceny zarządzania logistyką zwrotów jest sformułowanie logistycznego programu obsługi zwrotów. Program ten polega na zdefiniowaniu procesów i działań wykonywanych w ramach logistyki zwrotów. Ma on określoną strukturę, jest sformalizowany, nastawiony na odzyskiwanie wartości ze zwracanych produktów. Można wyróżnić kilka etapów procesu zwrotu<sup>12</sup>:

- przyjęcie zwrotu od klienta,
- logistyka zwrotów,
- przetwarzanie i sortowanie,
- kontrola zapasów,
- naprawa i regeneracja,
- ostateczna decyzja (dyspozycja).

W rzeczywistości logistyczny program obsługi zwrotów powinien być bardziej szczegółowy i sformalizowany<sup>13</sup>. Przykładowy program, który zaproponowali S.E. Genchev, G.R. Richey i C.B. Gabler<sup>14</sup>, składa się z 6 procesów i 85 działań:

1. Inicjacja programu zwrotów — komunikacja z klientami i dostawcami dotycząca zasad zwrotów produktów, tworzenie formalnej polityki zwrotów, wymaganie wstępnego zezwolenia (autoryzacji)

<sup>12</sup> Kwestia ta była poruszana w wielu publikacjach, m.in.: D.S. Rogers, R.S. Tibben-Lembke, *An Examination...*, jw.; J. Stock, J.P. Mulki, *Products Returns Processing. An Examination of Practices of Manufacturers, Wholesalers/Distributors and Retailers*, „Journal of Business Logistics” 2009, No. 1, Vol. 30, s. 33–62; D.F. Blumberg, *Introduction to Management...*, jw.

<sup>13</sup> C.W. Autry, *Formalization of Reverse Logistics Programs: A Strategy for Managing Liberalized Returns*, „Industrial Marketing Management” 2005, No. 3, Vol. 34, s. 749–757.

<sup>14</sup> S.E. Genchev, G.R. Richey, C.B. Gabler, *Evaluating Reverse Logistics Programs: A Suggested Process Formalization*, „The International Journal of Logistics Management” 2011, Vol. 22 (2).

zwrotu towaru, rejestrowanie powodu zwrotu, tworzenie elektronicznego profilu dostawców/odbiorców zwracających produkty.

2. Ustalenie trasy przekazywania zwrotów — określenie procedur i routingu<sup>15</sup>, sporządzenie wytycznych dla klientów/dostawców, sformułowanie zasad i procedury wyboru transportu/usługodawcy logistycznego, określenie wymagań dotyczących routingu dla przewoźników, monitorowanie i kontrola zwrotów na trasie oraz w magazynach przewoźników.
3. Przyjmowanie zwrotów — obejmuje takie działania, jak: przekazywanie zwrotu, realizowanie procedury dla klientów i procedury rozstrzygnięcia sporów, sprawdzanie, czy zwrot jest zgodny z tym, co zadeklarował klient, sprawdzanie zwrotów towarów poprzez fizyczne inspekcje lub automatyczne testowanie, przypisanie odpowiedzialności za wybór opcji dyspozycji dotyczącej zwróconego towaru, przetwarzanie danych wejściowych na pliki elektroniczne zwrotu produktu od momentu jego otrzymania do wydania dyspozycji.
4. Decyzja dotycząca zwrotu (rozporządzenia zwróconym produktem): zwrot na magazyn, naprawa, ponowna sprzedaż, darowizna, likwidacja; ustanowienie formalnych opcji dyspozycji (rozporządzenia zwrotem), zgłaszanie wyjątków do działu obsługi klienta, wykonanie analizy kosztów i korzyści, formalne przyjęcie zwrotu produktu, ocena potencjalnego wpływu różnych opcji dyspozycji zarówno na sytuację wewnętrzną, jak i na otoczenie firmy.
5. Kredytowanie dostawcy/odbiorcy — obejmuje takie działania, jak: pomiar czasu wymaganego do obsługi obciążeń (*charge back*), opracowanie procedury rozliczania obciążeń, sprawdzenie, czy środki trafiły z powrotem na rachunek dostawcy/odbiorcy.
6. Analiza zwrotów i miary efektywności — obejmuje następujące wskaźniki: wolumen zwróconych towarów, rodzaj zwracanych produktów, wartość zwrotów, procent sprzedaży, czas cyklu obsługi zwrotu produktu.

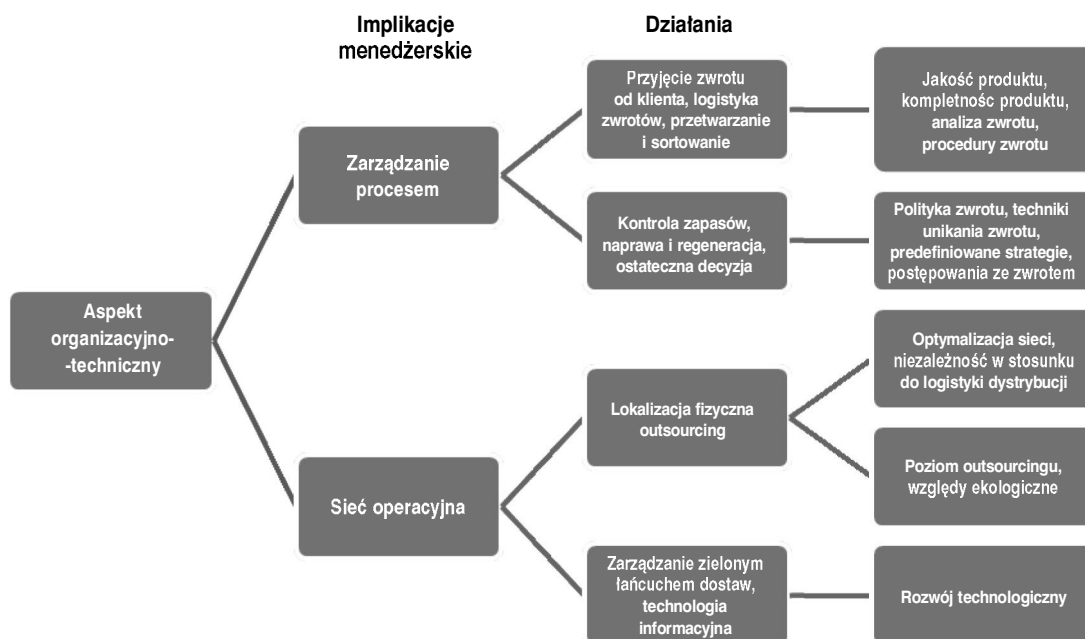
Najważniejsze z menedżerskiego punktu widzenia jest zdefiniowanie procesów i działań, co w dalszej kolejności stanowi podstawę do oceny logistycznego programu obsługi zwrotów, jego rozwoju oraz doskonalenia, a także sformułowania celów i zadań logistyki zwrotów<sup>16</sup>. Innym ważnym zagadnieniem w tym aspekcie jest sieć operacyjna, na którą składa się kilka wyróżników, takich jak (rys. 3):

- lokalizacja obiektów handlowych/centrów dystrybucji;
- technologia informacyjna;
- zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw;
- outsourcing.

W literaturze naukowcy zajmują się problematyką projektowania sieci dostaw, w tym ogólnymi modela-

<sup>15</sup> W języku polskim używa się również określenia „trasowanie”.

<sup>16</sup> S.E. Genchev, G.R. Richey, C.B. Gabler, *Evaluating...*, jw.



Źródło: Jak w rys. 2.

mi lokalizacji centrów dla obsługi logistyki zwrotnej<sup>17</sup> i modelami koncepcyjnymi podejmowania decyzji o lokalizacji i wielkości centrów na podstawie prognozy liczby zwrotów dla różnych kategorii produktów<sup>18</sup>. Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie zwrotami są także częstym przedmiotem badań. Najczęściej cytowanym opracowaniem dotyczącym znaczenia technologii informatycznych w logistyce zwrotnej jest praca P.J. Daugherty'ego, M. Myersa i R. Richeya<sup>19</sup>.

Zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw to sposób zarządzania łańcuchem z perspektywy ochrony środowiska naturalnego<sup>20</sup>.

W odniesieniu do zwrotów outsourcing jest ujmowany w kategoriach możliwości osiągnięcia wyższej efektywności operacyjnej, ekonomii skali i wiedzy z zakresu zarządzania zwrotami czy projektowania sieci do obsługi logistyki zwrotnej z perspektywy operatora logistycznego<sup>21</sup>. Zwrócono też uwagę na wiele korzyści

płynących z utrzymania systemu zarządzania logistyką zwrotów w przedsiębiorstwie (*in-house*), przykładowo przedsiębiorstwo pozyskuje informacje na temat samych zwrotów i klientów, a powierzenie tych operacji zewnętrznej firmie eliminuje taką możliwość.

### Aspekt integracji w łańcuchu dostaw

Kolejnym aspektem, który w logistyce zwrotów zasługuje na szczególną uwagę, jest wymiar relacji w łańcuchu dostaw. Ważna jest tu integracja na trzech poziomach: funkcji, relacji dostawca–detalista i detalista–konsument (rys. 4).

Koordinacja działań i sprawny przepływ informacji między działem marketingu i logistyki prowadzą do zmniejszenia liczby zwrotów. Zwroty od klientów w oryginalnym opakowaniu czy nienaruszonym stanie nie powodują wielkich nakładów finansowych i zaangażowania ze strony logistyki<sup>22</sup>. Duża część zwrotów nie jest konsekwencją zmiany decyzji klienta po zakupach, ale faktu starzenia się produktów. Kluczowe znaczenie mają więc zaufanie, komunikacja i dzielenie się informacją na temat prognoz sprzedaży, planowanych promocji i aktualnego stanu zapasów. Wprowadzenie przez dział marketingu liberalnej bądź restrykcyjnej polityki zwrotów powoduje określone skutki, istnieje więc potrzeba zrozumienia konsekwencji tego faktu dla całej organizacji czy biznesu. Części zwrotów można uniknąć poprzez szkolenie personelu,

<sup>17</sup> M. Fleischmann, *Quantitative Models for Reverse Logistics*, Springer-Verlag, Berlin 2001.

<sup>18</sup> S.K. Srivastava, R.K. Srivastava, *Managing Product Returns for Reverse Logistics*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2006, No. 7, Vol. 36, s. 524–536.

<sup>19</sup> P.J. Daugherty, M. Myers, R. Richey, *Information Support for Reverse Logistics Commitment*, „Journal of Business Logistics” 2002, No. 1, Vol. 23, s. 85–106.

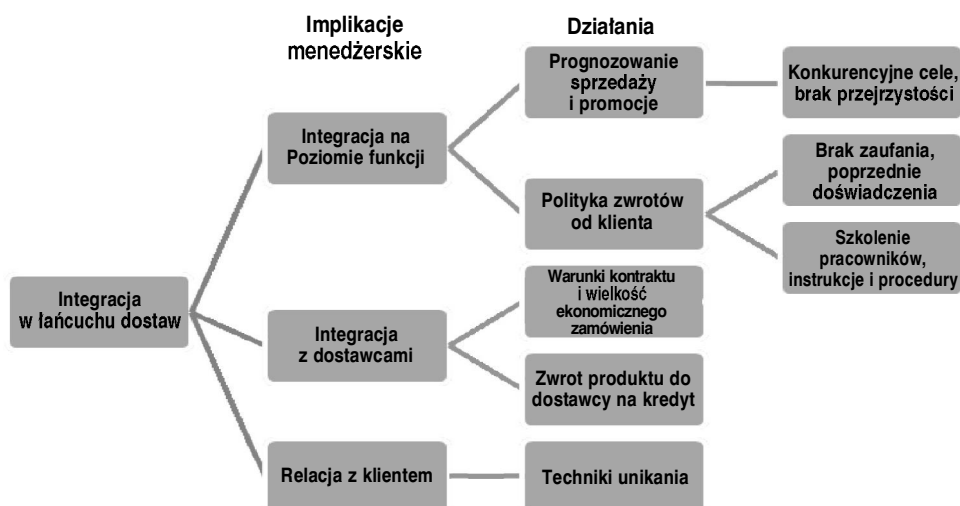
<sup>20</sup> P. Rao, D. Holt, *Do Green Supply Chains Lead to Competitiveness and Economic Performance*, „International Journal of Operations and Production Management” 2005, No. 9, Vol. 25, s. 898–916. Szerzej na temat zielonego łańcucha dostaw: A.M. Jeszka, *Miejsce logistyki zwrotnej w koncepcji łańcucha dostaw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2011, nr 1, s. 18–23.

<sup>21</sup> H. Min, H. Ko, *The Dynamic Design of a Reverse Logistics Network from the Perspective of Third Party Logistics Service Provider*, „International Journal of Production Economics” 2008, No. 1, Vol. 113, s. 176–192.

<sup>22</sup> L. Skinner, P. Bryant, R. Richey, *Examining the Impact of Reverse Logistics Disposition Strategies*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2008, No. 7, Vol. 38, s. 518–539.

Rysunek 4

Aspekt integracji łańcucha dostaw w obsłudze zwrotów



Źródło: Jak w rys. 2.

tak aby pomógł on klientowi kupić dokładnie to, czego potrzebuje. Ważne są tu m.in. dokładna specyfikacja produktu, instrukcja użytkowania i instalacji czy montażu.

Politykę zwrotów formułują producenci w stosunku do detalistów. Liberalna polityka zwrotów produktów („sprzedaj albo zwróć”) ma wpływ na wielkość zamówienia<sup>23</sup>. Duże zamówienie przekłada się na niższą cenę, a ilości przekraczające bieżące potrzeby mogą być zwracane bez żadnych konsekwencji finansowych. Nie bierze się pod uwagę kosztów przechowywania i pozbycia się tego rodzaju nadmiaru towaru. Wysoki poziom stanów magazynowych i przepełnionych półek zwiększa ryzyko starzenia się produktu. Czasami, gdy produkty wracają do producenta, koszty transportu przewyższają wartość samych produktów.

Relacja z klientem w tym podejściu jest rozpatrywana przez pryzmat restrykcyjnej polityki i unikania zwrotów<sup>24</sup>. Nie można uniknąć zwrotów, które wynikają z prawa związanego z ochroną środowiska czy z przepisów o ochronie konsumentów, ale można ustrzec się przed oportunistycznym klientem, którzy często nadużywają swojego prawa do zwrotu produktu.

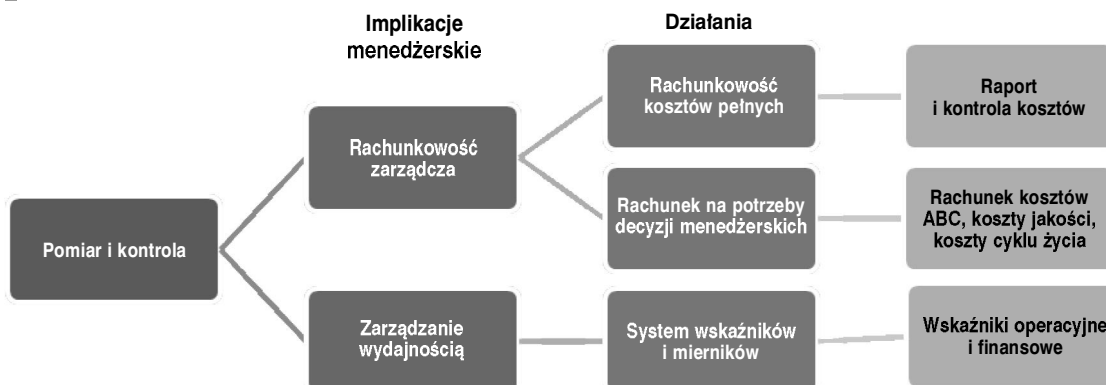
### Pomiar i kontrola

Ostatnim aspektem rozpatrywanym w omawianym modelu zarządzania logistyką zwrotów są sprawozdania i raporty menedżerskie oraz związane z nimi techniki rozliczania kosztów (rys. 5).

Rachunek kosztów pełnych stosowany w księgo-

Rysunek 5

Pomiar i kontrola w logistyce zwrotów



Źródło: Jak w rys. 2.

<sup>23</sup> D. Yao, X. Yue, X. Wang, J. Liu, *The Impact of Information Sharing on a Returns Policy with the Addition of a Direct Channel*, „International Journal of Production Economics” 2005, No. 2, Vol. 97, s. 196–209.

<sup>24</sup> D. Rogers, D. Lambert, K. Croxton, S. Garcia-Dastugue, *The Returns Management Process*, „International Journal of Logistics Management” 2002, No. 2, Vol. 13.

wości nie spełnia oczekiwań menedżerów. Do podejmowania decyzji wykorzystywane są techniki rachunku kosztów działań (*Activity Based Costing*), rachunku kosztów cyklu życia i kosztów jakości. Kontrola odbywa się na podstawie systemu wskaźników i mierników funkcjonalności<sup>25</sup>. Dwa główne czynniki kosztotwórcze istotne dla pomiaru wydajności to: całkowity koszt operacji związanych z procesem zwrotu, tj. transportu, magazynowania, napraw, przepakowania, oraz odzysk wartości z produktów zwróconych.

## Implikacje dla teoretyków i praktyków zarządzania

Przedstawione rozważania skłaniają do sformułowania następujących pytań, kierowanych zarówno do akademików, jak i praktyków:

- Które zwroty i dyspozycje dotyczące zwróconych towarów są najbardziej kosztochłonne dla przedsiębiorstwa i łańcucha dostaw?
- W jakim stopniu można faktycznie zredukować liczbę zwrotów poprzez odpowiednią politykę przedsiębiorstwa i strategię łańcuchów dostaw?
- Jakich wskaźników użyć do oceny operacji związanych z zarządzaniem zwrotami?
- W jaki sposób można poprawiać zarządzanie zwrotami?
- Jaki jest związek poszczególnych wymiarów zarządzania zwrotami i wyników operacyjnych, kosztów logistyki w przedsiębiorstwie, poziomu obsługi klienta, elastyczności łańcucha dostaw?
- Czy i jak technologie informatyczne i komunikacyjne mogą wspierać obsługę zwrotów produktów?

<sup>25</sup> Przykładowe wskaźniki można znaleźć w: D. Lambert, T. Pohlen, *Supply Chain Metrics*, „International Journal of Logistics Management” 2001, No. 1, Vol. 12, s. 1–19.

- W jaki sposób należy zarządzać opakowaniami wielokrotnego użytku (palety, pojemniki, skrzynie)?
- W jakim stopniu zwrócone produkty obciążają środowisko?
- Jaką rolę odgrywa ustawodawstwo w tym zakresie?

Odpowiedzi na powyższe pytania nie są oczywiste. Do zmierzenia się z tymi zagadnieniami potrzebne są: znajomość mechanizmów pojawiania się zwrotów produktów, różnych aspektów zarządzania zwrotami, znajomość branży, prawnych warunków działania przedsiębiorstwa, świadomość wpływu kosztów logistyki, w tym logistyki zwrotów, na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa<sup>26</sup>.

W artykule starano się odpowiedzieć na zasadnicze pytania związane z obsługą zwrotów towarów, sformułowane na wstępie. Z menedżerskiego punktu widzenia procesem obsługi zwrotów można efektywnie zarządzać. Sformalizowanie procesu umożliwia zdefiniowanie wskaźników i daje szansę na poprawę efektywności poszczególnych działań<sup>27</sup>.

Poznanie przyczyn pojawiania się i możliwości ograniczania zwrotów w łańcuchu dostaw, a także przedstawiony model zarządzania zwrotami z uwzględnieniem jego trzech istotnych aspektów mogą być punktem wyjścia do pogłębionych studiów w tym zakresie. Warto podjąć badania na temat logistyki zwrotów w polskich przedsiębiorstwach, np. dotyczące poziomu sformalizowania procesu obsługi zwrotu, wpływu integracji w łańcuchu dostaw na wyniki w obszarze obsługi zwrotów, znaczenia technologii informacyjnych i komunikacyjnych dla obsługi zwrotów i kosztów z tym związanych, czy np. wpływu efektywności logistycznego programu obsługi dostaw na satysfakcję klienta oraz wyniki ekonomiczne i rentowność przedsiębiorstwa.

<sup>26</sup> Definicję i zakresy pojęcia logistyka zwrotna na tle koncepcji łańcucha dostaw omówiono w: A.M. Jeszka, *Miejsce logistyki zwrotnej...*, jw.

<sup>27</sup> G.R. Richey, H. Chen, S.E. Genchev, P.J. Daugherty, *Developing Effective Reverse Logistics Programs...*, jw.; S.E. Genchev, G.R. Richey, C.B. Gabler, *Evaluating Reverse Logistics...*, jw.

## Summary

### Reverse logistics — the perspective of management and research

Product returns issues in logistics management is insufficiently recognized. Reverse logistics process directly affects the cost of logistics and, indirectly, the financial result of the company. Returns in the supply chain are undesirable, but there are also inevitable. Article answers the questions: what are the causes of returned products at different stages of the flow in the supply chain, why the phenomenon is increasing and whether and how to limit the volume of returns.