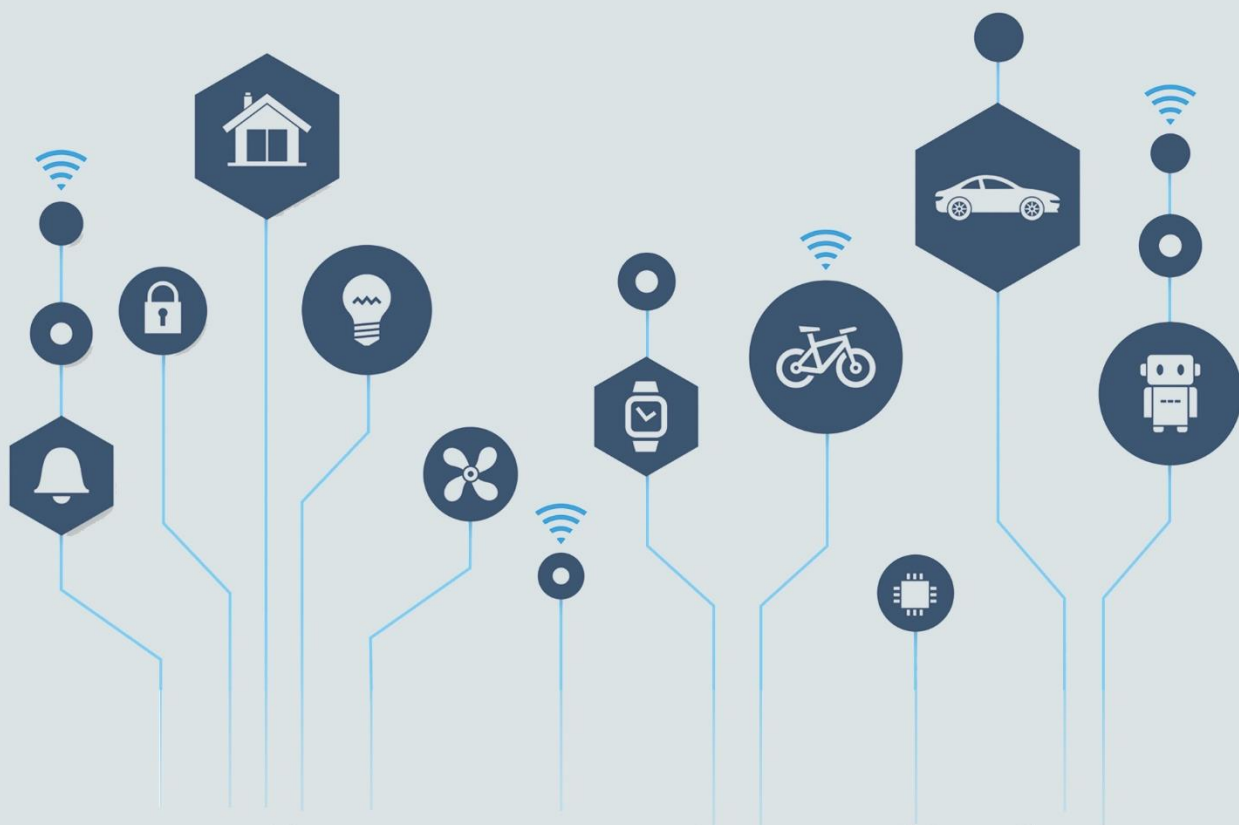




Prokonsumencka polityka zwrotów

Kateryna Lysenko-Ryba



**WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA**
z siedzibą w Rzeszowie



Naukowe Wydawnictwo IVG

Prokonsumencka polityka zwrotów



**WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA**
z siedzibą w Rzeszowie



Naukowe Wydawnictwo IVG

Rzeszów-Londyn-Szczecin 2020

Tytuł monografii naukowej:
Prokonsumencka polityka zwrotów

Autor: dr Kateryna Lysenko-Ryba

Recenzent: dr hab. inż. Sadowski Adam, prof. UŁ

*Publikacja została dofinansowana ze środków własnych
Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie*

Wydawcy:
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie
ul. Sucharskiego 2, 35-225 Rzeszów, Polska
tel. +48 17 866 11 11
<https://wsiz.rzeszow.pl>
<https://ksiegarnia.wsiz.pl/>



**WYŻSZA SZKOŁA
INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA**
z siedzibą w Rzeszowie

Naukowe Wydawnictwo IVG z siedzibą w Szczecinie
ul. Andrzeja Małkowskiego 30/1
70-304 Szczecin, Polska
tel. +48 63 218 03 39
www.wydawnictwoivg.pl

Scientific Publishing House IVG z siedzibą w Londynie
71-75 Uxbridge Road
W5 5SL London United Kingdom
Tel: +44 (0)7843890463
www.publishinghouseivg.co.uk



Naukowe Wydawnictwo IVG

ISBN PL (WSiIZ) 978-83-66551-05-3 Druk
ISBN PL (WSiIZ) 978-83-66551-06-0 eBook
ISBN PL (IVG) 978-83-62062-84-5 Druk
ISBN PL (IVG) 978-83-62062-84-3 eBook
ISBN UK (IVG) 978-1-912966-03-5 eBook

Podziękowania

Autorka pracy pragnie podziękować:

Prof. Sabinie Kauf,

za opiekę merytoryczną, cenne uwagi i sugestie, a także zaangażowanie, dzięki któremu możliwe było napisanie tej pracy.

Mężowi i synowi,

Za wsparcie duchowe, cierpliwość i wyrozumiałość.

Spis Treści

Wstęp	5	
Rozdział I		
Logistyka jako podstawa zarządzania zwrotami.....	9	
1.1. Zwroty jako przedmiot zarządzania.....	9	
1.2. Rola logistyki w zarządzaniu zwrotami.....	20	
1.3. Zwroty jako element zarządzania łańcuchem dostaw.....	32	
Rozdział II		
Łańcuch dostaw jako warunek sprawności obsługi zwrotów	51	
2.1. Klasyczny vs. Zwrotny łańcuch dostaw	51	
2.2. Miejsce przepływów zwrotnych w łańcuchu dostaw.....	61	
2.3. Rola zwrotnych łańcuchów dostaw w obsłudze klientów.....	73	
Rozdział III		90
Obsługa zwrotów jako parametr obsługi klienta.....	90	
3.1. Klient w logistycznej obsłudze zwrotów.....	90	
3.2 Logistyka zwrotna jako wartość dodana w obsłudze klienta.....	106	
3.3 Obsługa zwrotów jako element logistycznej obsługi klienta.....	117	
Rozdział IV.....		133
Logistyczna obsługa zwrotów jako przesłanka zadowolenia klienta	133	
4.1. Klasyczne vs. prokonsumenckie podejście do polityki zwrotów.....	133	
4.2. Prokonsumencka polityka zwrotów a zadowolenie klienta	143	
4.3 Rola obsługi zwrotów w generowaniu zadowolenia klienta.....	150	
Rozdział V		176
Wykorzystanie badania satysfakcji klientów w określaniu parametrów prokonsumenckiej polityki zwrotów.....	176	
5.1. Mierniki pomiaru satysfakcji klienta	176	
5.2. Badania ankietowe jako podstawa gromadzenia danych o satysfakcji klientów z obsługi zwrotów	184	
5.3. Prokonsumencka polityka zwrotów w opinii respondentów	192	
Zakończenie		218
Bibliografia.....		221

Wstęp

Rozpoznanie współczesnych zachowań konsumentów stanowi podstawę budowy relacji z klientami, systemów obsługi i kształtowania ich lojalności. Pod wpływem zaostrejającej się konkurencji klient staje się najważniejszą wartością, którą może dysponować firma. Decyzje oraz wymagania klientów stanowią podstawę rozwoju każdej firmy. Zmiany zachodzące na rynku sprawiają, że lojalność klientów nie jest stałym atutem przedsiębiorstwa, ale zasobem, który należy wzbogacać.

Wzrost znaczenia roli konsumenta na rynku i zwiększanie się jego aktywności wynika z przemian ekonomicznych, społeczno-kulturowych, demograficznych i infrastrukturalnych, które w konsekwencji doprowadziły do wzrostu poziomu jakości życia społeczeństwa. Posiadanie szczegółowej informacji na temat konsumenta daje szansę dostarczania oczekiwanej przez niego oferty dopasowanej do wymagań i potrzeb. To właśnie klient jest wyznacznikiem drogi, którą ma podążać firma, jest on swoistym drogowskazem, dzięki któremu firma ma możliwość generować korzyści konkurencyjne i poprawiać swoją pozycję rynkową. Kształtowanie partnerskich relacji z odbiorcami wymaga zagwarantowania odpowiedniej obsługi klienta. Uzyskanie przez niego wartości dodanej w postaci obsługi powoduje, że jest on w stanie współpracować z firmą, nie poszukując szczególnie intensywnie innych możliwości zaspokojenia swej potrzeby. W konsekwencji zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta zaowocuje powiększającym się gronem nowych klientów.

Analizując zmiany zachowań nabywczych (przede wszystkim zakupy online), możemy zaobserwować, że przedsiębiorstwa coraz częściej muszą rozbudowywać swoją logistyczną obsługę o politykę zwrotów, tak by zaspokoić potrzeby klientów w tym zakresie. Podstawą długotrwałej lojalności nabywców jest ich pozytywne nastawienie do oferty, której nieodzownym elementem jest właśnie prokonsumencka polityka zwrotów i reklamacji. Z perspektywy klienta gwarantuje ona:

- dłuższy czas na podjęcie decyzji,
- szybszy czas realizacji zwrotu,
- większą gwarancję jakości sprzedawanych towarów,
- mniejsze ryzyko nieudanych zakupów,
- brak ponoszenia jakichkolwiek kosztów,
- większy komfort podczas używania zakupionego towaru,
- spokój psychiczny,

- lepszą komunikację z firmą.

W tym kontekście dobrze zbudowana polityka zarządzania zwrotami i reklamacjami jest idealnym narzędziem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i zdobycia lojalnych klientów poprzez zaspokojenie ich potrzeb oraz podwyższanie satysfakcji z dokonania zwrotu towarów. Kluczowym obszarem procesu zarządzania obsługą klienta jest prokonsumencki system zwrotów oparty na logistycznej obsłudze klienta. Wspólnie wpływają one na zadowolenie klienta z obsługi zwrotów i reklamacji.

Analizując literaturę światową, można zauważyć pewne przewartościowania w tym zakresie. W Stanach Zjednoczonych na przykład system zarządzania zwrotami i reklamacjami zalicza się do najbardziej bezproblemowego i liberalnego, a firmy chętnie dzielą się informacjami na temat praktykowanych przez siebie sposobów zarządzania zwrotami. W Polsce, jak i w innych państwach europejskich jest inaczej, ponieważ firmy postrzegają zwroty jako koszt, jako wynik złego zarządzania, a w rzeczywistości większość zwrotów jest spowodowana różnymi przyczynami leżącymi po stronie klientów, którzy najczęściej zmieniają decyzję i nie chcą zatrzymać zakupionego towaru. Istotna różnica pomiędzy podejściem do zwrotów w Stanach Zjednoczonych i w Europie polega między innymi na charakterze strumienia przepływających dóbr. W Stanach Zjednoczonych przedsiębiorstwa skupiają się przede wszystkim na zarządzaniu zwrotem produktów, a w Europie nacisk jest na ekologię, co powoduje większe zainteresowanie zarządzaniem gospodarką odpadami i opakowaniami. Taki kierunek rozwoju logistyki w Stanach Zjednoczonych związany jest między innymi z faktem, że Amerykanie stanowią grupę społeczną, która jak żadna inna na świecie wyjątkowo chętnie zwraca zakupione produkty. Oszacowano, że amerykański rynek produktów zwróconych jest warty 329 milionów dolarów, co wynosi 2,28% rocznego PKB¹. W 2015 r. Amerykanie zwrócili do sklepów detalicznych łączną ilość towarów na kwotę 260 miliardów dolarów, co wynosi 8% wszystkich zakupów. Liczba zwrotów pełnowartościowych towarów spowodowanych nieprzeemyślanym zakupem w USA wyniosła w 2014 r., 10,85 miliarda dolarów, co stanowi wzrost o 23% w porównaniu z 2012 r.² Niestety nie ma tak dokładnych danych dla Unii Europejskiej, ponieważ firmy niechętnie dzielą się takimi informacjami. Wiadomo tylko, że najwięcej zwraca się w Niemczech (41% konsumentów dokonało

¹ C. Greve, J. Davis, *An Executive Guide to Reverse Logistics, How To Find Hidden Profits by Managing Returns*, Greve-Davis, 2012, s. XVIII.

² Raport National Retail Federation (NRF), *Consumer Returns in the Retail Industry*.

zwrotu w ostatnim roku), w Holandii (36%) i w Wielkiej Brytanii (32%), z kolei najniższy procent zwrotów zanotowano w Hiszpanii (18%) oraz we Włoszech (13%)³.

Udział zwrotów w wielkości sprzedaży i PKB oraz liberalne przepisy prawne w tym zakresie sprawiły, że w świadomości menedżerów zwroty zaczęły stanowić istotne źródło oszczędności oraz (a może przede wszystkim) informacji o potrzebach klientów. Dostrzeżenie wagi i znaczenia zwrotów w generowaniu przewagi konkurencyjnej oraz zadowolenia klienta doprowadziło do konieczności efektywniejszego i bardziej skutecznego zarządzania wolumenem zwrotów oraz reklamacjami zgłaszanymi przez klientów.

Zainteresowanie zwrotami i reklamacjami w wysoko rozwiniętej gospodarce oraz zmiany zachowań zakupowych klientów (także w Polsce) wskazują na konieczność szerszej analizy tego problemu. Na gruncie polskim dostrzegamy w tym zakresie wyraźny deficyt i lukę badawczą. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywać można m.in. w niedopracowanych jeszcze systemach zarządzania zwrotami i konieczności dostosowania ich do wymogów zrównoważonego rozwoju oraz eliminacji negatywnego wpływu odpadów na środowisko naturalne.

Powyższe skłoniło autorkę do podjęcia zagadnień związanych z logistyczną obsługą zwrotów i jej oddziaływaniem na stopień zadowolenia klientów. Problem badawczy sformułowano na podstawie kilku przesłanek, które były inspiracją do przeprowadzenia badań własnych. Problemem badawczym niniejszej pracy jest rosnąca skala zwrotów konsumenckich oraz malejąca lojalność klientów wobec marek. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma identyfikacja logistycznych aspektów zarządzania wolumenem zwrotów i ich wpływu na zadowolenie klienta z procesu zarządzania jego obsługą. W tym celu zostały przeprowadzone badania ankietowe wśród konsumentów indywidualnych na próbie 327 osób w wieku 16–69 lat według struktury populacji. Jednostkę badawczą stanowili konsumenci, którzy przynajmniej jednokrotnie mieli do czynienia ze zwrotem zakupionego produktu.

Książka składa się z pięciu rozdziałów.

Rozdział 1 dotyczy ważności aspektów logistycznych w procesie zarządzania zwrotami. W pierwszej kolejności dokonano przeglądu stanu wiedzy na temat definiowania i klasyfikacji pojęcia zwrotów. Dalej został zaprezentowany rozwój logistyki na przestrzeni lat. Ewolucja logistyki pokazuje jak z powodu rosnących wymagań klientów oraz zmian na rynkach została dostrzeżona logistyka zwrotna. Celem rozdziału było wykazanie miejsca logistyki w procesie zarządzania zwrotami. Zostało

³Twenga Solutions, *E-commerce in Europe 2016: Facts & Figures*, <https://www.twenga-solutions.com/en/insights/e-commerce-europe-2016-facts-figures> (Dostęp: 14.03.2017).

również zaprezentowane umiejscowienie zwrotów w procesie zarządzania łańcuchem dostaw.

Tematem przewodnim w rozdziale 2 są klasyczne oraz zwrotne łańcuchy dostaw. Autorka zaprezentowała zamkniętą pętlę łańcucha dostaw oraz dokonała analizy porównawczej klasycznych oraz zwrotnych łańcuchów dostaw. Ważną kwestią było pokazanie roli zwrotnych łańcuchów dostaw w obsłudze klientów.

W rozdziale 3 zdefiniowano klienta jako kluczowe ogniwo w relacjach biznesowych oraz zwrócono uwagę na wartości, które niesie ze sobą obsługa klienta i logistyka w tym procesie. Kolejnym wątkiem był ten dotyczący roli logistyki zwrotnej w tworzeniu wartości dodanej w procesie obsługi klienta.

Rozdział 4 dotyczy problematyki zwrotów i reklamacji konsumenckich. Zostało przedstawione dwa podejścia do polityki zwrotów – bardziej liberalne, prokonsumenckie oraz restrykcyjne, które częściowo ogranicza prawa konsumentów. Tematem rozważań było również znaczenie zadowolenia nabywców z obsługi zwrotów dla budowania ich lojalności. Szczególny nacisk położono na opisanie modeli powstawania satysfakcji klienta oraz wskazanie różnych rodzajów lojalności.

W rozdziale 5 zostały zaprezentowane mierniki pomiaru satysfakcji klienta, których część została wykorzystana w badaniach empirycznych. Następne zostały przedstawione wyniki badań własnych na temat logistycznych aspektów zarządzania systemem zwrotów i jego oddziaływania na zadowolenie konsumentów. W pierwszej kolejności została przedstawiona analiza znajomości i rozumienia „prokonsumenckiego systemu zwrotów” przez respondentów. Dalej wskazano czas jako jedną z głównych determinant zadowolenia klienta z logistycznej obsługi zwrotów.

Rozdział I

Logistyka jako podstawa zarządzania zwrotami

1.1. Zwroty jako przedmiot zarządzania

We współczesnym świecie prowadzenie handlu online nie może odbyć się bez zwrotów niechcianych lub nie lubianych towarów przez klientów. Zwroty oraz reklamacje są nieodłącznym elementem biznesu w e-commerce. Świadczenie przez firmę przyjaznej polityki zwrotów i co więcej jej efektywna oraz skuteczna realizacja coraz częściej stają się elementem przewagi konkurencyjnej. Świadomy i bardziej wymagający klient ma coraz wyższe oczekiwania względem swoich praw podczas realizacji zwrotów. Potwierdzają to badania „E-commerce w Polsce 2017”, według których 29% osób objętych ankietą powiedziało, że czynnikiem decydującym o wiarygodności e-sklepu jest właśnie czytelna informacja o zwrotach i reklamacjach⁴.

Aby móc skutecznie zarządzać zwrotami czerpiąc same korzyści w pierwszej kolejności warto spróbować je zdefiniować oraz sklasyfikować. Według A. Mesjasz-Lech „zwroty to niesprzedane produkty oraz produkty, co do których klient się rozmyślił i rezygnuje z ich zakupu np. sprzedaż internetowa oraz prowadzona w oparciu o katalogi wysyłkowe, zwroty niesprzedanych gazet”⁵.

Z kolei J. Szołtysek utożsamia zwroty z pojęciem odpadów tymczasowych. Rozumie je jako „dobro materialne nieprzydatne użytkownikowi ze względu na jakąś wadę czy też uszkodzenie, w stosunku do którego użytkownik wyraża chęć dalszego użytkowania po dokonaniu naprawy”⁶.

Zatem coś, co dla jednego użytkownika w danym momencie jest nieprzydatne, przez innego w innych okolicznościach i czasie może okazać się użyteczne⁷. W niniejszej pracy pojęcie zwrotów oznacza wszystkie przepływy, które odbywają się ze strony konsumenta do detalisty oraz producenta niezależnie od przyczyny wystąpienia.

⁴ P. Klich, *Jak skutecznie usprawnić politykę zwrotu produktu?*, <https://www.magazyn-ecommerce.pl/>, nr 2 Lipiec 2018.

⁵ A. Mesjasz-Lech, *Makroekonomiczne aspekty logistyki zwrotnej*, „Logistyka” 2011, nr 2.

⁶ J. Szołtysek, *Logistyka zwrotna*, ILiM, Poznań 2009, s. 81.

⁷ J. Szołtysek, S. Twarog, *Logistyka zwrotna. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2017, s. 13.

Według M. Wanagos *"zwroty mogą mieć charakter ilościowy (dostarczono za dużo lub za mało), jakościowy (towar nie posiada odpowiednich właściwości fizykochemicznych), asortymentowy (towar inny niż był zamówiony)"*⁸.

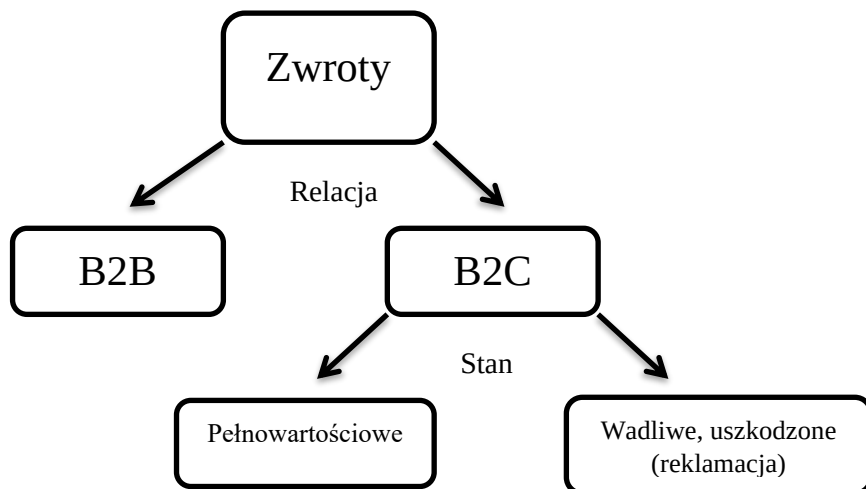
Każdy z problemów wymienionych przez M. Wanagos jest spowodowany niezadowoleniem klientów, co negatywnie odbija się na poziomie świadczonej obsługi. Niezadowolenie klienta przejawia się w momencie, gdy towar nie spełnił jego oczekiwań; wtedy klient decyduje się na zwrot danego towaru. Ze zwrotami mamy również do czynienia po zakończeniu cyklu życia produktu, kiedy konieczne jest jego odpowiednie zagospodarowanie. Istnieje pewien odsetek zwrotów pełnowartościowych towarów, które trafiają do sklepu, ponieważ klient nadużywa swoich praw konsumenckich. Jest to rodzaj zwrotów bez podania żadnej przyczyny. W każdej z wyżej wymienionych sytuacji poprawić opinię klienta może tylko sprawny i nieskomplikowany proces zwrotu, który pozwoli poczuć mu się bezpiecznie. Klienci, którzy zostali usatysfakcjonowani zrealizowaną transakcją zwrotów (operacja była szybka, łatwa i darmowa) w przyszłości chętniej dokonają ponownych zakupów oraz polecają sklep znajomym.

W zależności od tego, kto jest inicjatorem zwrotów, możemy podzielić je na zwroty B2B, kiedy detalista lub hurtownik wraca towar do producenta, i B2C, kiedy ostateczny klient zwraca towar, np. do sklepu. W niniejszym opracowaniu skupiono się na zwrotach w relacji B2C. Klient może dokonać zwrotu rzeczy pełnowartościowej lub niepełnowartościowej⁹.

⁸ M. Wanagos, *Skargi i reklamacje – jak utrzymać klienta?*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni” 2010, nr 65, s. 11.

⁹ M. Starosta-Patyk, *Logistyka zwrotna produktów niepełnowartościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi*, PWE, Warszawa 2016, s. 52.

Rysunek 1.1. Klasyfikacja zwrotów konsumenckich



Źródło: opracowanie własne.

Według A. Sadowskiego zwroty można podzielić na¹⁰:

- związane z serwisowaniem produktów, naprawami oraz wymianą części zamiennych,
- dokonywane w czasie trwania gwarancji bez ponoszenia żadnych konsekwencji,
- realizowane po okresie użytkowania produktu (np. okresu leasingowego),
- związane z zakończonym cyklem życia produktu (*end-of-use*),
- wynikające ze zmiany decyzji,
- z tytułu gwarancji i rękojmi,
- związane z końcem cyklu użytkowania produktów,
- opakowania zwrotne, np. butelki,
- produkty trafiające na rynek wtórny, np. książki, ubrania,
- zwroty związane z ekonomicznym lub fizycznym zużyciem produkty (*end-of-life*).

Inną klasyfikację zaproponował D.S. Rogers. Zaprezentowano ją w tabeli 1.1.

¹⁰ A. Sadowski, *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów*, Wyd. UŁ, Łódź 2010, s. 109–110.

Tabela 1.1. Rodzaje zwrotów konsumenckich według Rogersa

Rodzaj zwrotu	Interpretacja
Od konsumentów (<i>consumer returns</i>),	Mogą mieć one różne przyczyny; klienci często dokonują zakupu pod wpływem emocji.
Marketingowe (<i>marketing returns</i>)	Są efektem akcji marketingowej, np. akcja Lidla „Absolutna satysfakcja albo zwrot pieniędzy”.
Produktów wartościowych (<i>asset returns</i>)	Zwracane są towary, których powtórne użycie było zaplanowane przez producenta w ramach koncepcji „projektowanie dla recyklingu”, np. turbosprężarki.
Produktów wadliwych lub stwarzających niebezpieczeństwo dla użytkowników (<i>product recalls</i>)	Wycofanie towarów, w których po wprowadzeniu na rynek zostały wykryte wady lub usterki, np. wycofanie leków Rutinoscorbin lub lalek firmy Mattel, ponieważ zawierały ołów.
Środowiskowe (<i>environmental returns</i>)	Zwracanie produktów, których komponenty zawierają substancje niebezpieczne dla środowiska, np. pampersy, opakowania z tworzyw sztucznych, elementy elektroniki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.S. Rogers, D.M. Lambert, K.L. Croxton, S.J. García-Dastugue, *The Returns Management Process*, „The International Journal of Logistics Management” 2002, no. 13(2), s. 3.

Z badań przeprowadzonych przez A.J. Petersena i V. Kumara wynika, że zwroty konsumenckie występują z trzech przyczyn¹¹ – 68% nie ma żadnego uzasadnienia, 27% zwrotów to zwroty na skutek z zakupów dokonanych w wyniku emocji lub nieuzasadnionych, a jedynie 5% wynika z wadliwości zakupionych produktów. Powyższe wyniki badań wskazują na brak racjonalnych przesłanek zwrotów i na to, że klienci nadużywali swojego prawa do zwrotów. W niektórych przypadkach klient nawet nie miał okazji i czasu, aby sprawdzić jakość zakupionego towaru.

Dokładne klasyfikowanie zwrotów jest bardzo pomocnym w wygenerowaniu cennych danych do analiz biznesowych. W tym przypadku firmy mogą podzielić zwroty na kilka kategorii, co w konsekwencji pozwoli na szybszą reakcję z ich strony¹²:

- towar nie spełnia oczekiwań – nieudany zakup, brak wpływu sprzedawcy na taką decyzję,
- towar nie ma cech podanych w opisie cenowym – to daje możliwość poprawy oferty, opisu produktu, danych technicznych towaru itp.,
- towar nie spełnia oczekiwań wizualnych – grafika ukazująca wybierany produkt jest niewłaściwa, zestaw zdjęć ukazujących towar wymaga poprawy,

¹¹ A.J. Petersen, V. Kumar, *Perceived Risk, Product Returns, and Optimal Resource Allocation: Evidence from a Field Experiment*, „Journal of Marketing Research” 2015, vol. 52, no. 2.

¹² P. Paszko, *Obsługa zwrotów i reklamacji*, E-commerce, nr 9/2018.

- towar uszkodzony – błyskawiczny impuls do poprawy procesów logistycznych, weryfikacji sposobu pakowania produktów, ich dostawy, współpracy z firmą kurierską, stworzenia procesu odzyskiwania poniesionych kosztów itp.

Zdaniem D.S. Rogers, R.S. Tibben-Lembke jednak najważniejszym źródłem zwrotów jest klient i detalista. Każdy z nich ma na to swoje przyczyny¹³ (Tabela 1.2).

Tabela 1.2. Źródła i przyczyny zwrotów

Źródło zwrotów	Przyczyna zwrotów
Klient	• brak spełnienia jego oczekiwań, • brak zrozumienia jak prawidłowo korzystać z towaru, • wadliwe produkty, • liberalna polityka zwrotów i jej nadużycie (bezsensowne zwroty).
Detalista	• sezonowość, • nieaktualne opakowania, • zamiana towarów na jego nowszą wersję, • wycofanie artykułów, • nadmiar zapasów w magazynach, • z różnych powodów upadłość biznesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.S. Rogers, R.S. Tibben-Lembke, 1998, *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*.

Z informacji zawartych w tabeli możemy wywnioskować, że nie zawsze przyczyną zwrotu jest zła jakość towaru, bardzo często pod czas zwrotów mamy wpływ czynników niezależnych od działalności firmy, na przykład, czas lub niski popyt na określone artykuły.

Według D.F. Blumberga zwroty konsumenckie często są spowodowane impulsem albo są efektem nagłej emocji. Zdarza się, że klienci kupują określony towar, ponieważ chcą sprawdzić, jak on będzie zachowywał się lub wyglądał (np. jego kolor czy rozmiar) w życiu codziennym¹⁴.

W branży e-commerce zwroty konsumenckie dzielone są na „dobre” i „złe”¹⁵. „Dobre” zwroty są spowodowane tym, że konsument celowo zamówił większą liczbą

¹³ D.S. Rogers, R.S. Tibben-Lembke, *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh 1999.

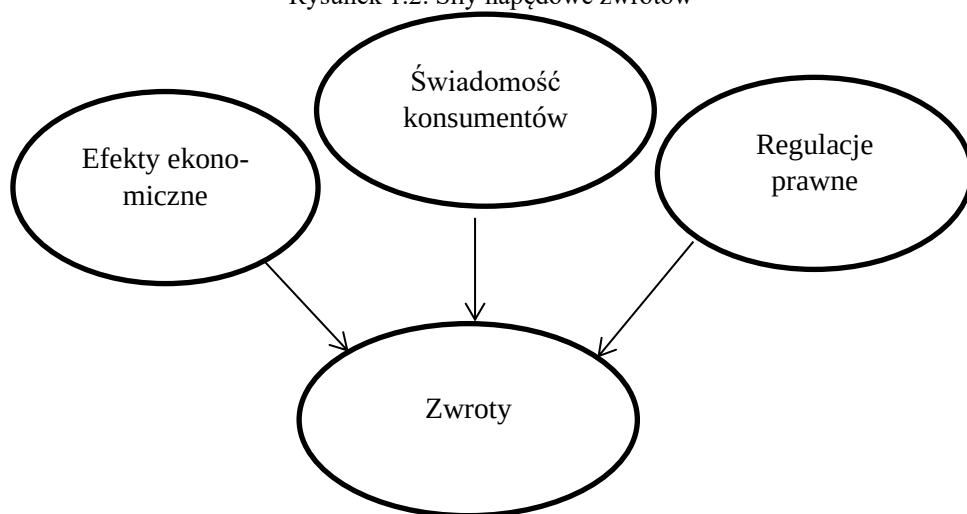
¹⁴ D.F. Blumberg, *Introduction to Management of Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Processes*, CRC Press, 2005, s. 7.

¹⁵ H. Seidel, *Techniki sprzedaży, które zmieniły zachowania konsumentów. Dlaczego Zalando?*, Grupa Wydawnicza Foksal, Warszawa 2014, s. 166.

artykułów (np. ubrań), żeby przymierzyć je w domu. W handlu online obowiązuje ta sama zasada, co w sklepie stacjonarnym: „Im więcej ubrań klient bierze do przymierzalni, tym więcej ich ostatecznie kupi”¹⁶. Im więcej rzeczy klient zamówi, tym większe prawdopodobieństwo, że część zakupów zadowoli jego gusta i nie zostanie zwrócona. Z kolei „złe” zwroty spowodowane są niedociągnięciem ze strony sklepu, np. towar był źle opisany lub nietrafnie sfotografowany. W konsekwencji klient nie otrzymał tego, co chciał. W tym przypadku klient nie ponosi żadnej winy.

Według M. de Brito i R. Dekker najczęściej czynnikami stymulującymi dbałość o politykę zwrotów i odpowiednie zarządzanie nią są efekty ekonomiczne, regulacje prawne oraz zwiększona świadomość konsumentów (Rysunek 1.2).

Rysunek 1.2. Siły napędowe zwrotów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. de Brito, R. Dekker, *A Framework for Reverse Logistics*, w: *Reverse Logistics Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains*, Springer, 2004, s. 10.

Z perspektywy firmy do efektów ekonomicznych możemy zaliczyć wartość, którą firmom uda się uzyskać podczas recyklingu zwróconych towarów lub ich naprawy i wprowadzenia ponownie na rynek. Celem recyklingu jest odzyskanie wszystkich użytecznych materiałów. Jeśli jakość odzyskanego materiału jest właściwa, to może on być wykorzystany do wytwarzania nowych produktów. Dużo komponentów jest wyprodukowanych z dobrych materiałów, przez co mają wysoką wartość

¹⁶ *Ibidem*.

ekonomiczną. Dla przykładu firma Xerox, która od 1989 r. ponownie wykorzystuje swoje drukarki i kserokopiarki, zaoszczędziła 65 milionów dolarów do roku 1996¹⁷. System ponownego wykorzystania drukarek nie tylko przyniósł korzyści finansowe, a również wzmocnił wizerunek pro środowiskowy oraz reputację spółki na całym świecie.

Kolejnym przykładem może być firma kosmetyczna Estée Lauder, która przyjęła taktykę koncentrowania się na dostarczeniu zwróconych produktów z powrotem do kanału dystrybucji jeszcze przed zakończeniem sezonu sprzedaży. Przez takie działania firmie udało się obniżyć liczbę towarów, które trafiały na składowiska śmieci. W konsekwencji firma oszczędza miliony dolarów rocznie¹⁸.

W relacji B2B dobrym przykładem może być rynek palet. Są one opakowaniami zwrotnymi, które krążą między firmami. Zaletą systemu europalet („pooling” palet) jest ich pełna wymienialność, ponieważ standaryzowane rozmiary pozwalają odesłać nie koniecznie tę samą jednostkę, na której przyjechał towar. Sprawny obrót paletowy pozwala firmom skracać koszty w ich łańcuchu dostaw.

Według M. de Brito efekty ekonomiczne zwrotów możemy podzielić na pośrednie i bezpośrednie¹⁹ (Tabela 1.3).

Tabela 1.3. Efekty ekonomiczne zwrotów

	Dla firmy	Dla klienta
Pośrednie	- uzyskany surowiec, - redukcja kosztów, - wartość dodana z odzysku lub odsprzedaży.	- darmowy odbiór sprzętów RTV/AGD przez sklep lub wyspecjalizowaną firmę, - w niektórych przypadkach możliwość otrzymania refundacji (np. podczas recyklingu makulatury).
Bezpośrednie	- ochrona rynku, - „zielony” wizerunek, - poprawa relacji z klientem.	- zaspokojenie potrzeb altruistycznych, związanych z dbaniem o środowisko naturalne, - bezpieczeństwo podczas wycofania przez firmę wadliwych lub niebezpiecznych towarów z rynku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. de Brito, R. Dekker, *A Framework for Reverse Logistics*, w: *Reverse Logistics Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains*, Springer, 2004, s. 11.

¹⁷ R. Ayres, G. Ferrer, T. Leynseele, *Eco-efficiency, Asset Recovery and Remanufacturing*, „European Management Journal, Elsevier”, vol. 15, issue 5, s. 564.

¹⁸ J. Stock, T. Speh, H. Shear, *Many Happy (Product) Returns*, „Harvard Business Review”, vol. 80, no. 7.

¹⁹ M. de Brito, R. Dekker, *A Framework for Reverse Logistics*, w: *Reverse Logistics Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains*, Springer, 2004, s. 11.

Związane ze zwrotami konsumenckimi jest pojęcie reklamacji. Z reklamacją mamy do czynienia wówczas, gdy klient występuje z roszczeniem z tytułu niezgodności towaru z umową. Jest to tryb postępowania w sytuacji wystąpienia wady towaru lub nieprawidłowego wykonania usługi. Przy reklamacji konsument może wysuwać w stosunku do przedsiębiorcy określone roszczenia, w tym żądanie wymiany towaru na nowy, naprawy, obniżenia ceny lub – przy wadzie istotnej – odstąpienia od umowy²⁰. Ważne jest rozgraniczenie pojęcia zwrotu towaru od jego reklamacji. Reklamacja może mieć miejsce, gdy zakupiony towar jest niezgodny z umową, a niezgodność ta musi istnieć już w chwili wydania towaru. Wada produktu może być również w postaci ukrytej i ujawnić się po jakimś czasie. Do wad towaru można zaliczyć jego uszkodzenia i niezgodność z podaną specyfikacją, np. techniczną. Do reklamacji klient jest uprawniony również wtedy, gdy sprzedawca zapewniał o braku wady, o której istnieniu prawdopodobnie wiedział podczas kupna-sprzedaży. Z kolei zwrot towaru jest pojęciem szerszym, obejmuje nie tylko reklamacje i zwrot produktów wadliwych, ale także pełnowartościowych, które w danym momencie nie spełniają oczekiwań klienta, polega również na oddaniu zakupionego produktu z przyczyn bardziej subiektywnych, takich jak zły rozmiar czy kolor. Artykuł jest zwracany z innych powodów niż tkwiące w nim wady. To właśnie reklamacje najczęściej niosą ze sobą informację idącą wprost od źródła o tym, co trzeba zmienić lub poprawić. Warto postrzegać je jako prezent od konsumenta. Różnice i podobieństwa między zwrotem a reklamacją zaprezentowano w Tabeli 1.4.

Tabela 1.4. Różnice i podobieństwa między zwrotami a reklamacjami

	Zwrot	Reklamacja
Zgoda sprzedawcy	jest konieczna w przypadku sprzedaży stacjonarnej	nie jest potrzebna – to prawo konsumenta, którego żaden sprzedawca wyłączyć nie może
Stan towaru	nie może nosić śladów użytkowania	może mieć wady
Zwrot Gotówki	Tak	tak, w przypadku kiedy sprzedawca nie uczyni zadość żądaniu
Termin	14 dni w przypadku sprzedaży na odległość; w sklepie stacjonarnym – dobra wola sprzedającego	2 lata na podstawie rękojmi
Obowiązek posiadania dowodu zakupu	Tak	Tak

²⁰ K. Lehmann, *Vademecum konsumenta*, UOKiK, Warszawa 2015.

Obowiązek posiadania metki	Tak	Nie
Sprzedaż na odległość	występuje zawsze bez podania przyczyny	na tych samych zasadach co w sklepie stacjonarnym

Źródło: K. Lysenko-Ryba, A. Bąk, *Aspekty prawne logistyki zwrotnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu i Logistyka”, nr 65, 2017.

Reklamacja to rodzaj zwrotu, który odbywa się na podstawie rękojmi lub gwarancji. Najczęściej jest skutkiem złej jakości, błędów w obsłudze lub niekompletności produktu. Z perspektywy klienta zwroty i reklamacje dają wartość w postaci czasu na sprawdzenie zakupionego towaru w domu oraz podjęcie decyzji o jego zatrzymaniu. Oprócz tego klient ma możliwość otrzymać wartość w postaci mniejszego wysiłku, który musi poświęcić, aby zwrócić towar lub go zareklamować. Dla przykładu, niektóre sklepy oferują darmowe usługi kurierskie do realizacji zwrotu towaru. Wszystko to przyczynia się do podwyższenia poziomu obsługi klienta, co w konsekwencji zaowocuje zadowolonym i lojalnym klientem.

Ponieważ żyjemy w dobie gdzie dostęp do informacji jest powszechny, coraz więcej klientów zwraca uwagę na takie czynniki jak wpływ na zdrowie i środowisko, sposób produkcji czy też transportu. Większe zainteresowanie środowiskiem powoduje, że często zwroty są pochodną wzrostu świadomości klientów, którzy nie wyrzucają produktów tylko dbając o środowisko starają się je oddać do sprzedawcy, do recyklera lub odsprzedać na rynkach wtórnych. Analizując świadomość konsumentów, najczęściej ma się na uwadze świadomość ekologiczną. Dzisiejszy konsument jest wymagający i bardziej świadomy swoich praw i obowiązków. Wzrost świadomości ekologicznej konsumentów nakłada na producentów obowiązek przejęcia odpowiedzialności za zagospodarowanie produktów zużytych i odpadów przez nich generowanych, szczególnie tych zawierających związki niebezpieczne dla środowiska naturalnego²¹. Znaczenie ochrony środowiska cały czas wzrasta, a spełnianie wymogów w tym zakresie staje się coraz bardziej kosztowne. Dlatego przedsiębiorstwa w swoich strategiach powinny uwzględniać problematykę środowiskową, cały czas podkreślając proekologiczną i etyczną orientację działań. Wynika to z faktu, że utrzymanie się na tak konkurencyjnym rynku w dużej mierze zależy od wywiązywania się z obowiązków w zakresie ochrony środowiska i od podejmowanej przez przedsiębiorstwa działalności prośrodowiskowej, m.in. poprzez zastosowanie nowych, ekoinnowacyjnych

²¹ A. Mesjasz-Lech, *Makroekonomiczne aspekty...*, s. 444.

rozwiązań²². Przykładem mogą być akumulatory lub tusze do drukarek, które oddaje się, dokonując zakupu nowego, czy odbiór starych telewizorów, lodówek i innych urządzeń w sklepie przy zakupie nowego sprzętu.

Ostatnia determinanta zwrotów dotyczy regulacji prawnych. Jest ona ściśle powiązana ze wzrostem świadomości nabywców, gdyż ta powoduje zwiększenie presji ze strony klientów, która jest usankcjonowana przepisami dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego.

W tym przypadku konieczne jest osiągnięcie odpowiednich poziomów recyklingu i odzysku. Klienci chcą współpracować z firmami, które dbają o środowisko naturalne i przestrzegają obowiązujących przepisów. Według danych Unii Europejskiej, w 2021 r. poziom recyklingu powinien osiągnąć 65%. W branży AGD będzie to skutkowało koniecznością przetwarzania około 75–85% tego, co zostanie zebrane, a w technologii informacyjnej – około 80%²³. Restrykcyjne przepisy prawa europejskiego zmuszają firmy do inwestowania w systemy, które będą obsługiwać zwroty i reklamacje od klientów²⁴. Takie przedsięwzięcie jest bardzo ryzykowne ze względu na wysokie koszty związane z transportem, potencjalną lokalizacją obiektu oraz wyszkoleniem kadry²⁵. Tak kosztowna inwestycja jednak się opłaca, ponieważ przynosi długookresowe profity, na przykład poprawę relacji z klientem, zmniejszenie kosztów, zwiększenie zysków, polepszenie wydajności przedsiębiorstwa oraz zadeklarowanie siebie jako firmy odpowiedzialnej społecznie²⁶.

Według A. Mesjasz-Lech najważniejszymi determinantami wzrostu znaczenia zwrotów w zarządzaniu firmą są²⁷:

- duża liczba zwrotów produktów zużytych, które w niektórych przypadkach sięgają nawet 50% sprzedawanych produktów,
- możliwość sprzedaży zwrotów na rynkach wtórnych, a tym samym możliwość osiągania wpływów ze sprzedaży produktów w fazie użytkowej,
- przepisy prawne dotyczące produktów *end-of-life*, nakładające na jednostki gospodarcze obowiązek efektywnego zarządzania produktem w każdej fazie jego cyklu życia,

²² D.K. Zuzek, *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców jako element zrównoważonego rozwoju*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 326, s. 170.

²³ <http://www.rewolucjawsmieciach.pl/baza-wiedzy/recykling/wymogi-ue-dotyczace-recyklingu> (Dostęp: 17.08.2016).

²⁴ A. Alshamsi, A. Diabat, *A Reverse Logistics Network Design*, „Journal of Manufacturing Systems” 2015.

²⁶ J. Stock, T. Speh, H. Shear, *Many Happy...*

²⁷ A. Mesjasz-Lech, *Makroekonomiczne aspekty...*

- stale malejące powierzchnie składowania odpadów oraz permanentny wzrost kosztów tym związanych,
- wzrost znaczenia procesów regeneracji i odzysku materiałów zużytych.

D.H. Lee w swoich badaniach nad zachowaniami konsumentów podczas zakupów²⁸ szukał odpowiedzi na pytanie, jakie są główne motywy konsumentów, którzy zwracają w 100% sprawne towary? Lee uzyskał następującą odpowiedź: współcześni konsumenci coraz częściej wybierają zwrot produktu jako sposób na radzenie z reakcją na fakt podjęcia decyzji o wyborze danego produktu, a nie na doświadczenie jego użytkowania²⁹, czyli klienci mieli wątpliwości co do słuszności wyboru zakupionego produktu.

Aktualność tego problemu potwierdzają następujące fakty³⁰:

- konsumenci coraz częściej zwracają zakupione produkty, zanim minęło wystarczająco dużo czasu, aby sprawdzić wydajność produktu lub ocenić jego ogólną jakość,
- zdecydowana większość konsumentów, którzy zwracają produkty, nie są osobami skrupulatnymi,
- liczba zwrotów konsumenckich wzrasta w okresach, kiedy jakość towarów została poprawiona.

Lee wymienił następujące przyczyny zwrotu towarów: brak zdecydowania, szczerości lub niewiedza konsumentów. Więc najważniejszym zadaniem firm jest edukowanie i uświadamianie swoich konsumentów w sprawie ważności podania rzeczywistych przyczyn niezadowolenia, tak aby firma mogła w przyszłości to poprawić. Dialog z konsumentem jest podstawą sukcesu. W praktyce sytuacja wygląda tak, że znaczna część zwrotów występuje tylko dlatego, że klienci nie mogli prawidłowo zainstalować lub nie wiedzieli, jak korzystać z produktu. W celu uniknięcia tego problemu firmy muszą dbać o podanie klarownej informacji na temat użytkowania konkretnego towaru na ulotkach lub na swojej stronie WWW, tym samym edukując swego konsumenta. Czyli można wywnioskować, że często klienci nie są „niezadowoleni” z towaru, tylko są „nieszczery” wobec sprzedawcy.

²⁸ D.H. Lee, *An Alternative Explanation of Consumer Product Returns from the Postpurchase Dissonance and Ecological Marketing Perspectives*, „Psychology & Marketing”, DOI: 10.1002/mar, 2015.

²⁹ D. Maison, K. Stasiuk, *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.

³⁰ D.H. Lee, *An Alternative Explanation of Consumer Product Returns from the Postpurchase Dissonance and Ecological Marketing Perspectives*, „Psychology & Marketing”, DOI: 10.1002/mar, 2015.

Reasumując, zwroty występują wówczas, gdy klient jest niezadowolony z towaru i chce go zwrócić lub zareklamować uszkodzenie. Ze zwrotami mamy do czynienia także po zakończeniu cyklu życia produktu, kiedy konieczne jest jego odpowiednie zagospodarowanie. Obowiązek obsługi klienta również w cyklu zwrotnym przenosi odpowiedzialność wytwórców poza sferę produkcję i dystrybucję, a to wpływa na wydłużenie cyklu życia produktu. Przedłużenie cyklu życia wynika z koncentracji przedsiębiorstw nie tylko na końcowym etapie użytkowania produktu, ale także na szeroko rozumianej obsłudze zwrotów i tworzeniu użyteczności z ponownego użycia produktu, niekoniecznie w jego pierwotnej postaci³¹.

1.2. Rola logistyki w zarządzaniu zwrotami

Rosnące wymagania nabywców i multikanałowy dostęp do różnych produktów sprawia, że mamy do czynienia z coraz większą liczbą produktów, które są zwracane przez klientów, a to oznacza ogromne wyzwanie dla logistyki, która musi nie tylko dostarczać produktu do klienta, ale także odbierać te, które są zwracane. Logistyka nie zawsze rozpatrywana była tak szeroko, jako koncepcja obejmująca zarówno przepływy do konsumenta, jak i zwrotne. Ma przestrzeni ostatnich dziesięcioleci obserwowaliśmy daleko idące zmiany w funkcjonowaniu logistyki, która na początku miała zastosowanie tylko militarne, później zaczęła rozwijać się w sferze gospodarczej, a teraz również społecznej. W ten nurt można po części wpisać logistykę zwrotną, ponieważ ona w dużym stopniu pozwala na zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju zagospodarowanie odpadami, co jest szczególnie istotne w dobie postępujących zmian klimatycznych i negatywnego wpływu zanieczyszczeń na ekosystemy. Kilka dekad do tyłu odpadami nikt się nie zajmował, były one traktowane marginalnie jako zło konieczne. Co więcej w tym okresie nie rozwijano też żadnej koncepcji ich zagospodarowania, a przynajmniej nie na takim poziomie, jak to wymaga rozwój gospodarczy. A tak naprawdę odpady towarzyszą nam cały czas, ponieważ są efektem ubocznym procesów produkcyjnych. Z latami zwiększała się świadomość klientów, a także podmiotów gospodarczych, co wymusiło poniekąd wzrost zainteresowania problematyką odpadów, co w konsekwencji przyczyniło się do powstania logistyki zwrotnej.

³¹ Janczewski J., *Problematyka zarządzania logistycznym strumieniem powrotnym*, Humanitas, Sosnowiec, 2013, s. 82.

Prześledzenie rozwoju historycznego logistyki należy rozpocząć przede wszystkim od identyfikacji jej korzeni. Początków logistyki można dopatrywać się jeszcze na przełomie XVIII i XIX wieku podczas wojen Napoleońskich. Wówczas głównym celem logistyki było szybkie zaopatrzenie wojsk Napoleona, które szybko zmieniały swoją lokalizację po całej Europie i nie tylko. Zatem można stwierdzić, że logistyka, taka jaką ją znamy teraz, została przeniesiona ze sfery militarnej do gospodarczej na początku lat sześćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych, gdzie kolejne recesje powojenne zmusiły menedżerów do dokładniejszej analizy kosztów dystrybucji towarów.

Według Council of Logistic Management (CLM) logistyka to „...*proces planowania, sterowania i kontroli kosztów, przepływu i magazynowania oraz informacji - od źródeł wydobycia surowca aż do miejsca konsumpcji produktu*”.

Z danej definicji wynika, że na tym etapie zagospodarowanie odpadów jeszcze nie było przedmiotem zainteresowania logistyki. Przez logistykę rozumie się z reguły pojęcie oznaczające zarządzanie działaniami przemieszczania i składowania, które mają ułatwić przepływ produktów z miejsc pochodzenia do miejsc finalnej konsumpcji, jak również związaną z nimi informacją w celu zaoferowania klientowi odpowiedniego poziomu obsługi po rozsądnych kosztach³². Jednym z podstawowych zadań współczesnej logistyki jest redukcja kosztów wszelakich przepływów oraz utrzymania odpowiedniego poziomu zapasów. Rozwój logistyki - jako zintegrowanej koncepcji zarządzania - miał m.in. swój początek w konieczności usprawnienia wszystkich przepływów produktów w celu umożliwienia kompleksowego zarządzania nim³³. Przeanalizowawszy ewolucję logistyki można wyodrębnić kilka kluczowych etapów, dzięki którym rozwinęła się ona jako dyscyplina wiedzy ekonomicznej. Według P. Blaick są to następujące fazy³⁴:

Również w kolejnej fazie rozwoju, określonej jako Faza „startu i budzenia się” logistyki - połowa lat 50. w USA. Zwroty i przepływy zwrotne na tym etapie jeszcze nie odgrywały istotnej roli. Na tym etapie logistyka (m.in. dystrybucja fizyczna) istniała jako funkcja pomocnicza i podrzędna wobec produkcji. Związana była głównie z burzliwym rozwojem wielkopowierzchniowych sklepów, takich jak Walmart, który miał miejsce w Stanach Zjednoczonych na przełomie lat 40. i 50. ubiegłego wieku. Dany etap charakteryzuje się niezintegrowanymi działaniami

³² F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1995, s. 16.

³³ *Ibidem*, s. 14.

³⁴ P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996, s. 21.

logistycznymi, które nie były oparte na jednolitej koncepcji. W praktyce oznaczało to wyraźne wyodrębnienie samodzielnych, fragmentarycznych działań w sferach³⁵:

- zakupu (prognozowanie popytu, planowanie potrzeb, wybór źródeł dostawy, organizacja zakupu, zapasy),
- magazynowania (manipulacje transportowe, składowanie, gospodarka opakowaniami),
- dystrybucji (obsługa zamówień odbiorców, zapasy wyrobów gotowych, transport, obsługa klienta).

Głównym obszarem działań była polityka sprzedaży. Przedsiębiorstwa jeszcze nie zastanawiały się, jakich wartości oczekują klienci. Nastąpiła jedynie zmiana sposobu myślenia z „jak produkować” na „jak sprzedać”. Panowało wówczas ogólne przekonanie, że „konsument nie kupi wystarczającej ilości produktów, dopóki firma nie podejmie wysiłków związanych z reklamą, promocją”.

Faza definiowania i konceptualizacji teorii logistyki oraz pierwsze próby jej zastosowania w praktyce - lata 60. w USA i początek lat 70. w Europie Zachodniej dalej nie przyniosły zainteresowania zwrotami, a istotą logistyki było przemieszczaniem dóbr w całym przedsiębiorstwie od zaopatrzenia do dystrybucji. W krajach Europy Zachodniej rozwój koncepcji logistycznych nastąpił, gdy Niemieckie Towarzystwo Logistyczne w Dortmundzie określiło zadania logistyki jako fizyczne dostarczanie dóbr (materiałów, informacji, usług) we właściwym czasie, we właściwej ilości, o wysokiej jakości, z odpowiednią informacją i do właściwego miejsca według zasady 7W, a więc dotarcie z produktem do konsumenta. Wymagało to przetwarzania olbrzymich ilości informacji, przez co koniecznym było wspomaganie się zastosowaniami informatyki. Powstały wtedy początki rozwiązań, nazywanych obecnie systemami ERP, które do dzisiaj są wykorzystywane w informatycznym wspomaganiu logistyki. W latach 70. doszło do wzmocnienia pozycji pośredników handlowych, pojawili się wielcy detaliści. Rosnące trudności ze zbytem i dążenie do poprawy efektywności działania skłoniły działy marketingu do zainteresowania się zmianą relacji ze sferą handlu³⁶. W tym okresie obserwujemy co prawda tendencje integracyjne i koordynacyjne w logistyce. Te jednak odnoszą się do kreowania i zaspokajania potrzeb klientów, nie zwracają jednak uwagi na potrzeby klienta wynikające ze zwrotów. Takie

³⁵ Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003, wyd. III, s. 171.

³⁶ S. Kauf, *Partycypacja jako nowa faza w rozwoju marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 24, s. 47–48.

ujęcie może mieć uzasadnienie, gdyż wówczas jeszcze zwroty nie były powszechne, a zwracane towary z reguły były wadliwe i podlegające reklamacji.

Nawet Faza zmian priorytetów i kierowania podstawowych wymiarów zintegrowanej logistyki (rozszerzanie roli logistyki) - druga połowa lat 70. i pierwsza połowa lat 80 nie przyniosła w tym zakresie istotnych zmian. Logistyka dalej koncentrowała się na zaspokajaniu potrzeb klienta ostatecznego. Co prawda znaczenia zaczęły nabierać niematerialne elementy obsługi logistycznej, takie jak szybkość i sprawność realizacji zamówienia albo sposób obsługi. Rosnące wymagania klientów i wzrost komplikacji produktów doprowadziły do powstania bardziej złożonych systemów logistycznych. Tak złożony system logistyczny w celu skutecznego funkcjonowania, musiał być w odpowiedni sposób przemyślany i zaprojektowany.

Dopiero w fazie dynamicznego rozwoju logistyki jako zintegrowanej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem i układu powiązań rynkowych (powszechne wykorzystywanie walorów logistyki w praktyce) - koniec lat 80. i lata 90. zaczęto powoli dostrzegać zwroty jako element przepływów logistycznych. Choć i tak główny kierunek rozwoju logistyki obejmował rozwój zintegrowanych strategii logistycznych - strategii poziomych i pionowych powiązań logistycznych, internacjonalizacja (globalizacja) struktur i działań logistycznych: eurologistyka, która polega na kooperacji z partnerami rynku w łańcuchu logistycznym (wzrost możliwości i zdolności czerpania korzyści rynkowych - efektów synergicznych³⁷. Na tym etapie zauważalna integracja przedsiębiorstw, które z jednej strony kooperowali, rozwijając i wprowadzając nowe produkty na rynku, zaś z drugiej strony - walczyli ze sobą o klientów, starając się zwiększać sprzedaż swoich produktów. W latach 80. badacze (D.M. Lambert, J.R. Stock, P.R. Murphy) zaczęły podkreślać przeciwny kierunek przepływów w stosunku do tradycyjnego strumienia przepływów. W roku 1998 The European Working Group on Reverse Logistics (REVLOG) podkreślili znaczenie logistyki jako podstawowego atrybutu działań w zakresie logistyki zwrotnej³⁸.

Zainteresowanie zwrotami przyniosła dopiero ostatnia faza rozwoju logistyki (obecna), to faza e-logistyki. Lata 2000 spowodowały konieczność tworzenia trwałych relacji z nabywcami i identyfikowania grup docelowych, rodzajów więzi, jakie mogą łączyć nabywców z przedsiębiorstwem oraz ich kreowanie, podtrzymywanie, a także rozwijanie poprzez dostarczaną im wartość poprzez pojawienie się nowych technik komunikacyjnych³⁹. Wówczas dostrzeżono, że wartością dla klienta są nie

³⁷ P. Blaik, *Logistyka...*

³⁸ A. Sadowski, *Zarys rozwoju logistyki zwrotnej*, *Logistyka* 5/2009, s. 12.

³⁹ Blaik P., *Logistyka...*

tylko wyroby gotowe, ale także możliwość zwrotu produktów zużytych, wadliwych, a nawet pełnowartościowych, lecz nieprzydatnych dla klienta. Od początku obecnego stulecia rynki zaczęły funkcjonować na zupełnie innych zasadach, a wszystko za sprawą rozwoju Internetu oraz nowych technologii informatycznych. To zapoczątkowało fazę partycypacji, w której firmy zaczęły angażować swoich klientów w proces współtworzenia i kreowania produktów. Zmieniło się również postrzeganie relacji z klientem – zaczęto zmierzać w kierunku dwustronnej wymiany wartości. Portale społecznościowe oraz aplikacje internetowe stają się idealnym narzędziem do nawiązania aktywnego dialogu z klientem, nawet tym anonimowym. Nieoczekiwanym skutkiem swobodnego komunikowania się w sieci stała się możliwość bezpośredniej wymiany opinii oraz doświadczeń klientów w zakresie współpracy z firmą, również negatywnych. Wzrosła także świadomość istotności obsługi klienta z perspektywy firmy. Głównym jej celem było zaspokojenie potrzeb klienta równolegle z promowaniem firmy i budowaniem jej wizerunku. W tym kontekście logistyka jest idealnym narzędziem do rywalizacji o klienta oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Grabarski słusznie podkreślił, że „konsumenci wybierają te produkty⁴⁰, które lepiej zaspokajają ich potrzeby, nawet wtedy, kiedy potrzeb tych sobie nie uświadamiają. Chcąc działać skutecznie, przedsiębiorca musi poznać potrzeby konsumentów i zrozumieć ich istotę”⁴¹. Nasilenie się zakupów przez Internet spowodowało, że klient zaczął zwracać większą uwagę na szybkość dostarczenia zamówionego towaru do swoich drzwi oraz bezproblemowego procesu zwrócenia nietrafnego zakupu. Firma, która ma lepiej rozbudowany dział obsługi klienta oparty o dobrze zorganizowane procesy logistyki posprzedażowej jest bardziej atrakcyjną w oczach klientów. Aby móc zaspokoić potrzeby bardziej świadomych i wymagających klientów firmy są zmuszone przemodelować swoje łańcuchy dostaw włączając do nich przepływy zwrotne.

Poszerzając wiedzę z zakresu zwrotów, warto zaznaczyć, że z perspektywy logistycznej tematem usług posprzedażowych, takich jak zwrot, reklamacja, serwis, naprawa, obsługa opakowań zwrotnych i produktów używanych lub zużytych, zajmuje się logistyka zwrotna (ang. *reverse logistics*). W tym kontekście logistyka zwrotna jest narzędziem do zapewnienia wysokiego poziomu obsługi zwrotów. Możemy powiedzieć, że logistyka zwrotna funkcjonuje we wszystkich działaniach związanych z ponownym wykorzystaniem produktów i komponentów oraz z przemie-

⁴⁰ W niniejszej pracy pojęcie „produkt” to każdy przedmiot rynkowej wymiany, w tym usługi i niematerialne elementy oferty.

⁴¹ L. Grabarski, *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998, s. 16.

szczaniem towarów z ich typowego miejsca przeznaczenia. Celem tych działań jest uzyskanie wartości lub poddanie utylizacji. Do tej pory, nie została opracowana jedna definicja logistyki zwrotnej, fakt ten skłania ku przedstawieniu głównych sposobów jej pojmowania (Tabela 1.5). Przedstawione ujęcia definicyjne logistyki zwrotnej potwierdzają duże zainteresowanie problematyką. Wskazują jednocześnie na duże rozbieżności w rozumieniu tego pojęcia. Występujące niejednoznaczności sugerują potrzebę zbadania logistyki zwrotnej, by możliwe było jasne określenie jej definicji i czynników, przyczyniających się do skutecznego funkcjonowania przepływów zwrotnych.

Tabela 1.5. Definicje logistyki zwrotnej

Council of Logistics Management	„...termin używany w odniesieniu do roli jaką odgrywa logistyka w procesach recyklingu i unieszkodliwiania odpadów oraz zarządzaniu materiałami niebezpiecznymi...”.
Pohlen and Farris	„...przenoszenie dóbr od klienta do producenta w kanale dystrybucji...”.
Kopicky	„Logistyka zwrotna to szerokie pojęcie, które się odnosi do zarządzania logistycznego i utylizacji toksycznych lub nietoksycznych odpadów pochodzących z opakowań i produktów, obejmujących zwrotny system dystrybucji”.
Kroon	„...są to umiejętności logistycznego zarządzania i działania w zakresie redukcji i zagospodarowania odpadami toksycznymi i nie toksycznymi pochodzącymi z opakowań i produktów. Obejmuje ona zwrotną dystrybucję, która powoduje przepływ towarów i informacji w odwrotnym kierunku”.
Fleischmann	„...proces, który obejmuje wszystkie działania logistyczne poczynając od wykorzystanych i niepotrzebnych użytkownikowi produktów do produktów ponownie nadających się do użytku...”.
Rogers i Tibben-Lembke	„...proces obejmujący planowanie oraz kontrolę przepływu materiałów, zapasów w toku, dóbr finalnych oraz powiązanych z nimi informacji z miejsca ich konsumpcji do miejsca ich powstania, w celu odzyskania wartości dodanej lub właściwego sposobu ich unieszkodliwienia”.
European Working Group on Reverse Logistics (RevLog)	„...proces obejmujący planowanie oraz kontrolę przepływu materiałów, zapasów w toku, dóbr finalnych oraz powiązanych z nimi informacji z miejsca ich wytworzenia, dystrybucji lub konsumpcji do miejsca, w którym następuje odzyskanie wartości lub właściwy sposób ich unieszkodliwienia”.
Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)	„...wyspecjalizowany segment logistyki, koncentrujący się na przepływach, zarządzaniu produktami oraz zasobami po akcie sprzedaży i po ich dostawie do konsumenta...”.

Sadowski	„Logistyka zwrotna stanowi dziedzinę logistyki zajmującą się badaniem prawidłowości związanych z przepływami produktów, których cykl życia zakończył się. Stanowią one zatem odpady i w tym kontekście logistyka zwrotna może być spostrzegana jako nowa forma usuwania odpadów oparta na dwóch kategoriach przesłanek – ekologicznych oraz ekonomicznych, które wzajemnie się uzupełniają”.
Szołtysek	„Logistyka zwrotna to kształtowanie przepływów odpadów i związanych z tymi przepływami informacji, od miejsca ich pojawiania się do miejsca ich zagospodarowania, polegające na odzyskaniu wartości (poprzez ponowne ich użycie, przetworzenie czy odzysk) albo na właściwym unieszkodliwieniu i/lub długotrwałym składowaniu w celu ekonomizacji ochrony środowiska”.
Merkisz-Guranowska	„Planowanie, implementację oraz kontrolę wydajnego, kosztowo efektywnego przepływu materiałów, zapasów w toku, dóbr finalnych oraz powiązanych z nimi informacji z miejsca ich konsumpcji do miejsca ich powstania w celu odzyskania wartości lub właściwego sposobu ich pozbycia się”.
Janczewski	„Logistyka zwrotna może być definiowana jako proces zarządzania produktami w łańcuchu dostaw odzyskanymi od poszczególnych partnerów wymiany lub ich końcowych użytkowników (konsumentów)”.
Carter, Ellram	„...ograniczanie ilości materiałów poprzez działania prowadzone w łańcuchu podaży w kierunku przeciwnym jego biegowi, w celu szerszego wykorzystania materiałów z odzysku i ich recyklingu oraz ograniczania całkowitej ilości zużywanych materiałów”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Council of Logistics Management, Oak Brook, IL [w:] I. Dobos, Inventory Models in Reverse Logistics, Corvinus University Budapest Faculty of Business Administration, November, 2006, s. 6-7, Kopicky R.J., Berg M.J., Legg L., Dasappa V., Maggioni C., (1993), Reuse and recycling: Reverse logistics opportunities, Kroon L., Vrijens G., (1995), Returnable containers: an example of reverse logistics, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 25 iss: 2, s. 57, Fleischmann, M.; Bloemhof-Ruwaard J.M.; Dekker R., E.A. van der Laan, J.A. E.E. van Nunen, and L.N. van Wassenhove. Quantitative models for reverse logistics: A review. European Journal of Operational Research, 103:1–17, 1997, Rogers D.S., Tibben-Lembke R.S., Going backwards: Reverse Logistics Trends and Practices, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, PA, 1999, Dekker R., Fleischmann M., Inderfurth K., Van Wassenhove L.N., Reverse Logistics, Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2004, Sadowski A., Reverse logistics w terminologii logistycznej, Logistyka 4/2006, J. Szołtysek, Logistyka zwrotna, II i M, Poznań 2009, s. 80, A. Merkiś-Guranowska, Logistyka recyklingu odpadów jako jeden z elementów systemu logistycznego Polski, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2010, z. 75, J. Janczewski, Logistyka zwrotna w łańcuchu dostaw, Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie 2016, nr 2 (23) s. 77, Carter C.R., Ellram L.M., 2002, Reverse logistics: A review of literature and framework for future investigation, Journal of Business Logistics, no. 9(1), s. 85, Szołtysek J., Twarog S., Logistyka zwrotna. Teoria i praktyka, PWE, Warszawa 2017.

Po analizie definicji wynika, że większość autorów jest zgodna, co do przedmiotu przepływów, tzn. uszkodzonych towarów, zużytych produktów, towarów i części wcześniej dostarczonych, odpadów toksycznych i nietoksycznych, surowców, wyrobów w toku i wyrobów gotowych. Niektórzy naukowcy ograniczają logistykę zwrotną tylko do zarządzania odpadami i recyklingu, inni pozwalają na szerszą interpretację, tzn. włączają również procesy przepływu informacji, surowców, zapasów i wyrobów gotowych od nabywcy do nadawcy⁴².

W literaturze można znaleźć podobne określenia logistyki zwrotnej, które jednak różnią się nieco swoim znaczeniem⁴³:

- logistyka recyrkulacji – nastawiona jest na powtórne zagospodarowanie odpadami,
- logistyka odzysku – nastawiona na odzyskanie czegoś z tego, co było już wykorzystane,
- ekologistyka (ang. *green logistics*) – nastawiona na niwelowanie negatywnego wpływu logistyki na środowisko,
- logistyka utylizacji – sugeruje, że odzyskiwane produkty lub opakowania zostaną zniszczone,
- logistyka odwrotna – ma działania przeciwne do zmierzonego celu.

W zależności od przyczyn, które powodują zwrot towarów możemy wyróżnić następujące rodzaje logistyki zwrotnej (Tabela 1.6).

Tabela 1.6 Rodzaje logistyki zwrotnej

Rodzaj	Interpretacja
logistyka odzysku zwrotów	Niesprzedane produkty oraz produkty, co do których klient się rozmyślił i rezygnuje z ich zakupu np. sprzedaż internetowa oraz prowadzona w oparciu o katalogi wysyłkowe, zwroty niesprzedanych gazet.
logistyka odzysku reklamacji	Zwroty wynikające z wad produktów związane z udzieloną gwarancją lub rękojmią na produkt, oraz przywoływane przez producentów w związku z wykrytymi wadami lub usterkami.
logistyka odzysku odpadów	Może wynikać z przepisów prawa bądź uwarunkowań ekonomicznych, kiedy to opłaca się odzyskiwać surowce wtórne pochodzące z odpadów, np. zwrot

⁴² R. Pinna, P.P. Carrus, *Reverse Logistics and the Role of Fourth Party Logistics Provider*, Pathways to Supply Chain Excellence, InTech, 2012.

⁴³ A. Sadowski, J. Szołtysek, *Logistyka zwrotna – dylematy związane z celami*, „Logistyka” 2013, nr 6, s. 8.

	zużytych baterii, zużytego sprzętu elektronicznego, AGD czy samochody wy-cofane z eksploatacji.
logistyka odzysku opakowań	Podobnie jak w przypadku logistyki odzysku odpadów może wynikać z przepisów prawa lub chęci ponownego wykorzystania opakowań w cyklu produkcyjnym np. zwrot pustych butelek po napojach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Mesjasz-Lech, *Makroekonomiczne aspekty logistyki zwrotnej*, Logistyka, 2/2011.

Logistyka zwrotna pojawia się tam, gdzie kończy się logistyka tradycyjna, jej głównym celem jest tworzenie wartości dodanej w powrotnym kierunku w stosunku do pierwotnego przepływu dóbr w procesach logistycznych. Logistyka zwrotna obejmuje prawie te same działania, co logistyka tradycyjna, tj. logistyka „do przodu”, tylko działa w przeciwnym kierunku. Nie jest jednak to zwykłe odwrócenie kierunku przepływu, gdyż w przepływie powrotnym są zaangażowane inne podmioty i podejmowane inne czynności. Według Sadowskiego do cech charakterystycznych przepływów zwrotnych możemy zaliczyć⁴⁴:

- przeciwny kierunek przepływów w porównaniu z przepływami klasycznymi,
- mniejszą intensywność przepływów (wolumen),
- ciągły lub nieciągły charakter przepływów,
- niepewność czasu i miejsca pojawienia się zwrotów,
- obniżoną wartość przepływu w porównaniu z przepływami klasycznymi,
- zmienną jakość lub brak wiedzy na temat jakości zwracanych produktów.

W logistyce zwrotnej przedmiot przepływu stanowią materiały zużyte⁴⁵, a to sprawia, że może być ona postrzegana jako nowa forma usuwania odpadów oparta na dwóch wzajemnie się uzupełniających przesłankach: ekologicznej i ekonomicznej⁴⁶. Do zakresu zainteresowania logistyki zwrotnej należą również przepływy materiałowe związane z procesem napraw – gwarancyjnych i pogwarancyjnych – z tzw. serwisem oraz czasowym wycofywaniem pełnowartościowych dóbr z systemu logistycznego np. w związku z ich starzeniem moralnym lub sezonowością popytu. Kolejnym elementem w strumieniu zwrotnym są zwroty konsumenckie, czyli zwroty towarów, które najczęściej są pełnowartościowe, ale z różnych przyczyn są uważane za niepotrzebne lub nieprzydatne dla konsumenta. Występują w postaci zwrotu, reklamacji

⁴⁴ A. Sadowski, *Logistyka zwrotna*, w: *Wademekum logistyki*, red. M. Adamska, Difin, Warszawa 2016, s. 186.

⁴⁵ J. Szołtysek, *Logistyka zwrotna...*, s. 81.

⁴⁶ A. Sadowski, *Reverse logistics w terminologii logistycznej*, „Logistyka” 2006, nr 4.

lub anulowania zamówienia. Zarządzanie zwrotami konsumenckimi ma bezpośredni wpływ na zadowolenie klientów, bowiem im taniej i szybciej będzie odbywała się operacja zwrotowo-reklamacyjna, tym jest większe prawdopodobieństwo, że klient to doceni i wykorzysta jako motywację do dokonywania kolejnych zakupów.

Wielość sposobów pojmowania i klasyfikacji zwrotów sprawia, że możemy wyodrębnić kilka nurtów, w których są prowadzone badania w obszarze logistyki zwrotnej⁴⁷:

- klasyczny, polegający na podkreśleniu tradycyjnego wymiaru ekologiczno-ekonomicznego,
- ekologiczny, podkreślający efektywność środowiskową,
- logistyki odzysku (utyliczacji odpadów), skupiający się na recyklingu odpadów,
- zarządzania zwrotnym łańcuchem dostaw, w którym dostrzega się konieczność włączenia przepływów zwrotnych do klasycznych łańcuchów dostaw; obiektem przepływów w tym nurcie są np. zwroty w sieciach handlowych, które są głównym przedmiotem niniejszych badań.

Globalnie przed logistyką zwrotną stoi szereg zadań. Po pierwsze, koordynacja przepływu produktów, w tym produktów wycofanych z eksploatacji i klasyfikowanych jako odpady, od konsumentów do producentów bądź do innych wyznaczonych w tym celu podmiotów. Po drugie, podporządkowanie działalności logistycznej osiągnięciu korzyści ekonomicznych, poprzez odzysk wartości ze zwracanych produktów oraz minimalizację kosztów procesu.

Ostatnim zadaniem jest zagwarantowanie sprawności przepływów w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów⁴⁸.

Uwzględnienie koncepcji logistyki zwrotnej w strategii firm jest bardzo istotne, ponieważ efektywność i sprawność działań zmierzających do przywrócenia wartości użytkowej zużytych produktom determinowana jest efektywnie realizowanymi w jej ramach procesami⁴⁹. Bardzo często organizacja procesów reklamacyjno-zwrotowych wydaje się niektórym menedżerom czymś zupełnie niezwiązanym z handlem. A w rzeczywistości firma zajmująca się sprzedażą musi pamiętać, że rentowność biznesu będzie sukcesywnie obniżana, jeśli nie zostanie odpowiednio zorga-

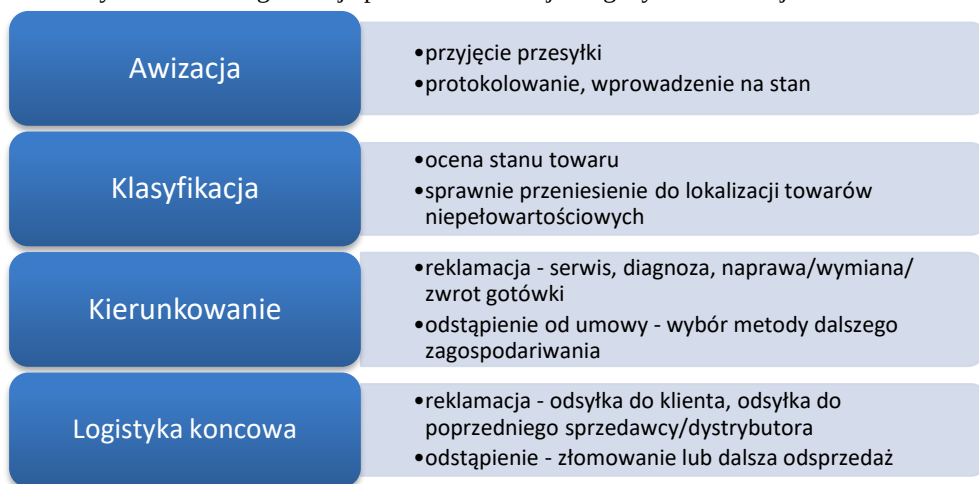
⁴⁷ A. Sadowski, J. Szołtysek, *Logistyka zwrotna...*, s. 9.

⁴⁸ A. Merksz-Guranowska, *Logistyka recyklingu odpadów...*, s. 89.

⁴⁹ S. K. Srivastava, *Network design for reverse logistics*, Omega The International Journal of Management Science 36, 2008.

nizowany proces logistyki na poziomie wstecz. Dziś nie tylko magazyny towarów handlowych, ale i te, które odpowiadają za towary niepełnowartościowe, muszą być zorganizowane sprawnie i precyzyjnie. Każde potknięcie na poziomie organizacyjnym będzie generować koszt, który skonsumuje profity⁵⁰. Rysunek 1.3 przedstawia proces logistyki reklamacyjno-zwrotowej, od sprawności którego zależy zadowolenie klienta. Zwrot i reklamacja są idealnym sposobem do poprawy wizerunku firmy, wykazując się dbałością o poziom obsługi klienta.

Rysunek 1.3. Organizacja procesów awizacji i logistyki reklamacji i zwrotów



Źródło: P. Paszko, Obsługa zwrotów i reklamacji, <https://www.e-commerce-24.pl/>, (Dostęp: 30.01.2020).

W zależności od przyczyny dokonania zwrotu przez konsumenta firma musi tak dopasować swoją reakcję, aby móc sprawnie zarządzać całym procesem. Inaczej firma reaguje na towary z wadą, które należy naprawić i które ewidentnie powodują niezadowolenie klienta. A inaczej na towary pełnowartościowe, które zostały zwrócone bez podania żadnej przyczyny. Wiedza na temat liczby i rodzaju zwróconych towarów pozwala na precyzyjne zaplanowanie działań w procesie obsługi klienta oraz w czynnościach logistycznych, np. uruchomienie infolinii lub podjęcie współpracy z firmą oferującą pomoc techniczną. W tabeli 1.7 pokazano, w jaki sposób różne powody zwrotu towarów wpływają na dopasowanie podejścia oraz czynności logistycznych ze strony firmy.

⁵⁰ P. Paszko, *Obsługa zwrotów...*

Tabela 1.7. Rodzaj zwrotu a czynności logistyczne

Rodzaj	Czynności logistyczne ze strony firmy
Zwrot towaru pełnowartościowego, który został zakupiony pod wpływem emocji	Na tym etapie dla firmy liczy się jak najszybsze ponowne wprowadzenie towaru do oferty. Sprawdzenie i ponowne wystawienie na półkę sklepową oraz w przypadku sprzedaży online – wprowadzenie do oferty sklepu internetowego. Odbywa się to za sprawą punktu magazynowo-logistycznego, który zajmuje się rejestracją produktów wpływających jako zwroty w systemie danych.
Zwrot towaru pełnowartościowego z powodu problemów podczas instalacji lub użytkowania	Po dokładnym sprawdzeniu i upewnieniu się, że towar ma czytelną instrukcję, jest sprawny i nadaje się do ponownej sprzedaży, podstawą jest sprawne przetwarzanie informacji przez punkt magazynowo-logistyczny. Także podjęcie decyzji o złomowaniu towaru po zwrotowego może sprawić, że obniżą się koszty operacyjne związane z jego dalszym, niepotrzebnym magazynowaniem, obróbką czy życiem w organizacji.
Zwrot związany z końcem cyklu użytkowania lub końcem cyklu życia produktów	Zwrócony produkt może trafić do detalisty, następnie do dystrybutora lub producenta albo bezpośrednio do recyklera. Często firmy współpracują z operatorami logistycznymi 3pl, które przyjmują od firmy wszystkie czynności związane z dostarczeniem towarów a nawet zarządzaniem zwrotami, np. naprawiając je – autoryzowany serwisu, gdzie towar zostanie odnowiony. Na tym etapie ważna jest szybka decyzja o sposobie zagospodarowania zwróconego towaru. Przy niektórych rodzajach towarów np. elektronika czy artykuły farmaceutyczny potrzebne jest przestrzeganie określonych procedur. Jednym ze sposobów postępowania może być odsprzedaż towaru w częściach lub użycie jego materiałów do produkcji nowych towarów (np. wykorzystanie starych džinsów do uszycia nowych).
Reklamacja towaru wadliwego	W pierwszej kolejności ocena towarów, ich stanu czy kompletności i przekierowanie ich do odpowiednich lokalizacji magazynowych, odpowiadających za procesy reklamacyjne. Reklamacje kierowane są bezpośrednio do serwisów zewnętrznych, dystrybutorów czy producentów, którzy partycypują w procesach analizy wad, napraw, wymian czy rozliczeń produktów u nich zakupionych, a sprzedawanych klientom końcowym przez sklep. Finalnie, to właśnie taki zespół magazynowy partycypuje w procesie reklamacyjnym klientów. Jeżeli dany towar uda się odnowić to najlepszym sposobem jest jego ponowna sprzedaż jako „refurbished”, czyli towar całkowicie sprawny.
Reklamacja towaru niekompletnego	Dla firmy znacznie korzystniejsza będzie sytuacja, gdy klient zgodzi się wymienić niekompletny produkt na towar z tego samego gatunku, znacznie uprości to rozliczenia między firmą a konsumentem. Ważnym jest również przeszkolenie pracowników z Działu jakości oraz pracowników zajmujących się pakowaniem w celu lepszego sprawdzenia kompletności towaru.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Paszko, *Obsługa zwrotów i reklamacji, E-commerce*, nr 9/2018.

W zależności od specyfiki firmy takich elementów może pojawić się jeszcze więcej, ale tego typu analiza pozwoli na bieżącą kontrolę procesów posprzedażowych i błyskawiczną reakcję. Warto dodać, że to może przyczynić się do zmniejszenia kosztów, która rosną z każdym zamówieniem po ujawnieniu się procesów reklamacyjno-zwrotowych.

Reasumując, nieprzemyślana działalność człowieka oraz postępujący rozwój gospodarczy przyczyniły się do degradacji środowiska naturalnego i nasilenia powstania odpadów.

Zrozumienia znaczenia środowiska naturalnego dla życia ludzkości oraz rozwoju gospodarczego spowodowały powstania nauk oraz doktryn związanych z ochroną środowiska. Jedną z takich koncepcji jest właśnie logistyka zwrotna. Logistyka zawrotna zawsze wskazuje na przeciwny kierunek w klasycznym łańcuchu dostaw (*forward*) i przyczynia się do powstania zamkniętej pętli łańcucha dostaw. Logistyka zwrotna jest bardzo ważnym elementem zarówno życia gospodarczego, jak i społecznego. Jednym z jej głównych celów jest wspomaganie procesów związanych z gospodarką odpadami oraz zwrotem niechcianych towarów w zakresie ich przemieszczania, składowania oraz ponownego wykorzystania. Logistyka zwrotna stanowi odpowiedź na szereg wyzwań oraz problemów w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz ochrony środowiska naturalnego. Co więcej w bezpośredni sposób przyczynia się do rozwoju i funkcjonowania miast polepszając komfort życia mieszkańców poprzez sprawne zarządzanie pozostałościami oraz nadmierną produkcją towarów.

1.3. Zwroty jako element zarządzania łańcuchem dostaw

Zarządzanie wolumenem zwrotów i reklamacji jest procesem, w ramach którego realizowane są czynności związane z przyjmowaniem i obsługą towarów niepełniających oczekiwań klientów zarówno w relacji B2C, jak i B2B⁵¹. Na potrzeby niniejszej pracy zarządzanie wolumenem zwrotów w tym reklamacji definiujemy jako *celowo zorganizowany i połączony zespół takich elementów jak: naprawianie, regenerowanie, transportowanie, magazynowanie towarów, które zostały zwrócone przez klientów wraz z relacjami między nimi zachodzącymi oraz ich własnościami, warunkującymi zwrotne przepływy towarów.*

⁵¹ D.S. Rogers, D.M. Lambert, K.L. Croxton, S.J. García-Dastugue, *The Returns Management Process*, „The International Journal of Logistics Management” 2002, no. 13(2).

Zarządzanie wolumenem zwrotów polega na usystematyzowanych sekwencyjnych czynnościach, połączonych relacją przyczynowo-skutkową, które łączą się w jeden proces, co wskazuje na konieczność rozpatrywania zarządzania wolumenem zwrotów w kontekście łańcucha dostaw. W przypadku sprawnego zarządzania wolumenem zwrotów nadrzędnym celem jest pełna integracja w łańcuchu dostaw, co pozwala na czerpanie jak największej korzyści długookresowych, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Aby osiągnąć te korzyści, należy zrozumieć i nauczyć się sprawnego zarządzania danym procesem. Według Zieleniewski pojęcie sprawności opiera się na trzech wymiarach, którymi są: skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Najistotniejszą oceną działania, a tym samym składową tego pojęcia jest ocena ze względu na skuteczność. Przedsięwzięte działanie jest najbardziej skuteczne, jeżeli pozwala na osiągnięcie (w całości lub w jakimś stopniu) zamierzonego celu lub przynajmniej umożliwia jego realizację w przyszłości⁵².

Zarządzanie wolumenem zwrotów wymaga podejmowania takich działań, jak⁵³:

- prognozowanie zarówno podaży oraz popytu na zwrócone towary, które nadają się do odzysku lub odsprzedaży,
- planowanie lokalizacji punktów magazynowania, sortowania i naprawy zwróconych towarów,
- określenie struktury systemu logistyki zwrotnej w odniesieniu do problemów lokalizacji punktów skupu zwrotów, ich dostępności dla realizacji procesów recyklingu i powtórnego wykorzystania,
- koordynacji w planowaniu i kontroli procesów realizowanych w ramach logistyki zwrotnej,
- wyceny dóbr wyprodukowanych z surowców wtórnych oraz dóbr, które trafiają ponownie do sprzedaży, np. jako produkt *refurbished*.

Proces zarządzania wolumenem zwrotów najczęściej składa się z następujących etapów:

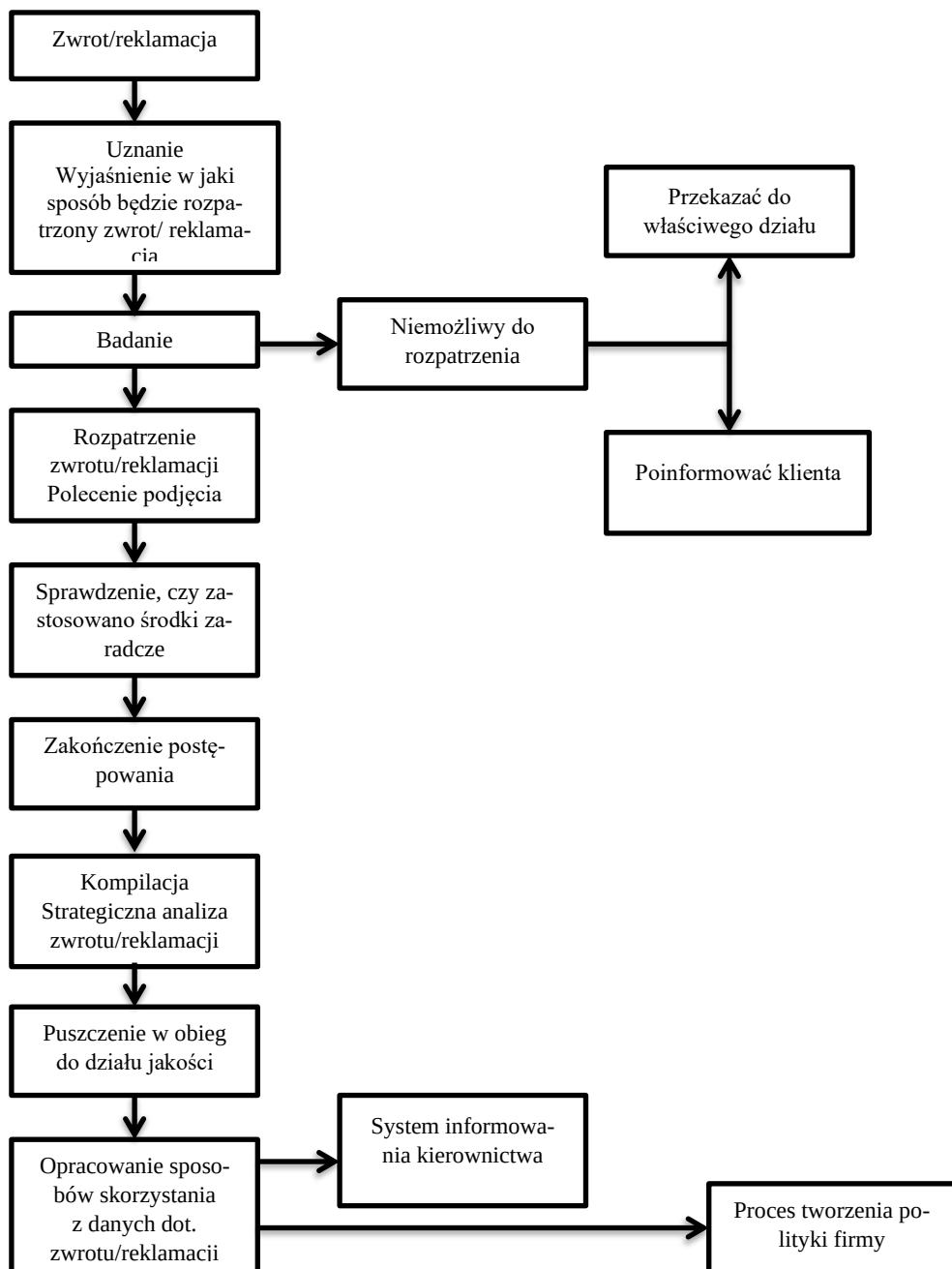
- etap 1 – ustalenie zasad polityki zwrotnej, sporządzenie regulaminu praw konsumenckich, przeszkolenie pracowników,
- etap 2 – kontakt z klientem podczas kupna towaru, wytłumaczenie mu zasad zwrotu,

⁵² J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 232.

⁵³ S. Pokharel, A. Mutha, A., *Perspectives in reverse logistics; A review*. Resources Conservation and Recycling, 53, 2009.

- etap 3 – przyjęcie zwrotu, w niektórych przypadkach przyznanie artykułów zastępczych, przeprowadzanie krótkiej rozmowy na temat oczekiwań klienta,
- etap 4 – jak najszybszy zwrot środków na konto klienta,
- etap 5 – w przypadku reklamacji poinformowanie klienta o pozytywnej lub negatywnej decyzji,
- etap 6 – podjęcie decyzji na temat sposobu zagospodarowania zwróconego towaru (np. ponowne sprzedanie, odsprzedanie na rynkach wtórnych lub recykling),
- etap 7 – wyciągnięcie wniosków opartych na opiniach konsumentów oraz usprawnienie procesów, które miały bezpośredni wpływ na decyzję o zwrocie ze strony klienta, np. poprawa jakości; reklamacje są największym źródłem cennych informacji, ponieważ ich złożenie świadczy o ewidentnym niedociągnięciu ze strony firmy.

Rysunek 1.4. Sprawny proces realizacji zwrotów i reklamacji



Źródło: P. Mudie, A. Cottam, *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.

Efektywny i sprawny proces postępowania w przypadku zwrotów i reklamacji powinien zawierać kilka elementów (Rysunek 1.4). Dany system uważa się za efektywny tylko w przypadku ścisłej współpracy między działami, kompetentności pracowników, możliwie najszybszego czasu poświęconego na każdy etap oraz sprawnej komunikacji z klientem. Im większa jest czasochłonność, tym wyższe są koszty realizacji dostawy i równocześnie pogorszeniu ulegają standardy obsługi klienta. Klient oczekuje bardzo szybkiej reakcji ze strony firmy oraz jak najkrótszego czasu realizacji zwrotu. W sytuacji, gdy klient reklamuje towar, oczekuje również jak najkrótszego czasu oczekiwania na naprawę lub otrzymanie produktu zamiennego. Wszystko to może zapewnić tylko firma ze sprawnym systemem logistycznym opartym na wysokojakościowym systemie IT.

Z perspektywy firmy zarządzanie procesami związanymi ze zwrotami obejmuje⁵⁴:

- wydawanie nabywcom wymienianych zamienników zapasów,
- kontrolę zwróconego towaru,
- wysyłanie zwróconych zapasów do dostawcy w celu naprawy,
- korektę sald dostawcy i nabywcy,
- aktualizację ilości i wartości magazynowych,
- księgowanie kosztów dodatkowych.

Procesy zwrotu angażują często kilku pracowników. Są to osoby przetwarzające zamówienia, magazynierzy, księgowi, pracownicy działu zakupów i kontroli. Mimo że powyższe zadania są powiązane logicznie, nie muszą być zależne operacyjnie. Nabywca może otrzymać kredyt na zwrócony zapas, zanim firma sprawdzi i zatwierdzi zwrot. Logistyczna część zarządzania systemem zwrotów składa się z 6 etapów, co opisano w Tabeli 1.8.

⁵⁴ <https://www.dynamicsnav.pl/funkcjonalnosci-microsoft-dynamics-nav/sprzedaz-i-zakupy/zarzadzanie-zwrotami> (31.01.2018).

Tabela 1.8. Logistyczny aspekt zarządzania systemem zwrotów

Etap	Działania
1. Inicjacja programu zwrotu	- komunikacja z klientami i dostawcami dot. zasad zwrotów produktów, - tworzenie formalnej polityki zwrotów, - wymaganie wstępnego zezwolenia zwrotu towaru, - rejestrowanie powodu zwrotu, - tworzenie profilu elektronicznego odbiorców dot. ich zwrotów produktów.
2. Ustalenie trasy przekazywania zwrotów	- określenie procedur i routingu, - sporządzenie wytycznych dla klientów, - sformułowanie zasad i procedur wyboru transportu lub usługodawcy logistycznego, - określenie wymagań dot. routingu dla przewoźników, - monitorowanie i kontrola zwrotów na trasie oraz w magazynach.
3. Przyjmowanie zwrotów	- przekazywanie zwrotu, - przetwarzanie procedury dla klientów i procedury rozstrzygnięcia sporów, - sprawdzenie, czy zwrot jest zgodny z towarem zadeklarowanym przez klienta, - sprawdzenie zwrotów towarów przez fizyczne inspekcje lub automatyczne testowanie, - przypisanie odpowiedzialności za wybór dyspozycji dot. zwróconego towaru, - przetwarzanie danych wejściowych na pliki elektroniczne od momentu otrzymania zwrotu do momentu dyspozycji.
4. Decyzja dot. zagospodarowania zwrotu (rozporządzania zwróconym towarem)	- zwrot do magazynu, ponowna sprzedaż, darowizna, likwidacja, - ustanowienie formalnych opcji dyspozycji zwrotem, - zgłaszanie wyjątków do działu obsługi klientów, - wykonanie analizy kosztów i korzyści, - formalne przyjęcie zwrotu produktu, - ocena potencjalnego wpływu różnych sposobów zagospodarowania, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy.
5. Kredytowanie odbiorcy	- pomiar czasu wymaganego do obsługi obciążeń, tzw. <i>charge back</i>, - opracowanie procedury rozliczenia obciążeń, - sprawdzenie czy środki trafiły z powrotem do odbiorcy.
6. Analiza zwrotu i miary efektywności	Obejmuje następujące mierniki: - wolumen zwróconych towarów, - rodzaj zwracanych produktów, - wartość zwrotów, - procent ze sprzedaży.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Jeszka, *Logistyka zwrotna. Potencjał, efektywność, oszczędność*, Wyd. UE, Poznań 2014, s. 56; 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).

Jak można zauważyć, klient nie partycypuje we wszystkich procesach zarządzania systemem zwrotów. Największa interakcja z klientem odbywa się podczas:

- informowania klienta na temat obowiązującej polityki zwrotów,
- przyjmowania zwrotu w punkcie detalicznym,
- przeprowadzenia badań na temat zadowolenia i oczekiwań klienta związanych z polityką zwrotów.

Z perspektywy klienta proces zwrotu towaru lub jego reklamacja przebiega w następujących etapach:

1. Sprawdzenie zakupionego towaru pod kątem wyglądu, funkcjonalności i użyteczności.
2. Podjęcie decyzji o zwrocie w przypadku towarów pełnowartościowych lub o reklamacji w przypadku towarów wadliwych.
3. Zapoznanie się z polityką zwrotów obowiązującą w sklepie.
4. Znalezienie paragonu i oryginalnego opakowania, wypełnienie formularza zwrotowego w przypadku zakupów online.
5. Realizacja zwrotu w sklepie stacjonarnym (zero kosztów dla klienta, ewentualnie paliwo) lub wysłanie towaru za pomocą kuriera czy poczty (często klient ponosi koszty wysyłki).
6. W przypadku zwrotu otrzymanie należności, w przypadku reklamacji czasami otrzymanie produktu zastępczego (np. w przypadku urządzeń mobilnych).
7. W przypadku reklamacji – czas oczekiwania na uznanie reklamacji i opis sposobu jej rozstrzygnięcia (np. naprawa lub otrzymanie nowego produktu).
8. Otrzymanie informacji ze sklepu za pośrednictwem e-maila, SMS-a lub kontaktu telefonicznego.
9. Podjęcie decyzji, czy zaproponowany sposób reklamacji satysfakcjonuje klienta.
10. W przypadku naprawy czas oczekiwania na naprawiony towar.
11. Otrzymanie naprawionego towaru.
12. Często wypełnienie krótkiej ankiety na temat zadowolenia z procesu reklamacyjno-zwrotowego.

Proces zwrotów jest czasochłonny zarówno dla firmy, jak i dla klienta, ponieważ składa się z różnych etapów. Obowiązkiem firmy jest takie jego zorganizowanie,

aby klient nie czekał zbyt długo i aby było to dla niego miłe doświadczenie. Jest to możliwe, gdy firma:

- włączyła zwroty do ogólnej strategii firmy,
- sprawnie zarządza tym procesem, mając dobrze rozbudowaną logistykę zwrotną,
- informuje klienta o całym przebiegu,
- posiada wykwalifikowaną kadrę,
- ma prokonsumenckie nastawienie,
- dba o wysoki poziom obsługi klienta.

Żeby uzyskać jak największą rentowność i odpowiedni poziom obsługi klienta, ważne jest wdrożenie systemów IT, które umożliwią maksymalizację wartości zwracanych towarów wzdłuż całego łańcucha dostaw. Jednym z takich systemów jest oprogramowanie klasy ERP-SAP z rozszerzonym zarządzaniem zwrotami 1 i 2 (LO-ARM – *Advanced Returns Management 1 & 2*) dostępne z pakietem rozszerzeń EHP4 (w tej wersji nie są dostępne wszystkie funkcje) i EHP6, które znacznie zwiększa zakres możliwości systemu. Jest to instrument do obsługi wszystkich rodzajów zwrotów – dokonanych przy kasie w sklepie, wymagających przemieszczenia na magazyn, łącznie z późniejszą logistyką zwrotną i bezpośrednim transport od klienta do dostawcy. System informatyczny ma na celu efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem poprzez optymalizację procesów produkcyjnych, logistycznych, finansowych i innych. W danym systemie wyróżnia się rozszerzone zwroty od klientów (*customer returns*) oraz rozszerzone zwroty do dostawców (*supplier returns*) – przy czym jako dostawcę należy również rozumieć inny zakład tej samej jednostki gospodarczej lub innej. W nowym rozszerzeniu programu można znaleźć szereg narzędzi gwarantujących dokładność w odwzorowaniu procesów zwrotów, pełną integrację czynności wykonywanych w procesie, automatyczne tworzenie kluczowych dokumentów oraz możliwości śledzenia całych procesów *end-2-end*⁵⁵. Opisane narzędzia umożliwiają rejestrację zwróconych towarów, wykonanie ich przyjęcie, wydanie zwracanych materiałów do dostawców oraz zaksięgowanie odpowiednich faktur korygujących⁵⁶. Z perspektywy klienta zaawansowane technologie IT pozwalają w szybkim czasie uzyskać informację na temat przebiegu zwrotu. Jeżeli klient jest zniecierpliwiony,

⁵⁵ K. Lysenko-Ryba, *Wykorzystanie systemu klasy ERP-SAP jako warunek sprawnego zarządzania zwrotami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, t. 1, z. 25.

⁵⁶ <https://www.bcc.com.pl/akademia-lepszego-biznesu/rozszerzone-zarządzanie-zwrotami-w-sap-sd-imm.html> (23.04.2016).

wystarczy zadzwonić do działu obsługi klienta, gdzie kompetentna osoba dzięki różnym programom w szybki sposób w czasie rzeczywistym poinformuje o tym, co się dzieje z zareklamowanym towarem.

Przyjęcie zwrotu towarów przez firmę wymaga podjęcia decyzji o dalszym jego losie, na przykład⁵⁷:

- zwrocie do sprzedawcy,
- sprzedaniu produktu jako nowego,
- sprzedaniu produktu po niższej cenie,
- sprzedaży na rynku wtórnym,
- przekazaniu produktu na cele charytatywne,
- przeróbce,
- naprawie, przetworzeniu w celu odzyskania wartości (np. recykling).

Decyzja dotycząca przeznaczenia produktu uzależniona jest od wartości, jaką dany produkt przedstawia i jaką można odzyskać⁵⁸. Według S. Kota i innych istnieją dwa modele przepływu strumienia zwrotnego: system scentralizowany i zdecentralizowany. W systemie zdecentralizowanym decyzje odnośnie do miejsca przeznaczenia zwróconych produktów podejmowane są w miejscu ich sprzedaży (np. w sklepie). W systemie scentralizowanym wszystkie zwrócone produkty transportowane są do miejsca zbiorczego poza miejscem sprzedaży, zwanego centrum zwrotów lub centrum dystrybucyjnym, i dopiero tam podejmowana jest decyzja odnośnie do ich dalszego przeznaczenia⁵⁹.

Aby proces zarządzania wolumenem zwrotów sprawnie funkcjonował i przynosił efekty, konieczne jest przestrzeganie kolejności postępowania⁶⁰:

- naprawa i powtórne użycie – ponowne włączenie niezmiennego produktu do systemu, przy czym jego jakość może być niższa niż produktu nowego,
- renowacja (odnowienie) – tzn. przywracanie zwrotom odpowiedniej jakości poprzez demontaż, kontrolę i wymianę uszkodzonych części, a także techno-

⁵⁷ Por. M. Fleischmann, *Quantitative Models for Reverse Logistics*, Springer, Heidelberg 2001, s. 17, 18; *Reverse Logistics. Quantitative Models for Closed Loop Supply Chains*, red. R. Dekker, M. Fleischmann, K. Inderfurth, L.N. van Wassehove, Springer, Berlin 2003, s. 18.

⁵⁸ S. Kot, M. Starosta-Patyk, D. Krzywdą, *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2009, s. 118.

⁵⁹ *Ibidem*.

⁶⁰ S. Wadhwa, J. Madaan, F.T.S. Chan, *Flexible Decision Modeling of Reverse Logistics System: A Value Adding MCDM Approach for Alternative Selection*, „Robotics and Computer-Integrated Manufacturing” 2009, no. 25, s. 462.

logiczną modernizację polegającą na zastępowaniu przestarzałych modułów i komponentów technologicznie lepszymi i nowocześniejszymi,

- regeneracja – przywracanie zużytym produktom jakości odpowiadającej jakości wymaganej dla nowych produktów poprzez całkowity demontaż, szczegółową naprawę i wymianę przestarzałych części; od produktów po regeneracji oczekuje się takiej samej jakości jak u nowych produktów; regeneracja to więcej niż remont, ponieważ wszystkie części są sprawdzone w bardzo rygorystyczny sposób,
- kanibalizacja – odzysk stosunkowo niewielkiej liczby części i modułów ze zużytego produktu i poddanie ich procesowi naprawy, renowacji lub regeneracji,
- recykling – powtórne przetworzenie materiałów zawartych w zwrotach w procesie produkcyjnym celem otrzymania materiału o przeznaczeniu pierwotnym lub innym; jeśli jakość odzyskanego materiału jest właściwa, to może on być wykorzystany do wytwarzania nowych produktów,
- spalanie i składowanie – te dwie kategorie są wykorzystywane w gospodarce odpadami; korzyści ekonomiczne można uzyskać podczas spalania w formie dodatkowej energii.

Celem wspomnianych działań (oprócz spalania i składowania) jest przedłużenie żywotności elementów zwrotnych. Uzależnione jest to od parametrów technicznych, sposobu zwrotu, wielkości popytu na nie oraz korzyści ekonomicznych i ekologicznych, jakie przyniosą. Gołębiowski pisał, że cykl życia produktu to okres, w którym dany produkt znajduje nabywców na rynku. W okresie tym następują zmiany poziomu zdolności produktu do zaspokojenia potrzeb i wymagań nabywców, zmieniają się warunki decydujące o jego wielkości i osiąganych zyskach ze sprzedaży⁶¹. Tradycyjny cykl życia produktu składa się z czterech etapów⁶²:

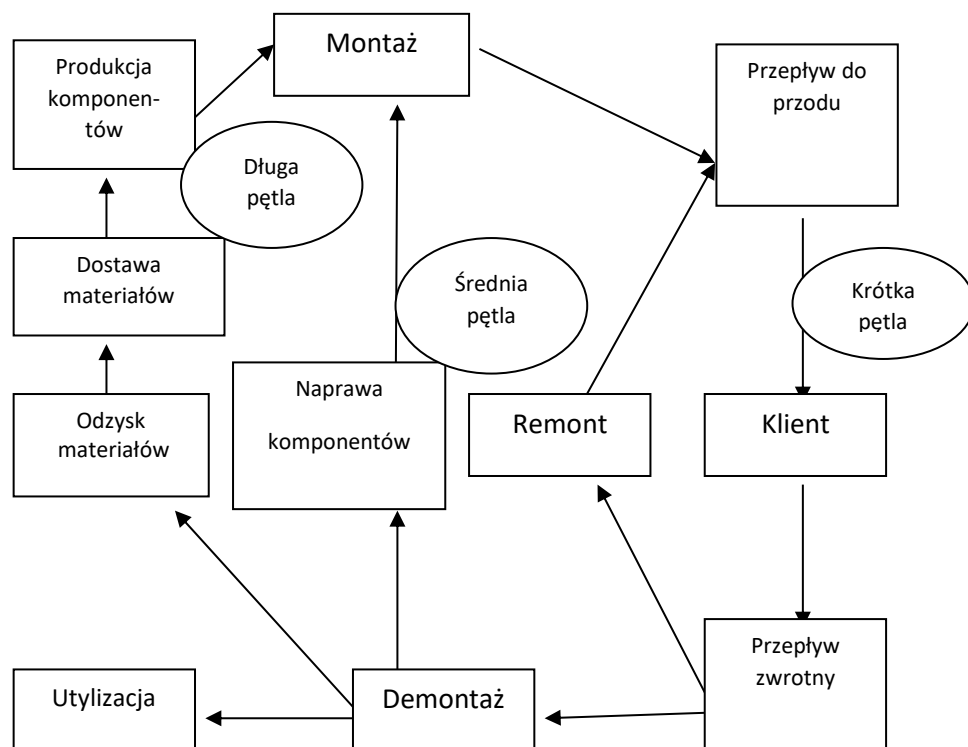
- wprowadzenie produktu na rynek,
- wzrost sprzedaży,
- dojrzałość produktu,
- spadek sprzedaży.

⁶¹ Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 231.

⁶² Kotler Ph., *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th edition, Prentice-Hal, Engelwood Cliffs 1991, s. 335.

Klasyczny cykl życia produktu jest niewystarczający i wymaga uzupełnienia, na co wskazuje A. Sadowski. Uważa on, że logiczne jest poszerzenie klasycznego ujęcia o fazę projektowania produktu oraz fazę jego likwidacji. W fazie projektowania firma musi podjąć decyzję na temat wyboru materiałów i technologii, które w dużym stopniu będą decydować o późniejszym serwisowaniu oraz likwidacji produktu⁶³. Faza likwidacji z kolei decyduje o przedłużeniu życia produktu, co zamienia się w zamkniętą pętlę (Rys. 1.5).

Rysunek 1.5. Pętle naprawy produktu



Źródło: H. Krikke, *Recovery Strategies and Reverse Logistic Network Design*, Tilburg University, 1998, s. 10.

Jak pisze H. Krikke, występują trzy pętle naprawy produktów – krótka, średnia i długa⁶⁴. Pętla krótka występuje wówczas, gdy produkt, który wrócił od klienta, został wyremontowany i ponownie trafił do klienta jako produkt naprawiony lub po regeneracji.

⁶³ A. Sadowski, *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty...*, s. 74.

⁶⁴ H. Krikke, *Recovery Strategies and Reverse Logistic Network Design*, Tilburg University, 1998, s. 10.

Pętla średnia obejmuje produkty zdadne do podziału na komponenty, z których każdy podlega niezależnej naprawie i wraca do klienta. Najdłuższa pętla dotyczy demontażu produktu. Części nienadające się do użytku poddawane są utylizacji, a pozostałe wykorzystywane do wytwarzania nowych komponentów lub produktów, tzn. poddawane są recyklingowi i trafiają do klienta ostatecznego.

Przy bardzo dużych wolumenach sprzedaży i zwrotu, zwłaszcza dla sklepów e-commerce o zasięgu międzynarodowym, pomocna jest współpraca z zewnętrznym operatorem zwrotów, który ma odpowiednią infrastrukturę, zasoby ludzkie, systemy IT i, co najważniejsze, wiedzę o danej branży. Szybkość procesowania zwracanych towarów jest bardzo istotna, ponieważ ma bezpośredni wpływ na zadowolenie klienta, bowiem oczekuje on jak najszybszego zwrotu środków na konto i jak najlepszej obsługi. Wpływa to także na optymalizację kapitału obrotowego – im szybciej zwrócony towar zostanie zatwierdzony w systemie, tym prędzej ponownie trafi do oferty sklepu i zostanie zakupiony przez kolejnego klienta. Przykładem takiego operatora jest firma Docdata, która współpracuje z Zalando czy Asos. Kupowana przez Internet rzecz często zwracana z zabrudzeniami lub uszkodzeniami i z oczywistych względów nie może trafić do ponownego obiegu sprzedaży. Oddane towary muszą zostać skrupulatnie sprawdzone i skasyfikowane, czym właśnie zajmuje się operator zewnętrzny. Co więcej, ten partner może również zwróconą odzież wyprać chemicznie lub dokonać drobnych napraw⁶⁵. Często takie towary trafiają do outletów. Początkowo w outletach były sprzedawane resztki towaru, często uszkodzonego, dla pracowników fabryk, w których te dobra były wytwarzane. Z czasem otworzono również outlety dla wszystkich zainteresowanych. Można w nich kupić towar po bardzo okazyjnej cenie, często poniżej kosztów jego produkcji. Jest to korzystne również dla producenta, ponieważ jeśli nie sprzeda tego towaru po obniżonej cenie, to musi go zniszczyć i nie zarobi na nim w ogóle. Outlety i komisy to dobry sposób na wydłużenie cyklu życia towarów.

Na poziom zwrotów w firmie mogą wpływać różne działania, które są związane z jej ogólną strategią. Dokładne przemyślenie i analiza tych działań może w znacznym stopniu przyczynić się do zmniejszenia wolumenu zwrotów. W tabeli 1.9 zawarto sposoby zarządzania zwrotami pod kątem ich minimalizacji.

⁶⁵ E. Stachowiak, *Logistyka zwrotów, czyli logika dostaw odwróconych*, „Omnichannel Retailing Magazine” 2016.

Tabela 1.9. Instrumenty zarządzania wolumenem zwrotów

Instrumenty	Wpływ na poziom zwrotów
Prognoza sprzedaży	Dokładne prognozy przyczyniają się do obniżenia produkcji „zbędnych” towarów, które powodują większy odsetek zwrotów.
Nowy produkt	Jeszcze na etapie planowania nowego produktu warto zwrócić uwagę na jakość oraz liczbę komponentów, z których nowy towar będzie się składał. Im bardziej skomplikowany towar, tym większe prawdopodobieństwo zepsucia któregoś z elementów, co może skutkować zwiększeniem reklamacji. Nowe produkty powinny być łatwe w użyciu. Należy też ograniczać efekt starzenia produktów oraz skracania jego cyklu życia. Warto zadbać o dobrze opisaną i łatwo zrozumiałą instrukcję montażu i użytkowania.
Promocja sprzedaży	Firma powinna mieć wiedzę na temat wpływu promocji oraz opakowania promocyjnego na liczbę zwrotów.
Polityka zakupów	Firma musi dążyć do redukcji zapasów. Poziom zapasów powinien być skorelowany z przeprowadzonymi prognozami. Koszty zwrotu produktów powinny być odzwierciedlone w wynikach przedstawicieli handlowych.
Produkcja	Partie produkcji trzeba dostosować do prognoz sprzedaży. Nastawienie na produkowanie wysokojakościowych towarów pomoże zredukować zwroty z tytułu gwarancji.
Technologie IT	Firma Bodymetrics doskonali rozwiązanie, które skanuje ciało kupującego przy użyciu popularnego Kinecta, sensora ruchów dodawanego do konsoli xBox. Dzięki temu sklep może zaprezentować te stroje, które jak najlepiej będą pasowały do sylwetki i budowy ciała klienta ⁶⁶ . Takie rozwiązanie jest przyszłością i bardzo dobrym sposobem na redukcję zwrotów w 100% dobrych jakościowo towarów. Kolejnym sposobem na redukcję zwrotów towarów zakupionych online jest system TrueFit, z którego korzysta coraz więcej sklepów z odzieżą na świecie, w tym niemieckie Zalando.de (system jeszcze nie jest dostępny w Polsce). Istotą tego rozwiązania jest podsuwanie konsumentowi produktów, które pasują do jego sylwetki oraz odpowiadają jego gustowi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Jeszka, *Logistyka zwrotna. Potencjał, efektywność, oszczędność*, Wyd. UE, Poznań 2014, s. 52–53; M. Bernon, J. Cullen, J. Gorst, *Reverse logistics self assessment workbook*. Department for Transport, Cranfield University, University of Sheffield, 2008; <http://www.ekomercyjnie.pl/w-jakich-branzach-jest-najwiecej-zwrotow-w-polsce-najczesciej-wraca-do-e-sklepow-odziez-najrzadziej-ksiazki/> (Dostęp: 27.07.2017).

⁶⁶ <http://www.ekomercyjnie.pl/w-jakich-branzach-jest-najwiecej-zwrotow-w-polsce-najczesciej-wraca-do-e-sklepow-odziez-najrzadziej-ksiazki/> (Dostęp: 27.07.2017).

Słuszność opisanego podejścia potwierdza również raport PWC, według którego kluczowym aspektem w skutecznym zarządzaniu wolumenem zwrotów jest ich unikanie. Kierownictwo wyższego szczebla powinno skupiać się na unikaniu zwrotów, zarówno od partnerów, jak i od klientów. Prowadząc taką strategię, firma ma możliwość zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną poprzez⁶⁷:

- obniżkę kosztów i należności finansowo-podatkowych,
- zwiększenie płynnego przepływu środków pieniężnych,
- zapobieganie zbędnemu przemieszczaniu się produktów i czynności manipulacyjnych im towarzyszących,
- zapewnienie większej przewidywalności popytu na usługi,
- ułatwianie kontroli nad partnerami w łańcuchu dostaw.

Z reguły zwroty związane są z kosztami, które znacznie obciążają firmę, dlatego istotne jest, aby menedżerowie firm mieli świadomość o udziale zwrotów w ogólnych kosztach działalności. Zmiana podejścia do przetwarzania zwrotów często powoduje duże oszczędności finansowe, które zwiększają zyski firm. Na przykład, koszt przetworzenia zwrotu z tytułu gwarancji kosztuje 30 zł za jednostkę. Jeśli uda się firmie poprawić proces i zaoszczędzić 10% kosztów przetwarzania, to 3 zł za jednostkę trafi do zysków firmy. Ze względu na zysk, który można wygenerować, poddając zwrócone towary naprawie, recyklingowi lub sprzedaży na rynkach wtórnych, firmom opłaca się usprawnić swój system zarządzania zwróconymi towarami. W niektórych branżach, np. w motoryzacji, 70–90% towarów da się przetworzyć i czerpać z nich korzyści⁶⁸.

Proces zwrotów jest skuteczny, kiedy firma potrafi tworzyć indywidualne profile użytkowników, które pokazują ich indywidualny wskaźnik zwrotów. Indywidualny wskaźnik zwrotów jest wskaźnikiem procentowym, który pokazuje stosunek liczby zwrotów do liczby wszystkich zakupów dokonanych przez jednego klienta:

$$\frac{\text{Liczba zwrotów}}{\text{Liczba zakupów}} 100\%.$$

Dla przykładu, klienci firmy Zalando, którzy notorycznie i masowo zwracają towar, mają bardzo wysoki wskaźnik zwrotu. W konsekwencji trafiają na czarną listę,

⁶⁷ Pwc, Reverse Logistics. How to Realise an Agile and Efficient Reverse Chain Within the Consumer Electronics Industry, Integrated Supply Chain Solutions, 2008, s. 38.

⁶⁸ J. Fleszar, *Prawne, gospodarcze i organizacyjne aspekty recyklingu pojazdów*, „Autobusy” 2014, nr 6, s. 115.

co znaczy, że mogą zamawiać towar wyłącznie za przedpłatą⁶⁹. Takie podejście najbardziej sprawdzi się w branży e-commerce, gdzie z reguły są wyższe poziomy zwrotów. Nie jest to do końca podejście prokonsumenckie, ale jest to bardzo dobry sposób skutecznego zarządzania strumieniem zwrotnym oraz edukacji klientów, którzy nadużywają polityki zwrotów.

Analizując sytuację na rynku, można dojść do wniosku, że dotychczasowe sposoby i metody zarządzania zwróconymi towarami charakteryzują się niską sprawnością i skutecznością osiągania celów ekonomicznych (np. redukcji kosztów) oraz marketingowych (np. poprawa wizerunku firmy oraz polepszenie obsługi klienta). Według C. Vaz ma to związek z następującymi czynnikami⁷⁰:

- przekonaniem, że przepływy zwrotne (w tym przypadku zwroty konsumencie) generują tylko koszty i przez to nie są priorytetami dla firmy,
- trudnością w mierzeniu przepływu zwróconych dóbr i materiałów oraz nieświadomością potrzeby ich kontrolowania,
- brakiem zintegrowanych systemów komputerowych, które wspierają zarządzanie przepływami zwrotnymi, w najlepszym przypadku – tradycyjnych systemów logistycznych, które można dostosować do zwrotnych przepływów.

Do głównych barier wdrożenia procesu zarządzania wolumenem zwrotów można zaliczyć⁷¹:

- brak świadomości znaczenia logistyki zwrotnej w tworzeniu przewagi konkurencyjnej,
- nie do końca znane koszty logistyki zwrotnej,
- brak współpracy między ogniwami w zwrotnym łańcuchu dostaw,
- brak odpowiednich systemów IT do zarządzania zwrotami,
- ograniczoną możliwość prognozowania i planowania,
- brak wyraźnych zasad i wytycznych dotyczących polityki zwrotów,
- trudność w odnalezieniu źródła błędu,
- długi czas reklamacji i przetwarzania,
- wysokie koszty i podatki,
- skomplikowane formalności celne.

⁶⁹ H. Seidel, *Techniki sprzedaży...*, s. 167.

⁷⁰ C. Vaz, *Some Reasons to Implement Reverse Logistics on Companies*, „International Journal of Environmental Technology and Management” 2013, vol. 16, s. 472.

⁷¹ Pwc, *Reverse Logistics...*, s. 5.

Ponieważ zarządzanie zwrotami obejmuje wiele procesów, dużym wyzwaniem jest terminowość oraz sprawne rozwiązywanie problemów. Jednym z nich są wysokie koszty obsługi zwrotów wynikające ze złożoności i skali powiązanych procesów. W celu kontroli kosztów firmy optymalizują swoje systemy do zarządzania zwrotami. Do kosztów zarządzania (K_z) systemem zwrotów możemy zaliczyć⁷²:

$$K_z = K_p + K_l + K_a,$$

gdzie:

K_p – koszty przetwarzania – to wszystkie koszty poniesione w celu przetwarzania i obsługi zwrotów. Na przykład proces zwrotu może rozpocząć się od autoryzacji zwróconej jednostki przez przedstawiciela call center, utrzymania zwróconego produktu w magazynie, a następnie naprawy lub jego odnowienia,

K_l – koszty logistyczne – to koszty związane z transportem i obsługą jednostek zwróconych, a także koszty związane z wysyłką jednostek zastępczych (np. kiedy popsuje się telefon, na czas naprawy klient otrzymuje urządzenie zastępcze). Może to również obejmować koszty obsługi i magazynowania zapasów, które nie zostały już zarejestrowane jako koszt przetwarzania powyżej,

K_k – kredyty / koszty towarów zastępczych – większość zwracanych produktów wymaga wystawienia kredytu w sklepie (klient ma określoną kwotę, na którą może zrobić zakupy) lub wymiany na ten sam lub podobny produkt zastępczy,

K_a – amortyzacja aktywów – większość produktów zwracanych ma określoną wartość, w sytuacji gdy towary można ponownie sprzedać, odnowić lub sprzedać jako złom.

Bardzo ważne jest podkreślenie tej wartości finansowej, która może zostać utracona z upływem czasu, jeśli zwrócone produkty są utrzymywane zbyt długo jako zapasy. Może to zaburzyć cały proces zarządzania systemem zwrotów. Ważne również jest uwzględnienie utraconych korzyści, które zwrócony towar może przynieść, np. w sytuacji ponownej sprzedaży towaru na rynkach wtórnych, a nawet pierwotnych, jeżeli stan towaru na to pozwala.

Na podstawie badań firma PWC określiła kilka ważnych zaleceń dla firm, które chcą usprawnić swoje procesy zwrotne.

1. Trzeba zacząć od krytycznej analizy wewnętrznej sytuacji w organizacji. Należy zidentyfikować newralgiczne obszary w systemie zwrotów i oszacować ich

⁷² A. Robinson, *Top 3 Benefits of Reverse Logistics Management Program*, <http://cerasis.com/2014/02/27/reverse-logistics-management/> (Dostęp: 17.07.2017).

skutki finansowe. Priorytetem jest uświadomienie kierownictwu wyższego szczebla konieczności dostrzeżenia potrzeby zmian, potencjalnych możliwości doskonalenia oraz korzyści finansowych.

2. Należy w firmie budować świadomość, że podejście zorientowane na klienta przyniesie wartość dodaną. Ważnym momentem jest przełożenie wymagań klientów na kluczowe wskaźniki wydajności firmy, dzięki którym menedżerowie mogą skutecznie sterować operacjami w zwrotnym łańcuchu dostaw.

3. Tak samo jak przepływy „do przodu”, przepływy zwrotne nie są działalnością prowadzoną przez jeden dział lub zespół. Decyzje w górnym strumieniu (*upstream*) łańcucha dostaw w dużym stopniu mają wpływ na decyzje w dolnym strumieniu (*downstream*). W celu zoptymalizowania systemu zwrotów konieczna jest współpraca wszystkich działów (od B&R do finansów i podatków), a także kluczowych partnerów firmy. Działania takie pozwolą usprawnić zarządzanie całym łańcuchem dostaw.

4. Zwracanie dużej liczby towarów jest uciążliwe dla każdej firmy. W związku z tym kluczowym elementem w zarządzaniu łańcuchem zwrotnym jest zapobieganie zwrotom. Zrozumiałe warunki zwrotów oraz zharmonizowane i ujednolicone zasady polityki zwrotów są w tym przypadku koniecznością.

5. Technologie informatyczne, oprogramowania i sprzęt mają zasadnicze znaczenie dla kontroli i przejrzystości wszystkich procesów związanych z przepływami wstecz. Badania firmy PWC wskazują na wyraźną lukę pomiędzy znaczeniem a zadowoleniem z systemów IT w zarządzaniu systemem zwrotów. Tylko najlepsze w swoim segmencie firmy są w stanie zintegrować odpowiednie systemy informatyczne. Taki system musi być przejrzysty w celu usprawnienia wydajności i automatyzacji procesów, co pozwoli zmniejszyć ryzyko błędów⁷³.

Zarządzanie zwrotami nie obejmuje tylko zwrotów od klienta do pierwszego ogniwa, czyli przedsiębiorstwa opracowującego politykę i strategię zwrotów, ale i dalej wstecz klasycznego łańcucha dostaw. Do najważniejszych możliwości zagospodarowania zwróconych towarów można zaliczyć: ponowne wykorzystanie (sprzedaż), odzyskiwanie wartości dodanej z produktu (naprawa, remont, regeneracja, kanibalizacja, recykling) lub potraktowanie ich jako odpadu (spalanie, utylizacja). Jeżeli produkt można odesłać do dostawcy i otrzymać zwrot pieniędzy, to najczęściej firma tak postępuje. Jeżeli produkt nie jest używany, a został zwrócony, bo nie zadowolili oczekiwania klienta, firma może go odsprzedać bezpośrednio klientom albo za pośred-

⁷³ Pwc, *Reverse Logistics...*, s. 7-8.

nictwem komisów. W przypadku wadliwości produktu przedsiębiorstwo może go odsprzedać firmom oferującym analogiczne produkty klientom o niższych oczekiwaniach jakościowych. Brak możliwości odsprzedaży produktu w niezmienionej formie stwarza konieczność jego remontu, przebudowy czy regeneracji. Po wykonaniu którejś z tych czynności produkt może być zaoferowany nabywcom jako naprawiony, ale nie nowy. Z perspektywy firm najważniejszą umiejętnością jest skutecznie reagowanie na zmiany, wyzwania i problemy, które występują w całym procesie, zaczawszy od zamawiania surowców aż po wysyłkę wyrobów gotowych. Ważną częścią tego procesu jest logistyka zwrotna, która polega na współpracy detalistów, dostawców i firm logistycznych w celu zmniejszenia odsetka zwracanych towarów i usprawnienia przepływu zwrotnego. Firmy logistyczne typu 3PL pomagają sprzedawcom detalicznym w dostawach z wyjątkową wysoką stopą zwrotu, szczególnie w przypadku wartościowych towarów. Obecna sytuacja na rynku, na którym panuje olbrzymia konkurencja i rządzi bardzo wymagający klient, powoduje zwiększenia świadomości, że logistyka zwrotna – a mianowicie przyjmowanie, przechowywanie i redystrybucja zwracanych przedmiotów - jest kluczowym elementem całego łańcucha dostaw. Bez kompleksowego systemu zwrotów detaliści mogą stracić milionowe dochody. Żeby tego uniknąć kluczowym jest analiza co jest zwracane, jak często i w jakim stanie. Wiedza na ten temat może pomóc zarządzać przepływem zwrotnym w najbardziej efektywny sposób. Zarządzanie wolumenem zwrotów jest dla firm dużym wyzwaniem, ponieważ nie da się przewidzieć liczby i stanu towarów, które do nich wrócą. Z drugiej strony opanowanie tego systemu jest dużą szansą, ponieważ niesie za sobą korzyści w postaci większej sprzedaży, lojalności ze strony konsumentów i zadeklarowania się jako firma CSR. Świadome firmy muszą wiedzieć, że zwroty to nie tylko wynik błędnego prognozowania w przypadku transakcji B2B lub konsekwencja zakupu wadliwego towaru przez klienta w relacji B2C. Główną ich przyczyną jest coraz bardziej liberalna polityka zwrotów u detalistów i coraz większa świadomość swoich praw u konsumentów (to efekt różnych kampanii społecznych)⁷⁴. Aby móc sprawnie zarządzać przepływami zwrotnymi, ważna jest współpraca producenta i detalisty. Detalista musi próbować edukować swoich konsumentów w zakresie nadużycia polityki zwrotów oraz dążyć do zagwarantowania jak najlepszej obsługi klienta w trakcie procesu kupna-sprzedaży. Chodzi tu o wytłumaczenia klientowi sposobu instalacji i korzystania z produktu albo doradzenie w zakresie rozmiaru w przypadku branży odzieżowej. Z kolei producent powinien sporządzić przejrzystą i zrozumiałą instrukcję montażu i zapewnić całodobową linię telefoniczną. Trudniej jest podczas sprzedaży

⁷⁴ <http://www.prawakonsumenta.uokik.gov.pl> (Dostęp: 12.02.2018).

online i na odległość, ponieważ klient dokonuje zakupów w ciemno, przez co liczba zwróconych towarów jest większa.

Reasumując, w polskim środowisku biznesowym jedną z kluczowych barier wdrożenia odpowiedniej koncepcji zarządzania zwrotami jest brak wiedzy i świadomości menedżerów na temat skali zwrotów oraz korzyści, które mogą one dostarczyć. Ciągłe jeszcze większość przedsiębiorstw koncentruje się na gospodarce odpadowej i recyklingu, zupełnie zaniedbując zwroty i reklamacje konsumenckie, nie zdając sobie sprawy z oszczędności, które one mogą przynieść. Skuteczny system zwrotów jest narzędziem do poprawy poziomu obsługi klienta, zwiększenia przewagi konkurencyjnej oraz zmiany wizerunku firmy. Należy pamiętać, że współczesny klient chce być dobrze obsłużony i nie jest dla niego istotny, jak firma to zorganizuje. Chcąc zapewnić prokonsumencki system zwrotów, firma musi zadbać o własny interes i zorganizować go w taki sposób, żeby zyskały obie strony – zarówno firma poprzez obniżenie swoich kosztów globalnych przy akceptowalnym poziomie obsługi klienta oraz powiększenie swoich zysków długoterminowych, jak i klient, który zostanie obsłużony na najwyższym poziomie i nie straci pieniędzy w przypadku nieudanych zakupów. Sprawny proces przyjmowania zwrotów, ich klasyfikacja oraz odpowiedni sposób zagospodarowania może obniżyć koszty zarządzania zwrotami w całym łańcuchu dostaw.

Rozdział II

Łańcuch dostaw jako warunek sprawności obsługi zwrotów

2.1. Klasyczny vs. Zwrotny łańcuch dostaw

Analizując sytuację na rynku można stwierdzić, że głównym powodem zainteresowania łańcuchami dostaw jest lepsza obsługa klienta (sprawność) oraz możliwość redukcji kosztów (efektywność)⁷⁵. Łańcuch dostaw wiąże się z przepływem produktów i usług zaczynając od źródła pozyskania surowców, poprzez wszystkie formy pośrednie, aż do momentu, w której produkty i usługi są odbierane przez klienta finalnego.

Klasyczny łańcuchach dostaw to:

- proces, sekwencja zdarzeń w przemieszczaniu dóbr, zwiększającą ich wartość⁷⁶,
- struktura (organizacja), grupa przedsiębiorstw realizująca wspólne działania niezbędne do zaspokojenia popytu na określone produkty w całym łańcuchu przepływu dóbr – od pozyskania surowców do ostatecznego odbiorcy (do działań można zaliczyć: rozwój, produkcja, sprzedaż, serwis, zaopatrzenie, dystrybucja, zarządzanie zasobami itp.)⁷⁷.

Można go zdefiniować również jako „zestaw procesów i działań które obejmują między innymi zakupy, produkcję, logistykę, dystrybucję, marketing, i które pełnią funkcje mające na celu dostarczanie wartości do klienta końcowego”⁷⁸.

Łańcuch dostaw to sieć powiązań i współzależnych organizacji, które działając na zasadzie wzajemnej współpracy, wspólnie kontrolują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe i informacji od dostawców do ostatecznych użytkowników⁷⁹. Łańcuch dostaw rozumie się jako całą działalność związaną z przepływem materiału

⁷⁵ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000, s. 221-224.

⁷⁶ *Słownik terminologii logistycznej*, red. nauk. Fertsch M., ILiM, Poznań 2006, s. 95.

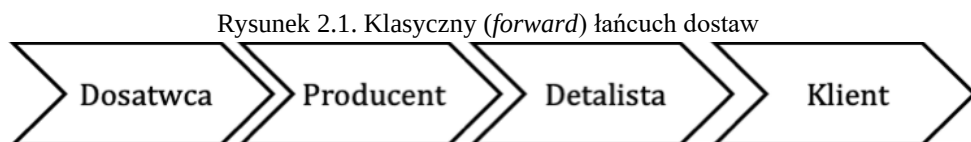
⁷⁷ S. Wrycza, *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 356.

⁷⁸ C.R. Carter, P.L. Easton, *Sustainable supply chain management: evolution and future directions*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41(1), 46-62, 2011.

⁷⁹ M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie.....*, s. 221.

(towaru) od jego oryginalnego źródła poprzez wszystkie jego zmiany, aż do tej postaci, w której jest konsumowany przez ostatniego klienta. Według D.J. Browerson'a przez kanał (łańcuch) logistyczny rozumie się zespół pewnej liczby jednostek (przedsiębiorstw i instytucji), które działają wspólnie w sposób zintegrowany w celu dostarczenia właściwego produktu we właściwe miejsce, we właściwym czasie, zachowując odpowiednią jakość (produktu i usługi) przy możliwie najniższym koszcie.

W ujęciu klasycznym łańcuch dostaw polega na przemieszczaniu surowców od dostawców do producentów, a następnie wyrobów gotowych do konsumentów finalnych (*forward logistics*). W szerokim znaczeniu łańcuch dostaw składa się z kilku organizacji, połączonych ze sobą poprzez przepływy materiałów, informacji, oraz finansów.



Źródło: opracowanie własne.

Logistyka zwrotna spowodowała ewolucję koncepcji łańcuchem dostaw, rekonfigurując strumienie, które w nim występują. Przepływ produktów i informacji, nie kończy się na kliencie, występuje w nim pętla sprzężenia zwrotnego, łączącego z powrotem detalistów, producentów i dostawców. Najważniejszymi determinantami wzrostu znaczenia przepływów zwrotnych w łańcuchach dostaw są²:

- duże ilości zwrotów produktów zużytych, które w niektórych przypadkach sięgają 50% sprzedawanych produktów,
- możliwościami sprzedaży zwrotów na rynkach wtórnych, a tym samym możliwość osiągania wpływów ze sprzedaży produktów w fazie poużytkowej,
- przepisy prawne dotyczących produktów *end-of-life*, nakładające na jednostki gospodarcze obowiązek efektywnego zarządzania produktem w każdej fazie jego cyklu życia,
- wzrost świadomości ekologicznej konsumentów, którzy nakładają na producentów obowiązek przejęcia odpowiedzialności za zagospodarowanie produktów zużytych i odpadów przez nich generowanych, szczególnie tych zawierających związki niebezpieczne dla środowiska naturalnego,
- stale malejące powierzchnie składowania odpadów oraz permanentny wzrost kosztów tym związanych,

- wzrost znaczenia procesów regeneracji i odzysku materiałów zużytych.

Poszerzenie klasycznego łańcucha dostaw o zwrotny łańcuch dostaw tworzy zamkniętą pętlę łańcucha dostaw (Rys. 2.2).

Zwrotny łańcuch dostaw można zdefiniować jako *proces przemieszczania towarów bezwartościowych, zużytych (odpadów) oraz towarów pełnowartościowych, ale z różnych przyczyn niechcianych przez klienta, wstecz łańcucha klasycznego, często angażując dodatkowe ogniwa, nie występujące w procesie dostawy wcześniej (np. recykler).*

Głównym celem takiego przepływu jest podjęcie decyzji na temat sposobu zagospodarowania zwróconych towarów (np. naprawa, recykling lub ponowna sprzedaż). Zwrotny łańcuch dostaw składa się z 5 kluczowych procesów⁸⁰:

1. Pozyskanie używanego produktu od użytkownika przez sprzedawcę lub producenta.
2. Transport produktów do miejsc, gdzie będzie odbywać się kontrola, sortowanie i utylizacja.
3. Kontrola i utylizacja: ocena stanu zwróconej rzeczy i podjęcie jak najbardziej opłacalnej decyzji na temat sposobu zagospodarowania.
4. Regeneracja lub odnawianie: przywrócenie produktu do jego pierwotnej funkcjonalności.
5. Marketing: tworzenie rynków wtórnych dla sprzedaży odzyskanych produktów.

Logistyka zwrotna jest częścią zwrotnego łańcucha dostaw, jej głównym celem jest wykonanie, oraz kontrola efektywności operacyjnej i kosztowej fizycznych procesów związanych przepływami zwrotnymi. Zaś zwrotny łańcuch dostaw jest współpracą firm, które zajmują się zarządzaniem towarów wędrujących wstecz klasycznego łańcucha dostaw. Logistyka zwrotna właśnie zajmuje się przepływami występującym w zwrotnym łańcuchu dostaw. W danej pracy te pojęcia będą wykorzystywane zamiennie, ponieważ głównym mianownikiem są przepływy zwrotne.

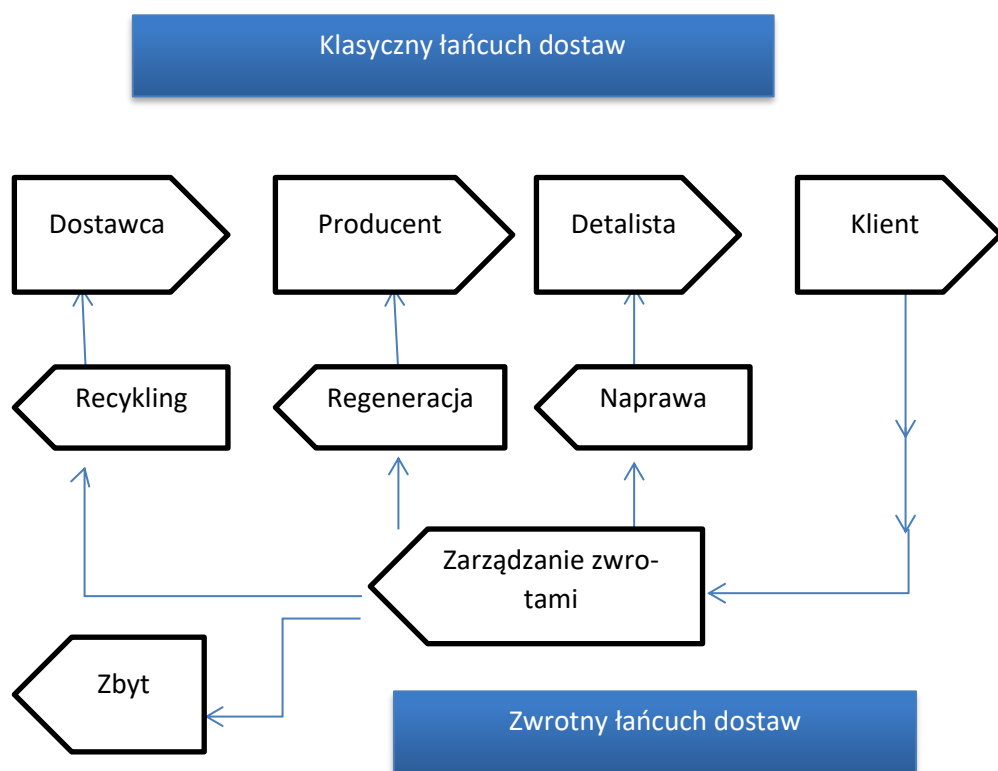
Zamknięta pętla łańcucha dostaw stanowi połączenie tradycyjnych przepływów w łańcuchu, odbywających się w kierunku klienta z przepływami logistyki zwrotnej

⁸⁰ D. Joseph, V.D.R. Guide, G.C. Souza, L.N. Van Wassenhove, *Reverse Supply Chains for Commercial Returns*, California Management Review, December 2004.

(tj. od klienta do producenta)⁸¹. Fechner wymienia jeszcze dwa rodzaje łańcuchów, w których występują przepływy zwrotne⁸²:

- **łańcuch serwisu** – sieć organizacji zaangażowanych, poprzez z dostawcami i odbiorcami, w różne procesy i działania, które tworzą wartość w postaci zapewnienia dostarczonemu produktowi użyteczności w określonym czasie.
- **łańcuch usuwania** – sieć organizacji zaangażowanych w różne procesy i działania, które tworzą wartość w związku z usuwaniem produktów oraz odpadów powstających w procesie ich dostarczania i użytkowania.

Rysunek 2.2. Zamknięta pętla łańcucha dostaw



Źródło: opracowanie własne.

⁸¹ P.E. Wells, M.A. Seit, *Business models and closed loop supply chains: a typology*, [w:] *Supply Chain Management*, An International Journal, no. 10/4, 2005, s. 249.

⁸² I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2007.

W zamkniętej pętli produkty lub opakowania wracają wstecz w stronę producenta, a następnie są ponownie kierowane na rynek. Ich przepływy tworzą zatem zamknięty obieg⁸³.

Zamknięta pętla realizowana jest w kilku następujących etapach⁸⁴:

- nabywanie produktów - pozyskanie i fizyczne zbieraniu produktów zużytych lub pełnowartościowych,
- przepływy zwrotne - przetransportowanie zabranych od klientów produktów do miejsca, gdzie zostaną wykonane na nich procesy odzysku,
- ocena i podział - zebrane produkty muszą zostać poddane testom, a następnie posegregowane ze względu na jakość, strukturę oraz możliwości ich dalszego wykorzystania, co decyduje o ich dalszym rozdysponowaniu,
- procesy poprawy - obejmują one odzysk, naprawę, odnowienie oraz powtórne wytwarzanie produktów, części i materiałów,
- ponowny marketing - utworzenie rynków zbytu dla odzyskanych produktów, przekonanie klientów o ich jakości oraz zachęcenie ich do zakupu,
- redystrybucja i sprzedaż - w tym celu zazwyczaj wykorzystuje się kanały stosowane przy sprzedaży nowych produktów.

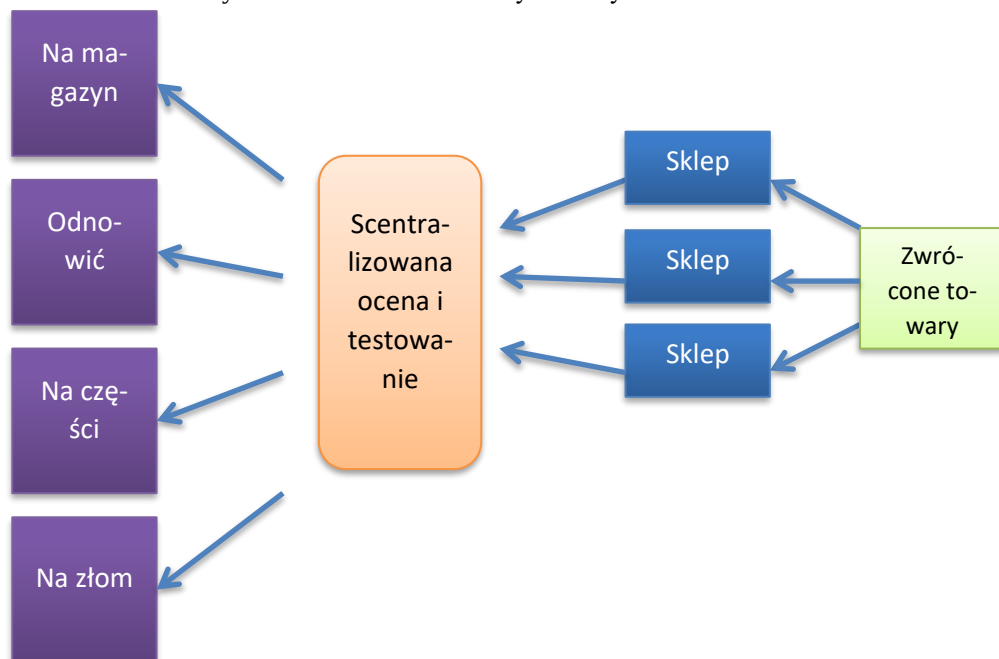
Jak już było powiedziane wcześniej, zwrotny łańcuch dostaw jest częścią zamkniętej pętli łańcucha dostaw. Ponieważ, w momencie dostarczenia produktu do ostatecznego użytkownika przepływy się nie kończą. W tym miejscu rozpoczynają się przepływy związane z posprzedażową obsługą klienta, obejmującą m.in. zwroty i reklamacje. Mamy zatem do czynienia z procesami zwrotnymi, które leżą w gestii logistyki zwrotnej. Wdrażanie zwrotnego łańcucha dostaw podyktowane jest presją wzrostu efektywności i sprawności działań zmierzających do przywrócenia wartości użytkowej użytym produktom.

Zwrotne łańcuchy dostaw w swojej strukturze mogą być scentralizowane lub zdecentralizowane. Scentralizowany zwrotny łańcuchy dostaw przedstawia rysunek 2.3.

⁸³ Ibidem.

⁸⁴ N. Edwarczyk, A. Stachowiak, *Koncepcja zamkniętej pętli łańcucha dostaw*, Logistyka, no. 1/2009, s. 75.

Rysunek 2.3. Scentralizowany zwrotny łańcuch dostaw



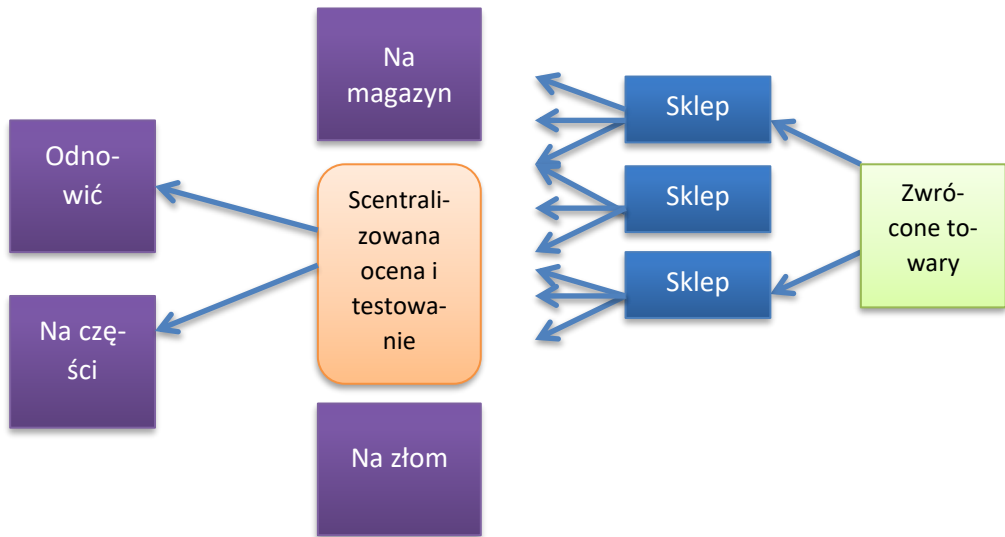
Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Joseph , V.D.R. Guide, G.C. Souza, L.N. Van Wassenhove, *Reverse Supply Chains for Commercial Returns*, California Management Review, December 2004.

Scentralizowany zwrotny łańcuch dostaw został zaprojektowany z uwzględnieniem ekonomii skali - zarówno w zakresie przetwarzania, jak i transportu produktu. Każdy zwrócony produkt jest wysyłany do centralnej lokalizacji w celu przetestowania i oceny jego stanu, aby móc zdecydować w jaki sposób należy go zagospodarować. Aby zminimalizować koszty wysyłki, zwroty produktów są zazwyczaj wysyłane luzem⁸⁵. W danym modelu różnicowanie produktów zwróconych jest opóźnione do momentu aż wszystkie zwroty zostaną wysłane do Scentralizowanym obiektu oceny i testowania. Z kolei zdecentralizowany zwrotny łańcuch dostaw (Rys. 2.4.) polega na wcześniejszej analizie i ocenie stanu zwróconych towarów. Odbyna się to na poziomie sklepów detalicznych, do których trafił towar. Testy wykonują się w punktach zwrotu sprzedawcy lub bezpośrednio przez sprzedawcę. W przypadku specyficznych branż, takich jak elektronika, sklepy muszą być wyposażone w odpowiednie narzędzia oraz wymagany jest rozwój wiedzy specjalistycznej wśród sprzedawców. Drugi

⁸⁵ D. Joseph , V.D.R. Guide, G.C. Souza, L.N. Van Wassenhove, *Reverse Supply...*

model łańcuchów zwrotnych wydaje się być bardziej efektywny, ponieważ decentralizacja procesu zwrotów usprawnia odzyskiwanie zasobów poprzez zmniejszenie opóźnień czasowych. Skraca się opóźnienie w przechowywaniu pełnowartościowych towarów, a także towarów, które nadają się do naprawy. Nowe, nieużywane produkty mają zwykle najwyższą wartość krańcową⁸⁶ i najczęściej tracą z powodu opóźnień w przetwarzaniu⁸⁷. Sprzedawca w sklepie dzieli produkty na 3 kategorii: nowe, które wracają na magazyn i trafiają do ponownej sprzedaży, towary do naprawy oraz towary, które nie posiadają żadnej wartości rynkowej i powinny trafić na złomowiska. Podjęcia takiej decyzji na tak wczesnym etapie zwrotnego łańcucha dostaw powoduje przyspieszanie przetwarzania jednostek, które wymagają dalszych testów i naprawy przez specjalistów w scentralizowanym obiekcie oceny i testowania. Efektem końcowym jest krótszy czas naprawy zwróconych towarów z wadami oraz szybszy powrót pełnowartościowych towarów na półki sklepowe.

Rysunek 2.4. Zdecentralizowany zwrotny łańcuch dostaw



Źródło: opracowanie własne na podstawie J.D. Joseph, V.D.R. Guide, G.C. Souza, L.N. Van Wassenhove, *Reverse Supply Chains for Commercial Returns*, California Management Review, December 2004.

⁸⁶ Korzyść jaką odnosi konsument ze zwiększenia konsumpcji danego dobra o jedną jednostkę.

⁸⁷ Ibidem.

Rozpatrując temat zwrotów z perspektywy łańcucha dostaw należy zwrócić uwagę na to, że przedsiębiorstwa nigdy nie funkcjonują samodzielnie, tylko na zasadzie współpracy z otoczeniem biznesowym, w którym się znajdują. W związku z tym przepływy zwrotne obejmują nie tylko strukturę danego przedsiębiorstwa, lecz także angażują innych uczestników jego otoczenia⁸⁸. Do podmiotów współpracujących z firmą podczas zarządzania zwrotami możemy zaliczyć⁸⁹:

- podmioty podstawowe: producent, pośrednik, detalista;
- wyspecjalizowani pośrednicy logistyki zwrotnej: punkty recyklingu, organizacje odzysku itp.;
- organizacje publiczno-prywatne, organizacje charytatywne.

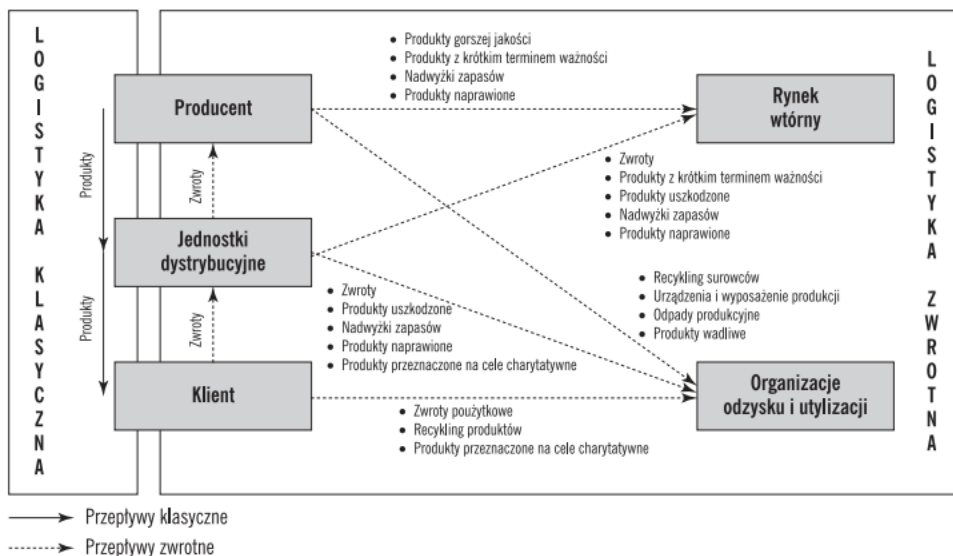
Rysunek 2.5 przedstawia przepływy w klasycznym łańcuchu dostaw za który odpowiada logistyka klasyczna oraz zwrotnego łańcucha dostaw wraz z logistyką zwrotną z uwzględnieniem otoczenia w którym funkcjonuje firma. Warto zauważyć, że w przedsiębiorstwo ma się do czynienia z różnymi rodzajami zwrotów, zarządzanie którymi angażuje różne jednostki z otoczenia, które nie uczestniczą w klasycznym łańcuchu dostaw. To potwierdza słowa M. Fleischmanna i in., którzy podkreślili, że „logistyka zwrotna niekoniecznie jest symetrycznym odzwierciedleniem obrazu logistyki do przodu⁹⁰”. Czyli droga, którą pokonuje towar wzdłuż łańcucha dostaw w stronę klienta, różni się od tej, którą pokonuje ten sam produkt wstecz od klienta w stronę producenta.

⁸⁸ M. Starosta-Patyk, *Logistyka zwrotna produktów niepełnowartościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi*, PWE, Warszawa 2016, s. 37.

⁸⁹ M.A. Jeszka, *Logistyka zwrotna. Potencjał, efektywność, oszczędność*, Wyd. UE, Poznań 2014.

⁹⁰ M. Fleischmann, J. Bloemhof-Ruwaard, R. Dekker, E. van der Laan, van Nunen, J.A.E.E. van Wassenhove, *Quantitative models for reverse logistics: a review*, European Journal of Operational Research, vol. 103, no. 1, 1997, s. 7.

Rysunek 2.5. Logistyka zwrotna i klasyczna w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu



Źródło: M. Starosta-Patyk, *Logistyka zwrotna produktów niepełnowartościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi*, PWE, Warszawa 2016, s. 37.

Analizując Rysunek 2.5 można dojść do wniosku że procesy zarówno w łańcuchu klasycznym, jak i zwrótnym znacząco różnią się od siebie, przede wszystkim kierunkiem przepływów logistycznych (do przodu i wstecz), oraz zawartością tych przepływów (produkty nowe, nieuszkodzone i towary niepełnowartościowe, często uszkodzone). Bardziej szczegółowe rozbieżności między klasycznymi łańcuchami dostaw a zwrótnymi przedstawia Tabela 2.1.

Tabela 2.1. Klasyczne łańcuchy dostaw vs. zwrotne łańcuchy dostaw

Klasyczny łańcuch dostaw	Zwrotny łańcuch dostaw
Prognozowanie stosunkowo proste	Prognozowanie coraz trudniejsze
Transport z jednego punktu do wielu	Transport z wielu punktów do jednego
Jakość produktu jednolita	Jakość produktu niejednolita
Jednolite opakowanie produktu	Opakowanie produktu jest często uszkodzone
Miejsce docelowe określone	Miejsce docelowe nieokreślone
Standaryzowane kanały przepływów	Niestandaryzowane kanały przepływów uzależnione od przypadku
Ceny stosunkowo jednolite	Ceny zależą od wielu czynników
Szybkość przepływów jako priorytet	Szybkość nie jest kluczowym czynnikiem
Koszty dystrybucji ściśle monitorowane przez systemy księgowe	Koszty rzadziej są widoczne bezpośrednio
Zarządzanie zapasami jest spójne	Zarządzanie zapasami jest niespójne
Cykl życia produktu jest możliwy do zarządzania	Problemy związane z cyklem życia produktu są bardziej złożone
Bezpośrednie negocjacje między stronami	Negocjacje są skomplikowane
Metody marketingowe dobrze znane	Marketing skomplikowany z różnych powodów
Śledzenia produktu w czasie rzeczywistym jest możliwe	Transparentność procesu mniej przejrzysta
Alternatywy dysponowania produktami są jasne	Opcje zadysponowania zwróconych produktów zależą od ich kondycji

Źródło: R.S. Tibben-Lembke, D.S. Rogers, *Differences between Forward and Reverse Logistics*, Retail Environment, Supply Chain Management 7(5), 2002.

Jedną ze znaczących rozbieżności między łańcuchem klasycznym i łańcuchem zwrotnym jest możliwość prognozowania wolumenu towaru wędrującego wzdłuż owych łańcuchów. Porównując łańcuch zwrotny z tradycyjnym, warto zaznaczyć, że przepływy w zwrotnym często mają charakter przypadkowy, gdyż nie wiadomo, ile towarów będzie podlegało zwrotowi i kiedy to nastąpi, np. podczas reklamacji przepływ dóbr jest o wiele mniejszy niż w łańcuchu tradycyjnym. Różny jest też nakład siły roboczej. W łańcuchu zwrotnym jest znacznie większy, ponieważ każdorazowo dokonuje się weryfikacji i oceny produktu oraz ręcznie demontuje się produkty. W odróżnieniu od logistyki do przodu, logistyka wstecz ma wielokrotnie większe koszty transportu, gdyż odbioru dokonuje się z rozproszonych źródeł, czyli od drzwi klientów lub punktów odbioru zlokalizowanych w całym mieście. Występuje

też konieczność współpracy z klientem, który musi oddać towar do przewoźnika albo bezpośrednio do punktu odbioru⁹¹. Często produkty przepływające w zwrótnym łańcuchu mają niższą wartość w stosunku do produktu początkowego, wyjątkiem są zwroty 100% jakościowych towarów spowodowane subiektywną opinią konsumenta, które są przedmiotem niniejszej pracy.

Reasumując, łańcuchy zwrotne znacząco różnią się od klasycznych łańcuchów dostaw zarówno w swojej strukturze, jak i pełniących celach. Mają odwrotny kierunek przepływu, dotyczą zarówno zwrotów konsumenckich, jak i odpadów produkcyjnych. W skład łańcuchów zwrotnych wchodzi inne podmioty, dostarczające klientom innych wartości, niż łańcuchy klasyczne, a mianowicie zagospodarowania rzeczy zbędnych, serwisowanie zakupionych towarów, naprawa towarów reklamowanych itp. Firma, która poszerzyła swój klasyczny łańcuch dostaw o łańcuch zwrotny tworzy zamkniętą pętlę łańcucha dostaw, która ma na celu zagwarantować klientom jeszcze lepszą obsługę.

2.2. Miejsce przepływów zwrotnych w łańcuchu dostaw

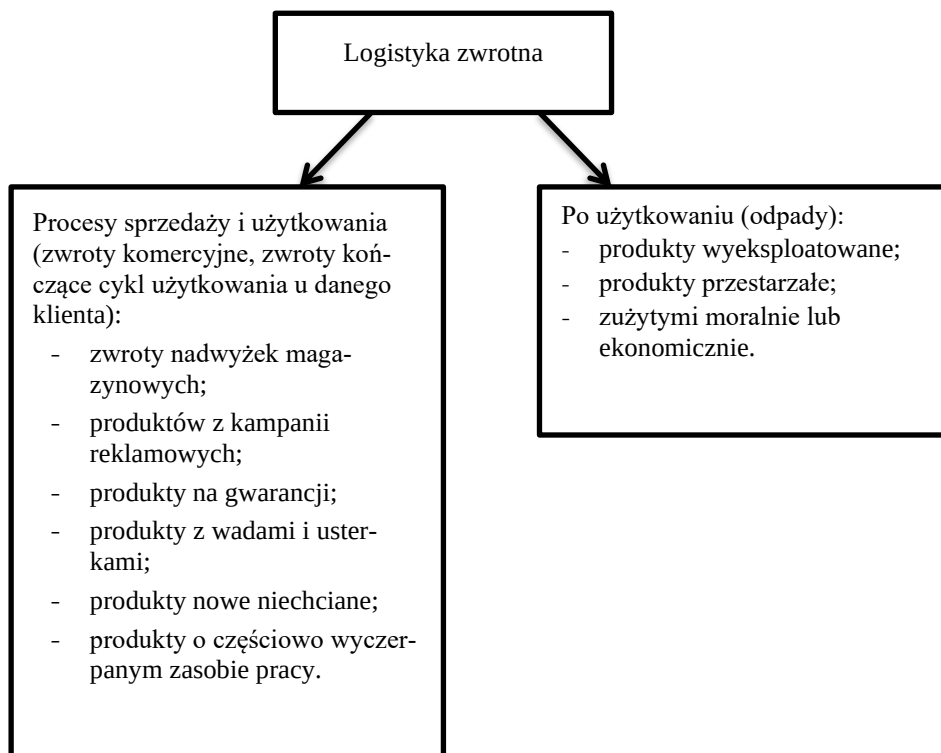
Logistyka zwrotna jest związana z procesami sprzedaży i użytkowania i zajmuje się koordynacją wszystkich przepływów w zwrótnym łańcuchu dostaw. Według J. Janczewskiego możemy wyodrębnić dwa obszary logistyki zwrotnej:

1. związany z procesami sprzedaży i użytkowania,
2. związany z wyczerpaniem zasobów pracy⁹².

⁹¹ K. Lysenko, *Logistyka zwrotna jako źródło korzyści konkurencyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 249.

⁹² J. Janczewski, *Logistyka zwrotna w łańcuchu dostaw*, Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie 2016, nr 2 (23) s. 77-78.

Rysunek 2.6. Obszary logistyki zwrotnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Janczewski, *Logistyka zwrotna w łańcuchu dostaw*, Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie 2016, nr 2 (23), s. 77-78.

Przepływy zwrotne związane ze sprzedażą dotyczą zwrotów komercyjnych (handlowych), czyli sytuacji kiedy zwraca się produkt zidentyfikowany jako niewłaściwie zamówiony lub dostarczony, uszkodzony, niekompletny (np. brakuje dokumentów) lub niechciany ze subiektywnych przyczyn konsumenta. Przepływy zwrotne kończące cykl użytkowania u danego klienta są to produkty, z różnych przyczyn, nieatrakcyjne dla jednego klienta, co nie oznacza że nie będą atrakcyjne dla innego. Takie produkty są obiektem sprzedaży lub wymiany na rynkach wtórnych (giełdach, portalach typu Allegro lub OLX), co spowoduje wydłużenie cyklu życia danych towarów. Analizując przepływy zwrotne po użytkowaniu, mamy na uwadze towary, które całkowicie wyczerpały zasoby użytkowe, czyli mianują się jako odpady. Jeden i ten sam produkt można potraktować dwojako – jako odpad lub jako surowiec do ponownego użycia. Drugi wariant znacznie zmniejsza obciążenie dla środowiska. Tak jak logistyka jest kluczowym czynnikiem do redukcji odpadów, konieczne jest

zbudowanie systemu zwrotu zużytych produktów, które mogą być wykorzystane jako surowce wtórne.

W praktyce przepływy zwrotne są postrzegane jako coś niepożądanego, jako skutek zły jakości ale w tym samym czasie w żaden sposób nie da się ich uniknąć. W teorii przepływami zwrotnymi można zarządzać czerpiąc dodatkowe korzyści ekonomiczne oraz ekologiczne. W ujęciu formalnych modeli zarządzania łańcuchem dostaw przepływy zwrotne są opisane w dwóch modelach - SCOR (*Supply Chain Operations Reference Model*) i GSCF (*Global Supply Chain Forum Model*)⁹³. Pierwsza wersja modelu SCOR powstała i została opublikowana w 1996 roku przez organizację *Supply Chain Council* (SCC⁹⁴). Jak pisze Królikowski „*model SCOR zapewnia ramy, które łączą procesy biznesowe, miary, najlepsze praktyki i technologie w jednolitą strukturę. Jest to z układ hierarchiczny, interaktywny i wzajemnie powiązany...⁹⁵*”. Dany model składa się z pięciu procesów: planowania, zaopatrzenia, produkcji, dostarczania oraz zwrotów. Przepływy zwrotne do modelu zostały włączone w 2001 roku. Według Sadowskiego głównym zadaniem procesu „zwrotów” jest umożliwienie wsparcia towarom, które już zostały sprzedane, jak również zapewnienie ich odbioru od klienta i właściwe zagospodarowanie w fazie powrotnej. W tym kontekście proces zwrotu obejmuje wszystkie działania przyjęcia zwrotów, aż po rozliczenie finansowe. Według SCOR występują następujące rodzaje zwrotów: zwroty wadliwego produktu, zwroty produktu w ramach MRO (*maintenance, repair, operations*), zwrot nadwyżki produktu⁹⁶.

W tym samym roku organizacja The Global Supply Chain Forum z Uniwersytetu w Ohio opublikowała model GSCF (*Global Supply Chain Forum*), który służy do opisu i kompleksowej analizy łańcucha dostaw. Model ten składa się z ośmiu połączonych między sobą procesów⁹⁷:

- Zarządzanie relacjami z klientami,
- Zarządzanie relacjami z dostawcami,
- Zarządzanie obsługą klienta,
- Zarządzanie popytem,

⁹³M.A. Jeszka, *Logistyka zwrotna. Potencjał, efektywność, oszczędność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2014, s. 48.

⁹⁴ Strona oficjalna <http://www.apics.org/sites/apics-supply-chain-council> (Dostęp: 22.08.2016).

⁹⁵ J. Królikowski, J. Wodzińska-Jabłońska, *Modele referencyjne i modele procesów biznesowych dla sprawnej komunikacji w łańcuchu dostaw*, Logistyka 3/2014, s. 7268.

⁹⁶ Sadowski A., *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 105.

⁹⁷ <http://scm-institute.org/relationship-based-business-model/the-supply-chain-management-processes/> (Dostęp: 22.08.2016)

- Realizacja zamówień,
- Zarządzanie przepływami produkcyjnymi,
- Rozwój produktu i jego komercjalizacja,
- Zarządzanie zwrotami.

Ideą przewodnią GSCF jest pokazanie, że termin „SCM - zarządzanie łańcuchem dostaw” należy szerzej interpretować, niż tylko jako „logistykę poza firmą”. Przeciwnie, model ten odzwierciedla przekonanie, że SCM reprezentuje orientację pojedynczej firmy w kierunku zwiększenia całkowitej wydajności procesów i efektywności w całym łańcuchu dostaw poprzez integrację i *reengineering* ośmiu kluczowych procesów biznesowych wymienionych wyżej. W tym aspekcie zarządzanie zwrotami nie są częścią obsługi klienta. Są to dwa równorzędne procesy, sprawność których przyczynia się do wydajności łańcucha dostaw.

Włączenie przepływów zwrotnych do wyżej wymienionych modeli konkurencyjnych świadczy o ważności tego zagadnienia na poziomie całego łańcucha dostaw. Przepływy zwrotne nie dotyczą jedynie branży detalicznej, gdzie niezadowolony klient zwraca nabyte towary lub detalista wysyła z niesprzedane produkty do hurtownika czy producenta. Dany temat jest aktualny i wart uwagi, ponieważ z przepływami zwrotnymi mamy do czynienia w całym łańcuchu dostaw, gdzie towary pochodzące z rozproszonych punktów finalnych (punktów odbioru lub konsumentów) są dostarczane do producentów lub innych firm, których zadaniem jest zagospodarowanie produktów zużytych i przywrócenie ich do łańcucha logistycznego.

Przepływy zwrotne towarów od klienta do producenta są bardzo istotną częścią całego systemu logistyki zwrotnej i zarządzania łańcuchem dostaw. Sprawność funkcjonowania łańcuchów zwrotnych wymaga identyfikacji źródeł pochodzenia oraz przyczyn ich. Na różnych etapach przepływu w łańcuchu dostaw powstają różne typy przepływów zwrotnych⁹⁸:

- W fazie produkcji:
 - zbędny surowiec lub jego nadmiar,
 - półprodukty, produkty niespełniające norm jakościowych,
 - produkt wadliwy,
 - pozostałości produkcyjne,
 - produkt uboczny.

⁹⁸ M.P. De Brito, *Managing Reverse Logistics or Reversing Logistics Management*, The Erasmus Research Institute of Management (ERIM) PhD series, N.35, Erasmus university Rotterdam, The Netherlands, 2003, s. 56.

- W fazie dystrybucji:
 - wycofanie produktów z względu bezpieczeństwa,
 - zwroty B2B dostaw niezgodnych z zamówień, zniszczonych, towarów o zbyt krótkim okresie przydatności do spożycia, towarów niesprzedanych, które detalista ma prawo zwrócić do producenta lub hurtownika,
 - produkty przeterminowane,
 - redystrybucja zapasów produktów sezonowych (np. świątecznych) pomiędzy magazynami i sklepami,
 - zwroty opakowań i jednostek ładunkowych.
- W fazie konsumpcji:
 - zwroty produktów z powodu zmiany decyzji,
 - zwroty z tytułu gwarancji i rękojmi,
 - serwisowe (naprawy, części zamienne) w sytuacji związanej ze złym funkcjonowaniem produktu, zwroty związane z końcem cyklu użytkowania produktów (*end-of-use*),
 - produkty poleasingowe,
 - opakowania zwrotne np. butelki,
 - produkty trafiające na rynek wtórny, np. książki, ubrania,
 - zwroty związane z ekonomicznym lub fizycznym zużyciem produkty (*end-of-life*).

D.F. Blumberg uważa, że w praktyce najczęściej mamy do czynienia z trzema kierunkami przepływów zwrotnych⁹⁹:

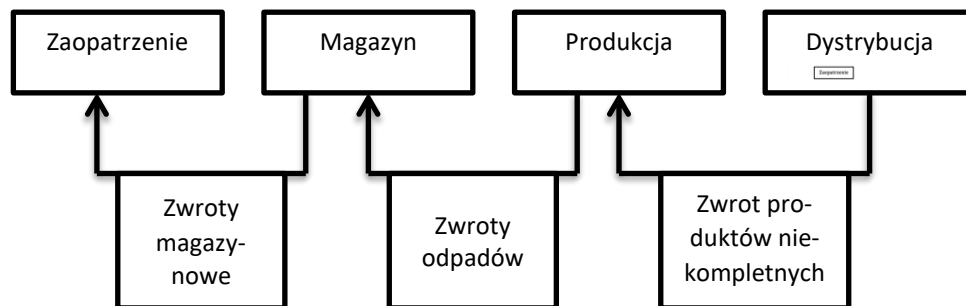
- od konsumenta detalicznego do detalisty,
- od handlowego lub przemysłowego klienta do hurtownika,
- od detalisty do producenta.

W przedsiębiorstwach przepływy zwrotne są ważnym aspektem zarządzania logistycznego i mogą dotyczyć jak wewnętrznych (Rys. 2.7), tak i zewnętrznych łańcuchów dostaw¹⁰⁰ (Rys. 2.8 i 2.9).

⁹⁹ D.F. Blumberg, *Introduction to Management of Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Processes*, CRC Press, 2005, s. 7.

¹⁰⁰ J. Janczewski, *Problematyka zarządzania logistycznego strumieniami powrotnymi*, Oficyna Wydawnicza "Humanitas", Sosnowiec, 2013, s. 84.

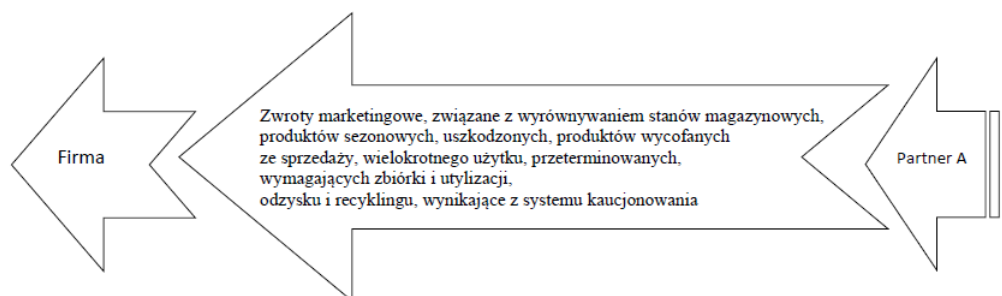
Rysunek 2.7. Rodzaje przepływów zwrotnych w wewnętrznym łańcuchu dostaw



Źródło: opracowanie własne na podstawie Janczewski J., *Problematyka zarządzania logistycznego strumieniami powrotnymi*, Oficyna Wydawnicza "Humanitas", Sosnowiec, 2013, s. 84.

W wewnętrznym łańcuchu dostaw przepływy zwrotne występują pomiędzy jednostkami organizacyjnymi określonego przedsiębiorstwa. Najczęściej wymienianą przyczyną zwrotu towaru między działami jest błąd czynnika ludzkiego w postaci nieprzestrzegania określonych procedur podczas procesu wytwarzania towaru. W strefie produkcji powstaje zwrot odpadów poprodukcyjnych, które z magazynu trafiają do wyspecjalizowanych firm zajmujących się zagospodarowaniem odpadów przemysłowych. Firmy takiego typu zajmują się podstawieniem odpowiednich pojemników, odbiorem odpadów w miejscu ich powstawania, unieszkodliwieniem odpadów, zapewnieniem logistyki oraz udokumentowaniem całego procesu zagospodarowania odpadów. Kolejnym przykładem przepływu zwrotnego w wewnętrznym łańcuchu dostaw są zwroty magazynowe np. z powodu pobrania materiału w ilości większej niż była wymagana.

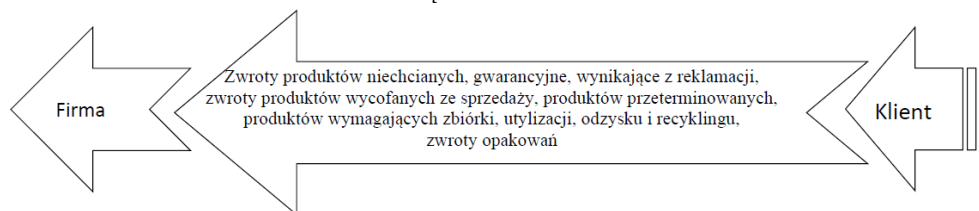
Rysunek 2.8. Rodzaje przepływów zwrotnych w zewnętrznym łańcuchu dostaw między partnerami B2B



Źródło: opracowanie własne na podstawie Janczewski J., *Problematyka zarządzania logistycznego strumieniami powrotnymi*, Oficyna Wydawnicza "Humanitas", Sosnowiec, 2013, s. 84.

Do przepływów zwrotnych w zewnętrznym łańcuchu dostaw między partnerni (B2B) zaliczamy następujące przyczyny: wycofanie produktów ze względu na bezpieczeństwo (np. lek Rutinoscorbin z aptek), zwrot towarów niezgodnych z zamówieniami, uszkodzonych, z krótką datą przydatności, przeterminowanych, towarów niesprzedanych (np. gazety lub magazyny), redystrybucja zapasów sezonowych (np. w okresie poświątecznym). W tym przypadku stronami są detalista lub dystrybutor oraz hurtownia lub producent.

Rysunek 2.9. Rodzaje przepływów zwrotnych w zewnętrznym łańcuchu dostaw między firmą a klientem B2C

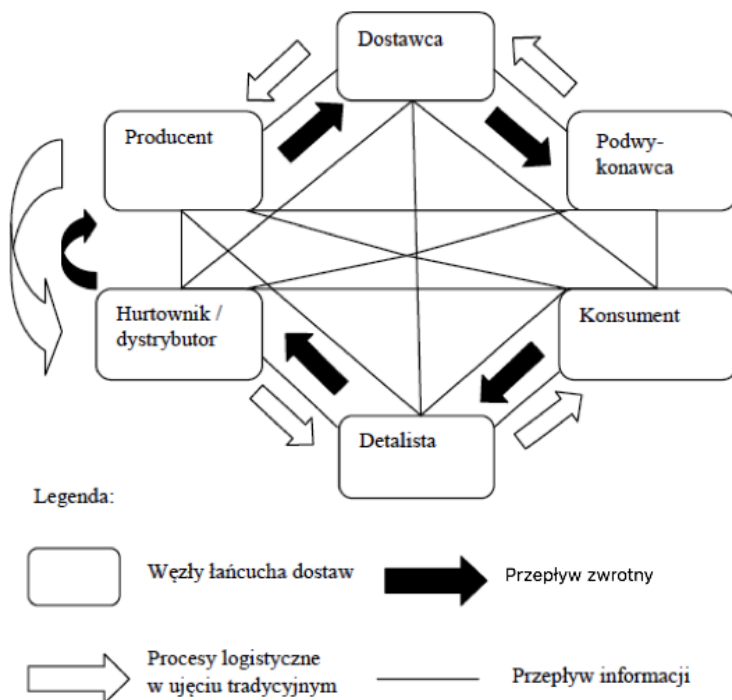


Źródło: opracowanie własne na podstawie Janczewski J., *Problematyka zarządzania logistycznego strumieniami powrotnymi*, Oficyna Wydawnicza "Humanitas", Sosnowiec, 2013, s. 84.

Najczęstszą przyczyną zwrotu towaru w relacji B2C jest błąd pracownika podczas kompletacji zamówienia, bądź na etapie jego wysyłki do klienta. Wtedy może okazać się, że na skutek błędu czynnika ludzkiego, klient otrzyma towar wadliwy, niekompletny, bądź inny niż zamawiał. Taka sytuacja skutkuje odesłaniem towaru do sprzedawcy i koniecznością powtórnego przyjęcia do firmy z uwzględnieniem pewnych wymaganych procedur.

Analizując przepływy zwrotne z perspektywy zewnętrznego łańcucha dostaw warto zaznaczyć, że w logistyce zwrotnej proces przepływu jest określany jako „wsteczny”, ponieważ towary nadchodzące z rozproszonych punktów finalnych (punktów odbioru lub od konsumentów) trzeba dostarczyć wstecz do producentów lub innych firm, które mają za zadanie zagospodarować produkt i powrócić go do łańcucha logistycznego. Na Rysunku 2.10 przedstawiono miejsce przepływów zwrotnych w klasycznym łańcuchu dostaw.

Rysunek 2.10. Przepływy zwrotne w łańcuchu dostaw



Źródło: R.P. Lummus, D.W. Krumwiede, R.J. Vokurka, *The Relationships of Logistics To Supply Chain Management: Developing a Common Industry Definition*, „Industrial Management and Data Systems” 2001, no. 101(8), s. 426.

Zasadniczo sytuacja wygląda następująco, im bliżej konsumenta w łańcuchu dostaw jest zlokalizowana firma, tym większy ma zakres problemów związanych z przepływami zwrotnymi. Detaliści kontaktują się bezpośrednio z klientami, więc zazwyczaj mają większy wolumen zwrotu towarów niż jego dostawcy. Z perspektywy klienta w tym procesie najważniejsze są: miejsce, czas zwrotu oraz przepływ informacji. Miejscem zwrotu może być sklep detaliczny, gdzie dokonano zakupu, punkt odbioru (np. firma recyklingowa) lub przewoźnik (firma kurierska), który podjedzie pod drzwi klienta i sam odbierze towar (tak działa firma Zalando). Im dalej jest punkt, do którego ma trafić zwrot, tym mniejsze będzie zadowolenie klienta. Najlepszą sytuacją dla współczesnego klienta, który jest bardzo wygodny, jest przekazanie towaru kurierowi albo firmie, która zbiera odpady z gospodarstw domowych, podjeżdżających bezpośrednio do klienta. Zwrotny łańcuch dostaw musi być tak skonfigurowany, aby do minimum obniżyć czas i wysiłek ze strony klienta. Kolejną ważną

rzeczą jest przepływ informacji. Klient chce wiedzieć na bieżąco, co się dzieje z zareklamowanym towarem lub w który dzień przyjedzie auto odbierające sprzęty elektroniczne. Nie da się osiągnąć sprawnej komunikacji bez zainwestowania w odpowiednie systemy informatyczne, które w czasie rzeczywistym zawiadamiają, gdzie jest naprawiany towar.

Kiedy klient zwraca towar w sklepie, w zależności od stanu lub przyczyny zwrotu towar może wrócić na półkę sklepową lub w przypadku naprawy zostać przekazany do dystrybutora czy producenta. W sytuacji, gdy towar nie podlega naprawie, zostaje on wysłany do recyklera lub w najgorszym przypadku transportuje się go na składowisko. Zwrot towaru do producenta otwiera różne możliwości jego zagospodarowania i postępowania. Do najważniejszych alternatyw zaliczamy: ponowne wykorzystanie (sprzedaż), odzyskiwanie wartości dodanej z produktu (naprawa, remont, regeneracja, kanibalizacja, recykling) lub potraktowanie jako odpad (spalanie, utylizacja). Jeżeli produkt można odesłać do dostawcy i otrzymać zwrot pieniędzy to najczęściej firma tak postępuje. Jeżeli produkt nie jest używany, a został zwrócony bo nie zadowolili oczekiwania klienta firma może go odsprzedać bezpośrednio klientom albo za pośrednictwem komisów. W przypadku wadliwej jakości produktu przedsiębiorstwo może go odsprzedać firmom oferującym analogiczne produkty klientom o niższych oczekiwaniach jakościowych. Brak możliwości odsprzedaży produktu w niezmienionej formie stwarza konieczność jego remontu, przebudowy czy regeneracji. Po wykonaniu którejs z tych czynności, produkt może zostać zaoferowany nabywcom jako sprzedany jako naprawiony, ale nie nowy. W sytuacji, gdy produkt nie może być naprawiony ze względu na zły stan, ograniczenia prawne lub środowiskowe, przedsiębiorstwo najczęściej traktuje je jako odpad i poddaje recyklingowi, spalaniu lub utylizacji¹⁰¹. Do czynności tych bardziej skłonni są z reguły producenci niż detaliści. Ci ze swojej strony częściej podejmują działania związane z przepakowywaniem lub darowizną. Tabela 2.2 przedstawia porównanie czynności postępowania ze zwróconymi towarami detalistów i producentów.

¹⁰¹ R. Pinna, P.P.Carrus, *Reverse Logistics and the Role of Fourth Party Logistics Provider*, Pathways to Supply Chain Excellence, InTech, 2012, s. 101.

Tabela 2.2. Czynności postępowania ze zwrotami detalistów i producentów

Czynność postępowania ze zwrotami	Detaliści	Producenci
Wysłanie do głównej siedziby	29,2 %	17,7%
Ponowna sprzedaż w takim stanie jak jest	21,4%	23,5%
Przepakowywanie i sprzedaż jak nowy towar	20,5%	20,0%
Regeneracja/odświeżanie	19,9%	26,7%
Sprzedaż brokerom	16,8%	10,1%
Sprzedaż do komisów	14,5%	12,8%
Recykling	14,1%	22,3%
Składowanie	13,6%	23,8%
Darowizna	10,6%	11,8%

Źródło: Rogers D.S., Tibben-Lembke R.S., *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh 1999, s. 174.

W zarządzaniu przepływami zwrotnymi bardzo często dochodzi do konfliktów między producentami a detalistami. Wynikają one zazwyczaj z braku zgodności co do stanu zwróconej rzeczy, jej wartości oraz przejścia odpowiedzialności. Zwykle detaliści, odsyłając produkty do producenta, uważają że są one w idealnym stanie, a szkody musiały mieć miejsce podczas transportu, albo jeszcze na etapie produkcji. Producenci zaś podejrzewają, że detaliści nadużywają przywilejów polityki zwrotów i zwroty często są spowodowane niedokładnym planowaniem sprzedaży albo błędami sprzedawców. Ponadto, producent i detalista muszą uzgodnić wartość zwracanego towaru. Podczas, gdy sprzedawca liczy na pełny kredyt za zwracany towar, producent może myśleć inaczej. Zarówno detaliści, jak i producenci chcą pozbyć się nadmier-nych zapasów, ponieważ każdy z nich ma z nimi problem¹⁰². Konflikty te muszą być rozwiązane w drodze wzajemnego zrozumienia, w celu wypracowania lepszego partnerstwa i zrozumienia, że jeden nie może istnieć bez drugiego.

Analizując przepływy zwrotne z perspektywy łańcucha dostaw warto zaznaczyć, że w procesie zwrotnym często uczestniczy trzecia strona – 3PL¹⁰³. W przypadku małych firm, które mają niewielką skalę zwrotów są one łatwe do obsługi. Zaś dla średnich i dużych firm zwroty zaczynają być problemem, zwłaszcza w handlu online. Więc współpraca z wyspecjalizowaną firmą wydaje się być bardzo rozsądnym krokiem. Przykładem 3PL może być operator logistyczny, który zajmuje się transportem i magazynowaniem zwróconych towarów. Niektóre firmy 3PL również odbierają zwracany towar bezpośrednio od klienta. W tym przypadku niektóre funkcje logistyczne są przenoszone z firmy na operatora logistycznego na zasadzie outsourcingu.

¹⁰² Rogers D.S., Tibben-Lembke R.S., *Going Backwards...*

¹⁰³ 3PL – jest to logistyka oparta na wykorzystaniu firmy zewnętrznej na zasadzie outsourcingu.

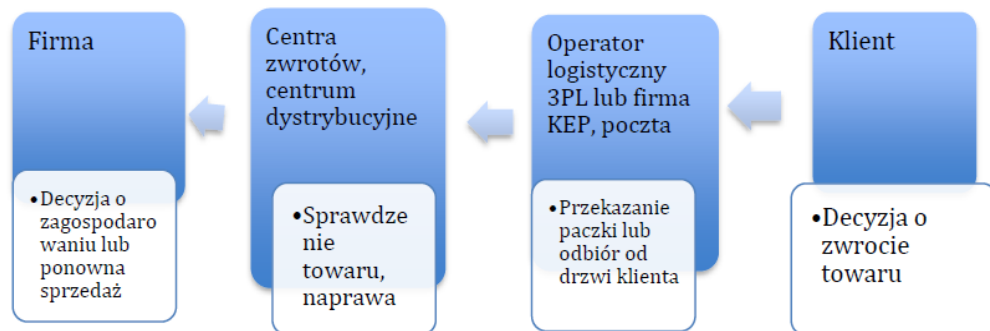
Usługi związane z obsługą przepływów zwrotnych dla e-commerce, tak że oferują operatorzy KEP, oraz poczty. Ich głównym zadaniem jest odebranie niechcianych towarów od indywidualnych klientów. Istnieje kilka sposobów realizacji procesu odbioru zwrotu od klienta. Pierwszy, kiedy firma kurierska przyjeżdża po zwrot bezpośrednio pod drzwi zamawiającego. Zaangażowanie ze strony klienta polega na tym żeby zapakować towar, zaznaczyć na formularzu przyczynę zwrotu oraz nakleić list przewozowy, który najczęściej jest dostarczany razem z towarem lub można wydrukować go ze strony sklepu. Istnieje również opcja „nie posiadam listu przewozowego”, wtedy kierowca jest zobowiązany do jego wydruku. Kolejny sposób to dostarczenie zwracanej paczki bezpośrednio przez klienta w placówce lub oddziale firmy KEP lub w paczkomatach. Dla części klientów dana opcja jest bardzo wygodna, ponieważ kurierzy najczęściej jeżdżą w godzinach pracy, a tak klient może w dogodnym dla siebie czasie i miejscu zrealizować zwrot. Kolejnym krokiem jest dostarczenie towaru do centrów zwrotów, gdzie odbywa się sprawdzenie, sortowanie i naprawa uszkodzonego towaru. Operatorzy logistyczni i centra zwrotów świadczą także dodatkowe usługi dla zwracanych i wprowadzanych do sprzedaży towarów obejmujące wymianę uszkodzonego opakowania, etykietowanie, prasowanie, odświeżanie czy drobne naprawy¹⁰⁴.

Chociaż według ekspertów z branży KEP większa część wolumenu trafia do obiektów z których produkty zostały wysłane (np. centrów dystrybucyjnych, magazynów lub sklepów stacjonarnych)¹⁰⁵. Rysunek 2.11 prezentuje łańcuch zwrotu towaru za pośrednictwem firmy 3 PL lub KEP. Największym wyzwaniem jest skrócenie czasu fizycznego dostarczenia towaru pomiędzy głównymi punktami oraz zmniejszenie czasu jego procesowania na każdym etapie owego łańcucha. Z perspektywy klienta ważnym jest szybki przekaz informacji dotyczący podjęcia każdej decyzji związanej ze zwróconym towarem.

¹⁰⁴ A. Pluta-Zaremba, M. Cichosz, *Jak dbać o satysfakcję e-klienta i e-sklepu?*, Eurologistics, nr 1/2017, s. 52.

¹⁰⁵ A. Pluta-Zaremba, M. Cichosz, *Proces logistyki zwrotnej w B2C ecommerce*, Gospodarka Materialowa i Logistyka, nr 8/2016, PWE, s. 15.

Rys. 2.11. Łańcuch zwrotu towaru za pośrednictwem firmy 3 PL lub KEP



Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym podmiotem, który może uczestniczyć w procesie zwrotu, są firmy, które zajmują się naprawą, renowacją lub odsprzedażą na rynkach wtórnych zwróconych towarów. W Stanach Zjednoczonych powstała firma Happy Returns, która wspiera pracę sklepów online w zakresie zwrotów towarów. Założyciele firmy uważają, że „zwroty to kolejny ważny obszar innowacji i rozwoju w handlu”¹⁰⁶. Happy Returns buduje sieć punktów zwrotów o nazwie „Return Bars” – „kącik do zwrotu”, aby umożliwić osobiste zwrócenie towarów przez klientów dokonujących zakupów online. Zamiast stać w kolejkach lub korzystać z tradycyjnej poczty, klient może oddać towar w najbliższym kąciku do zwrotu. Co więcej, dla usprawnienia tego procesu firma stworzyła aplikację, która jest połączona z końcowym stadium procesu, określanym jako *backend*¹⁰⁷ uczestniczącego sprzedawcy. Wszystko zorganizowano tak, aby zwroty nie były uciążliwe dla żadnej ze stron, za równo dla konsumenta, jak i firmy.

Reasumując, w celu optymalizacji wydajności łańcucha dostaw i osiągnięcia coraz wyższych wskaźników odzysku zasobów, zarządzanie przepływami zwrotnymi coraz bardziej staje się narzędziem, które pozytywnie wpływa na rentowność firm, pomaga w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju, a także uskutecznia świadczoną obsługę klienta. Z perspektywy łańcucha dostaw logistyka zwrotna jest procesem zarządzania produktami zwróconymi od partnerów lub użytkowników końcowych. W zależności od branży w której funkcjonuje firma występują różne rodzaje zwrotów, które mają większy lub mniejszy wpływ na zyski końcowe generowane przez firmę. Najbardziej strategiczne

¹⁰⁶ <https://www.happyreturns.com/about> (Dostęp: 01.02.2018).

¹⁰⁷ *Back-end* –końcowe stadium procesu.

wydają się być przepływy zwrotne od konsumentów, ponieważ decydują o opłacalności transakcji kupna-sprzedaży oraz kosztach ponoszonych przez firmę. Dbłość o proces obsługi posprzedażowej pozwala firmie wyróżnić się na tle konkurentów osiągając przewagę konkurencyjną oraz poszerzyć grono klientów lojalnych, które na długo zostają z firmą.

2.3. Rola zwrotnych łańcuchów dostaw w obsłudze klientów

Pozytywne doświadczenia klientów podczas realizacji zwrotów, szybkie przetwarzanie zwróconych towarów oraz niezakłócony przepływ informacji w zwrotnym łańcuchu dostaw tworzą szanse udoskonalenia elementów obsługi klienta. Sprawne funkcjonowanie owych łańcuchów decyduje o sposobie postrzegania świadczonej jakości obsługi przez klientów oraz ich pozytywne nastawienie do firmy.

Dobra obsługa zwrotów klienta skutkuje zatrzymaniem go na dłużej i pozwala na budowanie marki przyjaznej i cieszącej się zaufaniem konsumentów. W literaturze obsługa klienta jest definiowana w różny sposób, ale zawsze dotyczy kwestii związanych z dotarciem do świadomości klienta. W dzisiejszych realiach istotnym elementem obsługi klienta jest obsługa zwrotów i reklamacji.

B.J. La Londe proponuje ujmować obsługę klienta w trzech aspektach jako¹⁰⁸:

1. Określone działania – w tym obszarze obsługę traktuje się jako szczególne zadanie, jakie firma ma do wykonania dla zaspokojenia potrzeb swoich klientów. Do tych czynności możemy zaliczyć opracowywanie zamówień, wystawianie faktur oraz usługi posprzedażowe.
2. Pomiar wykonania działań – na tym poziomie wykorzystuje się mierniki skuteczności realizacji działań, np. badanie odsetka zamówień dostarczonych na czas i w całości oraz liczba zamówień opracowanych w określonym czasie. Do tych mierników możemy zaliczyć wskaźnik ROI (ang. *return of investment*) – rentowności inwestycji, jeśli firma jest ukierunkowana na wewnętrzną wartość (maksymalne wykorzystanie kapitału), oraz EVA (ang. *economic value added*) – ekonomiczna wartość dodana, jeśli wartość dla udziałowców stanowi główny cel podejmowania działań.

¹⁰⁸ A. Baraniecka, *Logistyczna obsługa klienta a wartość przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 686(47), s. 265.

3. Filozofia zarządzania – w tym aspekcie obsługa klienta jest uważana za główną składową strategii biznesowej przedsiębiorstwa dla usatysfakcjonowania potrzeb klientów¹⁰⁹.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji obsługi klienta, co wskazuje na dużą różnorodność jej ujmowania (Tabela 2.3).

Tabela 2.3. Wybrane definicje obsługi klienta

Lp.	Autor (rok)	Definicja
1.	B.J. La Londe, P.H. Zinszer (1976)	Filozofia zakładająca zorientowanie na klienta, w której integruje i zarządza się wszystkimi elementami interfejsu klienta w ustalonej z góry optymalnej relacji poniesionych kosztów do poziomu usług.
2.	K. Rutkowski (1993)	Klient, kupując określony produkt, nabywa wraz z nim pewny standard obsługi klienta, transakcja zakupowa opiera się na właściwościach produktu, cenie oraz oferowanej obsługi klienta.
3.	L. Kyj, M. Kyj (1994)	Obsługa klienta w przypadku efektywnego wykorzystania jest główną zmienną, która ma bardzo duży wpływ na kreowanie popytu i zwiększenie lojalności klientów.
4.	K. Leland, K. Bailey (1995)	Zaspokajanie różnorodnych, także mniej oczywistych potrzeb klienta.
5.	M. Christopher (1998)	Obsługa oznacza przesunięcie kosztów z odbiorcy na kupującego i jeśli jest właściwie kontrolowana, może stać się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej.
6.	R. Shaw (1999)	Interaktywny proces, który pozwala na osiągnięcia optymalnej równowagi między poniesieniem inwestycji korporacyjnych a uzyskaniem zadowoleniem klienta w celu generowania maksymalnego zysku.
7.	D. Kempny (2001)	Jest postrzegana jako umiejętność i zdolność do zaspokajania wymagań i oczekiwań klientów, głównie co do czasu i miejsca zamawianych dostaw, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją i opakowaniami.
8.	T. Pokusa (2001)	Obsługa klienta, szczególnie w sferze logistyki, może stanowić istotny element odróżniający ofertę firmy od ofert konkurencji.
9.	K. Mazurek-Łopacińska (2002)	Aby osiągnąć poziom obsługi satysfakcjonujący klientów, firmy powinny dążyć do poznania ich oczekiwań dotyczących zarówno jej form i standardów, jak i form oraz standardów obsługi stosowanych przez konkurentów. Aby podnieść poziom obsługi klientów, przedsiębiorstwa rozszerzają zakres świadczonych usług posprzedażowych, np. o obsługę reklamacji.

¹⁰⁹ B.J. LaLonde, *Customer Service, The Distribution Handbook*, The Free Press, New York 1985, s. 243.

10.	E. Michalski (2004)	Obejmuje wszystkie czynności niezbędne do przyjęcia zamówienia klienta, wytworzenia i dostarczenia przedmiotu zamówienia, a także działania zmierzające do naprawy błędów popełnionych na którymkolwiek etapie realizacji zamówienia.
11.	J. Wisner, G.K. Leing, K.-Ch. Tan (2005)	Jest pojęciem, które opisuje, jak zbudować i utrzymać korzystne długoterminowe relacje z klientem.
12.	I. Fechner (2007)	Zapewnienie użyteczności miejsca i czasu w procesie przemieszczania towarów pomiędzy sprzedającym a kupującym.
13.	R. Ballou, S. Srivastava (2008)	Cały proces realizacji zamówienia. Taki proces mieści w sobie wydanie paragonu, realizację płatności, pakowanie, dostarczenie paczki, zapewnienie należytej obsługi dla ostatecznego klienta oraz obsługę zwrotów.
14.	A. Bujak, W. Szot (2009)	Idealne narzędzie dla przewagi konkurencyjnej; jest rozpatrywana jako: przemyślany perspektywiczny plan działania, którego celem jest systematyczny postęp aż do uzyskania zakładanego wzorca obsługi klienta, co powinno umożliwić utrzymanie lub zajęcie określonej pozycji na rynku
15.	R. Kozłowski, A. Sikorski (2009)	To są wszystkie czynności wiążące sprzedawcę lub producenta z jego klientami.
16.	J. Walasek (2014)	Obsługę klienta stanowi zespół złożonych działań, których realizacja rozpoczyna się w momencie złożenia zamówienia przez klienta, a kończy sfinalizowaniem transakcji. Głównym celem jest całkowite usatysfakcjonowanie i spełnienie wymagań klienta, nie tylko w okresie samej obsługi, ale również w dłuższym zakresie czasu w przyszłości.
17.	M. Kramarz (2014)	To wszystkie działania zmierzające do opracowania standardów obsługi, realizacji zamówień, a także obsługi posprzedażowej.
18.	S. Kauf (2016)	Obsługa klienta gwarantująca wzrost użyteczności dla klienta to trwałe i zadowalające obie strony kontrakt ekonomiczny między producentem a jego klientem. Stanowi nierozzerwalny element strategii działania, gdyż jedynie prawidłowa koordynacja i efektywne wykorzystanie zasobów w procesie realizacji zamówienia pozwolą na generowanie oraz utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.J. La Londe, P.H. Zinszer, *Customer Service: Meaning and Measurement*, National Council of Physical Distribution Management, Chicago, IL 1976; K. Rutkowski, *Logistyczna obsługa klienta*, „Businessman Magazine” 1993, nr 6, s. 76–81; L. Kyj, M. Kyj, *Customer Service: Differentiation in International Markets*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 1994, 24:4, s. 41; K. Leland, K. Bailey, *Obsługa klienta*, RM, Warszawa 1999, s. 8; M. Christopher, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 56; R. Shaw, *CRM Definitions – Defining Customer Relationship Marketing and Management*, in *Customer Relationship Management*, edited by SCN Education B.V., the HOTT

Guide Series (The Netherlands), 1999; D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 15; T. Pokusa, *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Wyd. WSZiA–Instytut Śląski, Opole 2001, s. 14; K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 132–134; E. Michalski, *Marketing*, PWN, Warszawa 2004, s. 217; J. Wisner, G.K. Leing, K.-Ch. Tan, *Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach*, Stanford, CT., Thomson South-Western, 2005, s. 312; I. Fechner, *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. WSL, Poznań 2007, s. 36; R. Ballou, S. Srivastava, *Business Logistics/Supply Chain Management*, Pearson, 2008, s. 95–96; J. Docter, *Basics of Fulfillment, Proceedings of the Council of Logistics Management, 2000*, s. 356; A. Bujak, W. Szot, *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce*, w: *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, t. 2, red. J. Jaworski, A. Mytlewski, Wyd. WSB, Gdańsk 2009, s. 78; *Nowoczesne rozwiązania w logistyce*, red. R. Kozłowski, A. Sikorski, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 163–164; J. Walasek, *Logistyczna obsługa klienta na przykładzie operatora logistycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Transport” 2014, z. 82, s. 282; M. Kramarz, *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategię*, Difin, Warszawa 2014, s. 46; S. Kauf, *Logistyczna obsługa klienta*, w: S. Kauf, E. Płaczek, A. Sadowski, J. Szołtysek, S. Twaróg, *Vademecum logistyki*, Difin, Warszawa 2016, s. 58.

W żadnej z przytoczonych definicji obsługi klienta nie występuje literalnie wyodrębniony aspekt obsługi zwrotów, choć stanowi on integralny element obsługi posprzedażowej. Niemniej rosnące znaczenie zwrotów jako czynnika generującego przewagę konkurencyjną skłania do takiego ujęcia definicyjnego, które podkreśli wagę zwrotów w obsłudze klienta. Dlatego zaproponowano, by definiować ją jako: *wszystkie czynności w całym procesie realizacji zamówienia, od pozyskania klienta po obsługę przepływów zwrotnych, które są swoistym trudnym do skopiowania standardem, który przyczynia się do nabycia lojalnych klientów oraz osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Bardzo ważna jest integracja różnych aspektów strategicznych (zasobów, kompetencji, umiejętności) na wszystkich etapach współpracy z klientem.*

Obsługa klienta to sztuka budowania i utrzymywania relacji z klientem gwarantująca im dodatkową wartość. Są firmy, które potrafią sprzedać kupującym prawie każdy towar. Ale to od obsługi klienta zależy, czy w przyszłości ta osoba do firmy wróci. Coraz częściej najważniejszą rolę odgrywają właśnie działania logistyczne, gdyż w znacznym stopniu przyczyniają się do dostarczenia właściwego produktu we właściwym czasie i kosztach do drzwi klienta. Elementy te stanowią składowe logistycznej obsługi klienta, której zadaniem jest zapewnienie dostępności miejsca i czasu oraz obsługa transakcji posprzedażowych – zwrotów i reklamacji. W tym miejscu należy wskazać także, że oprócz logistyki ważnym aspektem obsługi klienta są działania z zakresu marketingu. Marketing mieści w sobie kwestie niematerialne, jak tworzenie

dodatkowej wartości, integracja z klientem, tworzenie swoistej więzi pomiędzy klientem a firmą oraz zapewnienie określonego standardu obsługi.

Obecnie obsługa klienta jest na tyle istotną częścią każdej firmy, że nie można pozostawiać ją bez nadzoru. Należy nią w sprawny sposób zarządzać. Zarządzanie obsługą klienta jest procesem planowania, organizowania, motywowania, wdrażania oraz kontrolowania wszystkich działań, które mają na celu kształtowanie relacji z klientem od momentu opracowania standardów obsługi, poprzez realizację zamówień, do momentu obsługi posprzedażowej. Według M. Kashifa zarządzanie obsługą klienta jest kompleksowym działaniem angażującym wszystkie obszary biznesu, które współdziałają w celu gromadzenia i analizowania informacji dotyczących klientów i interakcji z nimi w całym cyklu życia klienta. Odbywa się to w sposób, który satysfakcjonuje klienta i przyczynia się do postępu w osiągnięciu celów danego przedsiębiorstwa¹¹⁰. Analizując powyższe definicje, warto zaznaczyć, że nie uwzględniają one aspektów związanych z obsługą zwrotów. Dlatego należy przyjąć, że zarządzanie obsługą klienta jest działaniem angażującym wszystkie obszary biznesu wraz z systemem zwrotów i reklamacji, tak by możliwe było usatysfakcjonowanie klienta w całym cyklu jego życia.

Nawiązując do cyklu życia produktu, warto zaznaczyć, że sprawny proces zwrotów i reklamacji oraz posiadanie dobrze zaplanowanego zwrotnego łańcucha dostaw powoduje wydłużenia cyklu życia zakupionych przez klienta towar, a co więcej sprawiając, że odczucia klienta po zakupie są bardziej pozytywne, a to skłania go do powrotu i dokonania ponownego zakupu.

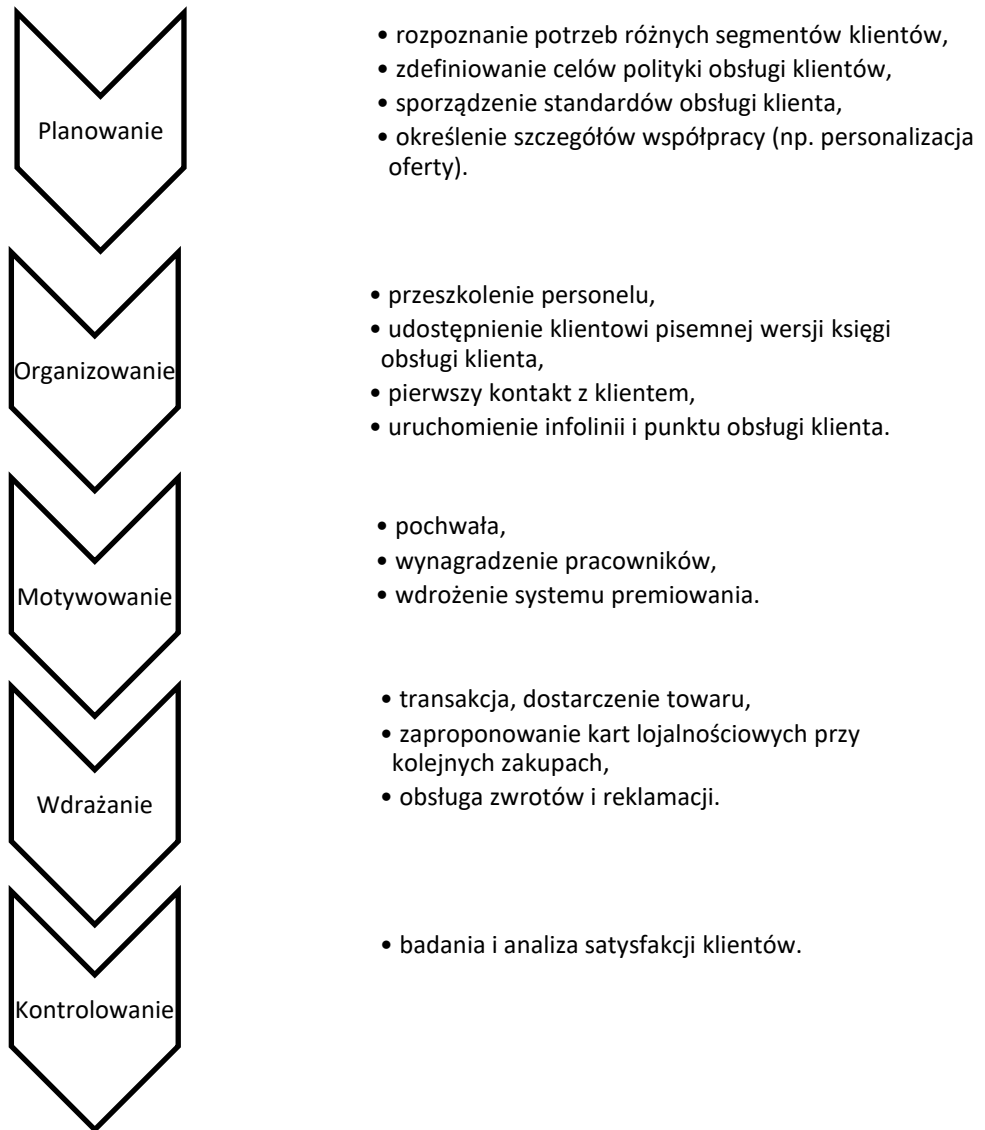
Odnosząc zarządzanie obsługą klienta do procesu klasycznego zarządzania według H. Fayola, można wyodrębnić następujące funkcje danego procesu (Rysunek 2.12)¹¹¹:

- planowanie,
- organizowanie,
- motywowanie,
- wdrażanie,
- kontrolowanie.

¹¹⁰ M. Kashif, *The Influence of Customer Relationship Management in Service Sector: A Literature Review*, „Business Dimensions” 2015, vol. 2(4), s. 127.

¹¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 40.

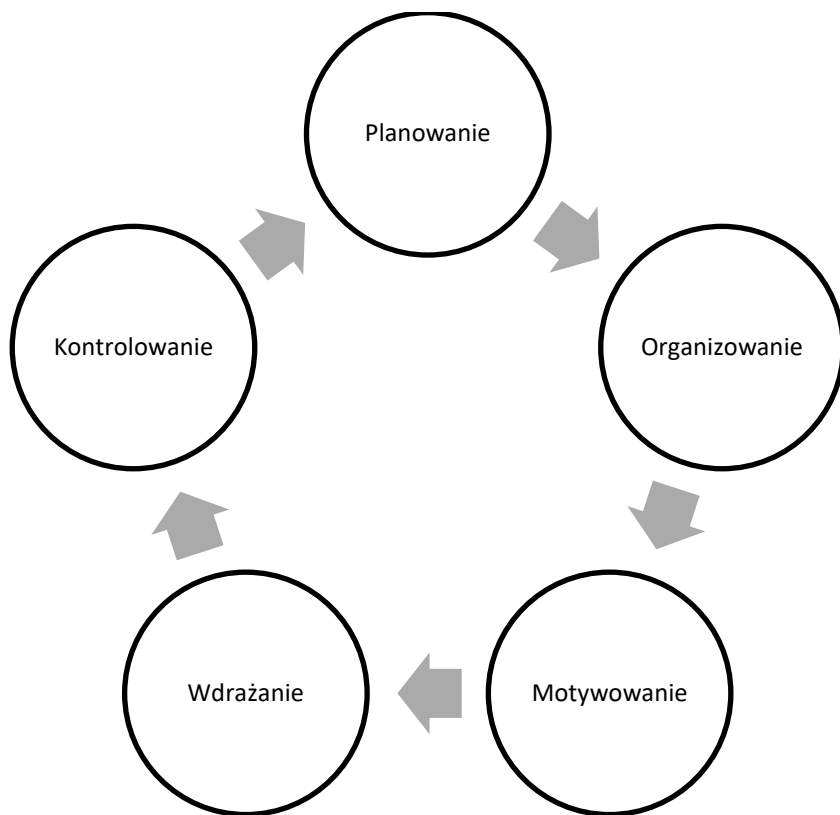
Rysunek 2.12. Proces zarządzania obsługą klienta



Źródło: opracowanie własne.

Układ taki powinien tworzyć zamkniętą pętlę procesu zarządzania obsługą klienta w celu lepszego dopasowania poziomu obsługi do oczekiwań klienta (Rysunek 2.13).

Rysunek 2.13. Zamknięta pętla procesu zarządzania obsługą klienta



Źródło: opracowanie własne.

Planowanie to wyznaczanie celów i odpowiednich do nich działań. Polega na ustaleniu, co, jak, przy pomocy kogo, czym, gdzie i w jakim czasie wykonać, by osiągnąć założony cel. Punktem wyjścia do opracowania planu obsługi klienta jest identyfikacja jego potrzeb i dopasowanie polityki obsługi klienta do preferencji różnych segmentów klientów. Głównym celem jest przyciągnięcie jak największej liczby potencjalnych klientów. Na tym etapie określa się politykę obsługi klienta. Określenie standardów obsługi klienta jest jednym z elementów procesu zarządzania obsługą klienta. Przed dokonaniem transakcji kupna-sprzedaży precyzuje się standardy, a następnie prezentuje się klientom deklarację obsługi. Według D. Kempny standardy obsługi to reguły postępowania, które są dostosowane do świadczonych usług oraz przedsiębiorstwa. Służą one przede wszystkim dwóm celom¹¹²:

¹¹² D. Kempny, *Obsługa klienta...*

- kształtują wizerunek przedsiębiorstwa w oczach klientów,
- są narzędziem zarządzania.

Opracowanie i wdrożenie standardów obsługi klienta jest procesem wieloetapowym. Kolejne etapy to¹¹³:

- analiza obsługi klienta, która polega na rozpoznaniu dotychczasowego systemu obsługi, przede wszystkim jego słabych stron,
- badanie poziomu satysfakcji klienta, np. gromadzenie informacji dotyczących wymagań klientów oraz poziomu ich satysfakcji,
- omówienie standardów obsługi na podstawie uprzednio zgromadzonych informacji, następnie stworzenie księgi standardów zawierającej mierniki jakości ich realizacji,
- zastosowanie standardów obsługi klienta – ma ono zasadnicze znaczenie dla powodzenia procesu standaryzacji, wymaga wyszkolenia pracowników oraz uaktualniania i podnoszenia standardów.

Następnym etapem w procesie zarządzania obsługą klienta jest organizowanie. Polega ono na koordynowaniu ludzkich i rzeczowych zasobów organizacji tak, by jej działanie było jak najbardziej efektywne. Na tym etapie zadaniem organizacji jest wykorzystanie i zaangażowanie wszystkich zasobów w celu skutecznej realizacji transakcji kupna-sprzedaży. Celem organizowania jest określenie najlepszego sposobu grupowania działań i zasobów organizacji (Tabela 2.4).

¹¹³ E.J. Biesaga-Słomczewska, K. Iwińska-Knop, *Logistyczna obsługa klienta w świetle badań*, „Logistyka” 2013, nr 2.

Tabela 2.4. Główne działania procesu organizowania

Działanie	Interpretacja
Przeszkolenie personelu	Przygotowanie organizacji do obsługi klienta polega na opracowaniu procedur i instrukcji kontaktów z klientami, a następnie przeszkolenie pracowników w ich zakresie. Pracownicy, zwłaszcza ci, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem, muszą wiedzieć, jakie zasady obsługi panują w firmie, ile jest dni na zwrot towaru, jak wygląda procedura reklamacyjna itd. <u>Ciągłe szkolenie personelu jest podstawą sukcesu.</u>
Pierwszy kontakt z klientem	Pracownicy muszą odpowiadać na pytania klientów, rozwiązywać ich problemy, zachęcać do korzystania z oferty firmy, informować o nowościach w ofercie. Cechy dobrego pracownika ds. klientów to wysoka kultura osobista, uprzejmość, umiejętność rozwiązywania konfliktów, <u>nieszablonowe myślenie.</u>
Uruchomienie infolinii i punktu obsługi klienta	Dział obsługi klienta to jedna z najważniejszych części firmy. Jest to często miejsce pierwszego zetknięcia się klienta z firmą, a jak wiadomo – pierwsze wrażenie jest najcenniejsze. Ważne jest stworzenie działu obsługi klienta, działu reklamacyjnego oraz infolinii. Pracownik działu obsługi klienta musi być dobrze zorientowany w ofercie firmy, aby na bieżąco i bez zwłoki odpowiadać na pytania. Powinien być w stałej komunikacji z działem zajmującym się realizacją zamówień – często klienci kontaktują się z firmami w sprawie niedostarczonych przesyłek czy zbyt długiego terminu oczekiwania na przesyłkę. Głównym zadaniem pracownika działu obsługi klienta jest budowanie długotrwałych relacji z klientami – zarówno nowymi, jak i stałymi. W zależności od sposobów komunikowania się z klientem specjalista musi obsługiwać np. live chat lub pocztę elektroniczną dla klientów. Jeśli zajdzie taka potrzeba, musi być gotowy na spotkanie z odbiorcą. Klient musi mieć poczucie, że firma dba o jego interes i w każdym momencie chce mu pomóc.
Udostępnienie klientowi pisemnej wersji książki obsługi klienta	Obsługa klienta jest usługą, która już ze swej definicji jest niematerialna i jej zakup wiąże się dla klienta z ryzykiem. Przedstawienie klientowi polityki firmy w zakresie obsługi klienta pozwala mu zapoznać się z ofertą firmy w zakresie jego obsługi i tym samym zminimalizować swą niepewność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Strojny, *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*, „LogForum” 2008, nr 4 (1), s. 1–8; <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/dzial-obslugi-klienta-rekrutacja-pracownikow> (Dostęp: 04.05.2018).

Motywowanie jest oparte na zachęcaniu pracowników do efektywniejszej pracy. Według Z. Jasińskiego *„motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań. Motywo-*

wanie jest więc procesem, który ma charakter dwustronny. Zachodzi między kierującym a podwładnymi, gdzie interakcje są wzajemne”¹¹⁴. Motywować pracowników można w różny sposób, wykorzystując różne typy wynagrodzeń¹¹⁵:

- materialne: płaca, premia, wyposażenie, sprzęt, diety,
- polityczne: władza, wpływ, kontrola, odpowiedzialność, formułowanie celów, informacja, kontakty z otoczeniem, podział zasobów,
- techniczne: rozwiązywanie problemów, pomiar efektów, uczestnictwo w zespołach projektowych,
- społeczno-psychologiczne: tożsamość społeczna i osobista, zaufanie, uznanie, informacja, status, samodzielność, atrakcyjny czas pracy,
- związane z możliwościami samorealizacji: umożliwienie kształcenia i rozwoju.

Wdrażanie jest etapem, który polega na doprowadzaniu do wykonania planu. W przypadku obsługi klienta jest to sprawne i zgodne z oczekiwaniami klienta przeprowadzenie transakcji – od złożenia zamówienia do otrzymania produktu. Uwzględnić tu należy również ochronę interesów klientów w przypadku chęci zwrotu towarów, która może nastąpić z różnych przyczyn. Są to elementy logistyczne, które decydują o sprawnym i zgodnym z oczekiwaniami klienta przeprowadzeniu transakcji.

Ważnym elementem zarządzania procesem obsługi klienta jest etap kontrolowania. Polega on na porównywaniu rzeczywistego przebiegu zorganizowanej całości działań i uzyskanych wyników z planem lub wzorcem. Wykorzystuje się różne wskaźniki. Firma powinna mierzyć satysfakcję klienta lub też badać przyczyny jego niezadowolenia. Otrzymane dane są niezbędne dla usprawnień procesu planowania. Istnieje kilka technik, które pomagają w dokonaniu pomiaru poziomu obsługi klienta. Najpopularniejsze z nich to¹¹⁶:

- analiza *trade-off* (łączna, co za co) – pozwala klientom określić, jakie wolą połączenie właściwości wyrobu lub usługi,
- wywiady jakościowe przeprowadzane z aktualnymi lub potencjalnymi klientami lub analiza reklamacji – mogą pomóc w zrozumieniu potrzeb klientów; wywiady jakościowe wykorzystywane są również w celu przygotowania ankiety dotyczącej satysfakcji klientów;

¹¹⁴ Z. Jasinski, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2001.

¹¹⁵ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, w: *Zarządzanie: teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski, PWN, Warszawa 2007, s. 421.

¹¹⁶ J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.

- ankiety jakościowe dostarczają istotnych informacji o postawach klientów przedsiębiorstwa; w dużych firmach służą też do efektywnej segmentacji klientów, którą można wykorzystać do udoskonalenia obsługi, bazując na życzeniach klientów.

Planowanie standardów obsługi klienta w firmie powinno odbywać już na etapie strategicznym. Z kolei proces wdrażania standardów obsługi klienta powinien być realizowany na poziomie taktycznym i operacyjnym. Bardzo ważne jest zaangażowanie pracowników z różnych działów, a nie tylko personelu bezpośrednio obsługującego klienta, np. ekspedientki w sklepie. Co więcej, każdy pracownik powinien wiedzieć, jaka polityka obsługi panuje w firmie i utożsamiać siebie i swoje działania z nią. Jedynie takie podejście daje możliwość łatwej akceptacji opracowanego standardu obsługi przez wszystkich, którzy mają go stosować (Tabela 2.5).

Tabela 2.5. Standardy obsługi klienta na różnych szczeblach zarządczych

Stanowisko	Poziom zarządzania	Zakres obowiązków
Kadra zarządzająca	Strategiczny	Opracowanie standardu, wizerunku jaki ma firma promować, misję oraz wizję
Kierownicy sprzedaży	Taktyczny	Analiza możliwości sprzedawców, ich edukacja i motywowanie
Sprzedawcy	Operacyjny	Analiza potrzeb i zachowań klientów, fachowość podczas sprzedaży, umiejętność rozwiązywania konfliktów
Pracownicy firmy doradczej	Operacyjny	Umiejętność zintegrowania prac i działań zmierzających do opracowania procedur

Źródło: opracowanie własne.

Próbując zidentyfikować miejsce procesu zarządzania obsługą klienta w firmie, można wzorować się na modelu klasyfikacji procesów stworzonym przez APQC (*American Productivity Quality Center*). Intencją jego twórców było przedstawienie modelu ogólnego, który powinien stać się inspiracją do tworzenia własnej klasyfikacji procesów¹¹⁷. Według modelu klasyfikacji procesów (*Process Classification Framework*) obsługa klienta należy do procesów tworzenia wartości¹¹⁸, które są najistot-

¹¹⁷ M. Ossowski, *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4/3, s. 304.

¹¹⁸ Podobnie jak opracowanie wizji i strategii, rozwój i zarządzanie produktami i usługami, marketing i sprzedaż produktów i usług, zaopatrzenie i realizacja i dostawa produktów/usług.

niejsze dla przedsiębiorstwa, ponieważ mają bezpośredni wpływ na działalność firmy oraz osiągnięcie sukcesu rynkowego¹¹⁹ (Tabela 2.6).

Tabela 2.6. Model klasyfikacji procesów (*Process Classification Framework*)

Procesy	Charakterystyka
Główne	- opracowanie wizji i strategii, - rozwój i zarządzanie produktami i usługami, - marketing i sprzedaż produktów i usług, - zaopatrzenie, realizacja i dostawa produktów/usług, - zarządzanie obsługą klienta.
Wspomagające	- organizacja i zarządzanie kapitałem ludzkim, - zarządzanie technologią informatyczną, - zarządzanie zasobami finansowymi, - nabywanie mienia, jego budowa i zarządzanie nim, - zarządzanie ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, - zarządzanie relacjami zewnętrznymi, - zarządzanie wiedzą, doskonaleniem i zmianą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ossowski, *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4/3, s. 303.

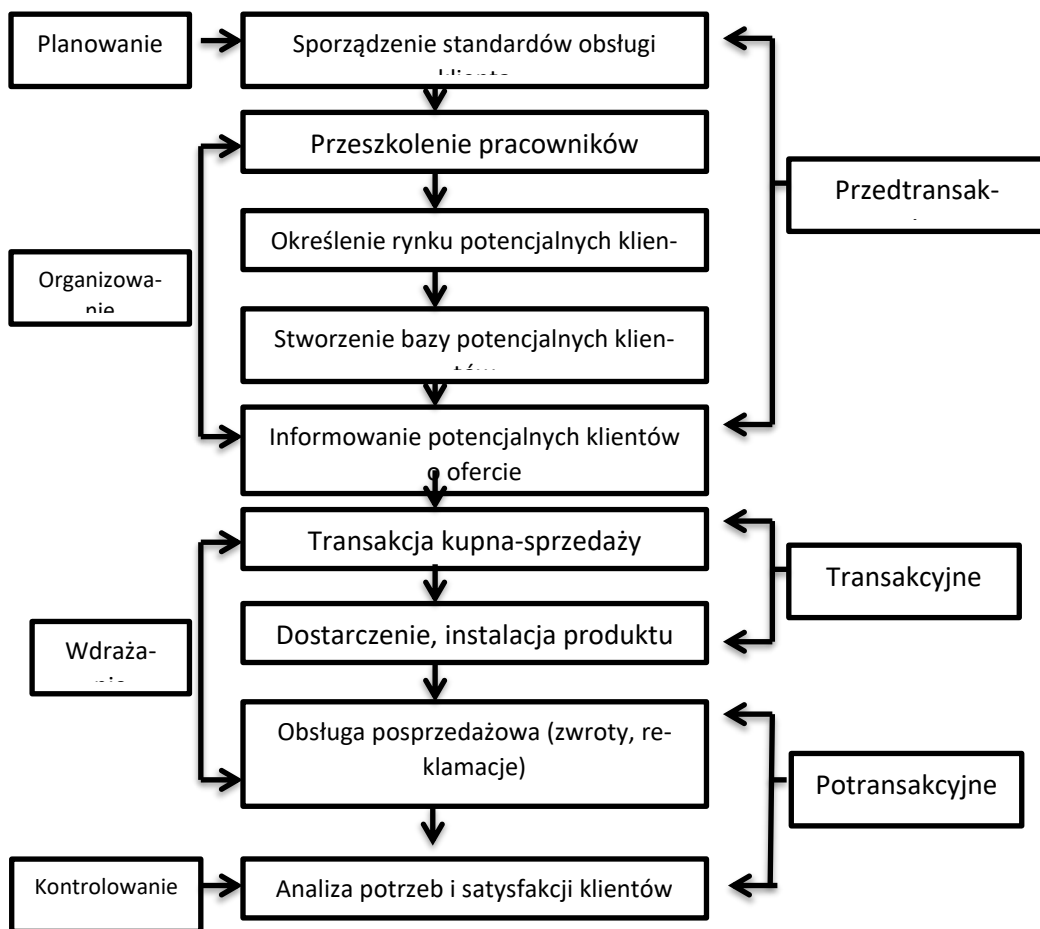
Procesy główne są traktowane jako kluczowe dla danego podmiotu gospodarczego, z kolei procesy wspomagające stanowią wsparcie dla procesów głównych. Obsługa klienta zalicza się do procesów głównych, ponieważ ma bezpośredni wpływ na percepcję i zadowolenie klienta ze współpracy z daną organizacją. Co więcej, źle realizowana obsługa klienta może negatywnie wpłynąć na inne kluczowe procesy, np. wytworzenie jakościowego produktu. Doświadczwszy obojętnej, a nawet niemiłej obsługi, klient może odejść do innej firmy, nie mając okazji wypróbować i przekonać się co do produktu lub usługi. Niestety w praktyce obsługa klienta nie zawsze jest doceniona przez firmy, ponieważ wielu sprzedawców ciągle uważa, że celem ich kontaktu z klientem jest wyłącznie sprzedaż. Kiedy transakcja kupna-sprzedaży dojdzie do skutku, często się zdarza, że w zasadzie klient nie jest już potrzebny, byle płacił w terminie. Traktowanie klientów wyłącznie przez pryzmat transakcji sprawia, że czują się oni zawiedzeni, bo są ważni tylko do momentu zakupu.

Proces zarządzania obsługą klienta składa się z trzech etapów: przedtransakcyjnego, transakcyjnego i podtransakcyjnego. Obsługa zwrotów i reklamacji, będąc jednym z etapów obsługi klienta, ma miejsce wówczas, gdy klient po dokonaniu

¹¹⁹ *Cross Industry Process Classification Framework APQC*, version number 7.0.0, 2015, s. 3.

zakupu zamierza (bez względu na przyczyny) dokonać zwrotu towaru. Warto zaznaczyć, że choć obsługa zwrotów następuje dopiero po sfinalizowaniu transakcji, to standardy i zasady realizacji zwrotów, skarg oraz reklamacji powinny być określone jeszcze na etapie planowania. Istotne jest to przede wszystkim ze względu na koszty oraz obciążenie systemu logistycznego firmy, co może doprowadzić do zakłócenia jego właściwego działania (Rysunek 2.14)¹²⁰.

Rysunek 2.14. Model zarządzania obsługą klienta



Źródło: opracowanie własne.

¹²⁰ S. Strojny, *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*, „LogForum” 2008, nr 1.

Rolę zwrotnych łańcuchów dostaw w obsłudze klienta można opisać, nawiązując do budowy produktu (Tabela 2.7). Produkt jest jednym z elementów kompozycji marketingowej 4P¹²¹. Mówiąc o produkcie, mamy na uwadze m.in.: asortyment, jakość, markę, opakowanie, usługi. Oprócz tego w tym elemencie zawierają się działania wspierające produkt (gwarancja, pomoc techniczna, reklamacja).

Tabela 2.7. Poziomy produktu

Poziom	Interpretacja
Korzyść lub usługa podstawowa (<i>core benefit or service</i>)	Stanowi cel zakupu nabywcy
Produkt rzeczywisty albo fizyczny lub usługa (<i>tangible or physical product or service itself</i>)	Stanowi przedmiot zakupu
Produkt rozszerzony, wzbogacony (<i>augmented product</i>)	Obejmuje korzyści wtórne w stosunku do produktu fizycznego nabywanego przez klienta, ale stanowiące jego integralny element. Jest to dodatkowa wartość w postaci szybkiej dostawy lub sprawnej obsługi zwrotów czy reklamacji
Produkt potencjalny (<i>potential product</i>)	Stanowi przyszłe ulepszenia, którego można dokonać w przyszłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 154; Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

Obsługa zwrotów i reklamacji jest rozpatrywana jako własność produktu rozszerzonego. Oferując produkty na tym poziomie, pozwala zagwarantować klientowi wartość wzbogaconą o obsługę klienta, między innymi szybką obsługę zwrotów. Zarządzanie obsługą klienta wymaga nie tylko opracowania standardów obsługi, ale też ukształtowania oraz zbudowania łańcuchów zwrotnych, które będą umożliwiały sprawną obsługę zwrotów. Należy tworzyć partnerstwa z podmiotami zaangażowanymi w przepływ zwrotne, które potrafią je zagospodarować, przetworzyć, tym samym gwarantując wartość dla klienta wynikającą z możliwości zwrotu towarów. Dobrze skonfigurowany łańcuch zwrotny oznacza współpracę z wiarygodnymi kontrahentami, które posiadają kompatybilne systemy informatyczne pozwalające na szybki przepływ informacji. Taka współpraca w zwrotnym łańcuchu dostaw gwarantuje klientowi wartość w postaci wysokiego poziomu obsługi klienta, a mianowicie:

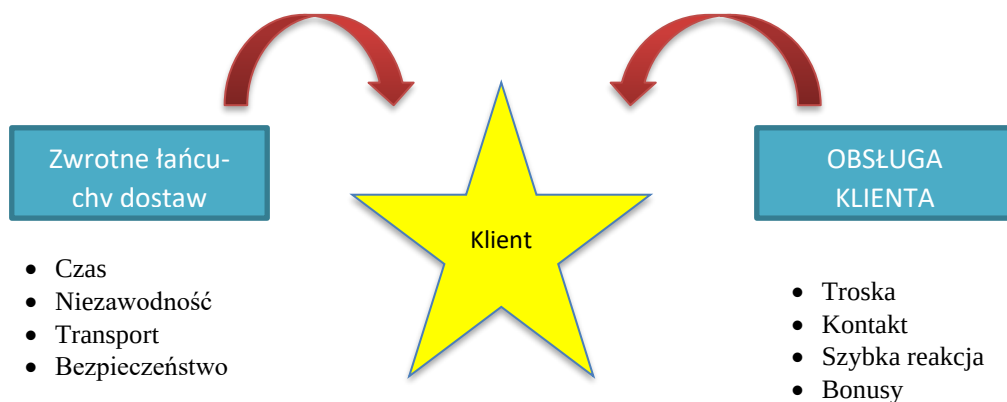
- fachowa pomoc techniczna,

¹²¹ „4p”, czyli z ang.: *product, price, place, promotion*.

- realizacja zwrotu według zasady 7W,
- sprawny przekaz informacji,
- bezproblemowy, szybki i darmowy proces zwrotu towarów,
- fachowość i sprawna obsługa reklamacji.

Rysunek 2.15 prezentuje które elementy oraz w jaki sposób wpływają na klienta, jego postrzeganie firmy oraz jego zadowolenie.

Rysunek 2.15. Klient a zwrotne łańcuchy dostaw i obsługa klienta



Źródło: opracowanie własne.

Oprócz tego podstawą zadowolenia klienta z całego procesu zarządzania obsługą klienta jest:

- miła obsługa ze strony pracowników,
- szybka reakcja,
- karty lojalnościowe i rabatowe, upominki,
- gratisy i obniżki, np. w dniu urodzin lub dzięki poleceniu sklepu znajomemu,
- przyznanie się do winy, jeżeli wina jest po stronie firmy,
- zainteresowanie się klientem,
- poświęcenie czasu dla jego problemu.

Na podstawie powyższych czynników można stworzyć równanie zarządzania obsługą klienta:

$$x + y = z,$$

gdzie:

x – szybkość reakcji na problem (ważna z punktu widzenia klienta),

y – dokładne zdiagnozowanie problemu (ważne z punktu widzenia firmy, bo tylko w ten sposób można podnosić jakość towarów i usług),

z – rozwiązanie problemu w sposób zadowalający klienta i nieobciążający firmy.

Według badań 68% klientów odchodzi do konkurencji z powodu złej jakości obsługi klienta¹²². Głównym celem obsługi klienta jest pełna odpowiedź na potrzeby i oczekiwania klientów. Wymaga to zrozumienia, kim jest dany klient, co myśli i czuje, co go drażni lub denerwuje, a co zadowala. W rezultacie taka wiedza umożliwia zbudowanie długotrwałej więzi z jak największym gronem klientów. Firma konsultingowa Strategies for Growth rekomenduje, w jaki sposób należy zarządzać obsługą klienta¹²³:

- słuchać i odpowiadać na głos klientów, wiedzieć, co ich cieszy, a co może potencjalnie zniechęcić do współpracy; pomoże w tym długotrwały dialog,
- ciągle starać się wyprzedzić myśli swoich klientów, przewidując ich potrzeby, zanim sami zdadzą z tego sprawę,
- spróbować zrozumieć, że nie można budować muru wokół swoich klientów, zakładając, że tylko dlatego, że byli z firmą przez długi czas, pozostaną z nią na zawsze,
- starać się robić wszystko, co możliwe, aby zwiększyć swoją dobrą reputację na rynku,
- pozycjonować firmę jako partnera „interaktywnego”, „aktywnego”, a nie „proaktywnego” lub „biernego” we współpracy z klientami; takie podejście do konsumentów nie tylko w kwestii zwrotów zagwarantuje firmie sukces oraz lojalnych nabywców.

Obsługa klienta jest kluczowym elementem w działalności każdej organizacji. Standardy obsługi klienta muszą tworzyć wspólnie pracownicy na różnych szczeblach organizacyjnych. Kadra zarządzająca tworzy standardy, zaś handlowcy, sprzedawcy oraz osoby z działu obsługi klienta powinni wdrażać je podczas współpracy z klientem. Główne zadanie, którym jest zarządzanie obsługą klienta, należy do menedżerów. Do ich obowiązków należy planowanie, organizowanie, wdrażanie oraz

¹²² I. Dembińska-Cyran., Hołub-Iwan, J. Perenc, *Zarządzanie relacjami klientem...*, s. 36-37.

kontrola wszystkich elementów procesu obsługi klientów. Konieczność doskonalenia obsługi klienta spowodowana jest sytuacją na rynku. Wymaga ona od każdej firmy przeprowadzenia zarówno cyklicznych badań rynku wprowadzenia, jak i działań naprawczych i zapobiegających ewentualnym konfliktom. W konsekwencji zapewnienie wysokiego poziomu obsługi klienta zaowocuje powiększającym się gronem nowych klientów.

Reasumując, globalizacja, rozwój e-commerce oraz coraz większe wymagania klientów wymuszają zmiany w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Z uwagi na przepisy prawne firmy działające online mają obowiązek przyjęcia zwrotu towaru od klienta. Z kolei firmy działające stacjonarne również powinny zadbać o politykę zwrotowo-reklamacyjną żeby móc konkurować z e-commerce. Aby to zrealizować muszą one poszerzyć swój tradycyjny łańcuch dostaw o przepływy zwrotne, które występują w zwrotnym łańcuchu dostaw. Ważne jest aby sprawność logistyki zwrotów szła w parze ze świadczeniem wysokiego poziomu obsługi klienta. Bowiem podstawą zadowolenia oraz długotrwałej lojalności nabywców jest ich pozytywne nastawienie do oferty, której nieodzownym elementem oprócz obsługi klienta jest polityka zwrotów i reklamacji. W tym kontekście dobrze rozbudowana polityka zarządzania zwrotami i reklamacjami oraz sprawnie działające zwrotne łańcuchy dostaw mogą być wartością dodaną do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Rozdział III

Obsługa zwrotów jako parametr obsługi klienta

3.1. Klient w logistycznej obsłudze zwrotów

Zmieniające się warunki rynkowe, wzrost świadomości nabywców oraz ich dążenie do współkreowania wartości spowodowały również zmiany w podejściu klienta do zwrotów. Obecnie obsłudze posprzedażowej klienci przypisują coraz większe znaczenie. Nim jednak przejdziemy do charakteryzowania postaw klienta względem obsługi zwrotów zastanówmy się, kim jest klient i jak go definiujemy. Klient jest kluczowym uczestnikiem relacji biznesowych rozumianych jako całokształt kontaktów między dwiema stronami przynoszących obopólne korzyści¹²⁴. Choć pojedynczy klient nie dysponuje wystarczającymi zasobami finansowymi, to wraz z innymi stanowi siłę, niejednokrotnie determinującą pozycję podmiotów gospodarczych. Swoimi decyzjami może podważyć lub umocnić zasadność przyjętych przez przedsiębiorstwo kierunków rozwoju. Dlatego przedsiębiorstwa, funkcjonujące w coraz bardziej zglobalizowanym świecie, w którym e-commerce stanowi atrakcyjną platformę zakupową, zmuszone zostały do zmiany dotychczasowych strategii biznesowych. E-commerce pozwala tradycyjnym sprzedawcom zyskać nowy kanał dystrybucji, a klientom gwarantuje szerszy asortyment i szybszą dostawę. Firmy, próbując wykorzystać potencjał intelektualny, entuzjazm oraz kreatywność swoich klientów, włączają ich w procesy projektowania i tworzenia produktów. Sprawia to, że konsumenci stają się współtwórcami nowej, unikatowej kompozycji wartości. Tradycyjny układ producent–konsument, w którym ten drugi jest tylko biernym odbiorcą oferty, zmienił się w relacje bardziej dojrzałe: firma–konsument–firma¹²⁵. Klient stał się głównym motorem wszystkich działań biznesowych, a jego zmieniona rola w gospodarce rynkowej wiąże się z¹²⁶:

- racjonalnością wyborów, gdyż klient dokonuje wyborów na podstawie własnego rachunku korzyści i strat,

¹²⁴ A. Bojanowska, *Zarządzanie relacjami z klientami w bankach udzielających kredytów hipotecznych*, Politechnika Lubelska, Lublin 2012, s. 95.

¹²⁵ B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 251.

¹²⁶ A. Wojtyła, *Nowe trendy w zachodniej teorii ekonomii*, PWN, Warszawa 1998, s. 75.

- dysponowaniem funduszem swobodnych decyzji, ponieważ nabywca dowolnie decyduje o wydaniu środków płatniczych,
- siłą przetargową klienta, co sprawia, że klient ma możliwości i zdolności oceny oraz wyboru najlepszej oferty.

Kim zatem jest klient, który dysponuje zdolnością weryfikacji pozycji rynkowej nawet największych koncernów ponadnarodowych? Odpowiedź na to pytanie nie jest prosta, co wynika m.in. różnego definiowania pojęcia „klient”. Według Słownika języka polskiego *„klient to interesant załatwiający sprawy w biurze, urzędzie, korzystający z usług przedsiębiorstwa, zakładu, banku, adwokata itp., to kupujący w sklepie”*¹²⁷.

Według S. Skowrona i Ł. Skowrona *„klient to każdy podmiot ekonomiczny, efektywnie lub potencjalnie zainteresowany dobrem lub usługą”*¹²⁸.

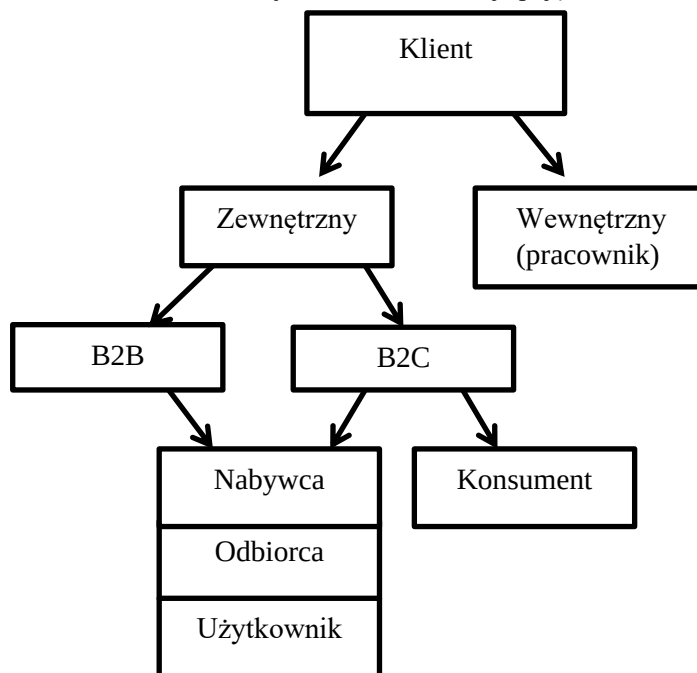
Pojęcie „klient” jest bardzo ogólne i uniwersalne, a to sprawia, że jest zamieniane używane z innymi terminami, takimi jak: konsument, nabywca, odbiorca czy użytkownik¹²⁹ (Rysunek 3.1).

¹²⁷ <http://sjp.pwn.pl/sjp/klient;2563597.html> (Dostęp: 14.03.2017).

¹²⁸ S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012, s. 11.

¹²⁹ W niniejszym opracowaniu termin „klient” jest stosowany wymiennie z terminami „konsument”, „odbiorca”, „nabywca”, „użytkownik”.

Rysunek 3.1. Konotacje pojęcia „klient”



Źródło: opracowanie własne.

W polskim prawie definicja klienta nie została jeszcze dookreślona. W języku potocznym pojęcie to utożsamiane jest z konsumentem rozumianym jako użytkownik rynku korzystający z jego oferty i tworzący popyt. Zauważalna jest różnica między pojęciem „konsument”, który konsumuje produkty, np. artykuły spożywcze, a „użytkownikiem”, który je użytkuje, np. komputer. Zarówno w praktyce, jak i teorii pojęcia „klient” i „konsument” używane są zamiennie. Pojęcia te nie są tożsame i można w nich dostrzec pewne różnice, przejawiające się w celu zakupu produktu¹³⁰. Konsument dokonuje kupna celem konsumpcji i zaspokojenia własnych potrzeb. Natomiast klient dokonuje zakupu produktu bez konieczności jego konsumpcji. Klient może np. odsprzedać produkt (tak działają hurtownicy lub detaliści). Każdy konsument jest klientem, natomiast nie każdy klient jest konsumentem. Klient może być osobą indywidualną. W świetle przepisów prawa osoba taka jest osobą fizyczną posiadającą zdolność do czynności prawnych, czyli możliwość bycia podmiotem stosunków prawnych (praw i zobowiązań). W tym przypadku zachodzą relacje typu B2B

¹³⁰ W ujęciu marketingowym produkt to każdy przedmiot wymiany rynkowej.

lub B2C. Klient może być również instytucjonalny, czyli być – w świetle prawa – osobą prawną. Jest nią Skarb Państwa i jednostki organizacyjne, którym przepisy szczególnie przyznają osobowość prawną, np. podmioty gospodarcze¹³¹, co prowadzi do kształtowania się relacji typu B2B. Rozważania w niniejszej rozprawie koncentrują się wyłącznie na relacjach typu B2C. Dlatego w dalszych rozważaniach na nich się skoncentrujemy.

Odzwierciedleniem relacji *business to consumer* są procesy zakupowe, w których wyodrębnić można trzy podstawowe funkcje: nabywanie, płatność i konsumpcję¹³². Te z kolei, pozwalają na klasyfikację klientów w zależności od funkcji pełnionych w procesie konsumpcji. Nabywcą jest ten, kto dokonuje zakupu, płatnikiem – ten, kto finansuje zakup, a konsumentem ten, kto korzysta z produktu (konsumuje go)¹³³. Nabywca to osoba faktycznie kupująca dobra lub usługi w celu zaspokajania potrzeb osobistych lub innych członków gospodarstwa domowego. Przykładem może być sytuacja kupna prezentu, kiedy nabywca i płacący są tą samą osobą, konsument zaś – kimś innym¹³⁴. Nabywcą może być jednostka, która przy zakupie nie uczestniczy w procesie podejmowania decyzji, np. na rynku usług przemysłowych, który cechuje się grupowym podejmowaniem decyzji. Wyróżnia się wówczas nabywcę instytucjonalnego, który jest organizacją zaspokajającą potrzeby wynikające ze specyfiki i charakteru działalności. Wśród nabywców instytucjonalnych wyróżnia się: przedsiębiorstwa produkcyjne, firmy handlowe, jednostki budżetowe oraz organizacje i instytucje niedochodowe¹³⁵.

Współczesny konsument jest świadomy, ma szeroką wiedzę o produktach i usługach, coraz chętniej dzieli się informacjami z innymi. Nie jest już wyłącznie biernym odbiorcą przekazów marketingowych, tylko partnerem firmy. Uznanie klienta i jego roli w kształtowaniu relacji biznesowych skłania do wyodrębnienia kolejnego typu klienta, którym jest prosument – aktywny uczestnik rynku, sytuujący się między producentem a konsumentem¹³⁶. Staje się on indywidualnym wytwórcą produktów na własny użytek. Prosument ma świadomość wartości, jaką stanowi dla

¹³¹ Reguluje to ustawa z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz. U. z 1964 r., nr 16, poz. 93 ze zm.).

¹³² L. Piersała, *Strategie zakupowe konsumentów uwarunkowane płcią*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 68, s. 94.

¹³³ J. Bon, B. Pras, *Rozdział ról nabywcy, płacącego i konsumenta*, w: *Zachowanie konsumenta. Konceptcje i badania europejskie*, red. M. Lambkin, PWN, Warszawa 2001, s. 151.

¹³⁴ *Ibidem*, s. 150.

¹³⁵ S. Smyczek, I. Sowa, *Konsument na rynku: zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005, s. 26.

¹³⁶ G. Maciejewski, *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*, „Konsumpcja i Rozwój” 2012, s. 38.

firmy, chce być traktowany jako konkretna, niepowtarzalna jednostka. Prosument za pomocą portali społecznościowych upowszechnia swoją wiedzę konsumencką, zyskując coraz większą siłę oddziaływania. Dostrzegły to już globalne korporacje, które coraz chętniej aktywizują prosumentów do współdziałania, np. w ramach kampanii marketingowych¹³⁷. Według Staniszewskiego główną cechą, charakteryzującą prosumenta jest jego postawa proaktywna, tzn. większa skłonność do brania na siebie części pracy dotychczas wykonywanej przez producenta po to, aby płacić mniej lub po prostu uzyskać produkt bardziej dostosowany do indywidualnych potrzeb¹³⁸. Tapscott definiuje prosumpcję jako pragnienie posiadania różnego rodzaju dóbr zgodnych z własnym wyobrażeniem, przy czym konsumenci poprzez własną inicjatywę i działania stają się współtwórcami produktów¹³⁹. Wśród działań charakterystycznych i określających współczesną prosumpcję można wymienić¹⁴⁰:

- dopasowanie do potrzeb użytkowników – dopasowanie produktów do specyficznych zastosowań, ale także głębsze zaangażowanie w proces projektowania,
- wyzbywanie się kontroli – produkty jako platforma własnych innowacji, bez względu na pozwolenie lub jego brak,
- narzędzia dla konsumentów i aranżowanie kontekstu – produkty są traktowane jako podstawa do eksperymentowania,
- partnerstwo – konsumenci są traktowani jako partnerzy, a nie klienci.

D. Tapscott wskazuje jednak, że prosumenci robią coś więcej niż tylko dopasowanie czy personalizowanie produktów. Oni tworzą społeczności prosumenckie, w których dzielą się informacjami o produktach, wspólnie wymieniają się wskazówkami dotyczącymi produktu. Można przyjąć, że prosument to osoba nie tylko lojalna i oddana marce, ale jednocześnie w pełni racjonalna i chcąca uczestniczyć w tworzeniu oferty, która jest do niego skierowana¹⁴¹.

Analizując główne trendy konsumenckie zachodzące na współczesnych rynkach, można podzielić konsumentów ze względu na ich podejścia do konsumpcji.

¹³⁷ A. Dąbrowska, *Znaczenie informacji o kliencie*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 131.

¹³⁸ M. Staniszewski, *Konsumenci trzeciej fali*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 2, s. 33.

¹³⁹ D. Tapscott, A. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, WAIp, Warszawa 2008, s. 215–218.

¹⁴⁰ *Ibidem*.

¹⁴¹ A. Lebiejko, *Współczesny prosument – próba identyfikacji zjawiska na polskim rynku usług bankowych*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” 2011, nr 50, s. 43-54.

Stąd mamy konsumentów poinformowanych, pragmatycznych i ekologicznych¹⁴². Jest to klasyfikacja, która nie może pozostać niezauważona, ponieważ wywiera duży wpływ na działalność i rozwój przedsiębiorstw.

Konsument poinformowany jest wykształcony i otwarty na nowe doświadczenia, świadomy możliwości funkcjonalnych internetu, może go wykorzystywać praktycznie podczas całego procesu podejmowania decyzji zakupowych¹⁴³. Ten typ konsumenta chętnie korzysta z branży e-commerce, komunikuje się z innymi klientami oraz wystawia komentarze po zrealizowanej transakcji. Posiadając takie narzędzie jak internet, konsument poinformowany zyskuje mocną kartę przetargową względem sprzedawcy¹⁴⁴.

Kolejny typ to konsument pragmatyczny, który charakteryzuje się oszczędnością mimo dobrych zarobków. Szczyci się zakupami w sklepach z odzieżą używaną i bez skrupowania odwiedza dyskonty. Bardzo często konsument pragmatyczny mieszka w kategoriach cenowych i kanałach sprzedaży, nie przywiązując się do żadnej z konwencji robienia zakupów¹⁴⁵.

Ostatnim, bardzo ważnym z punktu widzenia niniejszej pracy typem jest konsument ekologiczny. Współczesny konsument jest świadomy wpływu ludzkiego działania na środowisko naturalne. Coraz większą wagę przypisuje też wpływowi czynników zewnętrznych, takich jak dieta czy styl życia, na zdrowie fizyczne oraz kondycję psychiczną jednostki¹⁴⁶. Dla niego jest ważny sposób produkcji towarów, wybór surowców, rodzaj opakowań i ogólna polityka organizacji. Ekologiczny klient jest w stanie zapłacić wyższą cenę za produkt, jeżeli spełnia on wszystkie jego wymagania w kontekście wpływu na zdrowie i środowisko. Badania prowadzone przez ostatnie 20 lat wskazują na znaczący wzrost świadomości zagrożeń ekologicznych w Polsce¹⁴⁷; co oznacza, że mamy coraz większą liczbę klientów proekologicznych, świadomych negatywnego wpływu nadmiernej konsumpcji na środowisko naturalne.

Z punktu widzenia kształtowania relacji biznesowych z klientami istotne wydaje się ich rozróżnienie ze względu na związki z przedsiębiorstwem. Perspektywa taka pozwala na wyodrębnienie klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Pierwsi

¹⁴² D. Mirońska, *Zachowania nabywców na rynku – trendy i wpływ na działanie przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe. Szkoła Główna Handlowa. Kolegium Gospodarki Światowej” 2010, nr 27, s. 118.

¹⁴³ S.J. Szumilak, *Relacje klient–handel w świetle asymetrii informacji*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 6.

¹⁴⁴ *Ibidem*.

¹⁴⁵ D. Mirońska, *Zachowania nabywców na rynku...*, s. 122.

¹⁴⁶ *Ibidem*, s. 123.

¹⁴⁷ L. Witek, *Zachowania ekologiczne konsumentów i ich determinanty*, w: *Zachowania konsumentów – stagnacja czy zmiana?*, red. Z. Kędzior, G. Maciejewski, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice 2008.

osoby wewnątrz organizacji, będące odbiorcami pracy wykonanej przez kogoś innego (wewnętrznego dostawcę), a następnie wzbogacające produkt (usługę) o własny wkład¹⁴⁸. Według K. Lelanda i K. Bailey klient zewnętrzny to osoby (kupujące produkty), z którymi stykamy się zarówno w kontaktach osobistych, jak i telefonicznych. Są to klienci w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Bez nich nie byłoby sprzedaży, biznesu ani przepływów pieniężnych. Klienci wewnętrzni to osoby pracujące wewnątrz firmy, które by móc wykonać swoją pracę, potrzebują pozyskiwania usług, produktów, a także informacji. Nie są to klasyczni klienci, lecz również oni oczekują takiej życzliwości, jaką zapewnia się klientom zewnętrznym¹⁴⁹. Szczepańska analizuje klienta wewnętrznego w dwóch płaszczyznach¹⁵⁰:

- wykonawcy działań i realizatora funkcji,
- pracownika, członka zespołu i społeczności pracowniczej.

Klientów zewnętrznych można podzielić na¹⁵¹:

- dotychczasowych – zadaniem firmy jest utrzymanie obecnych klientów i spowodowanie wzrostu zakupów w tej grupie,
- nowych – celem firmy jest spowodowanie wzrostu zakupów „na próbę”, a następnie regularne powtarzanie zakupów przez klientów.

Wyodrębnienie klienta wewnętrznego wydaje się istotne przede wszystkim ze względu na jego udział w relacjach z klientami zewnętrznymi, czyli partnerami biznesowymi. Źle traktowani i niezadowoleni klienci wewnętrzni (pracownicy) mogą negatywnie oddziaływać na relacje z klientami zewnętrznymi.

Dążąc do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb klientów zewnętrznych, przedsiębiorstwa dokonują segmentacji odbiorców, czyli podziału na względnie homogeniczne grupy, które odmiennie reagują na ofertę przedsiębiorstwa¹⁵². Do najczęściej stosowanych kryteriów klasyfikacji nabywców zalicza się¹⁵³:

- ekonomiczne – dochody oraz stan posiadania,

¹⁴⁸ A. Sudolska, *Orientacja na klienta – klient wewnętrzny i zewnętrzny organizacji*, <http://www.ebib.pl/matkonf/torunpublikacje/sudolska.php> (14.03.2017).

¹⁴⁹ K. Leland, K. Bailey, *Obsługa klienta*, RM, Warszawa 1999, s. 9.

¹⁵⁰ K. Szczepańska, *TQM kompleksowe zarządzania jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.

¹⁵¹ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 248.

¹⁵² S. Smyczek, I. Sowa, *Konsument na rynku...*, s. 32.

¹⁵³ *Ibidem*, s. 37.

- demograficzne – wiek, płeć, stan rodziny, wielkość gospodarstwa domowego, miejsce zamieszkanie itp.,
- społeczne – wykształcenie, zawód, pozycja społeczna,
- psychologiczne – cechy osobowości, postawy, upodobania, cele i aspiracje życiowe,
- upodobania dotyczące zakupu produktu – w sklepie stacjonarnym lub internetowym.

Ph. Kotler wymienił również kryterium behawioralne, do którego zalicza się poszukiwanie korzyści, okazji zakupowych czy status użytkownika¹⁵⁴. W kryterium behawioralnym zwraca się uwagę na wzorce zakupu, co pozwala uzyskać odpowiedzi na pytania: co, gdzie, kiedy, jak i dlaczego kupują konsumenci. Po rozpoznaniu przyczyn zakupu w następnej kolejności wyodrębnia się jednorodną pod względem reakcji zakupowych grupą nabywców. Dzięki identyfikacji preferencji klientów w ramach cech produktu i pozostałych instrumentów marketingu mix (produkt, cena, dystrybucja, promocja) możliwe jest podjęcie trafnej decyzji o ofercie marketingowej.

Im dokładniej zostaną zidentyfikowane docelowe segmenty rynku i ich wymagania, tym łatwiej będzie dostosować strategię dostarczania wartości dla klientów i tym strategię będą skuteczniejsze¹⁵⁵. Zdaniem D. Dobiegały-Korony inwestycje w klienta muszą być traktowane jako strategię zwrotu nakładów w długim okresie, tzn. inwestycje bieżące w klienta mają przynieść korzyści w przyszłości w postaci m.in. wzrostu zadowolenia, lojalności i zyskowności klienta. Jednak by móc nawiązać satysfakcjonującą współpracę z klientem, należy go dobrze poznać i wiedzieć, w jaki sposób funkcjonuje. W tym pomocna może być typologia klientów. W literaturze można znaleźć ich wiele, a ich zróżnicowanie jest konsekwencją nie tylko cech społeczno-demograficznych nabywców i osobowości, czasu, jaki mają na podjęcie decyzji zakupu, stopnia lojalności wobec marki, ale także produktów, które zamierzają nabyć.

Ponieważ w niniejszej monografii skupiono się na rynkach produktów, na których występuje największa liczba zwrotów, skoncentrowano się na przedstawieniu typologii klientów specyficznych dla branży elektronicznej, odzieżowej i szeroko pojętej e-commerce (Tabela 3.1) ze świadomością, że nie wyczerpuje ona bogactwa typów znanych w literaturze przedmiotu. Dla przykładu, w branży odzieżowej możemy

¹⁵⁴ Ph. Kotler i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 428.

¹⁵⁵ B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta czy wartość dla klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1, s. 30.

wyodrębnić „znawców”, którzy są aktywnymi graczami na rynku. Przywiązują dużą wagę do ubioru. Mają ukształtowany gust, znają najnowsze trendy, są młodzi, dobrze wykształceni i dysponują znacznymi dochodami¹⁵⁶. W branży e-commerce można spotkać klienta „zabieganego”, który wybiera znane sklepy oferujące szybką dostawę. Nie ma czasu na czasochłonne i samodzielne zakupy, korzysta więc z zakupów w sieci, a płatności dokonuje elektronicznie, oczekuje również ekspresowej dostawy, co sprawia, że zazwyczaj korzysta z usług kuriera. Kolejny typ – „szperacz”, jest bardzo trudny do zdefiniowania. Wykazuje cechy racjonalisty (najniższa cena i koszty dostawy, zainteresowanie promocjami i wyprzedażami), czasami „zabieganego” (szybka dostawa). Wybiera formy płatności i dostawy według swoich rozmaitych preferencji. Tak naprawdę nie ma idealnego podziału klientów, ponieważ wszystko zależy od czynników, które dla danego przedsiębiorstwa lub branży są najważniejsze. Można powiedzieć, że ile jest firm, tyle klasyfikacji może zaistnieć¹⁵⁷.

Tabela 3.1. Typologia konsumentów na przykładzie wybranych branż

Branża Typ	Odzieżowa	Elektroniczna	E-commerce
Tradycjonalista	Nie jest zainteresowany modą i nowościami rynkowymi. Rzadko dokonuje zakupów. Głównym ich motywem jest uzupełnienie braków w garderobie. O zakupie rzadko kiedy decydują trendy, bardziej cena i jakość. Charakteryzuje się średnim lub starszym wiekiem, średnim wykształceniem oraz wysokim lub średnim dochodem.	Opiera swoje decyzje rynkowe na przyzwyczajeniach, własnym doświadczeniu oraz rodzinnych tradycjach. Dokonuje zakupu nowego sprzętu w przypadku dużej potrzeby. Nie wykazuje zainteresowania nowościami rynkowymi, reklamą oraz informacją marketingową. Wykazuje niską skłonność do zmian. Charakteryzuje się średnim lub starszym wiekiem oraz niskim wykształceniem i dochodem.	Rzadko dokonuje zakupy w Internecie. Jest nieufny do tej formy sprzedaży lub ma problem z obsługą sklepów internetowych. Charakteryzuje się średnim lub starszym wiekiem oraz niskim wykształceniem i dochodem.
Racjonalista	Kupuje ze względu na zaspokojenie potrzeb na poziomie	Podjękuje decyzje głównie na podstawie przesłanek ekonomicznych.	Szuka najniższej ceny i kosztu dostawy. Liczy na

¹⁵⁶ S. Smyczek, I. Sowa, *Konsument na rynku...*, s. 38-39.

¹⁵⁷ <https://pomoc.home.pl/baza-wiedzy/kilka-slow-o-typach-klientow-i-procesie-zakupu/> (Dostęp: 14.03.2017).

	podstawowym. W nabywaniu i użytkowaniu ubrań zachowuje się stereotypowo. W wyborach kieruje się głównie swoim gustem. Charakteryzuje się średnim lub starszym wiekiem, niskim wykształceniem i dochodem.	Dużą wagę przykładają do jakości i funkcjonalności towaru. Nie jest skłonny do nabywania nowości ze względu na brak zaufania. Charakteryzuje się młodym lub średnim wiekiem oraz średnim wykształceniem.	promocje i wyprzedaże. Wybiera najtańszą formę płatności i dostawy (przelew bankowy, poczta, odbiór osobisty).
Innowator	Jest aktywny w sferze konsumpcji. Silnie odczuwa potrzeby. Ubrania i obuwie traktuje jako sposób wyróżnienia się. W swoich decyzjach kieruje się modą, gustem, jakością. Charakteryzuje się młodym wiekiem, wyższym wykształceniem i najwyższym poziomem dochodów.	Konsument aktywny, impulsywny, podatny na oddziaływania czynników otoczenia. Wykazuje wysoki stopień zainteresowania nowinkami technologicznymi. Dużo czasu spędza na stronach z trendami branży <i>high-tech</i> . Charakteryzuje się młodym wiekiem, wyższym wykształceniem i najwyższym poziomem dochodów.	Niska cena i koszt dostawy mają najmniejsze znaczenie. Wykazuje wysoki stopień zainteresowania nowościami. Obserwuje wszystkie nowe oferty. Produkt, który kupuje, musi być dobrze opisany. Charakteryzuje się młodym wiekiem, wyższym wykształceniem i najwyższym poziomem dochodów.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: S. Smyczek, I. Sowa, *Konsument na rynku: zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005, s. 38-39; *Rynkowe zachowania konsumentów*, red. E. Kieźel, Wyd. AE, Katowice 1999; <https://pomoc.home.pl/baza-wiedzy/kilka-slow-o-typach-klientow-i-procesie-zakupu/> (Dostęp: 14.03.2017).

Ciekawa jest także typologia klienta oparta na teorii osobowości Junga. Na jej podstawie wyróżnić można 4 typy opisujące klientów ze względu na ekspresję i sposób podejmowania decyzji (myślenia). Typy D i I są energiczne, ekspresyjne, nastawione na świat zewnętrzny (ekstrawertyczne), zaś S i C są skupione na świecie wewnętrznym (introwertycy)¹⁵⁸. Każdy typ klienta potrzebuje specjalnego podejścia. Na przykład ekstrawertycy są bardzo emocjonalni, entuzjastyczni oraz ukierunkowani na relacje z ludźmi. Z tym typem klientów należy się zaprzyjaźnić i budować relacje poprzez ciągły kontakt, np. wysyłanie różnych ofert oraz reklam. Ekstrawertyk pot-

¹⁵⁸ C.G. Jung, *Typy psychologiczne*, KR, Warszawa 2015.

rzebuje możliwości wyboru, ponieważ sam lubi o wszystkim decydować. Inaczej sprawa wygląda z introwertykami. Są to osoby spokojne, zgodne, bardzo często oszczędne. Introwertycy mają problem z podjęciem decyzji i bardzo często unikają odpowiedzialności. Taki klient potrzebuje profesjonalnego podejścia i czasu. Poznanie, kim jest klient, pozwala na lepsze kreowanie marki, wskazuje kierunki w komunikacji, podejście, rodzaj przekazów oraz zachowania. Prawidłowe określenie typów klientów jest ułatwieniem pozwalającym na stworzenie odpowiednich relacji z odbiorcą.

Firmy, które chcą osiągnąć sukces i być konkurencyjne, muszą mieć świadomość, że najważniejszym motorem rozwoju jest klient. Żeby być lepszym od konkurencji, trzeba efektywniej identyfikować typy klientów, ich potrzeby, co pomoże dostosować zasoby firmy do ich szybkiego zaspokojenia. Podstawą sukcesu jest integracja wszystkich aspektów strategicznych firmy, do których wchodzi zasoby, kompetencje i umiejętności. Jest to kapitał ludzki, efektywne zarządzanie, którym przynosi nieograniczone korzyści dla całej firmy. Właśnie kompetencje pracowników firmy bardzo często kreują swoisty standard, którego tak często poszukują klienci. Firmy zorientowane na klienta muszą pamiętać o podstawowych zasadach marketingowych¹⁵⁹:

- potrzeby i wymagania klienta są ważniejsze niż oferowanie produktu lub świadczenie usług,
- różni klienci mają różne zapotrzebowania i wymagania,
- produkt lub usługa mają znaczenie tylko wtedy, gdy są dostępne dla klienta.

W obliczu zmieniającej się roli klienta firmy zmuszone są do zmiany swoich modeli biznesowych¹⁶⁰ i kierowania się nowymi regułami, takimi jak np.¹⁶¹:

- każdy konsument jest inny i oczekuje indywidualnego podejścia,
- konsumenci sami decydują o tym, jaki produkt będą używać,
- konsumenci wybierają tylko te komunikaty marketingowe, które uważają za właściwe, pozostałe odrzucają,

¹⁵⁹ D.J. Bowersox, D.J. Closs, M.B. Cooper, *Supply Chain Logistics Management*, McGraw-Hill International Edition 2013, s. 55.

¹⁶⁰ Firma Procter & Gamble w swoim raporcie Information and Solution Decision w 2005 r. podsumowała, że żyje w Republice Konsumentów, i tak nazwała swój zorientowany na klienta model biznesu.

¹⁶¹ K. Rutkowski, *Klient w łańcuchu dostaw*, dodatek promocyjny do „Harvard Business Review Polska” 2006.

- konsumenci sami decydują o tym, jaki produkt kupić, przy czym chcą oni znaleźć go we właściwym miejscu, czasie, opakowaniu i w odpowiedniej cenie.

Wzrost znaczenia roli konsumenta na rynku i zwiększanie się jego aktywności wynika z przemian ekonomicznych, społeczno-kulturowych, demograficznych, infrastrukturalnych, które w konsekwencji doprowadziły do wzrostu poziomu jakości życia społeczeństwa¹⁶². Posiadanie szczegółowej informacji na temat konsumenta stwarza szansę dostarczania oczekiwanej przez niego oferty dopasowanej do wymagań i potrzeb. To właśnie klient jest wyznacznikiem drogi, którą ma podążać firma, jest on swoistym drogowskazem, dzięki któremu firma ma możliwość generować korzyści konkurencyjne i poprawiać swoją pozycję rynkową.

Każdy typ klienta wchodzi w innego rodzaju relacje z przedsiębiorstwem. Te relacje muszą odpowiadać postulatowi współzależności, zakładającemu równowagę praw i powinności w relacjach dwustronnych¹⁶³. Według Ph. Kotlera występuje pięć rodzajów relacji na płaszczyźnie klient–firma¹⁶⁴:

- podstawowe – brak działań posprzedażowych ze strony firmy,
- reaktywne – firma zachęca klienta do kontaktu po zakupie w razie pytań, problemów,
- odpowiedzialne – sprzedawca dzwoni do klienta po zakupie i pyta, czy produkt spełnił jego oczekiwania,
- proaktywne – co jakiś czas nawiązywany jest kontakt z klientem i jest on informowany o nowych produktach,
- partnerskie – ciągła współpraca z klientami w celu poszukiwania sposobów dostarczania im jak największej wartości.

Wybór konkretnego typu relacji realizowanej przez przedsiębiorstwo w dużym stopniu zależy od liczby oraz rentowności klientów. Mając dużo nierentownych klientów, np. w branży spożywczej, firma będzie dążyła do koncentracji na relacjach podstawowych lub reaktywnych. W przypadku obsługi kilku kluczowych i bardzo rentownych klientów ich relacje będą odbywać się na poziomie partnerskim, np.

¹⁶² S. Gajewski, *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wyd. UŁ, Łódź 1994, s. 7.

¹⁶³ *Interesariusz zwany konsumentem, Edukacja konsumencka. Cele, instrumenty, dobre praktyki*, red. W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałeczka, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2006, s. 22.

¹⁶⁴ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 531.

branża lotnicza lub motoryzacyjna. Warto zaznaczyć, że siła oddziaływania pojedynczego klienta często nie jest zbyt duża, ale w efekcie integracji klientów określonego lub kilku typów, konsekwencją jest znaczący potencjał oraz mocna siła przetargowa. Analizując wszystkich klientów firmy, można stwierdzić, że zgodnie z regułą Pareto 20% stanowią klienci kluczowi, gdyż generują 80% zysków.

Według P. Chevertona klienta kluczowego można scharakteryzować jako klienta¹⁶⁵:

- którego nie wolno stracić,
- który będzie źródłem przyszłych przychodów,
- który ma duży potencjał sprzedaży,
- który ma szczególne wymagania, które należy spełnić w pierwszej kolejności,
- który umożliwia osiągnięcie celów firmy.

Punktem wyjścia do budowy odpowiednich relacji przedsiębiorstwa z klientami powinna być identyfikacja rentowności aktualnych klientów stanowiąca podstawę do różnicowania strategii marketingowych. Jest ona także punktem wyjścia definiowania szerokości oferty i zakresu działań (zestawu wartości dla klientów), a także wyodrębnienia klientów kluczowych. Inwestycje w klientów powinny być uzależnione od ich potencjalnej rentowności lub innych oczekiwanych strumieni budujących oczekiwaną wartość klientów i przedsiębiorstwa¹⁶⁶. J. Compton pisał, że żadna relacja z klientem nie przetrwa próby czasu, chyba że będzie zbudowana na zrównoważonym cyklu kupna-sprzedaży z jasno określonymi rolami dla każdej ze stron. A zaniedbanie i lekceważenie nigdy nie będą podstawą długoterminowych relacji z klientem¹⁶⁷. R. Singh i Kh. Imran szacują, że przeciętnie sprzedawcy detaliczni tracą rocznie 25% swoich klientów, a niewielki wzrost liczby stałych klientów może zwiększyć zyski firmy o ponad 25%¹⁶⁸. Aby zapobiec utracie klientów i czerpać korzyści ze współpracy, należy stworzyć bazę lojalnych konsumentów. Może ona stanowić punkt wyjścia zaoferowania takiego poziomu obsługi klienta, jaki będzie przez nich oczekiwany, a w efekcie przełoży się na długotrwałe pozytywne relacje. Pomocne może być także zastosowanie marketingu relacji, który ma na celu tworzenie życiowej

¹⁶⁵ P. Cheverton, *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy*, ABC, Kraków 2001, s. 17.

¹⁶⁶ B. Dobiegała-Korona, *Wartość klienta...*

¹⁶⁷ J. Compton, *How to Manage Customer Expectations*, „Customer Relationship Management” 2004, no. 52.

¹⁶⁸ R. Singh, Kh. Imran, *An Approach to Increase Customer Retention and Loyalty in B2C World*, „International Journal of Scientific and Research Publications” 2012, vol. 2, issue 6.

wartości klienta LTV (z ang. *customer lifetime value*¹⁶⁹). Wartość życia klienta dla firmy stanowi sumę całkowitych przychodów z danego klienta pomniejszoną o koszty jego zdobycia, koszty sprzedaży oferty i koszty obsługi¹⁷⁰. Warto zaznaczyć, że aby obliczyć LTV, trzeba wziąć pod uwagę zyski, które przynosi klient w okresie długoterminowym. Taki punkt widzenia w dużym stopniu może zmienić podejście firmy do klientów. Marketingową koncepcją, która uczy traktować klientów jak partnerów jest marketing relacji lub marketing partnerski. Według Mitręgi marketing relacji to proces współdziałania przedsiębiorstwa z pracownikami i innymi grupami interesariuszy na rzecz rozwoju zyskownych relacji z klientami, które opierają się na ich satysfakcji i zaangażowaniu emocjonalnym¹⁷¹. Partnerskie relacje z klientem powodują, że wraz z upływem czasu opinia o współpracy staje się niejako referencją dla innych. Dążąc do realizacji wzajemnego celu, osiąga się większe zyski (mimo rosnących kosztów np. sprzedaży)¹⁷².

Według Ph. Kotlera najwyższym i najbardziej dojrzałym poziomem relacji z klientem są relacje partnerskie, polegające na obustronnym szacunku i zaangażowaniu. Trwałe więzi buduje się wtedy, gdy jako pierwszy dajesz coś swemu klientowi. Zgodnie z regułą wzajemności lub efektem bumerangu należy oczekiwać rewanżu¹⁷³. Klienci nie zawsze oczekują produktów, lecz troski, wysłuchania czy rozwiązania ich problemów. Relacje z klientem przyczyniają się do tworzenia dodatkowej wartości, i to nie tylko dla klienta, ale także dla przedsiębiorstwa. Relacje partnerskie wykraczają daleko poza transakcyjny charakter wymiany, a traktowanie klienta jak współtwórcy wartości owocuje zanikiem rozdziału funkcji i zarządzania produkcją od funkcji konsumpcji. Rynek zaczęto traktować jako forum wymiany wartości między przedsiębiorstwem a klientem (Tabela 3.2).

¹⁶⁹ Doligalski podkreśla, że słowo *lifetime* sugeruje ujęcie wartości klienta w perspektywie długookresowej. W języku angielskim słowo *lifetime* odróżniane jest od pojęcia *customer value*, przez które zazwyczaj rozumie się wartości oferowane klientowi (wartości dla klienta). Użycie słowa „życiowa” w polskim tłumaczeniu pojęcia jest uzasadnione, gdyż nawiązuje do koncepcji cyklu życia klienta w firmie, a więc sugeruje ujęcie wartości w perspektywie całej relacji. T. Doligalski, *Wartość a rentowność klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2009.

¹⁷⁰ E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 23.

¹⁷¹ M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 35.

¹⁷² A. Kolemba, *Partnerstwo jako czynnik sprzyjający nawiązywaniu relacji przedsiębiorstw z klientami*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t.2, s. 125.

¹⁷³ *Wybrane aspekty marketingu relacji*, red. A. Krzepicka, WAT, Warszawa 2008, s. 33.

Tabela 3.2. Porównanie tradycyjnego oraz nowoczesnego podejścia do kształtowania relacji z klientami

Wyszczególnienie	Tradycyjna wymiana	Wymiana tworzenia wartości
Cel interakcji	Pozyskanie wartości ekonomicznej	Współtworzenie wartości poprzez zacieśnianie więzi firma–konsument, a także tworzenie wartości ekonomicznej
Miejsce interakcji	Na końcu łańcucha wartości	Wielokrotnie, na każdym etapie łańcucha wartości
Relacje	Oparte na transakcjach	Zbiór transakcji powtarzających się, opartych na współtworzeniu wartości
Cecha produktów lub usług	Funkcjonalność, dobra relacja ceny i jakości	Kombinacja stosunku ceny i wartości dodanej
Interakcje	Bierne, wychodzące ze strony firmy	Czynne, wychodzące z obu stron
Postrzeganie jakości	Jakość oferowanych produktów lub usług	Jakość interakcji między firmą i klientem, doświadczenie współtworzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 255.

Zbudowanie trwałych i obostronnych relacji z kluczowymi klientami pozwala nie tylko na pozyskanie klientów lojalnych¹⁷⁴, ale także na uzyskanie znaczących korzyści dla przedsiębiorstwa, takich jak np.¹⁷⁵:

- utrwalanie marki oraz oferty,
- stabilizacja strumienia przychodów i kosztów, szczególnie w okresie zmiennej koniunktury oraz turbulencji na rynku,
- precyzyjne inwestowanie w rozwój usług oraz marketing (np. dzięki angażowaniu klienta w projekty usprawnień produktów),
- szybsze „uczenie się rynku” poprzez pozyskiwanie wiedzy od klienta, patrzenie na rynek oczami klienta, rozsądne eksperymentowanie z jego udziałem,
- budowanie tożsamości proklienckiej i takiegoż wizerunku.

Klient lojalny to osoba przywiązana do firmy, odporna na oferty konkurentów, jest w stanie zaakceptować podwyżkę cen oraz często poleca firmę znajomym. Klienci mogą być lojalni wobec marki, sklepu lub producenta¹⁷⁶. Praktyka pokazuje,

¹⁷⁴ Problematyka lojalności omówiona została w pkt. 3.2 niniejszej pracy.

¹⁷⁵ S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta...*, s. 15.

¹⁷⁶ *Ibidem*, s. 68.

że co pięć lat przedsiębiorstwa tracą połowę swoich klientów¹⁷⁷. Pozyskiwanie nowych zwykle kosztuje pięć razy więcej niż utrzymanie starych¹⁷⁸. Zbudowanie partnerskich relacji z klientami jest kluczowe, ponieważ przyczynia się do redukcji ich odejść. Co więcej, partnerskie relacje z klientem mają pozytywny wpływ na wartość firmy poprzez¹⁷⁹:

- wcześniejsze wpływy środków pieniężnych,
- wzrost poziomu przepływów pieniężnych,
- redukcję ryzyka związanego z przepływami pieniężnymi,
- wzrost wartości rezydualnej, czyli wartości „końcowej”.

Biorąc pod uwagę zmiany zachowań konsumentów, można ocenić, że w dzisiejszych czasach podstawą przewagi konkurencyjnej jest ciągła koncentracja na potrzebach klienta, zarówno tych obecnych, jak i tych jeszcze przez niego nieuświadomionych. Znaczenia nabierają zwroty, szczególnie dla tych klientów, którzy zorientowani są proekologicznie i chcą żyć zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju. Obserwując rynek, można zauważyć, że firmy już zmieniły swoją strategię, bowiem zamiast walczyć o udział na rynku, walczą o klienta. Takie podejście jest kluczem do osiągnięcia sukcesu oraz dobrej pozycji rynkowej. Podstawową zasadą obsługi klienta, w tym obsługi zwrotów, jest ocena każdego przedsięwzięcia właśnie z punktu widzenia klienta, tzn. należy najpierw zrozumieć konsumenta i jego potrzeby, a dopiero później zadowolić jego życzenia.

[...] zarówno na rynku produktów, jak i usług w coraz większym stopniu sukces jest zależny od tego, jaki poziom obsługi oferowany jest przez daną firmę¹⁸⁰.

Statystyki pokazują, że około 45% klientów odchodzi z powodu złego poziomu obsługi, a kolejne 20% z powodu braku zainteresowania firmy potrzebami i oczekiwaniami klienta. Inaczej mówiąc, 65% klientów odchodzi w wyniku popełnionych przez przedsiębiorcę błędów¹⁸¹. Jedną z głównych korzyści, które może przynieść wysoki poziom obsługi klienta, jest utrzymanie stałych lojalnych klientów. Z danych statystycznych wynika, że przeciętnie przedsiębiorstwa tracą corocznie od

¹⁷⁷ F.F. Reichheld, *Learning from Customer Defections*, „Harvard Business Review” 1996, marzec–kwiecień.

¹⁷⁸ K. Burnet, *Relacje z kluczowymi klientami: analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 29.

¹⁷⁹ G. Day, L. Fahey, *Valuing Market Strategies*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, no. 3.

¹⁸⁰ R. Barcik, *Znaczenie obsługi klienta w logistyce*, „Logistyka” 2012, nr 4, s. 31.

¹⁸¹ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

10 do 30% klientów¹⁸². Jak wiadomo, koszty pozyskiwania nowych klientów są większe od spodziewanych korzyści¹⁸³. Badania wykazują ponadto, że utrzymanie stałego klienta jest 5 razy tańsze od pozyskania nowego kontrahenta, co więcej, lojalny klient¹⁸⁴ generuje większe zyski dla firmy¹⁸⁵. Kostecki zakłada, że utrzymanie dotychczasowego klienta może być aż 30–40 razy tańsze niż zdobycie nowego, a zmniejszenie odpływu klientów tylko o 5% powoduje 25–55-procentowy przyrost zyskowności firmy¹⁸⁶. Podstawą długotrwałej lojalności nabywców jest ich pozytywne nastawienie do oferty, której nieodzownym elementem jest wysoki poziom obsługi klienta. Przedsiębiorcy muszą zdawać sobie sprawę z faktu, że klienci są „systemem krwionośnym” każdego biznesu. Dobra obsługa klienta powoduje, że pomiędzy biznesem a klientem tworzy się więź. Nawet jeśli klient odejdzie, ponieważ był to jednorazowy zakup, to podzieli się swoim pozytywnym doświadczeniem z innymi. A jak wiadomo, im więcej pozytywnych opinii i komentarzy, tym więcej potencjalnych klientów. Jednym ze sposobów zatrzymania klienta i przywiązania go do marki jest zagwarantowanie wysokiego poziomu obsługi zwrotów i reklamacji. Ponieważ klient zadowolony z zakupów prawdopodobnie dokona kolejnych, a klient zadowolony z obsługi posprzedażowej dokona kolejnych zakupów oraz poleci sklep znajomym.

3.2 Logistyka zwrotna jako wartość dodana w obsłudze klienta

Analizując zachodzące zmiany na rynku, można zaobserwować różnice w kreowaniu wartości dla klienta i znaczenia jej kształtowania. Stadia rozwoju wartości związane są z ewolucją rynku i systematycznym odchodzeniem od rynku producenta w kierunku rynku zdominowanego przez klienta. Pojęcie wartości i dostarczania jej klientowi zmieniało się na przestrzeni lat. Pojęcie „wartości dla klienta” zaproponował P. Drucker w publikacji *The Practice of Management*. Według niego wartością możemy nazwać szereg korzyści, które firma obiecuje dostarczyć klientowi¹⁸⁷. Jest to swoista obietnica możliwego końcowego doświadczenia. Źródłem

¹⁸² *Ibidem*.

¹⁸³ K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 162.

¹⁸⁴ Problem lojalności klienta poruszono w pkt. 3.2.

¹⁸⁵ E. Płaczek, J. Szołtysek, *Customer Relationship Management w rzeczywistości biznesowej*, „LogForum” 2005, vol. 1, issue 1, no. 7.

¹⁸⁶ M.J. Kostecki, *Zarabiać na niezadowolonym kliencie*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 3.

¹⁸⁷ P. Drucker, *Practice of Management*, Collins, New York 1993, s. 54.

przewagi konkurencyjnej jest nadanie unikalnych cech produktom lub dokonanie zmiany w przebiegu niektórych procesów i sposobów działania przedsiębiorstwa, których skutkiem będzie obniżka kosztów, co w konsekwencji wyróżni firmę na tle konkurencji¹⁸⁸. Według M.E. Portera każde przedsiębiorstwo, aby zadowolić klientów, wykonuje sekwencje konkretnych działań, które tworzą łańcuch wartości¹⁸⁹. Porter w koncepcji łańcucha wartości zakłada, iż poszczególne czynności składające się na procesy realizowane przez przedsiębiorstwo powinny prowadzić do tworzenia wartości dodanej dla klientów, a poprzez to przyczyniać się do realizacji wartości dodanej na rzecz przedsiębiorstwa¹⁹⁰. Tworzony w każdej organizacji łańcuch wartości ma charakter unikatowy i obejmuje trzy grupy kluczowych procesów¹⁹¹:

- procesy innowacji, które koncentrują się na badaniach rynku, identyfikacji potrzeb klientów, projektowaniu ofert produktowych i ich skutecznym wprowadzaniu na rynek,
- procesy operacyjne, związane z wytwarzaniem i dostarczaniem produktów do klientów oraz ze świadczeniem usług; powtarzalność tych procesów przesądza o istnieniu większych możliwości osiągnięcia dobrych wyników w tym obszarze,
- procesy posprzedażowe, dotyczące takich działań, jak usługi gwarancyjne, obsługa zwrotów i reklamacji, obsługa płatności oraz windykacja.

Różnice w czasie między podejściem do prowadzenia biznesu oraz kształtowania wartości dla klienta przedstawiono w Tabeli 3.3.

¹⁸⁸ M.E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, s. 33.

¹⁸⁹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 197.

¹⁹⁰ P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wyd. UO, Opole 2008, s. 45.

¹⁹¹ *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2008.

Tabela 3.3. Zmiana podejścia do kształtowania wartości dla klienta

W przeszłości, lata 30-te	Dziś
Pozyskać klienta.	Utrzymać klienta, gwarantując wymianę wartości.
Koncentracja na transakcjach.	Koncentracja na relacjach z klientem – relacje jako wartość.
Generowanie korzyści na pojedynczych kontraktach.	Generowanie korzyści dzięki wartości, jakie dostarczają długotrwałe związki z klientem oparte na wzajemnym zaufaniu.
Reklama była jednostronna, klient mógł ją tylko biernie odbierać.	Zintegrowana komunikacja marketingowa – wartość wynikająca z interakcji.
Koncentracja na wynikach sprzedaży.	Koncentracja na tworzeniu baz danych klientów jako źródła wiedzy stanowiącego podstawę tworzenia zindywidualizowanych ofert.
Kształtowanie wartości na podstawie kosztów wytwarzania.	Kształtowanie wartości na podstawie potrzeb i preferencji klienta.
Podejmowanie decyzji na podstawie bazy danych.	Podejmowanie decyzji na podstawie modelu zachowań konsumenckich.
Pozyskanie nowych klientów, którzy nie zostają na długo z firmą.	Pozyskanie stałych i lojalnych klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 32.

W Tabeli 3.3 uwidoczniono różnice między percepcją wartości w latach 30. i obecnie. Polegają one nie tylko na rynkowym i partycypacyjnym podejściu do klienta, ale także na odmiennym sposobie generowania zysków i podejmowania decyzji. Stały wzrost oczekiwań klienta zmienił świadomość firm oraz sytuację na rynku, konsument stał się niecierpliwy i bardziej wymagający. Z kolei klienci instytucjonalni oczekują wyższego poziomu obsługi, na co duży wpływ ma charakter procesów produkcyjnych realizowanych nie tylko na podstawie prognoz, ale coraz częściej na bazie realnego popytu, z wykorzystaniem koncepcji *just in time*¹⁹². Kolejnym elementem determinującym zmiany jest odejście od rynku „towarów” – zanika rola marek oraz zmniejsza się innowacyjność technologiczna w produkcji towarów. To spowodowało unifikację materialnych charakterystyk produktów i trudności w identyfikacji różnic między produktami. Istotną rolę odegrała również globalizacja, czyli

¹⁹² *Just in time* – z ang. „dokładnie na czas”. Strategia zarządzania produkcją polegająca na redukcji poziomu zapasów.

otwarcie rynków światowych, gdzie jest bardzo duża możliwość wyboru, co spowodowało wzrost presji na wytwarzanie produktów wysokojakościowych, gdyż tylko takie są w stanie utrzymać przewagę konkurencyjną. Na rynku można zaobserwować przyspieszenie zmian w otoczeniu, konsekwencją czego jest konieczność wykorzystywania możliwych szans oraz staranne unikanie potencjalnych i rzeczywistych zagrożeń. Według S. Marka zmiany w otoczeniu oznaczają dla organizacji sprzyjającą atmosferę, dobry klimat bądź pojawianie się określonych ograniczeń, barier działania dla kreowania nowych oryginalnych rozwiązań¹⁹³. Nadmierna koncentracja na maksymalizacji zysków nie pozwalała na wystarczającą identyfikację potrzeb klientów, a tym bardziej ich usatysfakcjonowanie. J. Cagan i C.M. Vogl skategoryzowali oczekiwania klienta wynikające ze współpracy z firmą w trzech płaszczyznach¹⁹⁴:

- użyteczności, funkcjonalności, np. jakość funkcjonalna,
- łatwości i wygody użytkowania,
- zdolności zaspokajania potrzeb emocjonalnych.

Współczesny klient jest wyemancypowany, suwerenny i dyktuje swoje warunki. Czynniki wpływające na zmianę zachowania klienta (który staje coraz silniejszy) to:

- nadmierna konsumpcja i nadpodaż, w której konsumpcja jest zbyt mała w stosunku do możliwości producentów; zmusza to do tworzenia zróżnicowanej oferty i dostosowania produktu do potrzeb konkretnego klienta,
- nowe rozwiązania IT, które umożliwiają wejście na rynek nowych konkurentów z produktami substytutami,
- krótsze cykle życia produktów – klienci preferują obecnie kupno komponentów swoich produktów, dzięki czemu mogą szybciej reagować na zmiany wymagań rynkowych, z kolei dostawcy poszukają zaangażowanych klientów, by zapewnić sobie zysk z inwestycji w sprzęt i procesy technologiczne,
- rewolucja jakościowa i metody produkcji *just in time* wymagające ścisłej współpracy i większego zaufania między klientami a dostawcami,
- zwiększona dynamika rynku utrudniająca istniejącym firmom zachowanie unikatowości swoich wyrobów lub usług; konkurenci potrafią w ciągu jednego roku zdobyć szczegółowe informacje na temat 70% nowych wyrobów, a klienci, przechodząc do konkurencji, przynoszą pomysły poprzednich

¹⁹³ S. Marek, *Metodologiczne aspekty cywilizacyjnych zmian otoczenia organizacji (część pierwsza: historyczna)*, „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, nr 4, s. 45.

¹⁹⁴ J. Cagan, C.M. Vogel, *Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval*, Prentice Hall 2002.

dostawców, zamawiając te same komponenty i zalewając rynek nadwyżkami produktów po niższych cenach,

- kanały dystrybucji – Iacocca powiedział: „*Firma o najlepszym systemie dystrybucyjnym i najlepszej obsłudze klienta zgarnie całą pulę, bo w innych dziedzinach przewaga długo się nie utrzymuje*”¹⁹⁵.

Zmiany wymagań klientów oraz dążenie firm do redukcji kosztów i zwiększenia zysków spowodowały, że firmy zaczęły szukać sposobów na poprawę świadczonej obsługi klienta. Jednym z kierunków jest zagwarantowanie sprawnego procesu posprzedażowego, który przyczynia się do zwiększenia zaufania klientów. Przepływy w zwrotnym łańcuchu dostaw są koordynowane przez logistykę zwrotną. Dzisiaj większość firm nie uświadamia sobie, jak duże znaczenie ma logistyka zwrotna w ich działalności; co więcej, część firm nawet się tym nie interesują. Mówimy tu między innymi o sklepach, przy kasie których widnieje napis „*Przemysł zakup, zwrotów nie przyjmujemy*”. Do głównych przyczyn takiego stanu rzeczy możemy zaliczyć bariery wynikające zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i poza jego granicami w otoczeniu rynkowym (Tab. 3.4).

Tabela 3.4. Bariery wdrażania logistyki zwrotnej w otoczeniu biznesowym i w przedsiębiorstwach

Bariery wynikające wewnątrz przedsiębiorstwa:	
Zaplecze komputerowe	Brak zintegrowanych systemów komputerowych, które wspierają zarządzanie i wykorzystanie przez firmy w najlepszym przypadku tradycyjnych systemów logistycznych w celu dostosowania przepływów zwrotnych
Błędne przekonania	Przekonania, że przepływy wsteczne generują tylko koszty i przez to nie są priorytetami w firmie
Brak kompetencji kadry	A mianowicie trudność w mierzeniu wpływu zwrotu dóbr i materiałów oraz nieświadomość potrzeby ich kontrolowania
Błędne priorytety	Podrzędne znaczenie logistyki zwrotnej w stosunku do pozostałych problemów firmy, co oznacza przekładanie problemów zarządzania logistycznego na dalszy, bliżej nieokreślony plan
Nieodpowiednia polityka przedsiębiorstwa	Polityka przedsiębiorstwa w zakresie całości jego funkcjonowania musi zostać dostosowana do procesów zarządzania zwrotami. Zmiana polityki jest procesem długotrwałym i skomplikowanym, jednak brak takich

¹⁹⁵ K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami...*, s. 21–23.

	zmian będzie prowadził do niepowodzenia w zarządzaniu przepływami zwrotnymi
Małe zainteresowanie menedżerów	Kadra zarządzająca musi wykazywać zaangażowanie w prowadzone wdrożenie. Brak uwagi z jej strony przekłada się na utratę motywacji wszystkich pracowników i nie pozwoli na osiągnięcie sukcesu
Bariery finansowe	Bariera finansowa jest zwykle dużym problemem. Inwestycje w nowe procesy z zakresu zarządzania przepływami zwrotnymi często są dosyć kosztowne. W przypadku braku środków nie należy rezygnować z nowych wdrożeń, ale starać się wdrażać je etapami
Brak odpowiednich rozwiązań organizacyjnych	Realizacja zarządzania przepływami zwrotnymi wymaga przeorganizowania pracy w wielu działach przedsiębiorstwa. Jest to praco- i czasochłonny proces, ale konieczny do usprawnienia wdrożenia nowych rozwiązań
Niechęć i opór przed zmianami	Zmiany są nieuniknionym elementem postępu. Opór względem nich jest negatywny i niepożądany, aczkolwiek prawie zawsze obecny w zespołach pracowniczych. Przewyciężenie tego zjawiska usprawnia potencjał przedsiębiorstwa w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań
Brak szkoleń wdrażających nowe umiejętności i sposoby myślenia	Ciągłe usprawnienia są koniecznością i można je osiągać poprzez prowadzenie odpowiednich szkoleń. Zdobywanie nowych umiejętności i zmiana sposobu myślenia są kluczowymi czynnikami sukcesu przy wprowadzaniu zmian. Ich brak skutkuje zaniechaniem możliwości doskonalenia wdrożonych rozwiązań
Bariery wynikające poza przedsiębiorstwem	
Bariery prawne	Obowiązujące prawo często stanowi barierę nie do pokonania dla przedsiębiorstw realizujących zarządzanie przepływami zwrotnymi. W tym przypadku konieczne jest poszukiwanie innych opcji rozwiązania problemów ze zwrotami
Niemożliwość lub niechęć do dzielenia się informacjami w łańcuchu dostaw	Brak komunikacji jest poważnym problemem. Zakłócenie przepływów informacji przez brak uwagi lub niechęć prowadzi do poważnych problemów w procesach przepływów i do niemożności wprowadzania nowych rozwiązań. Dlatego konieczna jest eliminacja tego typu niepożądanych zdarzeń
Brak zaufania między uczestnikami otoczenia biznesowego	Brak zaufania jest barierą psychologiczną. W przypadku wdrażania nowych rozwiązań jest wysoce

	szkodliwa i hamuje postęp. Niestety z uwagi na jej charakter jest trudna do wyeliminowania
Brak elastyczności organizacyjnej i procesów	Struktura organizacji każdego uczestnika otoczenia biznesowego powinna być zaprojektowana tak, aby możliwe było szybkie i skuteczne dopasowanie jej do nagłych i niespodziewanych zmian wynikających z wdrożonego rozwiązania

Źródło: opracowanie własne na podstawie D.S. Rogers, R.S. Tibben-Lembke, *Going Backwards...*, s. 33, Starosta-Patyk M., *Logistyka zwrotna produktów niepełnowartościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi*, PWE, Warszawa 2016.

Możemy do tej listy dodać jeszcze brak ujęcia systemowego, problemy z konkurencją oraz bariery osobowe. Kolejną przyczyną, która hamuje rozwój logistyki zwrotnej, jest brak wiedzy o tym, co kontroluje logistyka zwrotna oraz co wraca z powrotem do firmy. W świadomości polskich menedżerów logistyka zwrotna jest powiązana wyłącznie z gospodarką odpadami oraz zużytymi opakowaniami. A tak naprawdę logistyka zwrotna, w większej mierze, dotyczy reklamacji oraz zwrotów towarów, których klient nie chce lub nie potrzebuje. Podczas gdy funkcje logistyczne i dystrybucyjne są dobrze zdefiniowane i mają swoje systemy informacyjne, logistyka zwrotna ze względu na swoją specyfikę, liczbę i częstotliwość zwrotów jest traktowana w firmie jak coś nietypowego. Istnieje wyraźna potrzeba tworzenia specjalistycznych systemów integrujących dystrybucję i zwrotne procesy logistyczne. Ponieważ na rynku istnieje kilka systemów informatycznych zdolnych do mapowania procesów, które obejmują również zwrotne modele logistyczne, np. WMS, SAP ERP¹⁹⁶.

Firma, menedżerowie której mają świadomość ważności zarządzania przepływami zwrotnymi i co więcej wdrażają to w życie, posiadają cechy, które różnicują daną firmę (i jej procesy zarządzania logistyką zwrotną) od rywali, którzy ignorują procesy logistyki zwrotnej. Są to następujące cechy¹⁹⁷: po pierwsze, to *agile adaptability*, czyli sprawna adaptowalność, które odpowiada na pytania jak dobrze i jak szybko organizacja może reagować na zmiany wymagań klientów / rynku, a w rezultacie opracowywać nowe, produkty, usługi, rozwiązania logistyczne wymagane do ich spełnienia (i przekroczenia). Po drugie, sprawne zarządzanie zapasami lub możliwość skutecznego zarządzania kosztami i dostępnością zapasów. Po trzecie, *cycle times*, czyli czas cyklu lub czas potrzebny organizacji na rutynowe realizowanie zamówień klientów i powiązanych z nimi działań -

¹⁹⁶ R.P. Andrade, W.C. Lucato, R.M. Vanalle, M. Veira Junior, *Reverse Logistics and Competitiveness: A Brief Review of This Relationship*, http://www.pomsmeetings.org/confproceedings/043/FullPapers/Full-Paper_files/043-0068.pdf (21.02.2020).

¹⁹⁷ A. Robinson, Top 3 Benefits of a Reverse Logistics Management Program, cerasis.com (Dostęp: 13.02.2020).

zarówno po stronie zarządzania logistyką przychodzącą, jak i zarządzania logistyką zwrotną. Kolejne, kluczowe wskaźniki wydajności (KPI), czyli stosowanie najbardziej odpowiednich, aktualnych i dokładnych wskaźników do bieżącego pomiaru wydajności (i zadowolenia klienta). I ostatnie to wysoka pozycja rynkowa i zdolność organizacji do ustanawiania, utrzymywania i promowania swoich zdolności i atutów logistycznych zarówno wśród obecnych klientów, jak i całego rynku.

Świadomie ustalając odpowiednią politykę zwrotów oraz zarządzając w odpowiedni sposób logistyką zwrotną firmy mogą uzyskać wartość dodaną w postaci¹⁹⁸:

1. Redukcji kosztów – ponowne wykorzystanie materiałów i gospodarka opakowaniami zwrotnymi może zapewnić przychody, które stymulują nowe inicjatywy i wysiłki w rozwoju i usprawnieniach procesów logistyki zwrotnej. W niektórych gałęziach, takich jak np. przemysł aluminiowy, gdzie przedmiotem zwrotów są cenne surowce, koszty przetwarzania tego surowca są znacznie niższe od jego ponownego wyprodukowania.
2. Pozytywnego wpływu na środowisko – podnoszenie świadomości dotyczącej ochrony środowiska nie jest tymczasową tendencją. Czynniki te powoduje długotrwałą reorientację produkcji i konsumpcji na zrównoważony rozwój. W tym kontekście logistyka musi dążyć do minimalizacji szkodliwego wpływu na środowisko, nie tylko w zakresie pozostałości z produkcji i konsumpcji. Bardzo ważna jest redukcja negatywnego wpływu wyrobów na każdym etapie ich cyklu życia.
3. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej – jednym ze sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku jest wprowadzenie liberalnej polityki zwrotów towarów (strategia minimalizowania barier zwrotu podczas wymiany produktów), która pozwala na bycie lojalnym wobec klienta. Dzięki temu firmy, które we właściwy sposób zarządzają logistyką zwrotną w swojej firmie, mają możliwość osiągania sukcesów na rynku. Co więcej, jest im łatwiej dotrzeć do klienta, zbadać jego oczekiwania i na tej podstawie wyróżnić się wśród konkurencji.
4. Dyferencjacji wizerunku firmy – dużo firm wykorzystuje logistykę zwrotną w celach strategicznych, pozycjonując siebie jako „firma-obywatel”, angażując się społecznie i pomagając mniej uprzywilejowanym osobom. Firmy, które poszerzyły swój łańcuch dostaw o logistykę zwrotną, mają lepszą renomę pod kątem dbania o środowisko naturalne, ponieważ starają się wydłużyć cykl życia produktów poprzez ich naprawę lub w przypadku braku tej możliwości, poddanie

¹⁹⁸ C. Vaz, *Some Reasons...*, s. 467.

produktów recyklingowi. Każdy świadomy klient woli współpracować z firmą, która dba nie tylko o wynik finansowy, ale też o naturę.

5. Zadowolenie klienta - jest to kluczowa korzyść dla firmy. Klient jest zadowolony, kiedy firma zaoferuje jak najwyższy poziom obsługi klienta, w tym obsługi zwrotów.

Według R. Pinno i P.P. Carrus logistyka zwrotna może przynieść wartość w różnych obszarach działalności w postaci korzyści finansowe¹⁹⁹:

- Obsługa klienta - dobra polityka zwrotów da przewagę nad mniej liberalnymi konkurentami. Co więcej, pozwoli na uzyskanie zwrotnej informacji od klientów.
- Zarządzanie zapasami - logistyka zwrotna pozwala na efektywniejsze wykorzystanie zapasów poprzez szybką rotację starych i wolno schodzących towarów na magazynie na nowe, bardziej potrzebne.
- Odzyskiwanie wartości produktów - jeżeli produkt szybko nie sprzedaje się, sprawny system logistyki zwrotnej pomoże skutecznie go usunąć z łańcucha dostaw, np. sprzedać na aukcji albo osobom (*jobbers*), które kupują nadwyżki lub niechciane towary z jednego źródła w celu ponownego sprzedania.
- Bezpieczeństwo technologii - poprzez odzyskiwanie wszystkich swoich produktów firma może uniemożliwić konkurentom dostęp do swoich innowacyjnych technologii, co pomoże zyskać nad nimi przewagę konkurencyjną.

Według J.R. Stocka poprawa wizerunku firmy jest jednym z celów większości strategii logistyki zwrotnej²⁰⁰. Pozytywny wizerunek wyróżnia firmę wśród jej konkurentów, polepsza renomę wśród klientów i pomaga postrzegać ją jako organizację:

- przyjazną środowisku, tzn. myślącą o problemach ekologicznych, promującą recykling oraz zmniejszającą swoją działalnością negatywny wpływ na środowisko zewnętrzne,
- zachęcającą do egzekwowania przepisów prawnych dotyczących zbierania i dalszego losu towarów niebezpiecznych ADR,
- działającą społecznie, podkreślającą takie działania, jak darowizna, tworzenie nowych miejsc pracy, wsparcie edukacyjne i społeczne.

¹⁹⁹ R. Pinna, P.P. Carrus, *Reverse Logistics and the Role of Fourth Party Logistics Provider, Pathways to Supply Chain Excellence*, A. Groznik (Ed.), InTech, 2012.

²⁰⁰ J.R. Stock, *The 7 Deadly Sins of Reverse Logistics*, „Material Handling Management” 2001, March, vol. 56, no. 3.

W celu wykorzystania logistyki zwrotnej jako narzędzia do kreowania wartości w obsłudze klienta, co w konsekwencji pozwoli na maksymalizację zadowolenia klienta, Pollock rekomenduje²⁰¹:

- słuchać i odpowiadać na głos klientów, żeby wiedzieć, co ich zachwyca, a co może ich odstraszyć,
- konsekwentnie myśleć, wyprzedzając swoich klientów, przewidując ich potrzeby, zanim sami zdążą je sobie uświadomić,
- zdawać sobie sprawę, że nie wolno budować muru naokoło swoich klientów; błędne są założenia, że klienci, będąc z firmą długo, pozostaną z nią na zawsze,
- apelować do swoich klientów zarówno na poziomie intelektualnym, jak i emocjonalnym, pozwalając im wierzyć, że dokonali dobrego wyboru firmy; zwiększać ich świadomość dokonania dobrego wyboru, podkreślając atuty współpracy,
- robić wszystko, aby poprawić swoją reputację na rynku i utrzymać silną pozycję,
- pozycjonować siebie jako firmę bardziej „interaktywną” niż „proaktywną” lub „reaktywną” we współpracy ze swoimi klientami.

Powyższe rady pozwolą nie tylko na utrzymanie dobrych relacji z klientem, ale też zagwarantują dla nich zauważalną wartość dodaną (Tabela 3.5).

Tabela 3.5. Wartość dla klienta kreowana przez logistykę zwrotną

Obszar	Interpretacja
Obsługa klienta	Firmy, które mają dobrze rozbudowaną logistykę zwrotną, świadczą lepszą obsługę klienta, bardziej dbają o interes klienta oraz mają lepszy system komunikowania się z nim.
Koszty	Im bardziej sprawny jest system logistyki zwrotnej, tym mniej nakładów pieniężnych musi ponieść klient na dostawę, naprawę, serwis lub uzyskanie części zamiennych.
Czas	Sprawny system logistyki zwrotnej gwarantuje dla klienta oszczędności czasu oczekiwania na naprawę, serwis lub otrzymanie artykułów zamiennych.
Ryzyko	Im bardziej rozbudowana logistyka zwrotna, tym mniejsze ryzyko zakupowe u klientów.
Bezpieczeństwo	Dobrze działający system logistyki zwrotnej pozwoli w szybkim tempie wycofać duże partie towarów wadliwych lub niebezpiecznych z całego łańcucha dostaw, co w konsekwencji gwarantuje wysokie bezpieczeństwo dla

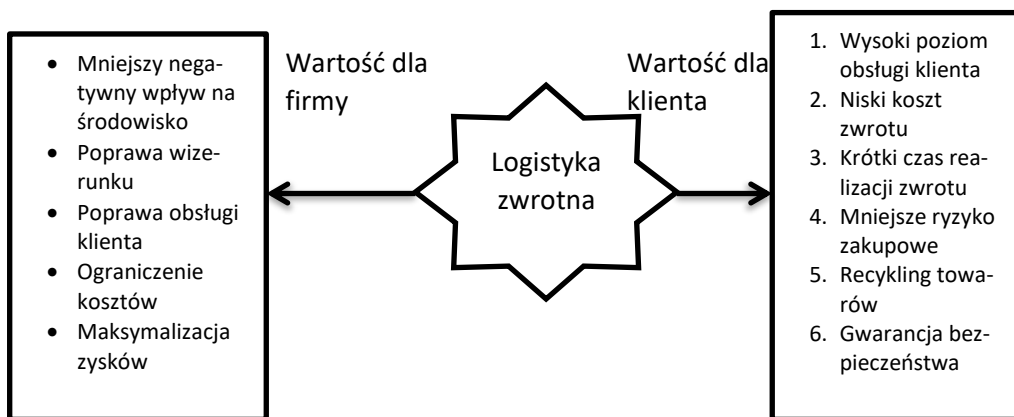
²⁰¹ W.K. Pollock, *Using Reverse Logistics to Enhance Customer Service and Competitive Performance*, „Reverse Logistics Magazine” 2007, Nov/Dec.

	konsumentów. Przykładem może być wycofanie przez firmę Mattel 19 mln lalek Barbie, które zawierały ołów, lub wycofanie leków z aptek.
--	---

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3.2 prezentuje wartość dodaną, którą może uzyskać zarówno firma, jak i klient poprzez sprawne wdrożenie logistyki zwrotnej. Bowiem logistyka zwrotna przyczynia się nie tylko do poprawy stanu środowiska naturalnego, ale również stanowi dobrą strategią biznesową, która pozwala na odzyskanie wartości ekonomicznej produktów zużytych lub małowartościowych.

Rysunek 3.2. Wartość kreowana przez logistykę zwrotną



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, aby logistyka zwrotna tworzyła wartość dodaną we współpracy z klientem, warto postrzegać ją jako narzędzie poprawy poziomu obsługi klienta, zwiększenia przewagi konkurencyjnej oraz zmiany wizerunku korporacyjnego. Logistyka zwrotna pomaga firmie koncentrować się na działaniach społecznych i proekologicznych, co pozwala deklarować się jako organizacja społecznie odpowiedzialna. Co więcej, zarządzanie strumieniem zwrotów może być źródłem cennej informacji o zachowaniach i wymaganiach klientów, tym samym pozwalając na lepsze dostosowanie oferty i poziomu obsługi do ich oczekiwań. Na drodze do sukcesu przetrwają tylko takie firmy, które są w stanie zaoferować klientom większą wartość za tę samą cenę. Taką wartością dodaną jest wartość poszerzona o obsługę klienta, zapewniająca stałą więź z klientem. Wartość poszerzoną o obsługę klienta tworzą usługi poprzedzające sprzedaż, towarzyszące sprzedaży i następujące po sprzedaży, tj. projektowanie, doradztwo, dostawa, serwis, usługi finansowe, usługi handlowe oraz sprawna obsługa

zwrotów i reklamacji. Logistyka zwrotna stanowi źródło wartości poprzez tworzenie dodatkowych korzyści dla klienta i/lub obniżkę kosztów finansowych oraz niefinansowych związanych z pozbywaniem się produktu. Taki klient potrzebuje „czegoś więcej” niż sam produkt, czegoś niematerialnego – pewnego standardu, za którym stoi troska, bezpieczeństwo oraz oferowanie pomocy w każdym momencie. Takim standardem jest obsługa klienta poszerzona o logistykę zwrotną. Zapewnienie przez firmę odpowiedniego poziomu obsługi klienta prowadzi do wysokiej jakości kontaktu, a tym samym może być traktowane jako istotny instrument kreowania wartości. Analizując rolę logistyki zwrotnej w obsłudze klienta, należy stwierdzić, że jej celem jest osiągnięcie jak najkrótszego czasu realizacji procesu zwrotu lub reklamowania towaru, zaczynając od momentu przyjęcia towaru przez sprzedawcę, do momentu otrzymania należności lub naprawionego produktu przez klienta. Klient, który został dobrze obsłużony i jest zadowolony z polityki zwrotów, która panuje w sklepie, wróci, dokona ponownych zakupów i podzieli się swoją opinią nie tylko ze znajomymi, ale też z innymi internautami. Firmy muszą wiedzieć, że zmiana podejścia na bardziej prokonsumenckie oraz inwestowanie w logistykę zwrotną to najlepsza droga do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

3.3 Obsługa zwrotów jako element logistycznej obsługi klienta

Obsługa klienta decyduje o wartości produktu i jego pokupności. Żeby dobrze obsłużyć klienta, konieczne jest podejście integrujące elementy marketingu i logistyki. Jedynie wówczas klient będzie mógł otrzymać to, czego oczekuje. Dzieje się tak, ponieważ kluczowym zadaniem marketingu jest kreowanie popytu, a logistyki – jego zaspokajanie. Tym samym jedynie integracja wspomnianych podejść pozwala na stworzenie oczekiwanej przez klientów dostępności produktów. Od marketingowej obsługi logistyczną różni cel, który realizuje. Marketingowa obsługa (sprzedażowa) klienta to szereg działań polegających na komunikacji z klientem w celu wykreowania czy wywołania, a następnie zaspokojenia potrzeb klienta, natomiast logistyczna obsługa klienta ma na celu realizację „obietnic” złożonych na tym etapie współpracy z klientem²⁰². Poprzez odpowiednie zarządzanie procesami transportowo-magazynowymi tworzy się czasowo-przestrzenną dostępność produktów²⁰³ (Tabela 3.6).

²⁰² A. Baraniecka, *Logistyczna obsługa klienta...*, s. 263.

²⁰³ S. Kauf, A. Tłuczak, *Logistyczna obsługa klienta. Metody ilościowe*, PWN, Warszawa 2018, s. 11.

Tabela 3.6. Elementy obsługi klienta na różnych etapach działalności przedsiębiorstwa

Obsługa klienta		
Elementy przedtransakcyjne	Elementy transakcyjne	Elementy potransakcyjne
Marketing	Logistyka	Logistyka
1. Sformułowanie na piśmie polityki obsługi klienta. 2. Przedłożenie klientowi klarownej deklaracji obsługi, która chroni go przed nierealnymi oczekiwaniami. 3. Struktura organizacyjna firmy obsługującej (dostawcy). 4. Elastyczność systemu. 5. Szkolenia praktyczne i seminaria.	1. Czas dostaw (cykl zamawiania). 2. Dostępność produktów z zapasu. 3. Elastyczność dostaw. 4. Częstotliwość dostaw. 5. Niezawodność dostaw. 6. Kompletność dostaw. 7. Jakość dokumentacji. 8. Dokładność dostaw. 9. Dogodność składania i monitorowania zamówień.	1. Przyjęcie zwrotu lub reklamacji, w niektórych przypadkach przekazanie artykułów zastępczych. 2. Kontakt z klientem, poinformowanie o pozytywnej lub negatywnej decyzji. 3. Badanie opinii klienta na temat towaru oraz zadowolenia z obsługi zwrotów. 3. Wyciągnięcie wniosków opartych na opiniach konsumentów oraz usprawnienie procesów, które miały bezpośredni wpływ na decyzję zwrotu ze strony klienta. 4. Zagospodarowanie zwróconego towaru (np. ponowne sprzedanie, odsprzedanie na rynkach wtórnych lub recykling). 5. Instalacja, gwarancja, zamiana, reperacja i dostawa części.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 19–27; S. Abt, *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, Wyd. AE, Poznań 1996; M. Pietrzak, *Efekty i koszty procesów logistycznych*, w: *Logistyka. Wybrane zagadnienia*, red. J. Kirijow, Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 191–192.

Elementy potransakcyjne, które są jednym z głównych obszarów zainteresowań niniejszej pracy pozwalają na przedłużenie kontaktu firmy z klientem. Współcześnie, kiedy firmy konkurują między sobą o utrzymanie klientów, elementy potransakcyjne bardzo zyskały na znaczeniu. Elementy potransakcyjne są ważne, również wtedy, gdy klienta spotkał problem, kiedy on doświadcza negatywne emocje związane z towarem po zakupie, gdy potrzebuje fachowej pomocy i wsparcia. Analiza Tabeli 3.6 prowadzi do wniosku, że elementy przedtransakcyjne stanowią domenę marketingu, natomiast transakcyjne (logistyka dystrybucji) i potransakcyjne (logi-

styka zwrotna) – logistyki. Ostatni etap fazy potransakcyjnej również należy do sfery marketingu, gdyż wszelkie działania związane z obsługą zwrotów, reklamacji i skarg muszą zostać zaplanowane w fazie przedtransakcyjnej, a logistyka pełni jedynie funkcję wykonawczą. Fakt ten zwraca uwagę na istnienie sprzężenia zwrotnego między wszystkimi elementami obsługi klienta. Wśród elementów obsługi klienta coraz większego znaczenia nabierają właśnie te, które są domeną logistyki, jak m.in. czas, terminowość i elastyczność dostaw, obsługa zwrotów²⁰⁴. Logistyczna obsługa klienta powinna polegać na zapewnieniu oczekiwanej przez klienta użyteczności miejsca oraz czasu. Także w aspekcie zwrotów i reklamacji. To system rozwiązań, który zapewni klientom uzyskanie pożądaných relacji między czasem złożenia zamówienia a jego fizycznym dostarczeniem do kupującego²⁰⁵. Pod pojęciem logistycznej obsługi klienta rozumie się również obsługę zwrotów i reklamacji.

Wszystkie działania w ramach logistycznej obsługi klienta powinny polegać na²⁰⁶:

- zapewnieniu określonej jakości oraz dotrzymaniu obiecanego poziomu wykonania podstawowych jej elementów,
- dostarczeniu korzyści dodanych w sposób efektywny,
- zapewnieniu pożądaných relacji między czasem złożenia zamówienia a jego realizacją,
- zwiększeniu zadowolenia klienta.

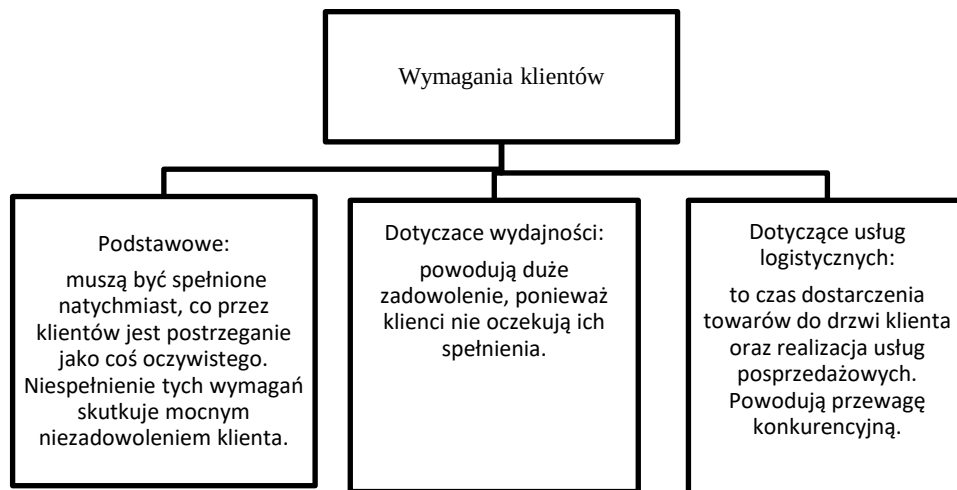
Biorąc pod uwagę wymagania klientów, warto powiedzieć, że dzielą się one na podstawowe, dotyczące wydajności oraz logistyki (Rysunek 3.3).

²⁰⁴ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 39-40.

²⁰⁵ S. Kauf, *Logistyczna obsługa klienta...*, s. 57-58.

²⁰⁶ *Ibidem*.

Rysunek 3.3. Podstawowe zakresy wymagań klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.-Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2001, s. 32.

Z Rysunku 3.3 wynika, że o zadowoleniu klientów oraz o przewadze konkurencyjnej w znacznym stopniu decydują elementy obsługi logistycznej, ponieważ materialne charakterystyki tylko w niewielkim stopniu różnicują produkty, o czym już wspomniano. W takim przypadku działania logistyczne mogą być rozpatrywane jako wartość dodana w obsłudze klienta, np. serwis i elementy niematerialne są trudne do skopiowania. Obsługa klienta jest obecnie jednym z najważniejszych zagadnień logistycznych, ponieważ jest to swoiste narzędzie do generowania przewagi konkurencyjnej. Jeżeli klient ma możliwość wyboru między dwoma bardzo podobnymi produktami, decydującym czynnikiem zakupu oprócz ceny będzie dostępność, czyli możliwość jak najszybszego zakupu w sklepie stacjonarnym lub odebrania zamówienia w domu w przypadku zakupów przez Internet. Uwzględniając logistyczny wymiar wartości dodanej, należy skonstatować, że stanowi ona rzeczywisty wkład operatorów i podmiotów logistycznych w wartość całkowitą produktów, tzn. wartość obejmującą charakterystyki materialne produktów, jak i elementy obsługi niematerialnej, tworzącej dostępność miejsca i czasu.

Jeżeli system logistyczny nie działa w należyty sposób, a klient nie otrzymuje zamówionej dostawy, firma jest narażona na ryzyko utraty sprzedaży²⁰⁷. Co z tego, że

²⁰⁷ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 150.

firma wytworzy znakomity produkt, a dział marketingu go rozreklamuje, jeżeli dział logistyki nie będzie w stanie dostarczyć go do klienta. Bez sprawnego systemu logistycznego, który zapewni szybką obsługę klienta, żadna firma nie przetrwa na rynku. Warto również pamiętać, że relacja między jakością logistycznej obsługi klienta a poziomem kosztów logistyki to najważniejszy *trade off* w zarządzaniu logistycznym²⁰⁸. Jakość logistycznej obsługi klienta musi pozostawać w odpowiedniej relacji do wartości cenowych i pozacenowych dla klienta tworzonych przez pozostałe części organizacji²⁰⁹. W systemie zapewniania jakości obsługa klienta powinna zajmować centralne miejsce, gdyż stanowi miernik efektywności²¹⁰ wszystkich działań, kreuje użyteczność miejsca i czasu oraz zapewnia odpowiednią jakość produktów i usług²¹¹ zgodnie z zasadą 7R (7 rights), którą w roku 1985 przedstawili Shapiro i Heskett. W literaturze polskiej reguła ta ujmowana jest w postaci 7W (7x właściwy)²¹².

²⁰⁸ Według Krawczyka „zarządzanie logistyczne jest działalnością kreującą całościową koncepcję przedsięwzięć logistycznych, uwzględniającą ich przebieg zarówno w przedsiębiorstwie, jak i u partnerów, oraz koordynację realizacji (w szerokim znaczeniu) tej koncepcji przez odpowiednio przyporządkowane jednostki organizacyjne z wykorzystaniem właściwych instrumentów kierowania i kontroli”. S. Krawczyk, *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Wyd. AE, Wrocław 2000, s. 37.

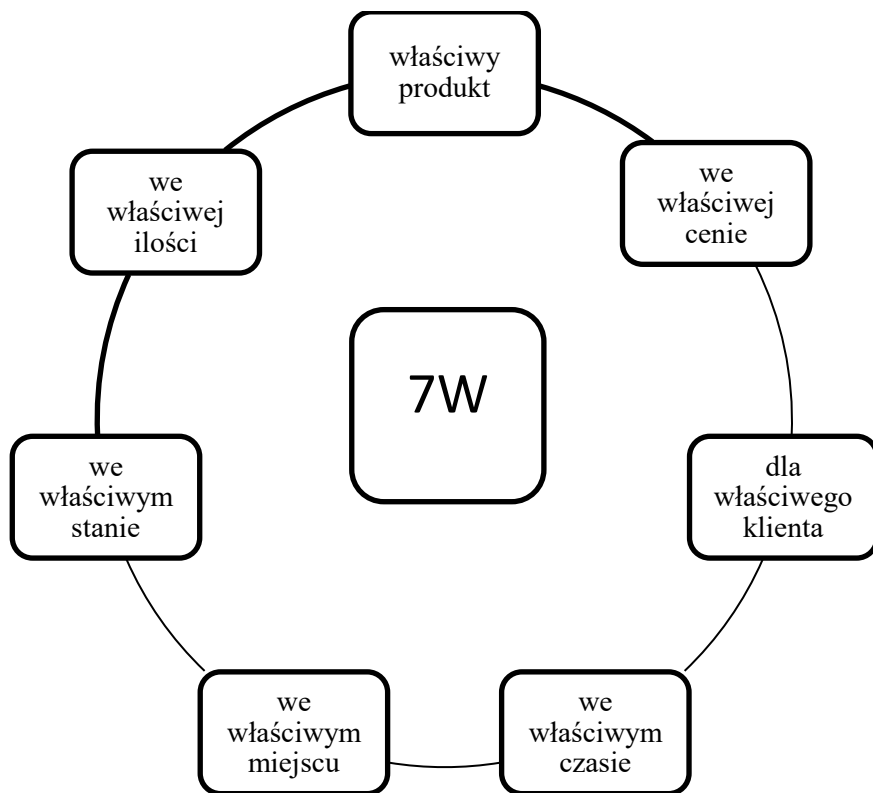
²⁰⁹ M. Ciesielski, *Logistyczna obsługa klienta w kontekście strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*, red. J. Długosz, Wyd. AE, Poznań 2005, s. 22.

²¹⁰ Według Blacka „efektywność ekonomiczna” to działanie, którego celem jest osiągnięcie danego efektu przy wykorzystaniu jak najmniejszej ilości dostępnych zasobów lub też osiągnięcie najlepszego rezultatu przy wykorzystaniu określonej ilości zasobów. J. Black, *Słownik ekonomii*, PWN, Warszawa 2008.

²¹¹ T. Pokusa, *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Wyd. WSZiA–Instytut Śląski, Opole 2001, s. 50.

²¹² J. Szołtysek, *Logistyka*, w: S. Kauf, E. Płaczek, A. Sadowski, J. Szołtysek, S. Twaróg, *Vademecum logistyki*, Diffin, Warszawa 2016, s. 22.

Rysunek 3.4. Zasada 7W



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szołtysek, *Logistyka*, w: S. Kauf, E. Płaczek, A. Sadowski, J. Szołtysek, S. Twaróg, *Vademecum logistyki*, Diffin, Warszawa 2016, s. 22.

Można stwierdzić, że produktem logistyki jest należyte obsłużenie klienta. Pamiętać należy, że znaczenie logistycznych aspektów obsługi klienta rośnie, gdy pozostałe elementy obsługi, takie jak: cena, jakość produktu czy warunki płatności, są podobne u różnych producentów dóbr materialnych²¹³. Obsługa logistyczna jest kluczowa, ponieważ wówczas elementy materialne zbyt mało różnicują ofertę. Czyli jest to ważne w sytuacji, gdy firmy konkurują wyłącznie na podstawie mocy logistycznej, która obejmuje niematerialne aspekty firmy, które trudno skopiować.

²¹³ D. Szwajca, *Problemy oceny i pomiaru poziomu logistycznej obsługi klienta*, t. 2, Wyd. ILiM, Poznań 1998, s. 377.

Według F.J. Beiera i K. Rutkowskiego „logistyczna obsługa klienta stanowi swoistą sumę netto wszystkich logistycznych działań przedsiębiorstwa”²¹⁴. A. Baraniecka²¹⁵ oraz K. Rutkowski²¹⁶ uważają, że logistyczna obsługa klienta to zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zabezpieczania/zaspakajania potrzeb odbiorcy pod względem czasu, niezawodności, komunikacji oraz wygody. M. Pietrzak zmienił nazwę logistycznej obsługi klienta na „dostawczą obsługę klienta”, tym samym wykazując jej główny cel. Według niego aspekt logistyki jest bardzo ważny, ponieważ szacuje się, że około połowy skarg klientów nie wynika z jakości i cech produktu, a z nieodpowiedniego poziomu obsługi dostawczej²¹⁷. D. Kempny postrzega obsługę logistyczną jako „*umiejętność lub zdolność sprawnego i efektywnego zaspokajania oczekiwań i wymagań klienta, głównie co do czasu i miejsca dostarczenia zamawianych produktów, przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych form aktywności logistycznej, w tym transportu, magazynowania, zarządzania zapasami, informacją, opakowaniami i wielu innych. Zdolność taką wykazują systemy logistyczne przedsiębiorstw oraz łańcuchy dostaw*”²¹⁸. Bardzo podobnie pojęcie to definiują D.M. Lambert i inni. Według nich logistyczna obsługa jest swoistą miarą tego, jak dobrze system logistyczny przedsiębiorstwa zapewnia odpowiednie czas i miejsce dla określonego produktu lub usługi²¹⁹. Mając świadomość, że logistyczna obsługa klienta w swojej fazie potransakcyjnej obejmuje zwroty i reklamacje, to rosnące znaczenie tego elementu relacji klienta z firmą, zasadne wydaje się doprecyzowanie ujęcia logistycznie obsługi klienta i literalne wskazanie na aspekty logistycznej obsługi zwrotów. Mając powyższe na uwadze można uznać, że *logistyczna obsługa klienta to zdolność systemu logistycznego do zaspokajania potrzeb klientów w zakresie dostarczania towarów oraz realizacji zwrotów pod kątem czasu, niezawodności, sprawności, komunikacji oraz wygody*.

W obecnych realiach, gdy towary różnych firm w małym stopniu się od siebie różnią, klient zaczyna dostrzegać takie elementy w obsłudze, jak czas, niezawodność czy szybkość dostawy (Tabela 3.7).

²¹⁴ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka: wprowadzenie do logistyki...*, s. 40.

²¹⁵ *Nowoczesne rozwiązania w logistyce*, red. R. Kozłowski, A. Sikorski, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 163–164.

²¹⁶ K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2002, s. 113.

²¹⁷ M. Pietrzak, *Efekty i koszty procesów logistycznych*, w: *Logistyka. Wybrane zagadnienia*, red. J. Kirijow, Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 190.

²¹⁸ D. Kempny, *Obsługa klienta...*, s. 74.

²¹⁹ D.M. Lambert, J.R. Stock, L.M. Ellram, *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin/McGraw-Hill, 1998, s. 40.

Tabela 3.7. Elementy logistycznej obsługi klienta

Element logistycznej Obsługi	Interpretacja
Terminowość (czas)	Prawdopodobieństwo dotrzymania uzgodnionego terminu realizacji dostawy lub doręczenia.
Jakość	Stosunek wielkości dostawy pozbawionej naturalnych ubytków i szkód transportowych do całkowitej wielkości dostaw.
Szybkość (czas)	Okres pomiędzy przyjęciem zamówienia a realizacją dostawy.
Niezawodność	Zgodność otrzymanej dostawy ze specyfikacją czasową. Obejmuje prawidłową realizację (dokładność, kompletność) i punktualność oczekiwanych dostaw, czyli terminowość dostaw oraz utrzymanie na określonym, względnie niskim poziomie strat, ubytków i pomyłek.
Kompletność	Zgodność otrzymanej dostawy ze specyfikacją asortymentową.
Elastyczność	Podatność na zmiany wymagań klientów (technologicznych, asortymentowych, sezonowych). Zdolność dostosowywania czasu, wielkości, asortymentu i sposobu dostawy do oczekiwań klientów. Elastyczność jest również tym elementem obsługi, który decyduje o sprawnych dostawach w warunkach trudnych, nadzwyczajnych i nieplanowanych.
Gotowość	Udział zamówionych towarów, które mogą być natychmiast wydane.
Formalizm	Przyjęta procedura składania i realizacji zamówień, uwzględniania zwrotów, skarg, zażaleń, reklamacji.
Komfort	Wygoda formy zamawiania dostawy przez klientów.
Regularność (częstotliwość)	Liczba dostaw w danym czasie (w ciągu dnia, doby, tygodnia, miesiąca), zależy od rodzaju dostarczanych produktów i systemu organizacji dostaw. Wymagana częstotliwość dostaw jest ustalana w zależności od kosztów utrzymania zapasów, kosztów zamawiania, magazynowania i transportu.
Bezbłądność	Unikanie błędów i uszkodzeń w procesie dostarczania zamówień.
Dostępność produktów z zapasu, nazywana również dostępnością zapasu	Wielkość popytu, który może być natychmiast zaspokojony z zapasów pozostających na składzie u dostawcy.
Poprawność	Unikanie błędów w dostarczonym zamówieniu.
Szkodowość	Unikanie uszkodzeń w procesie dostarczenia zamówienia.
Wydajność	Liczba dostarczonych pozycji produktu w danym okresie.
Dostępność organizacyjna	Predyspozycje klienta warunkujące kontakt z personelem firmy.

Dogodność dokumentacji wymaganej przy składaniu zamówień	Powinna być ona prosta w sporządzaniu, dokładna, dostosowana do standardowych dokumentów używanych w firmie dostawcy i u klientów, a także dostosowana do obowiązujących przepisów prawnych, niepozostawiająca klientowi żadnych wątpliwości.
Sprawna obsługa posprzedażowa	Możliwość dokonania szybkiego i darmowego zwrotu w jak najdłuższym czasie od zakupu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Jedliński, *Zarządzanie systemami logistycznymi*, Wyd. US, Szczecin 1998, s. 180; K. Lai, T.C.E. Cheng, *Just-in-time Logistics*, Gower Publishing, Surrey 2009; D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001, s. 18–19.

Należy zgodzić się ze stwierdzeniem D. Kempny, iż najpełniej istotę logistycznej obsługi klienta wyjaśniają jej poszczególne atrybuty²²⁰. W przypadku zarządzania system zwrotów do atrybutów logistycznej obsługi klienta ważnych z punktu widzenia zarówno klienta, jak i firmy możemy zaliczyć czas, jakość, elastyczność czy terminowość (Tabela 3.8).

Tabela 3.8. Atrybuty procesu logistycznej obsługi zwrotów z punktu widzenia odbiorcy i dostawcy

Atrybut procesu logistycznej obsługi klienta	Strona zainteresowana danym atrybutem	Charakterystyka atrybutu
Czas trwania procesu	Klient, firma	Czas wykonywania poszczególnych działań składających się na proces zarządzania zwrotami.
Jakość procesu	Klient, firma	Tworzona jest przez producenta, a definiowana i oceniana przez klienta; to miara przebiegu procesu wyrażająca się oceną poziomu zadowolenia klientów z otrzymanych rezultatów (wyjść) procesu.
Koszt procesu	Klient, firma	Obejmuje wszystkie koszty związane z wykonaniem działań składających się na proces; dla obu stron koszty powinny być jak najniższe.
Elastyczność procesu	Klient	Możliwość spełniania specjalnych wymogów lub obsługi w sytuacjach wyjątkowych i nieplanowanych.
Terminowość realizacji procesu (punktualność)	Klient	Zgodność terminu wykonania procesu z planowanym terminem; to jedna z fundamentalnych miar osiągniętego poziomu logistycznej obsługi klienta.
Bezpieczeństwo	Klient, firma	Zestaw skoordynowanych działań podjętych w chwili pojawienia się zagrożenia.

²²⁰ D. Kempny, *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Szydełko, *Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2012, nr 5, s. 195, J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 154

Logistyczna obsługa klienta, do której zalicza się obsługę zwrotów, jest rozpatrywana jako własność produktu rozszerzonego. Według J.J. Coyla uznanie obsługi klienta za swoisty „produkt” jest bardzo efektywne i pomaga osiągnąć przewagę konkurencyjną²²¹. Obecny klient nie kupuje tylko produktu fizycznego lub usługi. Dla niego jest ważna gwarancja współpracy z firmą na etapie posprzedażowym. Dla przykładu, na decyzje zakupowe konsumenta wpływa w dużym stopniu możliwość łatwego zwrotu towaru, zwłaszcza kiedy towar był kupiony online, przez co klient nie miał możliwości sprawdzić go fizycznie. Należy pamiętać, że logistyczna obsługa klienta jest wspólnym obszarem zarówno logistyki, jak i marketingu. Od sfery marketingowej zależy to, jaki standard obsługi firma przyjmie, jak go opíše w swoich regulaminach i jak przeszkoli swój personel. Z kolei logistyka decyduje o wszystkich procesach, które w bezpośredni sposób przyczyniają się do szybkiej i sprawnej obsługi klienta.

Wzrost znaczenia logistycznej obsługi klienta spowodowany jest zwiększeniem się wrażliwości klienta na poziom oferowanej mu obsługi. Klient na współczesnym rynku to nabywca świadomy i wymagający, obyty z takimi pojęciami, jak kalkulacja kosztów okresu użytkowania czy analiza kosztów i korzyści²²². Udoskonalenie przez firmę elementów logistycznych może w dużym stopniu przełożyć się na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, ponieważ logistyka stanowi wymiar integrujący poszczególne elementy obsługi klienta, co wpływa na znaczną redukcję czasu i kosztów obsługi oraz jest bardzo ważne z punktu widzenia nie tylko klienta, ale i samej firmy²²³. Brak efektywnej logistyki negatywnie oddziałuje na realizację planu i może doprowadzić do spadku obrotów organizacji²²⁴. Logistyka w obszarze obsługi klienta jest jednym z najważniejszych aspektów decydujących o szybkim zaspokojeniu potrzeb klientów, co ma bezpośredni wpływ na ich zadowolenie i lojalność. W tym aspekcie czynniki logistyczne mogą być postrzegane jako wartość dodana, która wyróżnia jedną firmę na tle innej. Definiując obsługę klienta z tej perspektywy,

²²¹ J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 154.

²²² M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 31.

²²³ J. Walasek, *Logistyczna obsługa klienta na przykładzie operatora logistycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Transport” 2014, z. 82, s. 289.

²²⁴ A. Buszko, *Modelowanie usług logistycznych ze względu na poziom satysfakcji klientów*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 1, s. 14.

można ją określić jako zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu, niezawodności, komunikacji i wygody²²⁵. Logistyka jest narzędziem, które wyróżnia ofertę jednej firmy na tle drugiej.

Z perspektywy klienta bardzo istotnym czynnikiem jest czas. Jak pisze S. Kauf, istotne jest ujednolicenie pojęcia „właściwy czas”. Na ogół oznacza to „ani za wcześnie, ani za późno”, czyli „wtedy, kiedy tego potrzebuje klient”. Z perspektywy firmy czas najczęściej jest kojarzony z okresem obsługi zamówienia, zaś z perspektywy klienta z czasem oczekiwania na dostawę oraz dostawę uzupełniającą²²⁶. Dla firmy ważne jest rozeznanie, jakim czasem dysponuje klient i na kiedy dokładnie potrzebuje mieć zrealizowane zamówienie. Skierowanie uwagi przedsiębiorstwa na zapewnienie „właściwego czasu” oznacza zrozumienie klienta oraz zaspokojenie jego potrzeb pod względem punktualności, aktualności, nowości. To także elastyczne reagowanie na modę i kaprysy klienta. Jeśli czas ma dla niego znaczenie, to jest on skłonny zapłacić wyższą cenę za dany wyrób lub usługę. Przykładu takiego działania dostarcza firma Zappos.com, która „uszcześliwia” swoich klientów poprzez skrócenie czasu dostaw produktów do 24 godzin w myśl zasady „dostarczamy szczęście”. Zappos prawie 75% przychodów osiąga poprzez zakupy od lojalnych i stałych klientów, którzy zamawiają średnio 2,5 razy więcej niż nowi klienci²²⁷.

Czas jest zawsze istotnym narzędziem konkurencyjności firmy. Można go wykorzystać przez: skrócenie procesów (oszczędność czasu), dotrzymywanie umówionych terminów (punktualność), uformowanie na nowo istniejących procesów (płynność czasu), rozwój nowych produktów i procesów (innowacyjność)²²⁸. Dostosowując czas dostawy, tzn. skracając go, firma nie tylko lepiej zaspokaja potrzeby klienta i podnosi poziom jego obsługi, ale również ma możliwość generowania korzyści ekonomicznych przekładających się na możliwości konkurencyjne. Skrócenie czasu realizacji zamówienia korzystnie wpływa na sytuację finansową przedsiębiorstwa w następujący sposób²²⁹:

- skrócenie cyklu realizacji zamówienia powoduje zmniejszenie kosztów zamrożenia kapitału w cyklu obrotowym,

²²⁵ E. N. Berkowitz, Por. N. Eric, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Homewood– Boston, Irwin 1989, s. 385–386.

²²⁶ S. Kauf, *Logistyczna obsługa klienta*, w: S. Kauf, E. Płaczek, A. Sadowski, J. Szołtysek, S. Twaróg, *Vademecum logistyki*, Difin, Warszawa 2016, s. 66.

²²⁷ <https://www.ekomercyjnie.pl/po-co-w-e-commerce-misja-firmy/> (Dostęp: 16.11.2017).

²²⁸ A. Fajczak-Kowalska, *Koncepcja skierowana na czas w logistyce magazynowania*, „Logistyka” 2014, nr 3, s. 1654.

²²⁹ B. Śliwczyński, *Controlling w łańcuchu dostaw skutecznym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej*, www.logistyka.net.pl (Dostęp: 16.11.2017).

- większa liczba cykli obrotowych powoduje akumulację większej wartości zysku w okresie rozrachunkowym (np. rocznym) przedsiębiorstwa,
- krótszy cykl obrotowy powoduje zmniejszenie potrzeb kapitałowych, a zatem obniżenie kosztów pozyskania kapitału (np. kosztów obsługi kredytu),
- większy obrót w jednostkowym czasie rozrachunkowym powoduje wzrost poziomu wykorzystania zasobów,
- większa wartość zysku dla ustalonej wartości aktywów (poziomu inwestycji) powoduje wzrost wskaźników rentowności aktywów.

Firma, która pragnie konkurować pod względem czasu, powinna dokonać w całym przedsiębiorstwie pomiarów czasu, przyjmując założenie, że właśnie ten wskaźnik jest odpowiednim parametrem do zaspokojenia potrzeb konsumentów. W konsekwencji umiejętne zarządzanie czasem pozwoli na sprawną obsługę klienta, a to z kolei przyczyni się do zwiększenia zadowolenia i lojalności klientów.

Kolejnym ważnym czynnikiem jest niezawodność dostaw, która obejmuje takie parametry, jak: dokładność, kompletność i terminowość dostaw oraz utrzymywanie bezbłędności w prowadzonej dokumentacji oraz ubytków ilościowych na względnie niskim dopuszczalnym poziomie. Niezawodność oznacza, że dostawa zostanie zrealizowana zgodnie z wyznaczonym terminem i bez jakichkolwiek uszkodzeń ładunków, faktury będą sporządzone bez błędów, dostawa trafi w odpowiednie miejsce, a asortyment oraz liczba produktów będą zgodne z zamówieniem²³⁰. Stały czas dostaw pozwala firmom efektywnie planować, a jakiegokolwiek opóźnienia czy zbyt wczesne dostawy mogą stać się przyczyną olbrzymich kosztów. Wiele analiz dowodzi, że niezawodność dostaw traktowana jest jako najważniejszy element w obsłudze klientów, a to przyczynia się do zwiększenia ich zadowolenia²³¹. Niezawodność jest ważna również w aspekcie zwrotów i reklamacji, np. gdy klient oczekuje na towar, który jest naprawiany przez producenta. W tej perspektywie również ważne jest dostarczenie naprawionego towaru lub zamiennika w wyznaczonym terminem zgodnie z zasadą 7w. Ważność niezawodności dostaw w cyklu zwrotnym jest spowodowane tym, że klient już ma za sobą doświadczenie współpracy z firmą i raczej te doświadczenie nie było pozytywne, ponieważ klient zdecydował nie zatrzymać towar lub był zmuszony go reklamować. Więc to w jaki sposób zrealizujemy ten proces spowoduje

²³⁰ W. Kamiński, *Światowa produkcja i handel produktami żywnościowymi wymagającymi chłodnictwa i zamrażalnictwa – implikacje dla chłodniczego transportu drogowego*, w: *Transport żywności na średnie i dalekie odległości*, red. A. Rutkowski, Polskie Towarzystwo Technologów Żywności, Warszawa 1996.

²³¹ E.N. Berkowitz. Por. N. Eric, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing...*, s. 385-386.

zmianę doświadczenia z negatywnego na pozytywne. Choć warto pamiętać, że duża ilość zwrotów ma subiektywne przyczyny klienta, który jeszcze na etapie kupna towaru mógł rozważać jego zwrot. Tabela 3.9 przedstawia: w jaki sposób należy dostosować obsługę firmy oraz jak realizować dostawę w zależności od przyczyn zwrotu podczas interakcji z klientem.

Tabela 3.9. Rodzaj zwrotu a obsługa klienta

Rodzaj	Sposób obsługi klienta, podejście do klienta
Zwrot towaru pełnowartościowego, który został zakupiony pod wpływem emocji	Na tym etapie firma może dowiedzieć się tylko, jaka jest przyczyna zwrotu. Najczęściej będzie ona subiektywna, np. niepasujący kolor czy rozmiar lub brak przyczyny. Wszystko, co może zrobić firma na tym etapie, to szybkie załatwienie zwrotu oraz miła obsługa ze strony pracowników. W tym momencie kończy się proces obsługi klienta, chyba że wróci on, aby dokonać kolejnych zakupów. Bodźcami, które wpłyną na zatrzymanie klienta, mogą być karty lojalnościowe lub karty rabatowe. Na tym etapie dla klienta również jest ważna szybkość odzyskania należności finansowych.
Zwrot towaru pełnowartościowego z powodu problemów podczas instalacji lub użytkowania	Na tym etapie firma musi fachowo, bez emocji wytłumaczyć klientowi, jak dany produkt należy obsługiwać lub instalować. Jeżeli w opakowaniu nie było dołączonej instrukcji, to należy przekazać ją klientowi osobiście lub przesłać mailowo. Aby zrobić najlepsze wrażenie na kliencie, pracownik może np. udać do jego domu i pomóc w instalacji produktu albo też wskazać numer infolinii, za pomocą której klient otrzyma pomoc techniczną.
Zwrot związany z końcem cyklu użytkowania lub końcem cyklu życia produktów	Kiedy klient oddaje towar, którego używał aż do końca jego cyklu życia, to najczęściej może świadczyć tylko o jego zadowoleniu. W tym momencie zadaniem firmy jest zaproponowanie i jak najszybsze dostarczenie zamiennika, nowszej wersji danego towaru. Oprócz tego ważne jest poinformowanie klienta o wszystkich szczegółach dotyczących transakcji – o tym, w jaki sposób przebiegnie zapłata i dostawa produktu oraz jak długo to potrwa, informacja o możliwości zwrotu produktu lub wymiany, ile trwa zwrot lub wymiana, o warunkach gwarancji, o możliwości odstąpienia od umowy itp. Sprawny przekaz informacji jest podstawą sukcesu.
Reklamacja towaru wadliwego	Na tym etapie należy potraktować klienta jako „darczyńcę”, osobę, która przyniosła nam prezent – darmową radę, jak poprawić jakość naszego towaru. Po pierwsze, firma musi przyznać się do winy, by móc następnie wychwycić błędy podczas procesu produkcji. Dopiero wtedy będzie mogła udoskonalić swój produkt. Po drugie, musi przyjrzeć się reklamacji, zamiast odsyłać klienta. W sytuacji, gdy produkt faktycznie ma jakąś usterkę czy wadę, można zadbać o zadowolenie klienta poprzez szybką interwencję i zainteresowaniem ze strony firmy.

Reklamacja towaru niekompletnego	Bardzo ważna jest reakcja na opinie. Jeśli klient będzie miał jakieś negatywne uwagi, np. że w opakowaniu brakowało którejś części, należy jak najszybciej rozwiązać problem. Klient musi wiedzieć, że firma szybko reaguje na jego niezadowolenie. Również doceniona przez klienta jest sprawnie działająca infolinia.
----------------------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

Obowiązek obsługi klienta również w cyklu zwrotnym wydłuża cykl życia produktu poza sferę produkcji i dystrybucji. Przedłużenie cyklu życia wynika z koncentracji przedsiębiorstw nie tylko na końcowym etapie użytkowania produktu, ale także na szeroko rozumianej obsłudze zwrotów i tworzeniu wartości dodanej dla firmy z ponownego użycia produktu, często nie w postaci pierwotnej²³². Wprowadzenie szybkiego i sprawnego systemu zwrotów i reklamacji jest również bardzo ważnym czynnikiem logistycznym w obsłudze klientów.

Wzrost znaczenia problemu logistycznych parametrów obsługi wynika z²³³:

1. Zmiany na rynkach międzynarodowych (globalizacji rynku i produkcji) – zmuszają one firmy do walki konkurencyjnej i oferowania wysokiego poziomu usług dystrybucyjnych. Usługi te w większym stopniu decydują o sukcesie handlowym firm niż takie podstawowe elementy strategii marketingowej, jak produkt czy cena. Obsługa klienta – w obliczu globalizacji handlu i produkcji – staje się potężnym narzędziem walki konkurencyjnej, a najbardziej liczącym się wskaźnikiem osiągniętego poziomu obsługi klienta jest liczba dostaw w czasie.
2. Stosowania określonych filozofii obsługi klienta i związanych z tym kosztownych w realizacji strategii mających wpływ na ogólną kondycję finansową i pozycję przedsiębiorstw na rynku. Przedsiębiorstwa są zmuszone do ciągłej konfrontacji operacji logistycznych w sferze dostaw z założeniami przyjętej polityki i strategii obsługi.
3. Konieczności utrzymywania wysokiego poziomu sprawności logistycznej w obsłudze klienta, wymagającej wzrostu inwestycji w monitoring i systemy kontroli procesów logistycznych.
4. Rozbieżności między oferowanym poziomem obsługi a oczekiwaniami klientów, co może powodować negatywne skutki ekonomiczne. Odnosi się to do firm proponujących zarówno zbyt wysoki, jak i zbyt niski poziom obsługi. W sytuacji, gdy poziom obsługi jest wyższy niż możliwości finansowe klienta, producent

²³² J. Janczewski, *Problematyka zarządzania logistycznym strumieniami powrotnymi*, Humanitas, Sosnowiec 2013, s. 82.

²³³ R. Barcik, *Znaczenie obsługi klienta w logistyce...*, s. 32.

ponosi równie poważne straty jak wówczas, gdy zbyt niski poziom obsługi mija się z oczekiwaniami nabywców, dając szansę firmom konkurencyjnym. Należy pamiętać, że z punktu widzenia odbiorcy istnieją tylko dwa poziomy obsługi klienta – realizacja zamówienia w 100% lub w 0%. Inaczej mówiąc, albo odbiorca otrzyma dokładnie to, co zamówił, w terminie, jaki ustalił, albo nie. Niestety wskaźnik 100% jest niezmiernie trudny do osiągnięcia.

O tym, czy firmie opłaca się inwestować w logistyczną obsługę klienta, zdania są podzielone. Dla przykładu, A. Baraniecka uważa, że stawianie klienta w hierarchii relacji czy nawet transakcji na wyższym od siebie poziomie, nawet tylko w wymiarze hasła reklamowego, jest niebezpieczne i może przynieść skutki negatywne. Są to np. roszczeniowy charakter komunikacji ze strony klienta, straty finansowe i wizerunkowe w przypadku niedotrzymania złożonych obietnic, zwiększenie kosztów obsługi klienta w celu spełnienia wygórowanych potrzeb klienta, koszty utraconych możliwości wymiany wiedzy i doświadczeń z klientem, a co za tym idzie – strata potencjału usprawnień opartych na współpracy²³⁴. Z drugiej strony – nieuwzględnianie wymagań klientów spowoduje ich niezadowolenie, a w efekcie odejście. Z kolei F.J. Beier i K. Rutkowski, że przedsiębiorstwa, które są cenione za wysoki poziom logistycznej obsługi klienta, są o wiele rentowniejsze, rozwijają się o 8% szybciej, oferują swoje produkty po wyższych cenach, nawet do 7%, oraz osiągają do dwunastu razy wyższą rentowność w porównaniu do swoich konkurentów²³⁵. Według wymienionych wyżej naukowców dzieje się tak dlatego, że wysoki poziom obsługi powoduje dodanie wartości do produktu lub usługi. Wartość dodana jest współdzielona w taki sposób, że każda ze stron danej transakcji lub umowy ma większą wartość po transakcji niż przed jej zawarciem. Obsługa klienta jest jednym z procesów łańcucha dostaw i jest procesem dostarczającym odpłatne świadczenia z wartością dodaną²³⁶. Według autorki logistyczna obsługa klienta jest procesem, który prowadzi do wytwarzania wartości dla obu stron. Zyskuje zarówno klient, jak i firma – klient w postaci szybkiej dostawy i gwarantowanej obsługi posprzedażowej, a firma w postaci przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując, żeby firma była konkurencyjna, nie może tylko produkować wysokojakościowych towarów lub inwestować w najnowsze technologie. Należy również szukać sposobów skutecznego podążania za potrzebami klientów lub

²³⁴ A. Baraniecka, *Logistyczna obsługa klienta...*, s. 263.

²³⁵ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka: wprowadzenie do logistyki...*, s. 43.

²³⁶ E. Kulińska, *Wartość logistyczna – próba identyfikacji*, „Logistyka” 2010, nr 4, s. 4.

pomysłów na ich wyprzedzanie. Globalizacja rynku, konieczność utrzymania wysokiego poziomu świadczonych usług, nasilająca się konkurencja oraz wzrost wymagań klientów przyczyniły się do wzrostu znaczenia obsługi klienta. Według S. Kauf dzisiejszy klient jest wygodny, zabiegany, coraz mniej lojalny względem marki oraz bardzo wymagający. Klienci nie kupują dzisiaj jedynie materialnych walorów produktu. Ich nie interesuje tylko awaryjność produktów, ale również czas i nakład pracy związany np. z usuwaniem awarii²³⁷. Konieczne jest również odpowiednie zarządzanie obsługą klienta. Właśnie dobrze zorganizowany proces obsługi klienta oparty na sprawnej logistyce pozwala na szybką reakcję podczas zmiany popytu i preferencji konsumentów, ponieważ najważniejszym czynnikiem jest dostępność – jak szybko towar będzie dostarczony do drzwi klienta lub gdzie najbliżej klient ten produkt znajdzie na sklepowych półkach. W silnie konkurencyjnym środowisku, w którym przychodzi funkcjonować wielu firmom, umiejętne zarządzanie obsługą klienta umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad innymi istniejącymi na rynku firmami. Skuteczny i efektywny proces obsługi klienta jest w stanie zapewnić wysoką jakość usług, a co za tym idzie – zadowolenie klientów. Aby to było jednak możliwe, należy procesem tym odpowiednio zarządzać.

²³⁷ S. Kauf, *Logistyczna obsługa klienta...*, s. 56–57.

Rozdział IV

Logistyczna obsługa zwrotów jako przesłanka zadowolenia klienta

4.1. Klasyczne vs. prokonsumenckie podejście do polityki zwrotów

Właściwe zarządzanie zwrotami przyczynia się do polepszenia obsługi klienta, a to z kolei skutkuje zwiększeniem konkurencyjności na rynku. Z badań przeprowadzonych przez J. Barlow i D. Maul wynika, że problematyka zwrotów jest bardzo ważna²³⁸, ponieważ daje klientowi zabezpieczenie i gwarancję, że sprzedawca jest pewny oferowanych przez niego produktów i jest gotów wziąć za nie odpowiedzialność. Sprzedawca, który nie przyjmuje zwrotów ani nie pozwala na wymianę towaru:

- kompletnie nie zna się na zasadach obsługi klienta,
- nie jest pewny co do jakości towarów lub świadczonych usług,
- nie włączył polityki zwrotów do systemu logistycznego firmy, przez co nie potrafi tymi zwrotami zarządzać.

W przeciwnej sytuacji, każdy sklep dbający o konsumentów pod kątem zwrotów, na swojej stronie lub w regulaminie konsumenckim musi precyzyjnie opisać obowiązującą politykę zwrotów. Na poczet niniejszej pracy proponuje się następującą definicję polityki zwrotów: *polityka zwrotów to zasady, które sprzedawcy detaliczni ustanawiają w celu zarządzania procesem, w którym klienci zwracają lub wymieniają niechciane lub wadliwe towary.*

Polityka zwrotów powinna uwzględniać różne kategorie towarów, przewidywać wszystkie możliwe sytuacje, być łatwa i czytelna w realizacji, znana i zrozumiała dla wszystkich pracowników, którzy mają bezpośrednią styczność z klientem. W świadomości konsumentów dobrze rozbudowana polityka zwrotów skutkuje wzrostem zaufania do sklepu.

²³⁸ J. Barlow, D. Maul, *Emotional Value*, Berrett-Koehler Publisher, Berkeley 2000.

Istnieje kilka sposobów, które mogą podjąć sprzedawcy detaliczni, aby zniechęcić klientów do naruszania zasad dotyczących zwrotów, np. poprzez umieszczenie w miejscu widocznym dla każdego klienta opracowanych zasad. Chociaż niektóre rodzaje produktów są łatwiejsze do sprzedaży po ich zwróceniu, zaleca się stosowanie jednej zasady i przestrzeganie jej, a nie wprowadzanie różnych reguły dla różnych typów przedmiotów sprzedawanych w sklepie. To, jaką politykę zwrotów wprowadza firma, w dużym stopniu wpływa na poziom obsługi. Precyzyjna klasyfikacja zwrotów oraz wyszczególnienie przyczyn ich przyjęcia są bardzo ważne w całym procesie zarządzania obsługą klienta.

Według N. Janakiramana i innych politykę zwrotów można analizować pod kątem²³⁹:

1. Czasu zwrotu (*time leniency*) – detaliści często określają terminy na zwrot w swoich regulaminach sprzedaży, np. polityka 30-dniowa, 90-dniowa lub 0-dniowa w najgorszym przypadku. Polityka zwrotna zapewniająca dłuższy czas na zwrot towaru jest uważana za najbardziej liberalną.
2. Ekwiwalentu pieniężnego (*monetary leniency*) – łagodna polityka zwrotów pozwala na uzyskanie przez konsumenta pełnej kwoty za zwrócony produkt, z kolei przy restrykcyjnej polityce zasady dopuszczają otrzymanie tylko części ceny za zakup, zwykle poprzez pobieranie „opłaty za uzupełnienie zapasów” lub „opłaty za wysyłkę i obsługę”. Polityka, w ramach której nie wprowadza się ograniczenia finansowego, jest uważana za łagodniejszą.
3. Wygody zwrotu (*effort leniency*) – niektórzy sprzedawcy utrudniają klientom zwrot towaru (np. wymagając oryginalnego pokwitowania, metki lub zachowania oryginalnego opakowania produktu). Polityka zwrotów wymagająca mniej wysiłku ze strony konsumenta jest uważana za bardziej liberalną.
4. Zakresu zwracanych towarów (*scope leniency*) – ograniczenie zwrotów dla niektórych rodzajów towarów, np. produkty zakupione na wyprzedaży nie mogą być zwrócone. Im mniej takich ograniczeń, tym większa swoboda dla kupujących.
5. Formy ekwiwalentu (*exchange leniency*) – podczas gdy niektórzy sprzedawcy detaliczni oferują zwrot gotówki, inni oferują kredyt sklepowy lub wymianę produktu na inny. Polityka zwrotów, która pozwala na uzyskanie pełnej kwoty pieniężnej, uważana jest za liberalną.

²³⁹ N. Janakiraman, Syrdal H.A., Freling R., *The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Meta-analytic Review*, „Journal of Retailing” 2016, no. 92(2).

Analizując powyższe, można skonstatować, że istnieją dwa podejścia do rozwiązania tego problemu – klasyczne, bardziej restrykcyjne oraz liberalne²⁴⁰, czyli prokonsumenckie²⁴¹. Różnice w podejściach do zarządzania zwrotami zaprezentowano w tabeli 4.1. Wart uwagi jest fakt, że duża liczba sklepów podczas sporządzenia swoich regulaminów konsumenckich łączy elementy obu podejść, tym samym określając swoje podejście jako bardziej liberalne lub bardziej restrykcyjne.

Tabela 4.1. Klasyczne vs. prokonsumeckie podejście do zarządzania systemem zwrotów

Kryterium	Podejście klasyczne	Podejście prokonsumeckie
Czas na zwroty	7–30 dni	60–100 dni lub nieogраниczony okres
Zwrot pieniędzy	80% poniesionych kosztów	100% poniesionych kosztów
Formalności	obowiązek wypełnienia formularza zwrotów	brak jakichkolwiek formularzy
Sposób zwrotu	kredyt sklepowy	zwrot gotówki
Posiadanie paragonu	obowiązkowe	Nieobowiązkowe
Stan opakowania	Nienaruszone	może być otwarte
Stan produktu	Nienaruszony	produkt może być otwarty i użyty
Kto może zwrócić	tylko osoba, która zakupiła towar	Ktokolwiek
Zwrot pieniędzy	odbywa się tym samym sposobem, którym została dokonana płatność (np. tylko gotówka lub tylko na kartę)	klient sam wybiera dogodny dla niego sposób zwrotu
Obowiązek podania przyczyny zwrotu	Jest	nie ma
Koszty odstąpienia od umowy (przy zakupach online)	ponosi konsument	ponosi sprzedawca, np. wysyłając kuriera po odbiór zwrotu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Janakiraman, H.A. Syrdal, R. Freling, *The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Meta-analytic Review*, „Journal of Retailing” 2016, no. 92(2).

²⁴⁰ W języku angielskim wykorzystuje się termin *lenient* – łagodny albo *no questions asked* – zero pytań.

²⁴¹ Klasyczne podejście można zaobserwować w takich państwach, jak np. Polska, w niektórych państwach Unii Europejskiej, w Rosji i w Ukrainie, natomiast liberalne podejście jest stosowane m.in. w Stanach Zjednoczonych, Niemczech, Japonii.

To, jakie podejście do systemu zwrotów wybiorą przedsiębiorcy, w dużej mierze zależy od przepisów prawnych panujących w danym państwie – mogą one ułatwiać lub utrudniać wybrany proces. W Polsce na przestrzeni ostatnich lat doszło do liberalizacji przepisów w zakresie zwrotów i reklamacji w odniesieniu do konsumentów, niestety dalej te zmiany nie są tak rewolucyjne, jak w przypadku przepisów obowiązujących np. na rynku amerykańskim²⁴². Proces zwrotów i reklamacji towarów jest regulowany zarówno na gruncie prawa unijnego, jak i przepisów krajowych. Problem ten zasługuje na szczególne zainteresowanie ze względu na zauważalne tendencje liberalizacji i wymuszania na przedsiębiorcach większej elastyczności²⁴³. Przepisy konsumenckie obowiązujące w Unii Europejskiej są proste i sprzyjające kupującym. Konsument w każdym z unijnych krajów ma ten sam 14-dniowy termin na odstąpienie od umowy bez podania przyczyny.

Proces zwrotów i reklamacji na gruncie prawa krajowego regulowany jest przez Kodeks cywilny²⁴⁴ i ustawę z 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta²⁴⁵, która weszła w życie 25 grudnia 2014 r., zastępując ustawę z 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny²⁴⁶. W nowelizacji ustawy doprecyzowano wiele kwestii związanych z dokonaniem zwrotów oraz składaniem reklamacji.

Kodeks cywilny określa odpowiedzialność sprzedawcy względem kupującego na podstawie rękojmi lub gwarancji (Rysunek 4.1).

²⁴² Prawo konsumenckie w Stanach Zjednoczonych jest bardzo liberalne i prokonsumenckie.

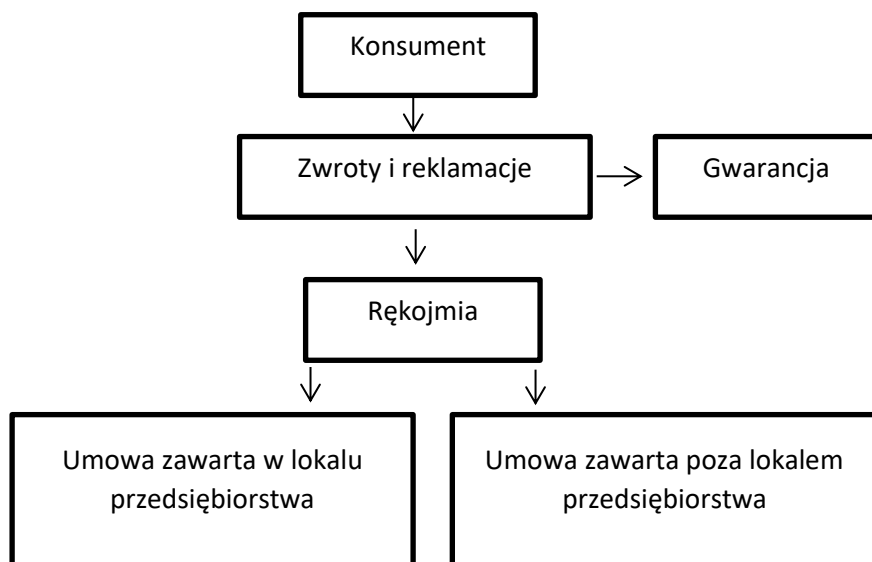
²⁴³ K. Lysenko-Ryba, A. Bąk, *Aspekty prawne logistyki zwrotnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka, nr. 65, 2017.

²⁴⁴ Dz. U. z 1964 r., nr 16, poz. 93 (dalej jako k.c.).

²⁴⁵ Dz. U. z 2014 r., poz. 827.

²⁴⁶ Dz. U. z 2000 r., nr 22, poz. 271.

Rysunek 4.1. Model zwrotów i reklamacji w Polsce



Źródło: K. Lysenko-Ryba, A. Bąk, *Aspekty prawne logistyki zwrotnej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu i Logistyka, nr 65, 2017.

Z tytułu rękojmi sprzedawca jest odpowiedzialny za wady fizyczne i prawne określonego artykułu. Za wadę fizyczną uznaje się niezgodność rzeczy sprzedanej z umową, w szczególności jest to związane z brakiem określonych właściwości ze względu na cel oznaczony w umowie albo wynikający z okoliczności lub przeznaczenia, nie ma właściwości, o których istnieniu sprzedawca zapewnił kupującego, w tym przedstawiając próbkę lub wzór, nie nadaje się do celu, o którym kupujący poinformował sprzedawcę przy zawarciu umowy, a sprzedawca nie zgłosił zastrzeżenia co do takiego jej przeznaczenia, została kupującemu wydana w stanie niepełnym. Przepisy wskazują również, że rzecz sprzedana ma wadę fizyczną także w razie nieprawidłowego jej zamontowania i uruchomienia, jeżeli czynności te zostały wykonane przez sprzedawcę lub osobę trzecią, za którą sprzedawca ponosi odpowiedzialność, albo przez kupującego, który postąpił według instrukcji otrzymanej od sprzedawcy. Kupujący ma prawo złożyć oświadczenie o obniżeniu ceny albo odstąpieniu od umowy, chyba że sprzedawca niezwłocznie i bez nadmiernych niedogodności dla kupującego wymieni rzecz wadliwą na wolną od wad albo wadę usunie. Kupujący będący konsumentem może zamiast zaproponowanego przez sprzedawcę usunięcia wady żądać wymiany rzeczy na wolną od wad albo zamiast wymiany rzeczy żądać usunięcia wady. Swoich roszczeń z tytułu rękojmi można dochodzić od sprzedawcy

w ciągu 2 lat, w przypadku nieruchomości termin ten wynosi 5 lat, składając oświadczenie o odstąpieniu od umowy lub obniżeniu ceny z powodu wady rzeczy sprzedanej.

W przypadku reklamacji sprzedawca może stwierdzić, że jest ona nieuzasadniona. Pod pojęciem niezasadności reklamacji należy rozumieć brak niezgodności towaru z umową, który zostaje stwierdzony przez sprzedawcę (czasami również przez jego rzeczoznawcę albo producenta). Prezes UOKiK uznał, że obarczanie konsumentów kosztami nieuzasadnionej reklamacji jest praktyką naruszającą zbiorowe interesy konsumentów²⁴⁷, co świadczy o restrykcyjnym podejściu. Niestety przepisy nowej ustawy nie regulują wprost kwestii poniesionych przez konsumenta kosztów – np. kosztów przesłania i odesłania towaru do reklamacji. W przypadku zasadnej reklamacji, tj. istnienia niezgodności towaru z umową i uznania jej przez sprzedawcę, sprawa jest jasna i nie budzi wątpliwości – wszelkie koszty reklamacji ponosi sprzedawca²⁴⁸, co jest zgodne z podejściem prokonsumenckim.

Zgodnie ze znowelizowaną ustawą konsumencką klient ma prawo do odstąpienia od umowy zawartej poza lokalem przedsiębiorstwa lub na odległość do 14 dni bez konieczności podawania przyczyn. Oznacza to, że klient ma 2 tygodnie od momentu otrzymania produktu lub ostatniej jego części, jeżeli zamówienie składało się z kilku elementów, aby zdecydować, czy towar mu odpowiada, czy nie.

Nowe prawo bez wątpienia w jeszcze większym stopniu chroni prawa konsumenckie, zwiększa ochronę kupujących na odległość i nakłada nowe obowiązki na sprzedawców. Ustawa zwiększa swobodę konsumenta co do wyboru uprawnienia, z jakiego może skorzystać w przypadku rzeczy posiadającej wady, np. obniżenie ceny lub odstąpienia od umowy od razu po wykryciu wady, bez konieczności żądania naprawy bądź wymiany rzeczy. Według nowej ustawy bardziej jest chroniony konsument, który zawarł umowę na odległość, czyli dokonał zakupu przez Internet lub przez telefon, ponieważ ma 14 dni kalendarzowych, aby odstąpić od umowy bez podawania przyczyny i bez ponoszenia kosztów. Natomiast podczas zakupów w sklepie stacjonarnym okres na zwrot jest uzależniony wyłącznie od dobrej woli sprzedającego, co wskazuje na restrykcyjny charakter tej relacji. Wielcy detaliści działający globalnie mogą pozwolić sobie na zaoferowanie co najmniej 14-dniowego okresu na zwrot towaru, a mniejsze sklepy czy firmy rodzinne działające w zasięgu krajowym często nie wyrażają zgody na jakikolwiek zwrot towaru.

²⁴⁷ Prezes UOKiK, decyzja RWR 15/2011.

²⁴⁸ <https://prokonsumencki.pl/blog/kto-ponosi-koszty-nieuzasadnionej-reklamacji-towaru> (29.07.2017).

Analizując oba podejścia, możemy powiedzieć, że klasyczne charakteryzuje się krótkim okresem zwrotu, większą biurokracją oraz różnymi ograniczeniami (brakiem możliwości zwrotu określonych artykułów). W podejściu liberalnym panuje przekonanie, że najważniejsze jest zadowolenie klienta, na które bezpośrednio wpływa długi czas na zwrot oraz łatwy proces zwrotowy. Bardzo często klient może zwrócić towar w innej placówce, a niektóre sklepy internetowe wysyłają kuriera na swój koszt w celu odebrania towaru wprost od klienta. Na podstawie powyższych rozważań można zdefiniować prokonsumencki systemu zwrotów jako: *system liberalny, dający konsumentom prawo do odstąpienia od umowy, często bez konieczności podawania przyczyn, w dogodnym dla nich terminie, bez potrzeby uiszczania opłat dodatkowych*.

Prokonsumencki system zwrotów jest liberalnym systemem gwarantującym wysoki poziom obsługi klienta. Umożliwia bezproblemowy i darmowy zwrot towarów przez konsumentów w dowolnej chwili, w najbardziej dogodny dla nich sposób i w jak najdłuższym czasie, co w konsekwencji pozwala na uzyskanie przez firmę stałego, a nawet lojalnego klienta. Dany systemem może być wykorzystywany zarówno przez stacjonarnych detalistów, jak i tych handlujących online. Powinien on wykraczać poza przepisy prawne obowiązujące w danym państwie i w pierwszej kolejności starać się zaspokoić potrzeby klientów, a potem dopiero interesy firmy. Proces zarządzania strumieniem zwrotnym jest częścią procesu zarządzania obsługą klienta. To, jakie podejście ma firma do zarządzania zwrotami, determinuje jej całą obsługę klienta. Z punktu widzenia firmy podejście restrykcyjne jest łatwiejsze, ponieważ ponosi ona mniej wysiłku, ograniczając prawa swego klienta. Z kolei prokonsumenckie podejście wymaga zaangażowania dużej liczby pracowników, większych nakładów pieniężnych oraz poświęcenia więcej czasu na zaspokojenie potrzeb klienta (Tabela 4.2).

Tabela 4.2. Polityka zwrotów a obsługa klienta

Podejście do zwrotów	Obsługa klienta/wysilek ze strony firmy
Prokonsumenckie	- poświęcenie dużej uwagi na zbadanie potrzeb klientów, - więcej czasu na poinformowanie klienta o jego możliwościach w kontekście zwrotu towarów, - w przypadku e-commerce dobrze rozbudowany sklep internetowy, - sprawnie działająca infolinia, - wykorzystanie różnych kanałów do komunikacji z klientem, - wysokie nakłady na stworzenie sprawnego systemu logistycznego, - współpraca z operatorem logistycznym, - wykorzystanie zintegrowanego systemu informatycznego (np. SAP), - dobrze rozbudowany system lojalnościowy, - nastawienie na wysoką jakość sprzedawanych towarów lub świadczonych usług, - wysokie nakłady na przeszkolenie pracowników.
Restrykcyjne	- niewystarczające zainteresowanie potrzebami klientów, - niewystarczające zbadanie potrzeb klientów, - brak świadomości, że klient jest motorem napędzającym sprzedaż, - słaby system logistyczny, - wątpliwa jakość sprzedawanych towarów lub świadczonych usług, - niechęć do inwestowania w rozwój obsługi klienta.

Źródło: opracowanie własne.

V. Kuman i J.A. Petersen²⁴⁹ uważają, że na decyzję o zwrocie towaru, tak samo jak i na ogólną decyzję zakupową, w dużej mierze wpływa ryzyko postrzegane przez konsumentów. Ryzyko konsumenta jest prawdopodobieństwem negatywnych konsekwencji podjętej w danym momencie decyzji. Konsument może reagować i radzić sobie z ryzykiem tylko wtedy, gdy je postrzega i sobie je uświadamia. Skala i rodzaj reakcji zależy od stopnia ryzyka w ocenie konsumenta oraz od jego własnego poziomu tolerancji dla podejmowanego ryzyka. Na wielkość postrzeganego przez konsumenta ryzyka ma wpływ wiele czynników²⁵⁰:

- związanych z produktem,
- związanych z sytuacji zakupów,

²⁴⁹ J.A. Petersen, V. Kumar, *Perceived Risk...*

²⁵⁰ G. Maciejewski, *Ryzyko w decyzjach nabywczych konsumentów*, Wyd. UE, Katowice 2010, s. 48–78.

- odnoszących się do cech konsumenta.

Dla przykładu wysoka cena produktu podwyższa poziom postrzeganego ryzyka nieudanego zakupu²⁵¹. Badania pokazują, że restrykcyjny regulamin zwrotów i reklamacji jest postrzegany przez klientów jako sygnał, że towar może mieć niską jakość, przez co sklep zabezpiecza się, wprowadzając ograniczenia w dokonaniu zwrotów. Mało elastyczny regulamin podwyższa u konsumentów poziom postrzeganego ryzyka, co z kolei przyczynia się do wydłużenia decyzji zakupowych lub, w najgorszym przypadku, rezygnacji z zakupu²⁵². Poprzez politykę zwrotów klienci mogą oszacować ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji zakupów. Prokonsumencka polityka zwrotów daje poczucie pewności konsumentom, tym samym wpływając na ich zaufanie do sprzedawcy, i przyczynia się do obniżenia kosztów transportu i kosztów administracyjnych, zwiększania wsparcia dla rynków wtórnych, poszerzenia udziałów firmy na rynku usług, polepszenia obsługi klienta oraz spełnienia celów zrównoważonego rozwoju²⁵³.

Aby móc traktować zwroty i reklamacje jako „prezenty”, firmy powinny całkowicie zmienić postrzeganie ich roli w nowoczesnych relacjach biznesowych, a także podejścia do nich. Wymaga to odseparowania przesłania, jakie niesie reklamacja lub zwrot, od emocji związanych z tym, że jest się obarczonym winą, co z kolei oznacza konieczność zrozumienia zachowań niezadowolonych ludzi i przemyślenia, w jaki sposób zwroty i reklamacje mogą pomóc w osiągnięciu celów biznesowych²⁵⁴. Informacja zwrotna od klienta pozwala firmie zidentyfikować słabe i mocne strony w zakresie wszystkich aspektów procesu świadczenia usług. Informacja ta daje odpowiedź na następujące pytania²⁵⁵:

- które elementy procesu świadczenia usługi są w odczuciu klientów uważane za najsłabsze?
- jakie są przyczyny niezadowolenia klientów?
- jakie są potrzeby i oczekiwania klientów?
- które elementy obsługi klientów są nadal, w ocenie klientów, niedostateczne i wymagają usprawnień?
- jaka jest konkurencyjność firmy pod względem jakości świadczonych usług?

²⁵¹ L. Rudnicki, *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000, s. 106–107.

²⁵² J.A. Petersen, V. Kumar, *Perceived Risk...*, s. 270.

²⁵³ S. Sensing, *Reverse Logistics: The Untapped Revenue Stream*, „Inbound Logistics” 2011, August.

²⁵⁴ J. Barlow, C. Moller, *Reklamacje...*, s. 26.

²⁵⁵ E. Frankowska, *Badanie stopnia zadowolenia klientów z jakości usług*, „Zeszyty Naukowe SGSP” 2011, nr 41, s. 211.

Bardzo rozsądne podejście w tym zakresie ma British Airways. Opierając się na badaniach swoich klientów, firma ta twierdzi, że reklamacje złożone przez 67% pasażerów zostają rozstrzygnięte pomyślnie dla klienta. Ponieważ przeciętny pasażer *business class* wydaje na przeloty w ciągu swego życia 150 tys. dolarów, łatwo obliczyć, jakiego rzędu są to przychody. Wszystko, co przyspiesza załatwienie reklamacji, trzeba traktować jako dobrą inwestycję na przyszłość²⁵⁶. Na ten problem trzeba patrzeć strategicznie i długofalowo. Przyjmując reklamację od klienta, firma nie zwiększy natychmiastowo przychodu, ale w ciągu kilku miesięcy, a może nawet lat zaowocuje to w postaci lojalnego klienta. Według J. Barlow stali klienci dokonujący wielokrotnych transakcji obniżają jednostkowe koszty sprzedaży²⁵⁷.

Reasumując, powody oddania towaru do sklepu przez klienta są różne. Nie na każdy czynnik sklep ma bezpośredni wpływ. Często, oddając w pełni wartościowe towary, klient po prostu korzysta z prawa do zwrotu. W tej sytuacji zaostrenie regulaminów zwrotów i reklamacji nie jest dobrym wyjściem. Z przeprowadzonych badań wynika, że liberalna polityka zwrotów i reklamacji wpływa pozytywnie na percepcję konsumentów i przyczynia się do ich zadowolenia z obsługi²⁵⁸. Z kolei restrykcyjne prawo zwrotowe może być sygnałem, że towar ma niską jakość lub defekt. W świadomości konsumentów firma, która nie ma nic do ukrycia, powinna pozwolić klientom sprawdzić jakość towaru w jak najdłuższym czasie. Sprzedawcy powinni pamiętać, że klient chce się czuć wyjątkowo na każdym etapie współpracy ze sklepem, dokładnie tak samo jak w chwili zakupu. To, co z pozoru wydaje się trudne i skomplikowane, przy odpowiedniej i sprawnej organizacji może przyczynić się do budowania lojalności klientów i napędzać sprzedaż. Bardzo często już sama świadomość bezpłatnego i bezproblemowego zwrotu stanowi dodatkowy bodziec do zakupu²⁵⁹. Z jednej strony przyczynia się to do przywiązania klientów do marki, a z drugiej rykoszetem może odbić się w postaci dużego wolumenu zwrotów.

²⁵⁶ M. Macleod, *Never Say Sorry*, „Airline Business” 1994, s. 48–50.

²⁵⁷ J. Barlow, C. Moller, *Reklamacje...*, s. 35.

²⁵⁸ D.A. Mollenkopf, E. Rabinovich, T.M. Laseter, K.K. Boyer, *Managing Internet Product Returns: A Focus on Effective Service Operations*, „Decision Sciences” 2007, no. 38(2), s. 215–250.

²⁵⁹ E. Stachowiak, *Logistyka zwrotów...*

4.2. Prokonsumencka polityka zwrotów a zadowolenie klienta

Prokonsumencka polityka zwrotów bez wątpienia wpisuje się w obsługę klienta, stanowiąc czynnik podnoszący jego zadowolenie. Podczas kształtowania polityki obsługi klienta ważne jest założenie osiągania jak najlepszych wyników poprzez maksymalizację satysfakcji klienta. Zadowolenie klientów również musi być priorytetem w obszarze polityki zwrotów i reklamacji. W praktyce sytuacja wygląda tak, że firmy pragną świadczyć obsługę na jak najwyższym poziomie, ale są sytuacje, kiedy klienta wraca nie w celu dokonania ponownych zakupów, a żeby zwrócić nabyty towar. Dlatego przydatna jest próba przewidzenia takich sytuacji i odpowiednia na nie reakcja, np. zmiana podejścia w obsłudze klienta w stronę bardziej prokonsumenckie. Prokonsumencka polityka zwrotów cechuje się dużym nastawieniem na potrzeby klienta, wysoką kulturą osobistą pracowników bezpośrednio obsługujących klientów oraz szybkim i sprawnym systemem logistycznym. Możemy zatem stwierdzić, że prokonsumencka polityka zwrotów jest podstawowym warunkiem kształtowania zadowolenia klientów. Klient, który odczuwa, że jest w centrum zainteresowania również w fazie posprzedażowej, jest w stanie na długo zostać z firmą. Mając pozytywne doświadczenie w kwestii załatwiania zwrotów i reklamacji, bez obaw będzie dokonywał kolejnych zakupów i czerpał coraz większe korzyści. Do korzyści prokonsumenckiej polityki zwrotów z perspektywy klienta możemy zaliczyć:

- dłuższy czas na podjęcie decyzji,
- szybszy czas załatwienia zwrotu,
- większą gwarancję jakości sprzedawanych towarów,
- mniejsze ryzyko nieudanych zakupów,
- brak ponoszenia jakichkolwiek kosztów,
- większy komfort podczas używania zakupionego towaru,
- spokój psychiczny,
- lepszą komunikację z firmą.

Można wyszczególnić pięć czynników decydujących o jakości obsługi, zwłaszcza w fazie posprzedażowej, kiedy klient zwraca lub reklamuje zakupiony towar. Oprócz liberalnych zapisów w regulaminie sklepu należy wziąć pod uwagę

również następujące czynniki, które w bezpośredni sposób przyczyniają się do zwiększenia zadowolenia klientów²⁶⁰:

- rzetelność, czyli zdolność do świadczenia obsługi na obiecywanym poziomie,
- nastawienie na klienta, przejawiające się wolą wspierania klientów i terminowym świadczeniem obsługi,
- wiarygodność rozumianą w aspekcie wiedzy i uprzejmości pracowników oraz umiejętności wzbudzania w klientach zaufania i pewności,
- wczuwanie się w sytuację klienta, czyli zindywidualizowane, zaangażowane podejście do klienta,
- bazę materialną, tzn. przekonanie klienta o posiadaniu siedziby i systemów IT służących do komunikacji.

Według R. Pinna i Carrus²⁶¹ firmy mogą spodziewać się istotnych zmian finansowych w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa (Tabela 4.3).

Tabela 4.3. Korzyści wynikające ze sprawnego zarządzania systemem zwrotów

Obszar	Interpretacja
Obsługa klienta	Dobra polityka zwrotów pozwalana na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad mniej liberalnymi konkurentami.
Zarządzanie zapasami	Zarządzanie zwrotami pozwala na efektywniejsze wykorzystanie zapasów poprzez szybką rotację starych i wolno schodzących towarów na magazynie na nowe, bardziej potrzebne.
Odzyskiwanie wartości produktów	Jeżeli produkt szybko się nie sprzedaje, sprawny system zarządzania zwrotami pomoże skutecznie go usunąć z łańcucha dostaw, np. sprzedać na aukcji albo osobom (<i>jobbers</i>), które kupują nadwyżki lub niechciane towary z jednego źródła w celu ponownego sprzedania.
Bezpieczeństwo technologii	Poprzez odzyskiwanie wszystkich swoich produktów firma może uniemożliwić konkurentom dostęp do swoich innowacyjnych technologii, co pomoże zyskać przewagę konkurencyjną nad nimi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Pinna, P. Carrus, *Reverse Logistics and the Role of Fourth Party Logistics Provider, Pathways to Supply Chain Excellence*, A. Groznik (Ed.), InTech, 2012.

²⁶⁰ D. Kuraś, *Obsługa klienta jako wartość w zarządzaniu relacjami przedsiębiorstwo–klient*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 31, s. 428.

²⁶¹ R. Pinna, P. Carrus, *Reverse Logistics and the Role of Fourth Party Logistics Provider, Pathways to Supply Chain Excellence*, A. Groznik (Ed.), InTech, 2012.

Według J. Horovitz'a wdrożenie prokonsumenckiego systemu zwrotów jest najlepszą inwestycją w całej sferze obsługi klienta i przynosi same korzyści dla firmy²⁶²:

- dobry system załatwiania reklamacji i przywracania właściwego stanu prowadzi do dodatkowej sprzedaży i poprawy wizerunku firmy,
- inwestowanie w skuteczne systemy przywracania właściwego stanu przynosi stopę zwrotu (ROI) w przedziale od 50 do 400%,
- reklamację są dostarczany przez klientów bezpłatnymi informacjami, które mogą się przyczynić do poprawy jakości usług.

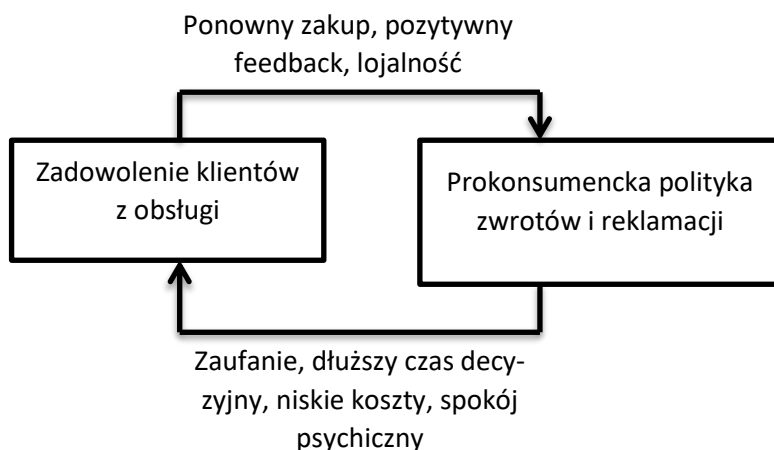
Jak widać, prokonsumencki system zwrotów może przynieść obustronne korzyści – zyskują zarówno klient, jak i firma. W przypadku klientów prokonsumencki system zwrotów jest ważną przesłanką w kształtowaniu ich zadowolenia ze współpracy z firmą. Klient zadowolony z obsługi i podejścia ze strony firmy częściej zostaje klientem lojalnym. A jak wiadomo, lojalność jest najwyższą formą zadowolenia. Analizując zależności, które zachodzą między zadowoleniem a polityką zwrotów w firmie, można powiedzieć, że są one obustronne (Rysunek 4.2). Poziom zadowolenia u klienta zgłaszającego reklamację jest wyższy niż u klienta, który nigdy tej reklamacji nie składał. Klient zadowolony z obsługi w fazie posprzedażowej wróci i bez obaw będzie dokonywał kolejnych zakupów. Niezadowolony klient nie traci czasu na składanie reklamacji, on po prostu rezygnuje i przenosi się do innej firmy. Klient, który w pewnym momencie stracił zaufanie do firmy, może nie informować o tym nikogo. Proces oddalania się od firmy trwa czasami latami. Taki klient mimo braku satysfakcji nadal korzysta z ofert firmy, jednak równocześnie szuka firm konkurencyjnych lub zastępczych. Oznacza to całkowite zerwanie relacji²⁶³. Klientom zadowolonym z obsługi najbardziej zależy, aby firma poprawiła swoje błędy, ponieważ łączą ich relacje emocjonalne. Wprowadzając jak najbardziej możliwą prokonsumencką politykę zwrotów i reklamacji, firma ma szanse wyjść naprzeciw oczekiwaniom swoich klientów i ułatwić nieprzyjemny proces zwrotu. Firmy powinny zachęcać swoich pracowników do wyszukiwania potrzeb klientów, ponieważ pomoże to poszerzyć grono wiernych konsumentów. Według raportu Pricewaterhouse Coopers 59% badanych konsumentów stwierdziło, że dobra polityka zwrotów przyciąga ich

²⁶² J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta...*, s. 87.

²⁶³ R. Ratajski, *Klient jako najważniejsza wartość firmy usługowej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2007, nr 11, s. 67.

do ulubionych detalistów wielokanałowych²⁶⁴. Przejrzysta i darmowa polityka zwrotów w opinii badanych jest bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na ich lojalność. Barlow uważa, że składanie reklamacji to dla klientów jeden z najbardziej bezpośrednich i najskuteczniejszych sposobów powiedzenia firmie, że istnieje pole do poprawy. Jeśli jednak w warunkach konkurencyjnej gospodarki rynkowej taka poprawa nie nastąpi, to klienci pójdą gdzie indziej²⁶⁵.

Rysunek 4.2. Zależność między zadowoleniem a polityką zwrotów



Źródło: opracowanie własne.

W domniemaniu firm klient, który zwraca lub coś reklamuje, jest na pewno niezadowolony. Jest to oczywiście błędne przekonanie. Według Grzesiuka kolejne mity to²⁶⁶:

- brak skarg ze strony klienta oznacza, że przedsiębiorstwo działa bez zarzutu i wszyscy są zadowoleni,
- utrata jednego niezadowolonego klienta jest niezauważalna,
- istnieje grupa złośliwych klientów, którzy lubią składać reklamacje,
- nawet pozytywne załatwienie reklamacji nie zmienia tego, że klient źle myśli o organizacji,

²⁶⁴ PwC, Multichannel Thought Leadership Report, 2011.

²⁶⁵ J. Barlow, C. Moller, *Reklamacje...*, s. 16.

²⁶⁶ A. Grzesiuk, *Bolesne źródło informacji o firmie*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 4.

- ograniczenie klientom możliwości składania reklamacji pozwoli wyeliminować drobne przypadki.

Z badań J. Barlowa i C. Mollera wynika zupełnie co innego. Składanie reklamacji to metoda, dzięki której klienci mówią firmie, jak prowadzić biznes i na co zwracać uwagę, aby zaspokoić oczekiwania klientów²⁶⁷. Reklamacje też są źródłem cennych informacji, ponieważ ponad połowa zwrotów występuje bez żadnych przyczyn, klient po prostu korzysta z dedykowanej mu polityki zwrotów. Odmienne zdanie ma M. Wanagos, według której każdy przejaw niezadowolenia klienta burzy w jakimś stopniu ład relacji między firmą a klientem. Ryzyko utraty klienta rośnie wraz z tym, czy klient składa skargę, czy wnosi reklamację lub zwraca produkt. Oznacza to, że największe prawdopodobieństwo odejścia klienta wiąże się ze zwrotami, ponieważ wtedy niezadowolenie i rozczarowanie klienta jest największe²⁶⁸. Ze względu na sytuacje zwrotów i reklamacji firmy można podzielić na cztery typy (Tabela 4.4).

Najmniej obaw i najwięcej przyczyn do zadowolenia mają firmy pierwszego typu, których produkt ma wysoką jakość, obsługa klienta funkcjonuje bardzo sprawnie, a brak zwrotów i reklamacji potwierdza ten fakt. Jedynie taka firma nie wie, ilu klientów jest zadowolonych, a ilu po prostu nic nie powiedziało z różnych przyczyn. Firmy drugiego typu, których klienci są nie zadowoleni i o tym otwarcie mówią, muszą edukować swoich konsumentów. Ponieważ często zgłoszone reklamacje dotyczą spraw, które nie są winą danej firmy, co więcej, często przyczyną takiej sytuacji jest niewłaściwe użytkowanie produktu. Czyli jakość i obsługa klienta nie są w tym przypadku istotne. Firmy muszą w pierwszej kolejności przeszkolić swoich pracowników, którzy następnie wyedukują klientów. Mimo to, że zgłaszając reklamację, klient nie do końca ma rację, on nadal pozostaje klientem firmy i potrzebuje, jak nigdy, właściwej obsługi. W najgorszej sytuacji są firmy trzeciego typu, które mając poważne kłopoty, nie otrzymują żadnego sygnału ze strony klientów. Jeżeli firma uświadamia sobie, że zawiodła klientów, to ważnym krokiem jest zachęcenie klientów do powiedzenia o tym. Jeden na czterech klientów ma problemy z nabytymi produktami. Jeżeli kupiona rzecz jest stosunkowo tania, to tylko jeden na pięciu nabywców robi sobie kłopot i zgłosi reklamację, resztę klientów firma musi do tego zachęcić. W czwartym wariantcie klienci chętnie dzielą się z firmą swoimi kłopotami, ale skłonni są dać drugą

²⁶⁷ J. Barlow, C. Moller, *Reklamacje...*, s. 13.

²⁶⁸ M. Wanagos, *Skargi i reklamacje...*, s. 11.

szansę tylko przy założeniu, że firma weźmie na siebie odpowiedzialność i będzie próbować rozwiązać problemy, czyli usprawni swoją obsługę klienta.

Tabela 4.4. Pozycja firm ze względu na sytuację w zakresie zwrotów i reklamacji

Typ	Jakość	Reakcja klientów	Zalecenia działań
Pierwszy	Wady produktów i usług nie występują	Klienci nic nie mówią	Kontynuacja
Drugi	Wady produktów i usług nie występują	Klienci są niezadowoleni i o tym otwarcie mówią	Edukowanie klientów z wyprzedzeniem
Trzeci	Wady produktów i usług występują	Klienci nic nie mówią	Zachęcanie klientów do składania reklamacji
Czwarty	Wady produktów i usług występują	Klienci są niezadowoleni i o tym otwarcie mówią	Poprawa obsługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Barlow, C. Moller, *Reklamacje czyli prezent*, PWN, Warszawa 2001, s. 99.

Aby zrozumieć, jak zwroty mogą tworzyć wartość dodaną i wpływać na zadowolenie klientów, ważne jest określenie zarówno marketingowych, jak i logistycznych elementów tego procesu. Z marketingowego punktu widzenia skuteczne zorganizowane zwroty mogą poprawić percepcję klientów w zakresie jakości produktów, pomagają zminimalizować ryzyko zakupu, zwiększyć wartość firmy poprzez nastawienia firmy na dobro obywateli, co w konsekwencji polepsza poziom obsługi klienta. W dobie e-commerce zarządzanie zwrotami i reklamacjami stało się istotnym elementem przewagi konkurencyjnej. W celu zatrzymania klienta na dłużej firma musi zadbać o wysoką jakość komunikacji z nim, szczególnie w trudnych sytuacjach, np. gdy klient rozmyślał się i chce zwrócić towar lub gdy jest niezadowolony z jakości i składa reklamację. Ważne jest stworzenie systemu efektywnej obsługi zwrotów, skarg i zażaleń, co da obustronne korzyści – klient będzie miał poczucie, że został usłyszany i firmie na nim zależy, a przedsiębiorstwo z kolei otrzyma sygnał, które aspekty swojej działalności powinno poprawić oraz będzie miało szanse na uzyskanie klienta lojalnego²⁶⁹.

Z punktu widzenia logistyki, zwrócone produkty, które są obsługiwane w trybie przyspieszonym, będą włączone do obiegu w ich obecnej formie jako odnowione i zregenerowanych produkty lub jako części zamienne. Może to spowodować dodatkowe przychody, obniżyć koszty operacyjne i zminimalizować koszty odszkodowań

²⁶⁹ E. Rudawska, *Lojalność klientów...*, s. 111.

za towary wadliwe lub nieaktualne²⁷⁰. Szacuje się, że klient zwraca 5–40% nabytych towarów, a w przypadku sprzedaży katalogowej ta liczba zwiększa się do 60%²⁷¹. Według firmy Stockshifters.com w Wielkiej Brytanii 10% towarów wraca z powrotem do detalisty, a w przypadku *e-commerce* odsetek ten wynosi 30%²⁷².

Detaliści, którzy dostrzegli potrzebę wprowadzenia prokonsumenckiego systemu zwrotów poprzez wydłużenie okresu zwrotów oraz wprowadzenie sprawniejszego systemu zarządzania procesem ich przyjmowania, czerpią coraz większe korzyści w postaci rosnącej lojalności klientów. Przykładem takiej firmy jest Zalando.pl, które oferuje 100 dni na zwrot towaru i uważa się za lidera w branży odzieżowej. Prokonsumenckie podejście otwiera dla firmy bardzo duże możliwości, ale również może nieść za sobą szereg negatywnych skutków:

- klienci zaczynają częściej zwracać towary,
- kondycja i stan zwróconych towarów są coraz gorsze,
- obniża się pensja sprzedawcy, który otrzymuje wynagrodzenie od sprzedaży,
- firma może na początku spotkać się z wyższymi kosztami logistycznymi,
- coraz większe nadużycie ze strony konsumenta, który traktuje sklep jak wypożyczalnię.

Reasumując, zarówno klient, jak i firma mogą czerpać ogromne korzyści z prokonsumenckiej polityki zwrotów. Klient w postaci wartości czasu i mniejszego ryzyka nieudanych zakupów. Firma zaś w postaci zgłoszonych opinii swoich lojalnych konsumentów. Istnieje większe prawdopodobieństwo, że ponownie dokonają zakupu klienci którzy na początku mając problem, szybko i bezstresowo załatwili reklamację niż ci, którzy mieli problem i nie zawiadomili o tym firmy. To właśnie dlatego firmy powinny zachęcać swoich klientów do składania reklamacji i dzielenia się opiniami. Analiza reklamacji dostarcza firmie cennych informacji. Mimo że reklamacje klientów nie są zbyt dobrze przyjmowane przez przedsiębiorstwo, to są one cenną wskazówką. Tylko trafna ocena informacji zwrotnej płynącej od klienta oraz trendów rynkowych umożliwia dostosowanie się przedsiębiorstwa do zmian na rynku, a także zmiany profili klientów. Według Horovitz'a zaledwie 9% niezadowolonych klientów nieskładających reklamacji dokona ponownego zakupu²⁷³. To wskazuje na to, że prokonsumencki proces zwrotowo-reklamacyjny przyczynia się do zwiększenia lojal-

²⁷⁰ A.M. Diane, J.C. David, *The Hidden Value in Reverse Logistics*, 2005, no. 9(5), s. 34.

²⁷¹ M.A. Jeszka, *Logistyka zwrotna. Potencjał, efektywność, oszczędność*, Wyd. UE, Poznań 2014, s. 50.

²⁷² <http://www.telegraph.co.uk/finance/businessclub/sales/7564081/Stockshifters.com-looking-at-breaking-into-retailers.html> (21.07.2017).

²⁷³ J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta...*, s. 89.

ności u klientów. Na sprawność tego procesu duży wpływ mają również pracownicy odpowiadający za przyjęcia zwrotu lub reklamacji. Obowiązkiem firmy jest ich przeszkolenie oraz wytłumaczenie, że klienci, którzy wrócili do firmy z powodu jakiegoś problemu, a nie z potrzeby dokonania zakupów, są również bardzo ważni i muszą być obsłużeni na najwyższym poziomie. Często klientom decydującym się na złożenie reklamacji towarzyszą silne negatywne emocje, które znajdują ujście w podniesionym głosie i ostrych wypowiedziach. Sprawia to, że pracownicy obsługujące takich klientów czują się atakowani i nierzadko odpowiadają w podobny sposób, co tylko zaostrza problem²⁷⁴. Ważne jest uświadomienie pracownikom, jak również klientom, że skarga jest prezentem dla firmy. Kolejnym krokiem jest opracowanie przyjaznego i liberalnego systemu zgłaszania zwrotów i reklamacji, który należy stale oceniać i ulepszać, wprowadzając różne formy komunikacji z klientem, np. e-mail, czat, telefon. Należy stworzyć najlepsze warunki po to, aby system zwrotów i reklamacji był przyjazny i dogodny dla klientów i nie kojarzył się ze stresem i konfliktami, bowiem satysfakcja klientów z procesu załatwienia zwrotu lub reklamacji przyczynia się do ich lojalności. Czyli krótko mówiąc, zadowolenie z obsługi zawsze musi być główną przesłanką w kształtowaniu podejścia do zwrotów.

4.3 Rola obsługi zwrotów w generowaniu zadowolenia klienta

Troska o zadowolenie klientów jest najskuteczniejszym narzędziem służącym do osiągnięcia wysokiej pozycji rynkowej. Aby przyciągnąć klientów, nie wystarczy tylko zaoferować niższą cenę. Konsumenci oczekują czegoś więcej: wysokiego poziomu obsługi, komfortu podczas zakupów, szybkich i darmowych zwrotów. Często o wyborze danej firmy decydują drobne szczegóły, tkwiące w podejściu i obsłudze. Dzięki nim klient czuje się zadowolony ze współpracy z firmą i przy następnej okazji ponownie się do niej kieruje.

W celu utrzymania dobrych relacji z klientami niezbędne jest zachowanie właściwego poziomu obsługi klienta podczas realizacji operacji zwrotu towarów. Należy uwzględnić preferencje i oczekiwania nabywców, a to z kolei wymaga posiadania szerokiej wiedzy na temat upodobań i wymagań ze strony klientów. Taka wiedza jest gromadzona na podstawie cyklicznych obserwacji zachowań klientów oraz ich aktywności w zakresie nabycia i zwrotu towarów. Dojrzały rynek, na którym panuje

²⁷⁴ K. Dziewanowska, *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, WWZ, Warszawa 2012, s. 242.

duża konkurencja, wymusza na firmach systematyczną troskę o klientów – nie tylko stałych, ale również potencjalnych. W takich warunkach strategia utrzymania konsumenta, jego zadowolenie, a w konsekwencji budowanie jego lojalności względem firmy i marki powinno stać się podstawową wytyczną przy formowaniu wszelkich działań w przedsiębiorstwie. Ważna jest świadomość ze strony kadry zarządzającej, że usatysfakcjonowany klient jest jednym z najważniejszych zasobów firmy. Tacy konsumenci są źródłem pozytywnych informacji o przedsiębiorstwie, a co więcej, statystycznie częściej wracają do firmy i dokonują więcej zakupów²⁷⁵.

Stan satysfakcji²⁷⁶ (inaczej zadowolenia) jest odczuciem subiektywnym, przez co trudnym do zdefiniowania. Najczęściej wynika on z indywidualnego przeżycia przez każdego człowieka określonych emocji i wrażeń. Według Ph. Kotlera satysfakcja klienta jest oceną pozakupową jakości produktu lub usługi, ocenianą na podstawie przedzakupowych oczekiwań klienta²⁷⁷. To stan psychiczny, w którym znalazł się klient w wyniku wyboru i użycia określonego produktu lub usługi. Zadowolenie występuje w sytuacji, gdy produkt lub usługa spełniły jego oczekiwania, niezadowolenie zaś – kiedy je zawodzi²⁷⁸. Z kolei K. Mazurek-Łopacińska ujmuje pojęcie satysfakcji jako „*reakcję emocjonalną na procesy porównawcze uruchomione przez klienta, polegające na zestawieniu swoich doświadczeń i doznań po konsumpcji produktu lub usługi z oczekiwaniami, indywidualnymi normami lub określonym wzorcem oceny*”²⁷⁹.

Autorka zwraca uwagę na aspekt emocjonalny, który najczęściej jest odczuciem subiektywnym. Klient, dokonując oceny, kieruje się doświadczeniami i odczuciami związanym z konsumpcją dóbr i usług, oceniając je przez pryzmat oczekiwań lub innych wzorców oceny. Mamy więc do czynienia z emocjonalną oceną zgodności z oczekiwaniami przez pryzmat doświadczenia²⁸⁰. Graficznie satysfakcję klienta przedstawiono na rysunku 4.3.

²⁷⁵ E. Sadowska, *Satysfakcja i lojalność klientów jako determinanta zachowań konsumentów na rynku telefonii mobilnej*, „Handel Wewnętrzny” 2014, nr 1(354), s. 241.

²⁷⁶ Termin „satysfakcja” pochodzi od łacińskich słów *satis* – oznaczającego dostarczenie oraz *facere* – robić. *Satisfacere* oznacza „robić coś dostatecznie” lub „spełniać oczekiwania”. Według autorki pojęcia „satysfakcja” i „zadowolenie” są synonimami i w niniejszej pracy są używane zamiennie.

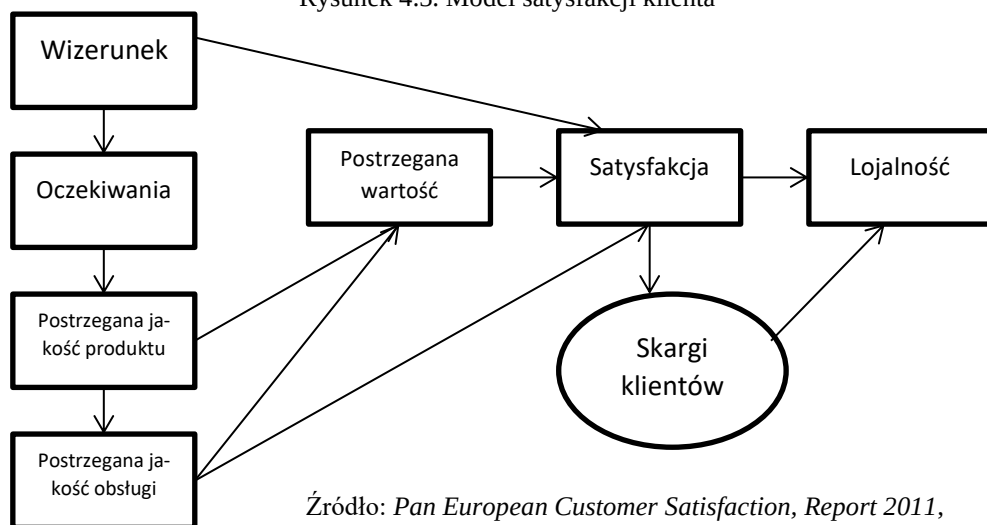
²⁷⁷ Ph. Kotler, *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th edition, Prentice-Hal, Engelwood Cliffs 1991.

²⁷⁸ S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta...*, s. 5.

²⁷⁹ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 305.

²⁸⁰ E. Gołąb, E. Badzińska, *Satysfakcja klientów jako źródło sukcesu organizacji – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 1.

Rysunek 4.3. Model satysfakcji klienta



Źródło: *Pan European Customer Satisfaction, Report 2011*,
www.epsi-rating.com
 (Dostęp: 02.11.2017).

W zaprezentowanym na rysunku 4.3 modelu satysfakcji literalnie został wyodrębniony element związany ze skargami klientów. Fakt ten wskazuje na znaczenie obsługi zwrotów w generowaniu satysfakcji klienta. Satysfakcja u każdego klienta może kształtować się inaczej, ponieważ każdy klient ma inne oczekiwania i różną percepcję jakości i wartości. Częstokroć satysfakcja zależy od sposobu rozpatrzenia skarg i reklamacji, a co za tym idzie – sposobu zarządzania systemem zwrotów. Firmy, które są skoncentrowane na kliencie, dysponują standardami, dzięki którym informacje o nim uzyskane od pracowników pierwszego kontaktu – w tym skargi – trafiają z powrotem do firmy jako informacja zwrotna. Procesy te wspierają ideę ciągłego doskonalenia i przystosowywania swojej oferty i poziomu obsługi do potrzeb klienta.

Pod pojęciem skarg klientów w niniejszej pracy rozumie się zwroty i reklamacje, które mają bezpośredni wpływ na satysfakcję. Z góry założono, że jeżeli klient coś oddaje lub reklamuje do sklepu, to w jakimś stopniu jest niezadowolony z towaru lub nie widzi sensu w jego posiadaniu. Istotny jest fakt, że satysfakcja jest stanem względnym, a nie absolutnym i niezmiennym²⁸¹. W literaturze przedmiotu istnieją dwie koncepcje satysfakcji konsumenta – transakcyjna oraz skumulowana. Satysfakcja transakcyjna dotyczy bieżących i krótkotrwałych doświadczeń klienta z pro-

²⁸¹ D. Maison, R. Bruin, *Usatysfakcjonować klienta*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 5.

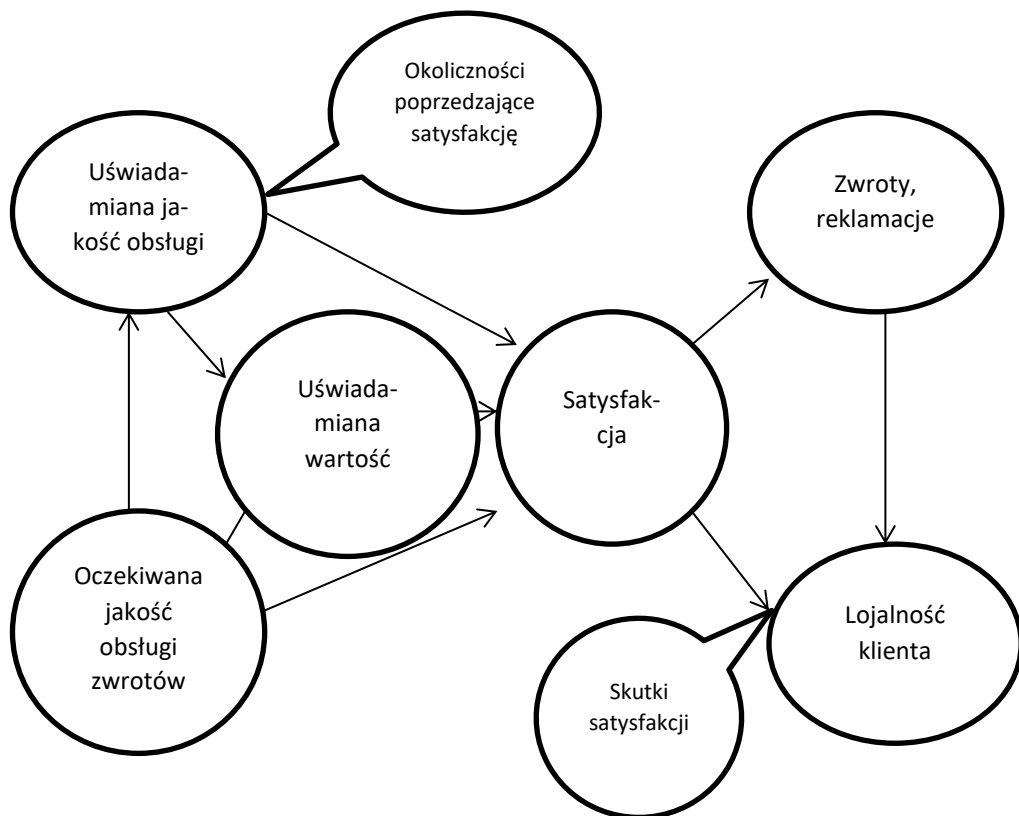
duktem lub usługą. W jego ocenie decyduje element emocjonalny, przy czym doświadczenia klienta odgrywają niewielką rolę. W przeciwieństwie do satysfakcji transakcyjnej satysfakcja skumulowana widziana jest jako skumulowane doświadczenia klienta dotyczące nabywanego dobra. Satysfakcja wobec tego nie jest przemijającym i krótkotrwałym stanem zadowolenia, lecz całkowitą oceną konsumpcji w określonym czasie²⁸².

W celu zatrzymania klienta na dłużej firma musi zadbać o wysoką jakość komunikacji z nim, szczególnie w sytuacjach trudnych, gdy klient rozmyślił się i chce zwrócić towar lub gdy jest niezadowolony z jakości i składa reklamację. Ważne jest stworzenie systemu efektywnej obsługi zwrotów, skarg i zażaleń, co pozwoli na obustronne korzyści – klient będzie miał poczucie, że został usłyszany i firmie na nim zależy, a przedsiębiorstwo z kolei otrzyma sygnał o tym, które aspekty działalności powinno poprawić oraz będzie miało szanse na uzyskanie lojalnego klienta²⁸³. Jak pokazano na Rysunku 4.4, sprawny system reklamacyjno-zwrotowy to prosta droga do zbudowania lojalności ze strony konsumenta.

²⁸² P. Nowicki, T. Sikora, *Czynniki kształtujące satysfakcję klienta oraz korzyści z pomiaru satysfakcji klienta w procesie doskonalenia jakości*, „Zarządzanie Jakością – Doskonalenie Organizacji” 2010, nr 1, s. 205.

²⁸³ E. Rudawska, *Lojalność klientów...*, s. 111.

Rysunek 4.4. Model kształtowania się satysfakcji klientów z systemu zwrotów



Źródło: C. Fornell, M.D. Johnson, E.W. Anderson, J. Cha, E. Bryant, *The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings*, „Journal of Marketing” 1996, October, vol. 60, s. 8.

Z Rysunku 3.5 wynika, że zwroty oraz reklamacje są bardzo ważnym elementem budowania satysfakcji klienta, która za jakiś czas przeradza się w lojalność. Co ciekawe, na tym rysunku w ogóle nie jest wyodrębniona obsługa klienta, która jest o wiele szerszym pojęciem niż zwroty i reklamacje. Możemy przypuścić, że dla autorów zwroty i reklamacje są najważniejszym elementem w całej obsłudze klienta. Sprawna obsługa posprzedażowa (łatwy dostęp do części zamiennych i usług oferowanych przez producenta, w sytuacji gdy towar trafił do detalisty na podstawie reklamacji) jest istotnym sposobem na utrzymywanie wysokiego poziomu zadowolenia klienta. Obecnie obsługa posprzedażowa nie wiąże się wyłącznie z utrzymaniem kontaktu z klientem, ważne jest również dostarczanie części zamiennych czy odbiór

uszkodzonego lub zepsutego produktu. Takie usługi dodatkowe świadczone przez firmy przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Istotne jest, że oprócz korzyści finansowych zarządzanie strumieniem zwrotów jest źródłem bardzo cennej informacji o zachowaniach i oczekiwaniach klienta. Dobrze obsłużony klient w fazie potransakcyjnej podzieli się swoją opinią z firmą, podpowie, co należy zmienić, i prawdopodobnie ponownie dokona zakupu, a nawet może polecić firmę znajomym. Logistyczna obsługa zwrotów pokazuje, jak szybko i sprawnie firma potrafi zareagować na zróżnicowane potrzeby swoich klientów. Najważniejszym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw, którym zależy na uzyskaniu stałego klienta, jest wypracowanie optimum pomiędzy oczekiwaniami klientów a swoimi możliwościami logistycznymi. Jest to możliwe tylko w tym przypadku, gdy wysoki poziom obsługi klienta jest zapisany w strategii firmy, którą realizują wszyscy pracownicy.

Mechanizm powstawania satysfakcji klienta opisują cztery najpopularniejsze i podstawowe modele:

- oczekiwanej niezgodności,
- sprawiedliwości,
- emocjonalny,
- Kano.

Model oczekiwanej niezgodności jest jednym z najbardziej kompleksowych modeli opisujących powstawanie satysfakcji. Według niego konsument ocenia poziom swojej satysfakcji na podstawie doświadczeń związanych z produktem oraz wcześniejszych oczekiwań. Satysfakcja jest więc emocjonalną odpowiedzią wywołaną przez proces poznawczo-oceniający, w którym konsument porównuje postrzegane cechy produktu ze swoją wizją wartości. Jeśli produkt nie spełnia oczekiwań, to nabywca jest niezadowolony, kiedy zaś spełnia oczekiwania – nabywca jest usatysfakcjonowany, a gdy cechy produktu przekraczają oczekiwania, to nabywca jest zachwycony²⁸⁴. W kontekście zwrotów często klient jest niezadowolony, kiedy nie ma możliwości zwrotu towaru, ponieważ takie jest założenie sprzedawcy. Czasem wystarczy sama świadomość, że można coś zwrócić, by klient czuł się zadowolony.

W myśl teorii sprawiedliwości wymiany satysfakcja klienta pojawia się wówczas, gdy klient jest w stanie dostrzec, że stosunek jego własnych korzyści z posiadania produktu/usługi/informacji do nakładów związanych z jego pozyskaniem jest sprawiedliwy. Jest to ocena kosztów i zysków obu stron zaangażowanych w tran-

²⁸⁴ S. Sudoł, J. Szymczak, M. Haffer, *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000, s. 285.

sakcję. Zyskiem może być możliwość wykorzystania produktu w pożądanym sposób, oszczędność czasu lub zwrotu towaru, jeśli nie odpowiada oczekiwaniom. Zyskiem również może być możliwość zakupu np. 4 par butów, z których 3 niepasujące klient może zwrócić. W konsekwencji klient otrzymuje wartość w postaci oszczędności czasu. Natomiast do kosztów można zaliczyć pieniądze, zaangażowanie, wysiłek lub czas. Przy ocenie sprawiedliwości wymiany występują dwie strony: sprzedający i kupujący. Relacja zysków do kosztów oraz bilans współczynników klienta i sprzedawcy powinny umożliwić odpowiedź na pytanie, kto zyskał, a kto stracił. Dzięki temu można będzie określić, która ze stron doświadczyła satysfakcji, obojętności czy niezadowolenia²⁸⁵.

Model emocjonalny opisuje stan reakcji emocjonalnej, która towarzyszy ocenie rezultatów użycia produktu. Jak już w opisano, duża część zakupów jest dokonywana pod wpływem emocji, a te mogą prowadzić do nieuzasadnionej chęci zwrotu. Możliwość zwrotu towaru w tym kontekście może spotęgować pozytywne emocje, a tym samym większe zadowolenie. Rezultaty te są oceniane jako sukces (czemu towarzyszy satysfakcja) bądź porażka (gdy odczuwa się stan niezadowolenia). Im więcej jest emocji, pozytywnych, jak i negatywnych, tym większe będzie oddziaływanie²⁸⁶.

Kolejnym modelem jest model Kano, u podstaw którego leży założenie, że jakość najczęściej ma charakter wielowymiarowy. To znaczy, że osiągnięcie satysfakcji klienta w przypadku wielu wymagań jest bardzo trudne, a czasami wręcz niemożliwe do realizacji, zarówno pod względem technicznym, jak i ekonomicznym. Dzieje się tak dlatego, ponieważ nie wszystkie atrybuty, parametry jakości wyrobu przynoszą taką samą wartość i jednakowy poziom zadowolenia klienta²⁸⁷. W modelu Kano wyróżnia się trzy rodzaje satysfakcji²⁸⁸:

1. Konieczną – zaspokojenie potrzeb podstawowych. Jeśli jakiś wyrób lub usługa nie mają cech obowiązkowych, których obecność jest założona z góry, to wtedy klient jest niezadowolony. Ponieważ oczekiwania te są oczywiste, więc istnieje niebezpieczeństwo, że klienci pytani o preferencje i oczekiwania

²⁸⁵ *Ibidem*, s. 285.

²⁸⁶ U. Balon, A. Maziarczyk, *Satysfakcja klienta w systemie zarządzania jakością*, w: *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, red. T. Sikora, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2010, s. 13.

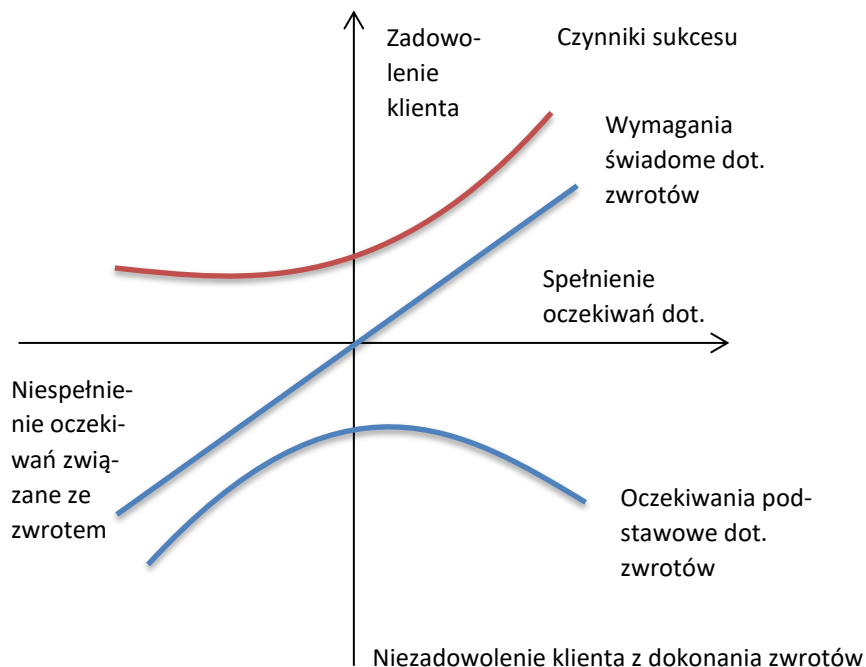
²⁸⁷ M. Wiśniewska, *Rozpoznanie i zaspokojenie wymagań klienta z wykorzystaniem modelu Kano*, „Problemy Jakości” 2009, nr 4, s. 6–18.

²⁸⁸ R. Wolniak, *Koncepcja wykorzystania analizy Kano w Metodzie QFD*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017, s. 402; R. Wolniak, B. Skotnicka, *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. PŚ, Gliwice 2011.

związane z danym produktem lub usługą ich nie wymienia, ponieważ nie zdają sobie sprawy z ich istnienia. Cechy te mają charakter wyjściowy, wręcz gwarantowany.

2. Jednowymiarową – zaspokojenie potrzeb, które można negocjować. W tym przypadku produkt powinien posiadać cechy, których klient szuka. Jeśli dostarczymy mu produkt mający te cechy, to rośnie zadowolenie klienta. Im lepszy jest pod ich względem oferowany produkt lub usługa, tym bardziej zadowolony jest klient. Jeżeli natomiast poziom ich jakości jest zbyt niski, to klient staje się niezadowolony, jednakże niezadowolenie to narasta znacznie wolniej niż w przypadku cech obowiązkowych.
3. Ponad oczekiwania – zaspokojenie potrzeb dodatkowych, czyli posiadanie przez produkt cech, które klienta podniecają, gdyż nie spodziewał się on ich otrzymania, a okazały się one bardzo przydatne. Atrybuty te zwiększają satysfakcję klienta w bardzo wysokim stopniu, aż do poziomu przyjemności. Brak tej cechy zasadniczo nie budzi większego niezadowolenia klienta. „Zwabiacze” mają w praktyce za zadanie głównie różnicowanie oferty, odróżnianie jej od konkurencji i budzenie atrakcyjności. Według polskiego prawa umożliwienie zwrotu towarów przez sklepy stacjonarne nie jest konieczne, jest to tylko dobra wola sprzedającego. Z tej perspektywy prokonsumencki system zwrotów zaspokaja dodatkowe oczekiwania konsumentów i powoduje u klientów zachwyt.

Rysunek 4.5. Model Kano



Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Kano, N. Seraku, F. Takahashi, S. Tsuji, *Attractive Quality and Must Be Quality*, „Quality” 1984, vol. 14, no. 2, s. 39–48.

Czerwona krzywa na rysunku 4.5 prezentuje cechy dodatkowe, które są innowacyjne, nieodkryte i w dużym stopniu zaspokajają dodatkowe, wcześniej nierozpoznane potrzeby klienta, np. zagwarantowanie 100 dni na darmowy zwrot towaru. Zachwycenie klienta poprzez cechy nieoczekiwane jest kluczowym czynnikiem sukcesu, który wpływa na wzrost zadowolenia. Kolejna krzywa, która charakteryzuje wymagania świadome, w bardzo wolnym stopniu wpływa na zadowolenie lub niezadowolenie klienta, ponieważ pokazuje cechy, których klient z jednej strony niby szuka, ale z drugiej strony można je negocjować, np. formalności podczas dokonania zwrotu towaru. Klient oczywiście oczekuje zero formalności, ale jeżeli trzeba będzie podpisać jeden dokument, to to zaakceptuje. Ostatnia krzywa prezentuje cechy, które zaspokajają oczekiwania podstawowe. Zazwyczaj są one oczekiwane i nieartykułowane wprost, np. możliwość dokonania zwrotu co najmniej przez 14 dni. Jeśli te oczekiwania nie będą spełnione, klient będzie niezadowolony. Niestety w Polsce dużo małych

sklepów rodzinnych nie akceptuje żadnych zwrotów towarów. Jeżeli cechy podstawowe są obecne, to nie ma to większego wpływu na satysfakcję klienta. Także podniesienie poziomu jakości tych cech nie ma praktycznie żadnego wpływu na satysfakcję klienta²⁸⁹.

W teorii zaprezentowanej przez P. Tomasiewicza satysfakcja klienta zależy od realizacji jego potrzeb na trzech poziomach²⁹⁰:

- psychologicznym, który dotyczy relacji, jaką klient ma z obsługą; potrzeby psychologiczne mogą być zaspokojone poprzez: zrozumienie potrzeb, pozytywne nastawienie oraz indywidualne traktowanie każdej osoby;
- merytorycznym, który dotyczy szeroko rozumianej wiedzy personelu na temat możliwości działania, procedur, przepisów, jak również możliwości uzyskiwania sprawdzonej, rzetelnej, pewnej informacji; np. personel zna procedury zwrotów i potrafi szybko według nich postępować;
- proceduralnym, który dotyczy czasu i jakości załatwienia sprawy; zaspokojenie potrzeb w tym obszarze związane jest z dbałością o jasność i czytelność procedury; bardzo istotne są tutaj kwestie bieżącego informowania klienta o postępach w załatwieniu jego sprawy i łatwość kontaktu – przykładem może być szybki czas na uznanie reklamacji, a także udostępnienie zamienników.

Zdarza się, że klient kupuje towar, który nie jest mu potrzebny i wówczas o jego zadowoleniu świadczy możliwość zwrotu. To, co uważa za niezbędne, wynika z jego skomplikowanej subiektywnej oceny opartej na wewnętrznej motywacji i sposobie postrzegania świata zewnętrznego²⁹¹. Klient może doznać uczucia satysfakcji z nabytej usługi lub produktu co najmniej w trzech sytuacjach²⁹²:

- gdy zaspokaja ona wyłącznie potrzebę – 1 poziom,
- gdy zaspokaja potrzebę zgodnie z jego oczekiwaniami – 2 poziom,
- gdy oczekiwania przerosną rzeczywistą jakość oferty – 3 poziom.

Gdy produkt spełnia oczekiwania klienta, odbywa się to na drugim poziomie. Umiejętność dostarczania satysfakcji na trzecim poziomie stanowi dla firmy pewne źródło przewagi konkurencyjnej²⁹³. Według Schneidera klienci są usatysfakcjo-

²⁸⁹ R. Wolniak, *Koncepcja wykorzystania analizy Kano...*, s. 402.

²⁹⁰ D. Tomasiewicz, *Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta*, Wyd. UW-M, Olsztyn 2010, s. 11.

²⁹¹ G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, PWN, Warszawa 1998, s. 29.

²⁹² S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta...*, s. 60.

²⁹³ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji...*, s. 27.

nowani w momencie spełnienia ich oczekiwań, natomiast mogą być zachwyceni wtedy, gdy firma wyraźnie przewyższy ich oczekiwania, np. oferując 100-dniowy okres na zwrot towaru, który zostanie odebrany za darmo przez kuriera. Ich niezadowolenie najczęściej objawia się przy zbyt wysokich wymaganiach, z powodu słabej wydajności przedsiębiorstwa albo kombinacji tych dwóch czynników²⁹⁴.

Niezadowolenie klienta z dokonanego zakupu prowadzi do powstania zjawiska dysonansu pozakupowego. Jest ono związane z przeświadczeniem konsumenta o podjęciu przez niego niewłaściwej decyzji. Konsument odczuwa dyskomfort, myśląc o utraconych korzyściach związanych z wybraniem akurat tego produktu po wcześniejszym odrzuceniu innych ofert²⁹⁵. W tym przypadku prokonsumencki system zwrotów pozwoli ten dyskomfort zmniejszyć, ponieważ klient ma dużo czasu na zastanowienie się i w każdej chwili może zwrócić nabyty produkt. Koncepcja ta wywodzi się z teorii tzw. dysonansu poznawczego, która została sformułowana przez Festingera. Przyjął on założenie, że ludzie odczuwają potrzebę wewnętrznej harmonii (konsonansu) między swoimi postawami, przekonaniami i wartościami. W przypadku istnienia niezgodności między przynajmniej dwoma elementami tego układu powstaje sytuacja przykrego napięcia wewnętrznego – dysonansu²⁹⁶. Poziom zadowolenia klienta z produktu bardzo często jest uzależniony od cech, które posiada produkt, indywidualnych cech nabywcy i jego wymagań dotyczących danego produktu, polityki komunikacyjnej prowadzonej przez firmę i dotychczasowych doświadczeń konsumenta. Czynniki te wpływają na postrzeganie produktu przez nabywcę, a także kształtują jego oczekiwania, co w rezultacie określa poziom satysfakcji²⁹⁷ (Rysunek 4.6).

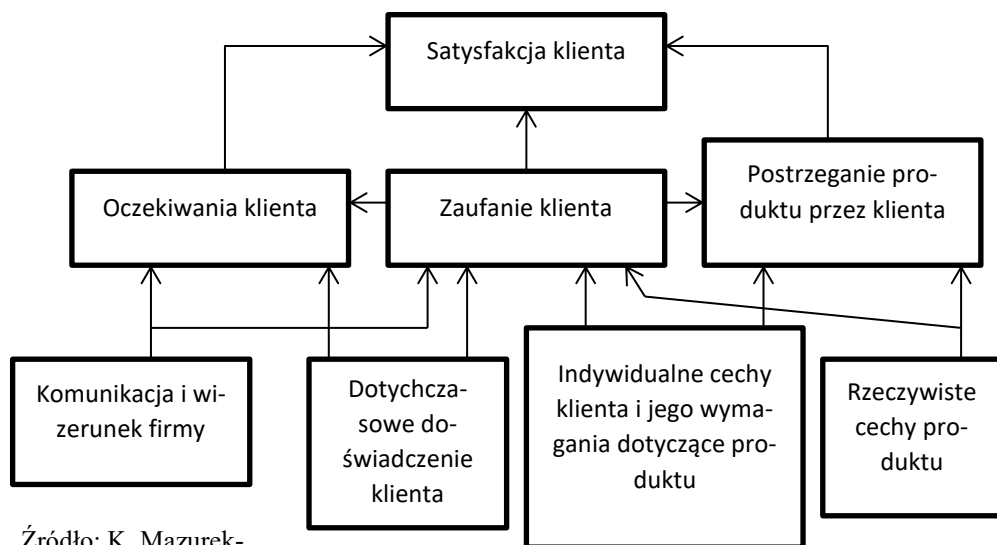
²⁹⁴ W. Schneider, *Kundenzufriedenheit. Strategie. Messung, Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg 2000, s. 11–24.

²⁹⁵ L. Grabarski, *Zachowania nabywców...*, s. 74.

²⁹⁶ K. Śmiatacz, *Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz 2012, s. 13.

²⁹⁷ K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców...*, s. 308.

Rysunek 4.6. Czynniki wpływające na satysfakcję klienta



Źródło: K. Mazurek-

Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 308.

Do czynników kształtujących satysfakcję klientów możemy zaliczyć²⁹⁸:

1. Oczekiwania klienta – im większe oczekiwania na zwrot lub na decyzję dotyczącą uznania reklamacji, tym więcej wysiłku powinno być ze strony firmy.
2. Zaufanie – im wyższy poziom zaufania, tym lepsze są oceny produktu lub usługi.
3. Postrzeganie produktu – każdy produkt może być rozpatrywany w trzech różnych aspektach (podstawowym, poszerzonym, globalnym), dopiero jednak ich suma decyduje o ostatecznym postrzeganiu produktu przez klienta. Należy spojrzeć na produkt z trzech różnych punktów widzenia i tylko wtedy można zrozumieć, jaka jest percepcja produktu ze strony klienta. Zwroty i reklamacje są częścią produktu poszerzonego (o czym już wspomniano).
4. Dotychczasowe doświadczenia – każda firma powinna zaoferować klientowi odpowiednie doświadczenie, czyli takie, jakiego ten pragnie. Doświadczenia ludzi, którzy chcą oferty minimalistycznej (np. tanie przeloty czy świeże bułeczki) są zupełnie inne niż goście luksusowego hotelu i trzeba zaprojektować je inaczej. Doświadczenia klientów są kształtowane przez werbalne i niewerbalne obietnice, jakie składa im firma. Dla zarządzania doświadczeniami klienta kluczowe jest, aby różnica pomiędzy „obietnicą marki” (czyli tym, co klient sobie wyobra-

²⁹⁸ T. Domański, P. Kowalski, *Marketing dla menedżerów*, PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 187.

za i na co czeka po komunikacie marketingowym, który odebrał) a jego prawdziwym doświadczeniem (czyli tym, jakie odniósł wrażenia) nie była zbyt wielka²⁹⁹. Przykładem może być doskonała logistyczna obsługa klienta w postaci sprawnego systemu zwrotowo-reklamacyjnego. Klient, który ma pozytywne doświadczenie podczas składania zwrotu lub reklamacji długo będzie pamiętał te pozytywne emocje i w konsekwencji dokona kolejnych zakupów i nawet poleci sklep znajomym.

5. Komunikacja i wizerunek – kształtują się poprzez bezpośredni kontakt klientów z pracownikami firmy, zachowanie pracowników, sposób, w jaki prezentują firmę. Im firma ma wyższą pozycję na rynku, tym wyższej jakości usług się od niej oczekuje. Pod pojęciem komunikacji rozumie się wychodzenie do klientów za pośrednictwem reklamy, ogłoszeń, folderów, przejrzystego regulaminu sklepu, gdzie w prosty sposób są opisane zasady zwrotu towarów³⁰⁰.
6. Indywidualne cechy klienta – osoby o różnych charakterach często inaczej postrzegają rzeczywistość. Istotny wpływ mają takie cechy, jak samoocena czy poczucie własnej wartości. Duże znaczenie odgrywa również uwarunkowanie zewnętrzne, czyli styl życia i status społeczny.
7. Rzeczywiste cechy produktu – im większe są wymagania odnośnie do cech produktu lub usługi, tym mniejsza jest szansa na usatysfakcjonowanie konsumenta.

Czynniki wpływające na satysfakcję klienta można podzielić na trzy grupy: (1) podstawowe, (2) wykonania i (3) wzbudzenia (Tabela 4.5).

²⁹⁹ J. Kamiński, Zarządzanie doświadczeniem klientów: Gra o lojalność i zaufanie, „Thinktank Magazine” 2009, nr 2.

³⁰⁰ E. Frankowska, *Badanie stopnia zadowolenia...*, s. 210.

Tabela 4.5. Czynniki determinujące satysfakcję klienta

Czynniki	Interpretacja
Podstawowe (określające minimalne wymagania)	- dostęp do oferowanych produktów/usług, - komunikacja na linii organizacja–klient.
Wykonania (cechy jakości prowadzące do satysfakcji)	- jakość oferowanych produktów lub usług (możliwość zwrotów i reklamacji), - opinia o jakości obsługi (o obsłudze zwrotów).
Wzbudzenia (czynniki wywołujące wzrost satysfakcji)	- poziom zaspokojenia potrzeb klientów, w tym zwrotów i reklamacji, przez oferowane im produkty/usługi, - przekroczenie oczekiwań klientów wobec organizacji i jej produktów/usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Skrzypek, *Satysfakcja i lojalność klienta w konkurencyjnym otoczeniu*, „Problemy Jakości” 2007, R. 39, nr 7, s. 5.

W kontekście obsługi klienta kluczowym czynnikiem wpływającym na jego satysfakcję jest jakość, a mianowicie relacja pomiędzy oczekiwaną jakością a otrzymaną na skutek wymiany handlowej. Według Normy ISO 9000:2001: „*Jakość to stopień, w jakim zbiór inherentnych³⁰¹ właściwości spełnia wymagania*”³⁰².

Według S. Tkaczyka: „*Jakość to ogół właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokojenia stwierdzonych lub przewidywanych potrzeb*”³⁰³.

Jakość sama w sobie jest trudna do zdefiniowania, bo tak naprawdę pod tym pojęciem może się kryć wszystko, co jest związane z określonymi cechami wyrobu czy usługi i ma wpływ na percepcję klienta. Często jakość jest postrzegana subiektywnie przez pryzmat własnej oceny tego pojęcia lub przez nabyte doświadczenia. W odniesieniu do działalności usługowej satysfakcję klienta tworzy kombinacja aspektów związanych z jakością funkcjonalną oraz jakością techniczną. Jakość funkcjonalna związana jest z tym, w jaki sposób usługa jest świadczona i odnosi się do relacji, która powstaje między firmą a klientem, który bierze czynny udział w tworzeniu produktu ostatecznego, natomiast jakość techniczna związana jest z tym, co klient otrzymuje w wyniku transakcji³⁰⁴. Jednym z elementów odzwierciedlających jakość jest długi czas gwarancji i łatwa możliwość dokonania zwrotu.

³⁰¹ Inherentny to „nieodłączny, tkwiący w istocie, przynależący do czegoś, nieodzowny”.

³⁰² PN-EN ISO 9001:2009 Systemy zarządzania jakością.

³⁰³ S. Tkaczyk, *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 2000, s. 29.

³⁰⁴ M. Huczek, *Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Zarządzanie” 2013, z. 1, s. 12.

Jakość należy analizować w trzech obszarach – jako jakość produktu, obsługi (w tym obsługi zwrotów) i komunikacji. Sprawne połączenie tych aspektów przyczynia się do optymalizacji maksymalnej użyteczności dla klienta i służy skuteczniejszemu wyróżnieniu się wśród konkurentów. Taki sposób pojmowania jakości pozwoli na przekształcenie jednorazowego nabywcy w stałego klienta, a następnie w rzecznika firmy³⁰⁵. Podnoszenie jakości obsługi klienta pozytywnie wpływa na jego satysfakcję, co w konsekwencji prowadzi do zaufania i lojalności z jego strony. W świadczeniu określonego poziomu obsługi klienta satysfakcja oznacza zaspokojenie jego oczekiwań i wymagań, co jest możliwe dzięki identyfikacji istotnych determinant jakości, czyli poznaniu, kim jest klient i czego sobie życzy również podczas zwrotu towarów. Duży wpływ na jakość obsługi ma szczerowość ze strony firmy, np. nieskładanie nierealnych obietnic oraz ukrywanie informacji w umowach handlowych. Zbyt skomplikowane oferty, rabaty z ukrytymi pułapkami, ograniczenie do minimum osobistego kontaktu są przykładami działań, które świadczą o lekceważeniu kwestii jakości obsługi klienta³⁰⁶. Jakość obsługi również poznaje się w sytuacji kryzysowej, kiedy klient chce zwrócić lub zareklamować towar, ponieważ ten nie spełnił jego oczekiwań. Odpowiedni sposób rozpatrywania reklamacji musi sprowadzać się przede wszystkim do wysłuchania klienta. Należy umożliwić mu wypowiedzenie swojej opinii i skupić na kliencie całą uwagę, tak aby poczuł się traktowany indywidualnie. Konieczne jest ustalenie wszystkich faktów. Podczas rozmowy ważny jest również używany przez personel sklepu język – dobrze jest korzystać ze sformułowań, które mają pozytywny wydźwięk oraz sygnalizują chęć rozwiązania problemu.

Norma PN-EN ISO 9001:2009 zaleca traktowanie klienta jako jednego z mierników funkcjonowania systemu zarządzania jakością³⁰⁷. Organizacja powinna monitorować ten miernik w formie informacji dotyczących percepcji klienta co do tego, czy spełniła jego wymagania, oraz określić metody uzyskiwania i wykorzystywania tych informacji³⁰⁸. Wytyczne zawarte w normach ISO wskazują, że w celu zapewnienia satysfakcji klientów ważne jest, aby kierownictwo firmy³⁰⁹:

- zrozumiano potrzeby i oczekiwania klientów, w tym klientów potencjalnych,

³⁰⁵ K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców...*

³⁰⁶ Ch. Meyer, A. Schwager, *Poznaj doświadczenia swoich klientów*, „Harvard Business Review Polska” 2007, kwiecień, s. 92.

³⁰⁷ Według ISO 9000 jest to skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości.

³⁰⁸ PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.

³⁰⁹ PN-EN ISO 9004:2001, *Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*.

- określiło dla swoich klientów i użytkowników końcowych najważniejsze właściwości wyrobu/usługi,
- zidentyfikowało i oceniło konkurencję na rynku,
- zidentyfikowało możliwości rynkowe, słabości i przyszłą poprawę konkurencyjność.

Z punktu widzenia relacji z klientem najważniejszym efektem dobrej jakości produktów i usług jest utworzenie długookresowych związków z klientem, co jest możliwe tylko wtedy, gdy klient jest zadowolony. Według badań przeprowadzonych przez Ponga i Yee satysfakcja klienta ma silniejszy wpływ na lojalność w usługach niż postrzegana jakość tych usług³¹⁰ (Rysunek 4.7). Relacja tych pojęć jest następująca – jakość produktów, usług i komunikacji wpływa na zadowolenie klienta, a to z kolei jest podstawą i warunkiem do lojalności. Pokusa słusznie zauważył:

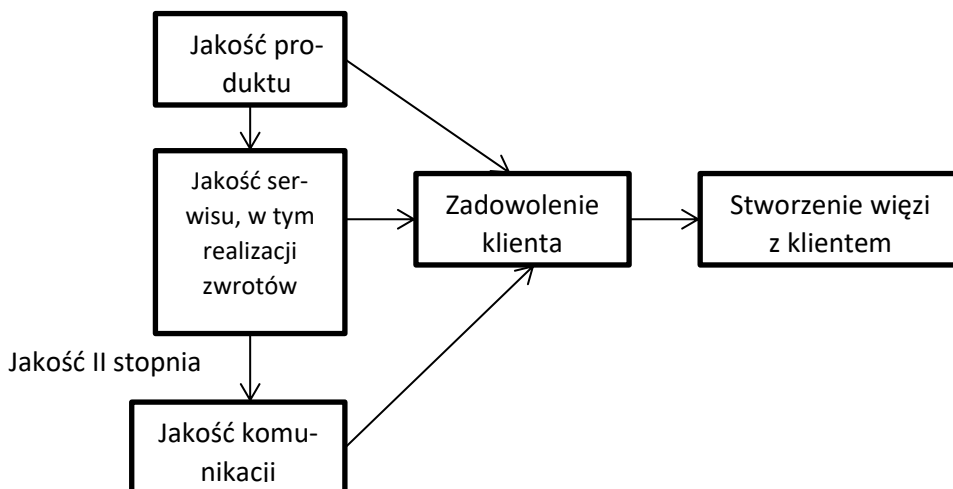
„...pomiędzy jakością produktów a jakością obsługi zachodzi bardzo bliski związek. Wyższa jakość i wyższe zadowolenie klienta, to możliwość wyższych cen i niższych kosztów. Jakość jest sumą cech produktu decydującą o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych potrzeb; jest osadzona w wartości i tą wartością mierzona”³¹¹.

³¹⁰ L.T. Pong, P.T. Yee, *An Integrated Model of Service Loyalty*, Academy of Business & Administrative Sciences International Conferences, Brussels 2001.

³¹¹ T. Pokusa, *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Wydawnictwa WSZiA – Instytut Śląski, Opole 2001, s. 14.

Rysunek 4.7. Różne rodzaje jakości obsługi a zadowolenie klientów

Jakość I stopnia



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 302.

Jakość serwisu w dużym stopniu wpływa na zadowolenie klienta, ponieważ klient oczekuje np. swobodny dostęp do części zamiennych lub też wsparcie podczas montażu albo w sytuacji kiedy towar się psuje. Oprócz zapewnienia jakości produktów i usług firma musi również zadbać o jakość obsługi, którą otrzymuje klient. Poziom oferowanej obsługi najczęściej zależy od kompetencji i podejścia pracowników oraz standardów i kultury panującej w firmie, np. kluczowe jest podejście personelu w sytuacji kryzysowej, kiedy klient jest niezadowolony z zakupionego towaru i chce go zareklamować. Jakość w zakresie obsługi klienta zależy przede wszystkim od³¹²:

- rzetelności, czyli zdolności do świadczenia obsługi na obiecwanym poziomie,
- nastawienia na klienta, przejawiającego się wolą wspierania klientów i terminowym świadczeniem obsługi,
- wiarygodności rozumianej jako wiedza i uprzejmość pracowników oraz umiejętność wzbudzania w klientach zaufania i pewności,

³¹² D. Kuraś, *Obsługa klienta...*, s. 428.

- wczuwania się w sytuację klienta – zindywidualizowane, zaangażowane podejście do klienta,
- bazy materialnej, tzn. przekonania klienta o posiadaniu siedziby, sprzętu, personelu,
- narzędzi służących do komunikacji.

Klienci są zadowoleni w sytuacji, gdy jakość obsługi w świetle powyższych kryteriów jest taka, jakiej dokładnie oczekiwali. Kiedy natomiast przewyższa ona ich oczekiwania, wtedy można mówić o zachwycie klientów³¹³. Analizując jakość w kontekście obsługi zwrotów i reklamacji, należy zauważyć, że istotne ze strony firmy jest opracowanie procedur, które pomogą sprawnie przechodzić przez ten proces i skrócić czas jego trwania do absolutnego minimum. Szybkie przyjmowanie zwracanych towarów oznacza natychmiastowe odszukanie w systemie ERP dokumentu sprzedaży/wydania, na podstawie którego ma być przyjęty towar. Na jakość obsługi zwrotów i reklamacji wpływa również jak najmniejsza ilość formalności po stronie klienta oraz odpowiednie podejście sprzedawcy, który powinien być miły i życzliwy. Klient, którego zadowolenie jest tak ważne dla firmy, powinien czuć się bezpiecznie i mieć możliwość łatwego i szybkiego nawiązania kontaktu w sytuacji awaryjnej. W celu uzyskania długotrwałych relacji z klientem i utrzymania sprzedaży po załatwieniu reklamacji należy zapewnić klientom stały dostęp do bieżących informacji związanych ze realizacją reklamacji czy też dodatkowymi kosztami, które w przypadku niektórych firm mogą wystąpić. Aby poprawić jakość świadczonych usług i obsługę klienta, firma powinna prowadzić stałą analizę problemów oraz podejmować działania naprawcze krótko- i długoterminowe. Takie działania przyczynią się do powstania więzi, którą jest lojalność.

Według J. Kandampully zbudowanie opartego na lojalności i prawdziwego związku między firmą a jej klientami jest możliwe przez zdolność organizacji do stworzenia emocjonalnych i długoterminowych relacji z jej klientami. Lojalność to nie tylko zachowanie, ale także emocje pomiędzy stronami³¹⁴. Lojalność klientów jest bardzo trudna do zdefiniowania i przedstawienia w liczbach, bowiem część klientów regularnie dokonujących zakupów robi to ze względu na np. lenistwo, obawę przed zmianą firmy czy niewiedzę³¹⁵. W takiej sytuacji trudno jednoznacznie sprecyzować,

³¹³ P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Chyliczki 2003, s. 132.

³¹⁴ J. Kandampully, *Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services*, „Total Quality Management” 1998, vol. 9, no. 6, s. 431–443.

³¹⁵ S. Skowron, Ł. Skowron, *Lojalność klienta...*, s. 28.

czy klient jest lojalny wobec firmy, czyli czy między nim a firmą jest emocjonalna więź, czy po prostu jest zadowolony ze świadczonej oferty. Pielęgnowanie zadowolenia klienta jest bezpośrednią drogą do uzyskania jego lojalności. Nie jest to wiarygodny wyznacznik lojalności, lecz bodziec, który do niej prowadzi. Według J. Szumiliak aspektem pragmatyzmu współczesnego konsumenta jest jego słabnąca lojalność. Badacze zwracają uwagę na trudności w wykazaniu jednoznacznej, pozytywnej korelacji pomiędzy satysfakcją konsumenta a jego lojalnością względem dostawcy³¹⁶. Mając świadomość tej malejącej lojalności, firmy mogą wykorzystać odpowiedni system zarządzania zwrotami jako czynnik pobudzający lojalność klienta. Co więcej, badania R.L. Olivera pokazują, że klienci, którzy zdradzili firmę, byli wcześniej klientami usatysfakcjonowanymi ze współpracy z firmą. Według J. Griffin klient lojalny to osoba, która dokonuje regularnych zakupów, rozpowszechnia pozytywne informacje o swojej firmie, jest odporna na niewielkie podwyżki cenowe oraz działania promocyjne firm konkurencyjnych³¹⁷. Zatem zadowolony klient nie koniecznie jest lojalny, ale lojalny klient raczej zawsze jest zadowolonym. Oliver wymienia cztery fazy lojalności (Tabela 4.6).

Tabela 4.6. Fazy lojalności konsumenckiej

Faza	Interpretacja
1. Poznawcza	Bazuje się na zaufaniu do marki. Podstawą jest wiedza o marce oraz dotychczasowe doświadczenie ze współpracy i znajomości polityki zwrotów. Informacje o ofercie są oceniane na podstawie porównań z konkurencją i tego, w jaki sposób konkurencja podchodzi do systemu zwrotów. To podejście może być czynnikiem decydującym o konkurencyjności. Decyzje zakupowe są spowodowane zgromadzoną wiedzą. Niestety lojalność na tym etapie ma płytką naturę, ale usatysfakcjonowanie ze współpracy prowadzi do kolejnej fazy.
2. Uczuciowa	Bazuje się na bardzo pozytywnych doświadczeniach związanych z relacją z firmą. W umyśle klienta ta lojalność funkcjonuje jako składnik poznawczy i afektywny. Tym pozytywnym doświadczeniem może być np. pozytywnie załatwiona reklamacja.
3. Przekonań	Istotą lojalności tej fazy jest silna motywacja klientów do dokonania ponownych zakupów. Powodem dokonania ponownych zakupów może być prokonsumencka polityka zwrotów. Na tym etapie motyw są w znacznym stopniu uświadamiane i w dużym stopniu wpływają na postawę klienta wobec firmy. Jednak nawet bardzo silna motywacja klienta nie musi przerodzić się w działanie.

³¹⁶ J. Szumilak, *Relacje klient–handel...*

³¹⁷ J. Griffin, *Customer Loyalty. How To Earn It, How To Keep It*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 213.

4. Działania	Na tym etapie przekonania są popierane działaniami. Podstawą tych działań są uświadomione postawy i przekonania, które zarodziły się w poprzedniej fazie. Dodatkowo klient musi chcieć walczyć z zachętą w formie dużych obniżek wprowadzonych przez konkurencję. Jeżeli gotowość działania wystąpi razem z gotowością przezwyciężenia trudności, wówczas nastąpią powtarzalne zakupy klienta.
--------------	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.L. Oliver, *Whence Consumer Loyalty?*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, no. 4; W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008, s. 99.

Z badań Olivera wynika, że lojalność poznawcza skupia się na odbiorze i percepcji marki przez klienta, lojalność uczuciowa z kolei polega na nawiązaniu pozytywnego związku uczuciowego z firmą, lojalność przekonana przejawia się, gdy klient jest skupiony na chęci dokonania ponownego zakupu, a lojalność działania odzwierciedla się w gotowości do powtarzania zakupów. Z tej perspektywy idealnym sposobem do przekonania klienta pozostać z firmą jest liberalne podejście świadczenia usług reklamacyjno-zwrotowych.

Reichheld wyróżnia następujące źródła zysku wynikające z posiadania lojalnych klientów³¹⁸:

- zysk podstawowy,
- zysk ze zwiększających się zakupów,
- zysk ze zmniejszających się kosztów operacyjnych,
- zysk od klientów poleconych,
- zysk z podwyższonej ceny.

Z perspektywy przedsiębiorstwa najważniejszą grupą są klienci podstawowi, ponieważ przynoszą firmie największe zyski. Żeby klient znalazł się w tej grupie, musi minąć odpowiednio dużo czasu, a firma musi włożyć w to odpowiedni wysiłek. Można powiedzieć, że klienci z tej grupy są najbardziej skłonni do lojalności wobec przedsiębiorstwa. A jak wiadomo z pierwszego rozdziału, lojalni klienci o wysokiej życiowej wartości mają tendencję do polecenia firmy innym. Są oni swoistymi rzecznikami firmy, a to z kolei pozwala na zachowanie renomy świadczenia wysokiego poziomu obsługi klienta nie tylko dla pojedynczego konsumenta, ale także dla rozbudowanej sieci klientów, którzy przyszli z polecenia. Dla firmy taka sytuacja jest bardzo korzystna, ponieważ koszt uzyskania nowych klientów wynosi niemal zero.

³¹⁸ F.F. Reichheld, *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Bain and Company, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Przedsiębiorcy muszą ustalić właściwą strategię na utrzymanie zaangażowania wśród stałych klientów i ciągle promować swoją działalność wśród przyszłych klientów. Statystyki pokazują, że rocznie traci się jedną czwartą klientów, a utrata przeciętnie 20% klientów rocznie może postawić firmę w bardzo trudnej sytuacji³¹⁹. Drogą do zwiększenia grona lojalnych klientów jest prawidłowe rozpoznanie przyczyn ich odejścia. Według LeBoeuf do głównych przyczyn odejść możemy zaliczyć³²⁰:

- zmianę miejsca zamieszkania – 3%,
- nawiązanie kontaktów z innymi firmami – 5%,
- korzystniejsza oferta u konkurencji – 9%,
- niezadowolenie z produktów oferowanych przez firmę – 14%,
- lekceważenie ze strony pracowników firmy – 69%.

Z kolei Fundacja Rockefellera przedstawiła następujące przyczyny³²¹:

- 14% odchodzi z powodu problemów podczas realizacji zwrotów i reklamacji,
- 9% rezygnuje na rzecz konkurentów,
- 9% zmienia miejsce zamieszkania,
- 68% nie ma żadnych przyczyn (prawdopodobnie odczuli obojętność ze strony firmy).

Powyższe wyniki pokazują, że główną przyczyną utraty klientów jest brak zainteresowania konsumentami ze strony firmy. Każdy klient lubi odczuwać, że ktoś interesuje się jego potrzebami, preferencjami oraz dba o jego zadowolenie. Według Otto do głównych przyczyn nieprzemyślanego zachowania ze strony firmy można zaliczyć³²²:

- zbyt późne zauważenie problemu – część firm nie dostrzega bezpośrednio związku przyczynowo-skutkowego zachodzącego między lojalnością klienta a zyskiem,
- w określonych sytuacjach wnioski wpływające z prowadzonej analizy mogą być niebezpieczne dla rozwoju kariery niektórych osób,
- dla wielu firm utrata klienta jest trudna do zdefiniowania,

³¹⁹ K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami...*, s. 13.

³²⁰ M. LeBoeuf, *How to Win Customers and Keep Them for Life*, G.P. Putnam's Sons, New York 1987, s. 13.

³²¹ E. Rudawska, *Lojalność klientów...*, s. 19.

³²² J. Otto, *Marketing relacji...*

- problemy z precyzyjnym zdefiniowaniem samego klienta, co powoduje, że podjęcie analizy jego utraty jest niemożliwe,
- odkrycie prawdziwych przyczyn utraty klienta i wyciągnięcie właściwych wniosków,
- pozyskanie odpowiednich ludzi w firmie, którzy opracowaliby właściwe wnioski, i podjęcie na podstawie tych wniosków,
- opracowanie mechanizmów transferu wniosków wpływających z analizy utraty klientów do systemu funkcjonowania firmy.

Eksperti z The Corporate Executive Board Company, badając zarówno konsumentów, jak i firmy, doszli do wniosku, że 20% zadowolonych klientów deklaroowało chęć odejścia od firmy, podczas gdy 28% niezadowolonych sklasyfikowano jako lojalnych³²³. Często klient tak mocno przyzwyczaja się do firmy, że nie próbuje szukać jej zamiennika lub firma odgrywa rolę monopolisty, np. jest jedyną blisko pracy lub domu i klient, nie mając wyjścia, musi korzystać z jej usług. Badania wskazują, że wśród klientów, którzy decydują się na zmianę dostawcy, około 65–85% jest zadowolonych z otrzymanego produktu³²⁴. W tym przypadku przyczyną odejścia może być niska lub przeciętna obsługa klienta lub nieskuteczna obsługa zwrotów czy reklamacji. Klient nie odczuł, że firmie na nim zależało.

Według E. Rudawskiej proces przemiany nabywców w lojalnych klientów składa się z następujących etapów³²⁵:

1. Wyodrębnienie grupy klientów, którzy prawdopodobnie zakupią produkt danej firmy – w tym celu należy zebrać jak najwięcej danych na temat potencjalnych odbiorców, aby móc dokonać właściwego doboru grupy docelowej i skoncentrować na niej swoje dalsze działania. Jednym z kryteriów wyodrębnienia segmentu mogą być oczekiwania i stosunek wobec polityki zwrotów. Potencjalna grupa klientów musi spełniać dwa kryteria: odczuwać potrzebę zakupu określonego dobra oraz mieć zdolność do dokonania zakupu.
2. Przekształcenie potencjalnego klienta w klienta dokonującego zakupu po raz pierwszy. Na tym etapie głównym zadaniem firmy jest stworzenie warunków, aby potencjalni klienci dokonali swoich pierwszych zakupów. Bardzo często wiąże się to z poniesieniem bardzo wysokich nakładów finansowych.

³²³ The Corporate Executive Board Company, An Excerpt from Shifting the Loyalty Curve Mitigating Disloyalty by Reducing Customer Effort, 2009, s. 7.

³²⁴ D. Stum, A. Thiry, *Building Customer Loyalty*, „Training and Development Journal” 1991, April, s. 34, za: A. Sudolska, *Orientacja na klienta...*, s. 277.

³²⁵ E. Rudawska, *Lojalność klientów...*, s. 66–78.

Prokonsumencka polityka zwrotów jest doskonałym motywatorem do dokonania pierwszego zakupu.

3. Dopasowanie oferty, w tym polityki zwrotów, do potrzeb i gustów nowych klientów w celu zdobycia ich lojalności. Należy podjąć wszelkie możliwe starania, aby „oczarować” klienta swoją ofertą i zmusić go do pozostania z firmą i dokonania kolejnych transakcji. W tym celu należy podziękować klientowi za zakup, spróbować pozyskać od niego informację zwrotną i utrzymywać z nim stały kontakt.
4. Kreowanie klienta lojalnego – adwokata firmy. Pozyskanie i utrzymanie lojalnego klienta polega na dostarczeniu mu określonej wartości oraz ulepszeniu swojej oferty w takim stopniu, aby klient mógł czerpać z niej jak najwięcej korzyści. Musi on odczuwać, że firma stale o niego zabiega poprzez ciągłe uatrakcyjnienie swojej oferty. Dla przykładu, prokonsumencki system zwrotów dostarcza klientowi wartość w postaci dłuższego czasu na podjęcie decyzji zakupowej oraz niskiego wysiłku podczas operacji zwrotowej.

W procesie przekształcenia klienta potencjalnego w lojalnego bardzo ważne jest nie tylko dbanie o jakość towaru, który klient nabywa, ale również o poziom obsługi, który towarzyszy transakcji kupna-sprzedaży. Bardzo często poprzez niewystarczające zbadanie preferencji konsumentów powstaje rozbieżność między ich oczekiwaniami a tym, co otrzymują na końcu. Rozbieżności te można przedstawić za pomocą pięciu luk³²⁶:

1. Promocyjna – sposób, w jaki obsługa logistyczna jest przedstawiana, często powoduje nadmierny wzrost oczekiwań klientów. Przykładem jest składanie obietnic w sloganie reklamowym, których trudno będzie dotrzymać np. oferowanie natychmiastowej dostawy, w sytuacji kiedy system logistyczny nie jest sprawny. Powodem jest chęć zdobycia klientów za wszelką cenę.
2. W rozumieniu potrzeb – kierownictwo firmy nie rozumie potrzeb i priorytetów swoich klientów. Przyczyną są źle ułożone pytania do mierzenia poziomu satysfakcji klienta. W ankiecie często brakuje pytań mających na celu ustalenie, co jest ważne dla klienta, np. na temat oczekiwań podczas realizacji zwrotów i reklamacji.
3. Proceduralna – oczekiwania klientów nie są przekładane na odpowiednie systemy i procedury operacyjne. Przykładem mogą być niewystarczające moce

³²⁶ N. Hill, A. Jim, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Karków 2003, s. 17–19.

logistyczne, w sytuacji gdy klient oczekuje natychmiastowego rozpatrzenia reklamacji.

4. W zachowaniu – obsługa nie jest zgodna z ustaloną procedurą operacyjną. Źródłem tego typu problemów są pracownicy – braki w ich wyszkoleniu i zdyscyplinowaniu, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, kiedy klient reklamuje wadliwy lub niezgodny z zamówieniem towar.
5. W percepcji – klienci inaczej postrzegają poziom obsługi, niż wygląda on w rzeczywistości. Źródłem mogą być złe wcześniejsze doświadczenia we współpracy z firmą, co skutkowało wyrobieniem negatywnej opinii, np. bardzo długa i sformalizowana procedura zwrotu towaru.

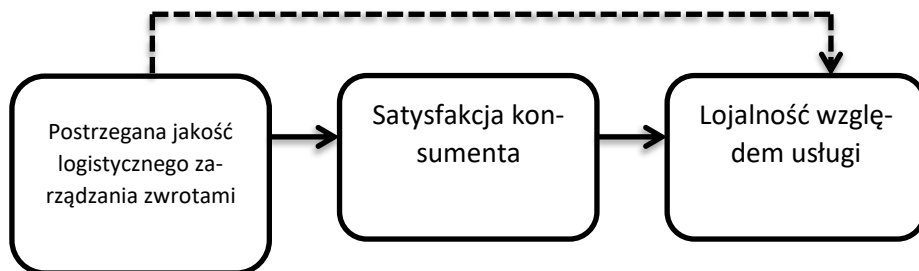
Każda z tych pięciu luk może przyczynić się do powstania luki w poziomie obsługi, której skutkiem jest radykalne obniżenie poziomu zadowolenia klienta³²⁷. Żeby ominąć ten problem, firmy muszą być świadome, że relacje z klientem kształtują się we wszystkich fazach współpracy. W fazie przedsprzedażowej firma musi przekonać klienta, że jej oferta jest najlepsza i pozwoli zaspokoić jego potrzeby. W fazie sprzedażowej, angażując wszystkie moce logistyczne, firma musi zadowolić klienta jakością, czasem, niezawodnością dostaw oraz szybką wymianą informacji. Ostatnia faza, posprzedażowa, jest szczególnie istotna, ponieważ jeżeli klient z jakiegoś powodu został nieusatysfakcjonowany lub się rozmyślał i decyduje się na zwrot lub reklamację, kontakt z nim jest ostatnią, ale i najistotniejszą szansą, aby wpłynąć na jego satysfakcję.

Pozyskanie i utrzymanie lojalnego odbiorcy jest dużym wyzwaniem dla firmy ze względu na ogromną konkurencję i nieustannie rosnące oczekiwania konsumentów. Samo podążanie i powielanie standardów obsługi konkurentów bez uwzględnienia rzeczywistych potrzeb nabywców nie prowadzi do ich zadowolenia i satysfakcji, na co w dużym stopniu wpływają również składniki niemające związku z czynnościami logistycznymi³²⁸. Satysfakcja klienta jest najczęściej wymienianym przez środowisko naukowe i biznesowe warunkiem lojalności. Takie podejście prezentują L.T. Pong i P.T. Yee (Rysunek 4.8), dla których satysfakcja klienta i jakość logistycznej obsługi są głównymi determinantami przyczyniającymi się do lojalności nabywców.

³²⁷ *Ibidem*, s. 17.

³²⁸ M. Kadłubek, *Polityka obsługi klienta w logistyce*, cz. 1, „Logistyka” 2012, nr 3, s. 930.

Rysunek 4.8. Zintegrowany model lojalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie: L.T. Pong, P.T. Yee, *An Integrated Model of Service Loyalty*, Academy of Business & Administrative Sciences International Conferences, Brussels 2001.

Satysfakcja nie determinuje lojalności, jest jednak warunkiem koniecznym jej wystąpienia. Różnica między lojalnym a po prostu zadowolonym klientem jest taka, że lojalny klient jest w stanie zaryzykować swoją reputację, polecając ofertę innym, aktywnie uczestniczy w życiu firmy i zależy mu na jak najlepszych rezultatach jej działań.

Reasumując, satysfakcja klienta z obsługi jest bardzo ważna, ponieważ pozwala na utrzymanie z nim długookresowych relacji. Zadowolony klient będzie dzielić się swoimi doświadczeniami z innymi, co zapewni dodatkową reklamę produktu lub usługi bez ponoszenia kosztów. Im bardziej zadowolony jest klient, tym mniejsze nakłady finansowe ze strony firmy muszą być przeznaczone, aby skłonić go do kolejnego zakupu. W celu zadbania o bliskie relacje z klientem firmy muszą ciągle badać reakcje klientów na swoje produkty i usługi. Jeżeli zauważy się luki w ofercie lub obsłudze, firmy muszą być na tyle elastyczne, aby móc szybko zareagować i naprawić te niedociągnięcia. Przedsiębiorcy muszą pamiętać, że zadowolenie klienta jest prostą drogą do jego lojalności, a lojalny klient przynosi przedsiębiorstwu długookresowe korzyści. Z badań wynika, że tylko klienci w pełni uświadamiający sobie swoją satysfakcję z produktu są lojalni wobec przedsiębiorstwa. Ci nabywcy, którzy nie widzą powiązania między ofertą firmy a własnymi potrzebami najprawdopodobniej nie pozostaną z organizacją na długo. Z perspektywy firmy oczywiste, iż dużo mniej kosztuje utrzymanie istniejących klientów niż ciągle zdobywanie nowych. Klient powinien być traktowany jako wartość, a nawet jako inwestycja, która jest źródłem długofalowych korzyści dla przedsiębiorstwa³²⁹.

³²⁹ E. Sadowska, *Satysfakcja i lojalność klientów...*, s. 241.

Budowanie właściwych relacji z klientem oraz pełniejsze zaspokajanie jego potrzeb musi być celem nadrzędnym każdej firmy na poziomie zarządzania strategicznego, co pozwoli na maksymalizację wartości oferty przedsiębiorstwa. Jednym ze sposobów utrzymania dobrych relacji z odbiorcami jest zagwarantowanie wsparcia i sprawnej obsługi w fazie posprzedażowej, co najczęściej przejawia się prokonsumenckim podejściem podczas realizacji zwrotów i reklamacji. Można przyjąć, że każdy dostrzeżony klient w fazie posprzedażowej, który będzie mógł sprawnie zwrócić lub zareklamować produkt, będzie zadowolony i dokona kolejnego zakupu. Przedsiębiorstwa dążące do generowania przewagi konkurencyjnej są zobowiązane do wdrażania prokonsumenckiej polityki zwrotów i traktowania jej jako integralnego elementu strategii działania. W tym kontekście polityka zwrotów stanowi element kształtowania pozytywnych relacji z klientami i przyczynia się do wzrostu ich lojalności.

Rozdział V

Wykorzystanie badania satysfakcji klientów w określaniu parametrów prokonsumenckiej polityki zwrotów

5.1. Mierniki pomiaru satysfakcji klienta

We współczesnych realiach bez wątpliwości najważniejszym elementem skutecznego prowadzenia biznesu poza korzyściami finansowymi pozostaje dbanie o satysfakcję klienta, nawet w odniesieniu do konieczności poniesienia nie do końca minimalnych kosztów³³⁰. Często budowanie długotrwałych i zyskowych relacji z klientami wymaga od przedsiębiorstwa dużo poświęceń, cierpliwości oraz nakładów finansowych. Z tej racji dla firmy ważne są wymierne efekty podejmowanych działań oraz bieżące korygowanie tych działań poprzez sprawdzanie, czy zmierzają one w dobrym kierunku. W takich warunkach coraz większego znaczenia nabiera proces mierzenie satysfakcji oraz lojalności klientów, który dla każdej firmy będzie wyglądał inaczej w zależności od specyfiki działalności, posiadanych zasobów czy stopnia konkurencji w sektorze.

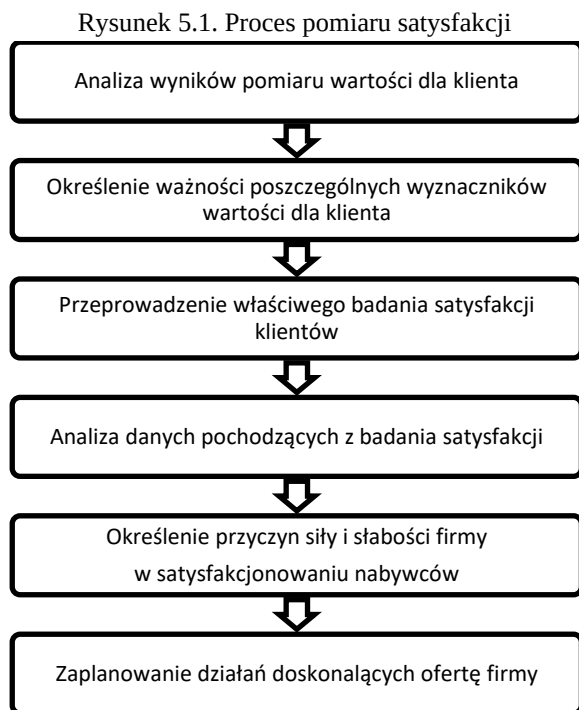
Przedsiębiorstwa cały czas podejmują decyzje dotyczące wyboru rodzajów wartości, które mogą otrzymać ich potencjalni klienci. Wyznacznikami wartości dla klientów są „szczegółne aspekty (atrybuty) oferowanego produktu i/lub konsekwencje jego użycia, które są pożądane przez nich w określonych sytuacjach”³³¹. Z punktu widzenia tematu niniejszej pracy główną wartością, która przyczynia się w bezpośredni sposób do zadowolenia klientów jest zapewnienie prokonsumenckiego systemu zwrotów. W celu zmierzenia satysfakcji w pierwszej kolejności należy zbadać, jak dobrze firma radzi z dostarczaniem pożądanej przez klientów wartości w postaci sprawnej obsługi posprzedażowej. Trzeba jednak pamiętać, że pomiędzy oczekiwaniami klientów, czyli ich percepcją wartości, a percepcją wartości firmy istnieje często głęboka przepaść³³². Z tego względu firmy w pierwszej kolejności powinny sprawdzić, jakiej dokładnie wartości oczekuje od nich klient. Uzyskana informacja będzie

³³⁰ K. Ficoń, *Logistyka ekonomiczna, procesy logistyczne*, BEL Studio, Warszawa 2008.

³³¹ R.B. Woodruff, B. Robert, *Developing and Applying Consumer Satisfaction Knowledge: Implications for Future Research*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior” 1995, no. 6, s. 21.

³³² J.S. Oakland, D. Beardmore, *Best Practice Customer Service*, „Total Quality Management” 1995, vol. 6, no. 2, s. 136.

dla firmy drogowskazem, zgodnie z którym należy podążać w celu najlepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów. Kompletny proces pomiaru satysfakcji obrazuje rysunek 5.1.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Haffer, *Metodyka pomiaru satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego powiatu toruńskiego*, s. 11, online, <https://www.lubicz.pl/plik,17564,zalacznik-nr-2.pdf> (21.07.2017).

W celu stwierdzenia, czy i w jakim stopniu firma spełnia oczekiwania klientów, należy określić stopień satysfakcji klienta. Firmy mierzą satysfakcję swoich klientów w różny sposób, zazwyczaj nie stosując tylko jednej metody pomiaru, lecz cały zespół metod i mierników, których dobór jest uzależniony od specyfiki działalności oraz branży. Najlepszy efekt można uzyskać, wykorzystując kilka metod, które są komplementarne. Metody stosowane do pomiaru satysfakcji klientów można podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Do metod bezpośrednich zaliczamy³³³:

³³³ *Badanie efektywności systemów zarządzania jakością wybranych przedsiębiorstw*, red. T. Sikora, Badania statutowe 18/KTOiZJ/I/2005/S/210, Katedra Zarządzania Jakością, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.

- pisemne i ustne skargi oraz sugestie klientów,
- technikę wypadków krytycznych,
- badania ankietowe,
- zogniskowane grupy dyskusyjne (*focus groups*),
- wywiady osobiste i telefoniczne,
- analizę utraty klientów,
- metodę *service quality* (servqual).

Metody bezpośrednie pozwalają na dokonanie pomiaru percepcji klienta z uwzględnieniem dostarczanej przez przedsiębiorstwo wartości za pomocą oferowanego produktu lub usługi. Pozwalają one uzyskać informację na temat bezpośredniej reakcji klientów. Z kolei do metod pośrednich należą³³⁴:

- wskaźnik utrzymania klienta,
- benchmarking wewnętrzny i zewnętrzny.

Metody pośrednie są uważane za mniej efektywne, ponieważ nie odzwierciedlają prawdziwych emocji klientów. Stosując metody pośrednie, zakłada się, że klienci faktycznie zachowują się w sposób zgodny z poziomem ich satysfakcji, a przyjęty jej wskaźnik jest z nią silnie skorelowany³³⁵.

Metody pomiaru satysfakcji możemy również podzielić na jakościowe i ilościowe. Metody ilościowe najczęściej są oparte na ankiecie, którą przeprowadza się wśród klientów. Z kolei metody jakościowe polegają na ocenie wybranych obszarów działalności według wyznaczonych standardów jakości. W skrócie można powiedzieć, że badania ilościowe odpowiadają na pytanie „ile?”, zaś jakościowe – „jak? dlaczego?” (Tabela 5.1).

³³⁴ M. Gienza, *Satysfakcja klienta jako miernik efektywności systemu zarządzania jakością*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2007, nr 1177, s. 187.

³³⁵ *Ibidem*.

Tabela 5.1. Wybrane metody i techniki pomiaru satysfakcji klientów

Ilościowe – „ile?”	– badania ankietowe CAWI, CATI, – wskaźnik NPS, CSI, wskaźnik utrzymania klientów RR, – SERVQUAL.
Jakościowe – „jak? dlaczego?”	– analiza utraty klientów, – wywiady konsumenckie.

Źródło: opracowanie własne.

Jedną z najbardziej popularnych miar stosowanych do badania poziomu zadowolenia klientów z obsługi są wskaźniki NPS i CSI. Wskaźnik NPS (*Net Promoter Score*) bazuje na prawdopodobieństwie polecenia miejsca zakupu lub firmy. W opinii Reichelda, będącej wynikiem długoletnich badań, najlepszym miernikiem lojalności nie jest dokonanie powtórnych zakupów, tylko skłonność do rekomendacji i polecenia. Tak rozumiana lojalność klientów jest jedną z głównych sił napędowych rozwoju firmy, ponieważ wpływa na powiększenia grona nowych odbiorców³³⁶. Polecenia ze strony klienta wiążą się z osobistym poświęceniem. Polecenia najczęściej są wynikiem głębokiego poczucia lojalności wobec sklepu lub marki. Na tej podstawie został zbudowany wskaźnik NPS. Klientom zadaje się pytanie: „Jakie jest prawdopodobieństwo, że Pan/Pani poleci firmę X swoim przyjaciołom lub znajomym?”. Klient ma do wyboru dziesięciopunktową skalę, na której liczba 10 oznacza „100-procentowe” prawdopodobieństwo rekomendacji, liczba 5 „50-procentowe”, a zero wskazywało na niemal zerowe prawdopodobieństwo rekomendacji. Następnie dzieli się klientów na trzy grupy³³⁷:

- promotorzy – odpowiedzi na poziomie 9–10,
- pasywnie zadowolone – odpowiedzi na poziomie 7–8,
- malkontenci – odpowiedzi na poziomie 0–6.

Wskaźnik NPS to wyrażona w procentach różnica pomiędzy liczbą promotorów a liczbą wszystkich malkontentów.

Wskaźnik CSI (*Customer Satisfaction Index*) to następna najczęściej wykorzystywana metoda ilościowa służąca do pomiaru satysfakcji klientów. Miara ta pozwala na dokonanie analizy poziomu zadowolenia klienta pod względem zasobów

³³⁶ F.F. Reicheld, *Najważniejszy jest wskaźnik wzrostu*, „Harvard Business Review Polska” 2004, maj, s. 45.

³³⁷ A. Drapińska, *Pomiar lojalności klientów – wybrane wskaźniki*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9 (58), s. 131.

przedsiębiorstwa będących źródłem potencjału konkurencyjnego³³⁸. W klasycznym ujęciu model CSI składa się z dwóch faz: eksploracyjnej i diagnostycznej³³⁹. W pierwszej identyfikuje się czynniki decydujące o zadowoleniu lub też niezadowoleniu klienta z jego obsługi. Na tym etapie można skorzystać z wiedzy eksperta, metody burzy mózgów lub przeprowadzić pogłębione wywiady indywidualne z klientami przedsiębiorstwa³⁴⁰. Klientowi zadają się pytania związane z obsługą klienta i ogólnie ofertą firmy. Następnie do każdego pytania przypisuje się określoną liczbę punktów. Na podstawie uzyskanych wyników ustala się hierarchię ważności, np. przez przyporządkowanie przez każdego respondenta wartości w skali od 1 do 5 (gdzie 1 to bardzo mała istotność, a 5 – bardzo duża), oraz dokonuje oceny każdego kryterium w odniesieniu do badanego podmiotu w przyjętej skali (np. od 1 do 5, gdzie 1 to ocena niedostateczna, 5 – bardzo dobra)³⁴¹. W fazie diagnostycznej mierzy się poziom zadowolenia klientów z ich obsługi. W efekcie otrzymuje się syntetyczny wskaźnik zadowolenia konsumentów CSI. Jest on średnią ważoną ocen zadowolenia klienta z atrybutów stanowiących o jakości obsługi. CSI mierzy zarówno ważność, jak i spełnienie oczekiwań i wymagań klientów³⁴². Metoda wyznaczania wskaźnika CSI ma wiele zalet. Przede wszystkim dostarcza bardzo wielu cennych dla danej firmy informacji przy stosunkowo niewielkim wysiłku ze strony respondenta (w zależności od liczby wyodrębnionych kryteriów i sposobu skonstruowania kwestionariusza). Ponadto, oceniane kryteria, jeśli zostały rzeczywiście zidentyfikowane dzięki wstępnym, eksploracyjnym badaniom wśród klientów, nie mają abstrakcyjnego charakteru i respondenci nie mają problemu z przyporządkowaniem im ważności i ocen³⁴³.

Miarodajny również jest wskaźnik utrzymania (retencji) klientów RR (*retention rate*). Jest to zmienna wskazująca odsetek klientów po raz pierwszy dokonujących zakupu, którzy wrócili do firmy w celu dokonania kolejnych zakupów w ściśle określonym czasie. Odstęp czasu u każdej firmy jest różny, ponieważ jest związany ze specyfiką firmy i jej cyklem dokonywania powtórnych zakupów. Na ogół wskaźnik

³³⁸ K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 473–475.

³³⁹ P. Stodolny, *Analiza satysfakcji i lojalności klientów banku*, CeDeWu, Warszawa 2006, s. 66.

³⁴⁰ S. Kauf, A. Tłuczak, *Logistyczna obsługa klientów...*, s. 184.

³⁴¹ *Ibidem*, s. 185.

³⁴² *Ibidem*, s. 186.

³⁴³ H. Hall, *Zastosowanie metod NPS i CSI w badaniach poziomu satysfakcji i lojalności studentów*, „Modern Management Review” 2013, nr 20(1), s. 56.

wyraża procentowy stosunek liczby klientów firmy pod koniec roku do liczby jej klientów na początku roku³⁴⁴. Można go wyrazić następującym wzorem³⁴⁵:

$$RR = \frac{N_r}{N} \times 100\%,$$

gdzie:

N_r – liczba klientów, którzy dokonali powtórnego zakupu w danym okresie,

N – całkowita liczba klientów.

Na podstawie wskaźnika RR można bezpośrednio wnioskować o tym, jak dużo klientów przeszło do konkurencji, natomiast pośrednio daje nam on obraz grona klientów pozostałych, czyli akceptujących nasze warunki współpracy³⁴⁶.

Kolejną metodą ilościową stosowaną do mierzenia satysfakcji klientów z obsługi jest metoda SERVQUAL. Polega ona na wyznaczeniu i pomiarze różnic pomiędzy poziomem zaspokojenia oczekiwań a postrzeganiem usług przez klienta. Owe różnice to luki w których konieczne jest wprowadzenie ulepszeń³⁴⁷:

- I luka – sprzeczność między oczekiwaniami klienta a wyobrażeniami firmy na ich temat,
- II luka – rozbieżność między postrzeganiem przez firmę oczekiwań konsumentów a specyfiką tworzenia jakości,
- III luka – rozdźwięk między dostarczonymi usługami a w kreowaną jakością,
- IV luka – różnica między obiecanymi a dostarczonymi usługami,
- V luka – rozdźwięk między oczekiwaniami a percepcją.

W metodzie SERVQUAL bada się obszary rozbieżności pomiędzy rzeczywistym postrzeganiem jakości usługi przez klienta (jakością nabytą) a oczekiwaniami klienta (oczekiwaną jakością usługi) w każdym z pięciu wymiarów usługi, którymi są³⁴⁸:

- namacalność (*tangibles*) – fizyczny wygląd zewnętrzny i wewnętrzny

³⁴⁴ M. Giemza, *Bezpośrednie metody pomiaru satysfakcji klienta*, w: *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, red. T. Sikora, Wyd. AE, Kraków 2006, s. 122.

³⁴⁵ P. Sulikowski, T. Zdziebko, *Uwarunkowania lojalności, retencji i churnu klientów na przykładzie branży telekomunikacyjnej*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 3(356), s. 277.

³⁴⁶ L. Witek, *Merchandising. W małych i dużych firmach handlowych*, C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 156.

³⁴⁷ M. Hałat-Łaś, M. Łaś, M. Gawel, Ł. Makowski, *Modele i metody badania satysfakcji klienta*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 6(44), s. 46.

³⁴⁸ K. Korzyńska, *Metoda oceny jakości usług na przykładzie przedsiębiorstwa świadczącego usługi szkoleniowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 55, s. 612.

pomieszczenia, wyposażenia, materiałów komunikacyjnych, ubiór, prezencja i zachowanie personelu,

- niezawodność (*reliability*) – solidność, rzetelność, zdolność do dostarczania klientowi obiecannej usługi zgodnie z jego oczekiwaniami,
- reagowanie (*responsiveness*) – chęć pomocy klientowi, szybkość działania, czas dostarczenia usługi, czas reakcji na wymagania klienta oraz gotowość do rozwiązywania ewentualnych problemów,
- pewność (*assurance*) – wiedza, kwalifikacje pracowników, ich uprzejmość i wiarygodność oraz umiejętność wzbudzania zaufania i pewności w klientach,
- empatia (*empathy*) – utożsamianie się pracowników przedsiębiorstwa z potrzebami klientów, indywidualne podejście do każdego klienta, umiejętność zrozumienia jego oczekiwań.

O wysokim stopniu zadowolenia klienta świadczy brak zidentyfikowanych luk w każdym z powyższych obszarów. Wraz ze wzrostem rozbieżności wzrasta negatywne postrzeganie poziomu świadczenia usług. Dlatego z punktu widzenia oceny poziomu satysfakcji istotne jest odpowiednie zarządzanie jakością i dążenie do jej doskonałości zarówno na poziomie projektowania standardów, jej realizacji, jak i świadczenia na poziomie zgodnym z oczekiwaniami klient³⁴⁹. Metoda SERVQUAL wyrażana jest często następującym wzorem³⁵⁰:

$$S = \Sigma (P - O),$$

gdzie:

S – stopień spełnienia oczekiwań konsumentów,

O – oczekiwana jakość usługi,

P – postrzegana jakość usługi.

Metoda SERVQUAL uważa jest za bardzo uniwersalne narzędzie, ponieważ może być stosowana w przypadku wszystkich usług. Największą zaletą jest jednak możliwość znalezienia obszarów, które wymagają udoskonalenia, co stanowi istotne źródło informacji dla menedżerów. Co więcej, SERVQUAL pozwala określić aktualną jakość świadczonych przez organizację usług.

³⁴⁹ S. Kauf, A. Thuczak, *Logistyczna obsługa klientów...*, s. 190.

³⁵⁰ B. Goranczewski, D. Puciato, *Application of SERVQUAL Questionnaire in the Measurement of Quality of Hotel Services*, „Polish Journal of Sport and Tourism” 2011, no. 18, s. 166–171.

Analizując badania jakościowe, warto zaznaczyć, że ich głównym celem jest wyjaśnienie, dlaczego tak, a nie inaczej postępują badane podmioty, najczęściej konsumenci indywidualni, dotarcie do nieujawnionych w sposób bezpośredni przyczyn ich zachowania oraz umożliwienie dogłębnego zrozumienia i właściwego zinterpretowania tego zachowania³⁵¹. W przypadku badań satysfakcji i lojalności klientów jednym ze sposobów na uzyskanie wiarygodnych informacji jest szukanie u źródła, np. badając przyczyny odejścia klientów. Niestety w praktyce metoda ta jest rzadko stosowana, ponieważ etap gromadzenia informacji powoduje wiele trudności, gdyż nie jest łatwo dotrzeć do utraconych klientów. Mimo to przedsiębiorstwa powinny podejmować próbę skontaktowania się z klientami, którzy przestali kupować ich produkty i znaleźli innego dostawcę. Dzięki temu mogą dowiedzieć się, co było przyczyną rezygnacji i gdzie popełniono błąd – może cena była zbyt wysoka lub obsługa klienta była na niewystarczającym poziomie³⁵². Przeprowadzanie wywiadów z utraconymi klientami pozwala na lepsze zaspokojenia oczekiwań obecnych i potencjalnych klientów.

Kolejnym sposobem na przebadanie klientów pod kątem ich zadowolenia jest przeprowadzenie wywiadów konsumenckich. Wywiady są jedną z najdroższych, ale zarazem najbardziej szczegółowych, dokładnych i miarodajnych metod zbierania danych dotyczących satysfakcji klienta³⁵³. Zaletą tej formy badania jest stosunkowo wysoka efektywność uzyskiwania informacji oraz mniejsze ograniczenie co do liczby, formy i kolejności zadawania pytań. Wywiad bezpośredni pozwala na bliższe wyjaśnienie respondentowi istoty pytania. Przybliżony czas trwania wywiadu to około 20–45 minut. Wywiad bezpośredni pozwala na zgromadzenie informacji dodatkowych, np. dotyczących spontaniczności odpowiedzi, emocjonalności reakcji na usłyszane pytanie. Wywiady bezpośrednie jest trudniej kontrolować, gdyż miejsce i czas badania mogą wywierać wpływ na udzielane odpowiedzi³⁵⁴.

Reasumując, wybór konkretnej metody do oceny poziomu jakości świadczonej obsługi klienta zależy wyłącznie od specyfiki branży, rodzaju działalności oraz celu badania. Należy podkreślić, że pomimo różnego stopnia uniwersalności prezentowanych metod żadna z nich nie jest gotowym narzędziem, które można bezkrytycznie stosować. Wart uwagi jest fakt, że poziom satysfakcji klientów prezentuje sposób postrzegania oferty w danym momencie. Niestety, jak pokazuje praktyka, potrzeby i opinie klientów mają tendencję do szybkiej zmiany, dlatego należy przeprowadzać

³⁵¹ A. Nikodemski-Wołowik, *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 14.

³⁵² M. Gienza, *Bezpośrednie metody pomiaru...*, s. 180.

³⁵³ N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji...*

³⁵⁴ S. Kauf, A. Tłuczak, *Logistyczna obsługa klientów...*, s. 83.

badania cyklicznie. Wymaga to zastosowania ujednoliconej metody badawczej na podstawie stałego lub nieznacznie zmodyfikowanego kwestionariusza.

5.2. Badania ankietowe jako podstawa gromadzenia danych o satysfakcji klientów z obsługi zwrotów

Badania ankietowe, tzw. wywiady kwestionariuszowe, są najpopularniejszą formą badań pomiaru satysfakcji klienta. Badania ankietowe są najbardziej przydatne w przypadku badań opisowych, kiedy firma chce poznać poziom wiedzy, przekonania, preferencje, stopień zadowolenia ludzi oraz ocenić ich znaczenie³⁵⁵. Polegają na cyklicznym gromadzeniu danych, wykorzystując kwestionariusz jako narzędzie do zbierania identycznych informacji od każdego pojedynczego klienta w oparciu o próbę pobraną z szerszej populacji, którą może stanowić większość klientów lub ich część. Badania takie można wykorzystać do uzyskania szerokiego obrazu opinii na temat różnych kwestii w działalności firmy, np. zdania konsumentów na temat nowego produktu lub poziom zadowolenia ze świadczonych usług. Jednym ze sposobów realizacji badań jest przeprowadzenie badania ankietowego za pośrednictwem Internetu. Używa się wówczas ankiety online, czyli *Computer Assisted Web Interviewing* (CAWI). Uważa się, że metoda CAWI jest jedną z bardziej popularnych oraz najszybciej rozwijających się metod badań marketingowych. W porównaniu do innych technik pozwala zapewnić poczucie anonimowości i możliwość udziału w badaniu w terminie dogodnym dla respondenta. W celu dotarcia do jak najszerszego grona użytkowników Internetu można korzystać z paneli badawczych, które mają dostęp do dużej liczby internautów. Oprócz tego metoda ta pozwala zbadać konkretną grupę docelową (np. osoby, które w tym roku dokonały chociażby jednego zwrotu towaru). W przeciwieństwie do tradycyjnej ankiety, w elektronicznym formularzu można umieszczać nie tylko pytania tekstowe, ale również elementy multimedialne, takie jak filmiki, grafikę, reklamy czy też dźwięki.

Kolejnym sposobem na przeprowadzenie badania ankietowego jest technika CATI (*Computer Assisted Telephone Interviews*), czyli indywidualny wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo. Popularność wywiadu telefonicznego związana jest przede wszystkim z krótkim (w porównaniu do wywiadów przeprowadzanych

³⁵⁵ Ph. Kotler, *Marketing*, Dom wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 133.

face-to-face) okresem realizacji, gwarantowanym elektroniczną formą narzędzia badawczego i scentralizowanym procesem zbierania danych³⁵⁶. Charakterystyczne dla techniki CATI jest ograniczenie komunikacji między ankieterem a respondentem do kanału werbalnego. Powoduje to konieczność odpowiedniego dostosowania kwestionariusza (np. rodzajów pytań, długości wywiadu, jego tematyki) do warunków komunikacji telefonicznej. Minusem wywiadu CATI jest jego duży koszt ze względu na konieczność połączeń stacjonarnych lub komórkowych.

Badania ankietowe oparte na opracowanym kwestionariuszu ankietowym, najczęściej mają charakter okresowy, co pozwala na uchwycenie trendów zmian zadowolenia klientów. Podstawowym celem i zadaniem jest tu uzyskanie odpowiedzi na pytania, które respondenci powinni sformułować samodzielnie, dobrowolnie i świadomie³⁵⁷. Główną zaletą tej metody jest niski koszt przeprowadzenia badań i duży wachlarz uzyskanych informacji, co pozwala na realizację celów firmy. Za pomocą ankiet organizacje mogą zbadać opinie klientów w związku z różnymi aspektami swych działań, a także ich poglądy na temat działalności konkurencji. Mogą także oszacować poziom satysfakcji klientów ze względu na poszczególne cechy (atrybuty) i konsekwencje użycia dostarczanego im produktu, a więc wyznaczniki wartości dla klienta, oraz oceniać stopień spełnienia przez siebie kryteriów oczekiwanych przez klientów³⁵⁸.

Badania ankietowe opierają się najczęściej na drukowanej liście pytań, określanej mianem kwestionariusza ankietowego (ankieta³⁵⁹). S. Nowak definiuje kwestionariusz jako zbiór uprzednio przygotowanych i podporządkowanych badaniu pytań³⁶⁰. Można go także określić jako zestaw pytań zapisanych w określony sposób na kartkach papieru lub innej formie w celu wywołania żądanych odpowiedzi³⁶¹. Badania ankietowe możemy podzielić ze względu na sposób w jaki respondenci udzielają swojej odpowiedzi oraz ze względu na sposób docierania ankietera do respondentów.

W pierwszej kolejności warto zaznaczyć, że ankietę można wypełniać w sposób jawny lub anonimowy. Jawneankiety (imienne) pozwalają na zidentyfikowanie

³⁵⁶ W. Jabłoński, *Ankieterzy CATI o swoim zadowoleniu z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica” 2012, nr 42, s. 144.

³⁵⁷ S. Kauf, A. Tłuczak, *Logistyczna obsługa klientów...*, s. 80.

³⁵⁸ R. Haffer, *Metodyka pomiaru satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego powiatu to-ruńskiego*, s. 11, <https://www.lubicz.pl/plik,17564,zalacznik-nr-2.pdf> (21.07.2017).

³⁵⁹ Wyraz „ankieta”, pochodzący od fr. *enquête* (zebranie faktów w celu wyjaśnienia wątpliwości), może oznaczać wszelkie badania. Natomiast kwestionariusz ankietowy jest instrumentem pomiarowym będącym zbiorem pytań.

³⁶⁰ S. Nowak, *Metody badań socjologicznych*, Warszawa 1965, s. 66.

³⁶¹ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Warszawa 2003, s. 123.

respondenta odpowiadającego na pytania, np. o wiek lub miejsce zamieszkania, z kolei anonimowe (beziimienne) nie zawierają pytań dotyczących tożsamości respondenta. Ten typ jest bardziej popularny ponieważ ankietowani rzetelniej odpowiadają na pytania.

Ze względu na częstotliwość badań ankiety można podzielić na:

- jednorazowe – przeprowadzone tylko raz,
- okresowe – przeprowadzone cyklicznie na tej samej grupie respondentów w określonym odstępie czasowym.

Ze względu na sposób przekazywania kwestionariusza ankiety dzielimy na³⁶²:

- ankietę pocztową – kwestionariusze są wysyłane bezpośrednio do respondentów i odsyłane z powrotem drogą pocztową.
- ankietę prasową – kwestionariusz jest drukowany w gazetach i trafia do przypadkowych respondentów. Po wypełnieniu jest odsyłany do instytucji przeprowadzającej badanie,
- ankietę rozdawaną – ankietę lub osoba upoważniona rozdaje kwestionariusze ankiet w wybranych miejscach. Po wypełnieniu, ankietę jest odsyłana do ankietera lub składana do odpowiedniego pojemnika pod wskazanym na kwestionariuszu adresem,
- ankietę telefoniczną, radiową, telewizyjną – zawartość kwestionariusza jest przekazywana za pomocą mediów społecznościowych, a odpowiedzi są odsyłane przez respondentów drogą pocztową lub elektroniczną,
- ankietę audytoryjną – kwestionariusze są wypełniane przez grupę respondentów zebranych w jednym miejscu, np. konferencja, szkolenie i odbierane bezpośrednio przez ankietę,
- ankietę ogólnodostępną – wydrukowane kwestionariusze są rozmieszczone w miejscach publicznych, tj. kino, teatr i galeria handlowa. Wypełniony arkusz ankiety wkłada się do stojącego obok odpowiedniego pojemnika lub wysyła na podany adres drogą pocztową,
- ankietę internetową – kwestionariusz ankiety może być umieszczony w e-mailu jako załącznik lub na portalu społecznościowym jako link do strony WWW. W ten sposób trafia on do szerokiej grupy respondentów, a po jego wypełnieniu jest wysyłany bezpośrednio do ankietę.

³⁶² S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 173-183.

Istotą ankiety jest zadanie takich pytań, które powinny zachęcić i skłonić respondenta do udzielenia uczciwych i prawdziwych odpowiedzi. Dobrze skonstruowany kwestionariusz ankiety jest narzędziem do rzetelnego udzielania odpowiedzi, co nie jest możliwe bez klarownych i zrozumiałych pytań oraz krótkiej i logicznej konstrukcji ankiety. Kwestionariusz powinien zawierać tyle pytań, na ile da się odpowiedzieć w czasie nie dłuższym niż 30 minut. Bardzo cenne jest zamieszczenie w kwestionariuszu metryczki, która pozwala uzyskać informacje o profilu klienta: jego wieku, wykształceniu, wykonywanym zawodzie oraz poziomie dochodów.

Do głównych zalet badań ankietowych można zaliczyć, po pierwsze, łatwość przeprowadzenia całego procesu. Kwestionariusz ankietowy prosto przygotowuje się przez ankietera, ale też prosto wypełnia się przez respondenta. Nie wymagają również zbytniego nakładu pracy – w przypadku udzielającego odpowiedź wystarczy czas poświęcony na przeczytanie pytania oraz zaznaczenie właściwego okienka w formularzu. Po drugie, ogromnym plusem przeprowadzenia badań ankietowych jest niewielki koszt ich realizacji. Do dyspozycji ankietatorów są dostępne darmowe narzędzia, programy oraz aplikacje, które w sprawny sposób pomogą skutecznie zrealizować badanie upraszczając zapisywanie danych oraz ułatwiając opracowania wyników. Po trzecie, łatwość dotarcia do respondentów czyli łatwość w doborze próby badawczej. Tak jak formularz ankietowy zazwyczaj nie jest skomplikowany i czasochłonny, istnieje duża szansa, że respondenci zgłoszą chęć udziału w ankietowaniu. Analizując wykorzystanie ankiety w środowisku internetowym warto podkreślić jej automatyzm, czyli zapisywanie zaznaczonej odpowiedzi do jednej bazy danych, którą łatwo na końcu analizować.

Pisemna forma badań ankietowych posiada szereg wad, które w dużym stopniu ograniczają wartość uzyskanych tą drogą informacji. Jedną z nich jest brak możliwości dotarcia do docelowych grup respondentów, ze względu na brak posiadania np. adresów zamieszkania. Dlatego pisemne badania ankietowe znajdują zastosowanie gdy³⁶³:

- nie jest konieczne gromadzenie danych reprezentatywnych,
- można oczekiwać dużego zainteresowania ze strony respondentów,
- gromadzi się dane przede wszystkim jakościowe a nie ilościowe,
- dane można poddać standaryzacji i systematyzacji,
- pytania należy zadawać w formie prostej i nieskomplikowanej.

³⁶³ L. Berekoven, W. Ecker, P. Ellenreider, *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 2008, s.107.

Do wad badań ankietowych można zaliczyć powierzchowność uzyskanych wyników, tak jak ankietę nie pozwala na uzyskania danych intymnych, personalnych czy drażliwych. Ankietę nie daje również możliwości pogłębienia odpowiedzi, czyli zadania przez ankietera dodatkowych pytań w celu doprecyzowania. Co więcej mowa ciała, mimika, gestykulacja respondentów są wyłączone z analizy ze względu na brak możliwości bezpośredniego kontaktu z respondentem w przypadku przeprowadzenia badań online.

Badanie ankietowe realizuje się w kilku głównych etapach:

1. Ustalenie celu badań. Jest to pierwszy i zarazem najważniejszy etap, ponieważ od niego zależą kolejne kroki. W pierwszej kolejności należy ustalić problemy badawcze i cele do ich osiągnięcia oraz zastanowić się nad liczbą i kryterium doboru respondentów. Już na etapie projektowania badania konieczne jest zgromadzenie takich informacji, które pozwolą sformułować hipotezy. Hipotezę badawczą określić można jako zdanie tymczasowo uznane dla wyjaśnienia innego zdania, na ogół spostrzeżeniowego. Hipoteza to zdanie oznajmujące, które zamierzamy udowodnić³⁶⁴.
2. Konstruowanie kwestionariusza ankietowego. Na tym etapie przygotowuje się wstępną listę pytań, która będzie zawarta w formularzu ankietowym. Budowę kwestionariusza należy rozpocząć od określenia tego, co chcemy w trakcie badania dowiedzieć się, tzn. od sporządzenia rozwiniętej listy potrzebnych informacji. Oprócz głównej części merytorycznej kwestionariusz ankietowy powinien zawierać elementy dodatkowe, takie jak: tytuł badania, nazwę osoby lub instytucji przeprowadzającej badanie czy też cel badań.
3. Przeprowadzenie badania pilotażowego. Przeprowadza się go na niższych próbach w celu sprawdzenia i weryfikacji kwestionariusza ankietowego. Jeżeli któreś z pytań są nie jasne lub nie potrzebne to na tym etapie można je zmodyfikować, uwzględniając wyniki badań wstępnych.
4. Przeprowadzenie właściwego badania ankietowego. Jeżeli posługuje się formularzem pisemnym ważna jest estetyka wyglądu - jakość papieru i druku, układ i kolejność pytań oraz liczba pytań. Jeżeli ankieter ma bezpośredni kontakt z respondentem, ważny jest jego schludny wygląd, kultura osobista oraz fachowość w wytłumaczeniu różnych kwestii. Jeżeli ankietę jest przeprowadzana online należy zwrócić uwagę na prośbę o udział w badaniu. Prośba o udział w badaniu powinna być swoistą zachętą do wypełnienia ankiety. Respondent musi również

³⁶⁴ Hipoteza różni się od tezy mniejszą ogólnością stosowania.

zostać poinformowany, czego się od niego oczekuje, czy ankieta jest anonimowa czy otrzyma jakieś korzyści, np. drobny upominek.

5. Weryfikacja wypełnionych formularzy. W pierwszej kolejności odbywa się weryfikacja formalna, która polega na sprawdzeniu ilości oraz kompletności formularzy. Usuwa się puste formularze lub takie, w którym odpowiedzi respondenta niewiele wniosą do badań. Weryfikacja merytoryczna opiera się na logicznej analizie udzielonych odpowiedzi.
6. Analiza uzyskanych wyników. Jest to najważniejszy i zarazem najtrudniejszy etap raportu z ankiety. Wszystkie odpowiedzi respondentów muszą być wpisane do jednej bazy danych. W przypadku ankiet online zostaną one wpisane automatycznie. Dane zapisane w postaci skryptu za pomocą programów (np. *Statistika*) da się wygenerować jako gotowe zestawy obiektów wynikowych. Wstępny etap analizy danych najczęściej obejmuje proste zestawienia oraz liczbowy i graficzny obraz danych zebranych w kwestionariuszu.
7. Wyciągnięcie wniosków. Na tym etapie należy skonstruować raport badań, który podsumuje i zamknie całe badanie ankietowe w jedną, spójną całość. Raport z ankiety należy opracować w sposób rzetelny, obiektywny oraz kompletny. Na tym etapie należy wyraźnie określić czy cele zostały spełnione oraz czy teza została potwierdzona lub zanegowana. W raporcie warto zamieścić tabelę, która zaprezentuje dane liczbowe i procentowe próby badawczej. Wszystkie wyniki badań przedstawia się za pomocą tabel i rysunku, które muszą być zrozumiałe i czytelne oraz krótko opisane. Ostatnia część raportu to są podsumowania i rekomendacje. Jest to autorskie zwięzłe przedstawienie wniosków z całego badania oraz udzielenie rekomendacji na przyszłość.

Do statystycznego opracowania wyników badań pierwotnych uzyskanych metodą CAWI często używa się takich metodach badawczych, jak³⁶⁵:

1. Analiza korelacji (rang) Spearmana – analiza pozwalająca korelować ze sobą zmienne na poziomie porządkowym oraz ilościowym nieposiadające rozkładu normalnego. Jako metoda rangowa korelacja rang Spearmana jest w niewielkim tylko stopniu wrażliwa na obserwacje odstające, dzięki czemu szczególną użyteczność znajduje w analizie danych niskiej jakości. Współczynnik korelacji Spearmana zależy wyłącznie od uporządkowania zaobserwowanych wartości. Może zatem być stosowany do dowolnych zmiennych, których wartości można uporządkować rosnąco. Dany współczynnik oraz testy jego istotności mogą być

³⁶⁵ Tak było w przypadku analizy badań w niniejszej pracy, które zostały opisane w Rozdziale 5.

stosowane przy dowolnym rozkładzie porównywanych zmiennych³⁶⁶. Współczynnik korelacji porządku rang Spearmana może przybierać wartości znajdujące się w przedziale liczbowym od -1 do $+1$ ($-1 \leq r \leq +1$). Oznacza to, że współczynnik musi być większy lub równy -1 oraz mniejszy lub równy $+1$ ³⁶⁷:

- $r = +1$ – mamy do czynienia z pozytywnym ściśle liniowym związkiem obu zmiennych, tzn. wysokim wartościom jednej zmiennej (x) odpowiadają wysokie wartości drugiej zmiennej (y),
 - $r = -1$ – oznacza to, że między obiema zmiennymi istnieje zupełne przeciwieństwo. Inaczej mówiąc, wysokim wartościom jednej zmiennej (x) odpowiadają zawsze odpowiednio niskie wartości drugiej zmiennej (y),
 - $r = 0$ – oznacza, że między obiema zmiennymi nie istnieje żaden związek statystyczny.
2. Test U Manna-Whitneya służący do weryfikacji hipotezy o nieistotności różnic pomiędzy medianami badanej zmiennej w dwóch populacjach (przy czym zakładamy, że rozkłady zmiennej są sobie bliskie). Dodatkowo można podać tzw. siłę efektu. Dla testu U Manna-Whitneya jest to siła r , która jest wynikiem ilorazu statystyki Z i pierwiastka z liczebności obu grup. Wartości $<0,3$ oznaczają mały efekt, $0,3-0,5$ – umiarkowany efekt, $>0,5$ to duży efekt³⁶⁸. Podstawowym wymogiem, który musi być spełniony w przypadku wykorzystania tego testu, jest posiadanie przez zmienną zależną skali co najmniej porządkowej. Test U Manna-Whitneya polega na rangowaniu wyników zmiennej zależnej (od najmniejszej do największej) w badanych grupach, a następnie porównywaniu grup między sobą.
 3. Testy niezależności Kruskala-Wallisa jako nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariacji (ANOVA) jest stosowany, gdy dane nie spełniają wymagań do przeprowadzenia podobnych testów parametrycznych, a można uporządkować je według określonych kryteriów. Polega on na sprawdzeniu, czy liczba niezależnych wyników z grupy pochodzi z tej samej populacji, czy z populacji z taką samą medianą. Co więcej, poszczególne próbki nie muszą mieć takiej samej liczebności, a zmienne nie muszą być zbliżone do rozkładu normalnego. Jedyne wymogi do przeprowadzenia testu Kruskala-Walisa to³⁶⁹:

³⁶⁶ J. Józwiak, J. Podgórski, *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa 2012, s. 352.

³⁶⁷ P. Avila, S. Caroline, *Statystyka medyczna w zarysie*, PZWL, Warszawa 2006.

³⁶⁸ K. Hryniewicz, *Porównanie zarobków między referatem ochrony środowiska i referatem gospodarki przestrzennej. Przykładowa analiza Testem U Manna Whineya*, <http://nauka.metodolog.pl/porownanie-zarobkow-miedzy-referatem-ochrony-srodowiska-i-referatem-gospodarki-przestrzennej-przykladowa-analiza-testem-u-manna-whineya/> (21.07.2017).

³⁶⁹ M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2012, s. 305.

- zmienna zależna powinna być mierzona na skali co najmniej porządkowej (może być również mierzona na skali ilościowej),
 - obserwacje w analizowanych grupach powinny być niezależne wobec siebie, co oznacza, że osoba będąca w jednej grupie nie powinna być również w innej porównywanej grupie.
4. Test chi-kwadrat – umożliwia ocenę eksperymentu, który opiera się na schemacie dwóch niezależnych pomiarów, a jego wyniki są rejestrowane na skali nominalnej co najmniej z dwiema kategoriami. Test ten dotyczy eksperymentu, w którym sprawdza się wpływ na zmienną zależną jednorodnego czynnika kontrolowanego, przy czym działaniu czynnika kontrolowanego poddaje się jedną grupę jednostek³⁷⁰. Test chi-kwadrat służy do weryfikacji hipotez. Innymi słowy, wartość testu oceniana jest za pomocą rozkładu chi-kwadrat. Wzór testu chi-kwadrat ma postać³⁷¹:

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^k \frac{(O_j - E_j)^2}{E_j},$$

gdzie:

O – wartość obserwowana,

E – wartość oczekiwana.

Bardzo istotne jest, by wartość E była większa od 5. Jeśli ten warunek nie nastąpi, trzeba wprowadzać odpowiednie poprawki do testu chi-kwadrat, a najlepiej jest połączyć grupy tak, by uzyskać wartości większe niż 5.

Reasumując, badania ankietowe to przede wszystkim forma uzyskiwania podstawowych danych statystycznych opartych na różnych grupach docelowych. Co więcej, badania ankietowe pozwalają oszacować stopień spełnienia kryteriów oczekiwanych przez klientów. Zaletami badań ankietowych przeprowadzonych online, są przede wszystkim relatywnie niskie koszty oraz szybki czas pozyskiwania danych. Organizując badanie z jednej części kraju, można przeprowadzić dużą serię wywiadów z respondentami z całej Polski. Plusem jest również możliwość redukcji czasu przetwarzania danych, ponieważ są one gromadzone w systemie komputerowym, bez konieczności wprowadzania i kodowania wyników.

W badaniach satysfakcji klienta z obsługi posprzedażowej metoda ankietowa umożliwia zgromadzenie danych zarówno jakościowych, jak i ilościowych dotyczących m.in.³⁷²:

³⁷⁰ *Ibidem*, s. 293.

³⁷¹ *Ibidem*.

³⁷² S. Kauf, A. Tłuczak, *Logistyczna obsługa klientów...*, s. 80.

- dotychczasowych wymagań względem obsługi potransakcyjnej, a w szczególności: czasu, elastyczności, terminowości i niezawodności,
- oczekiwań nabywców względem oferty posprzedażowej,
- czynników determinujących aktualne postrzeganie charakterystyk obsługi klienta.

Z tej perspektywy badania ankietowe CAWI wydają się być idealnym narzędziem do przeprowadzenia badań na temat opinii konsumentów dotyczącej polityki zwrotów panujących w sklepach z różnych branż.

5.3. Prokonsumencka polityka zwrotów w opinii respondentów

Przedmiotem badań empirycznych są zwroty konsumenckie występujące w relacji B2C zarówno w handlu stacjonarnym, jak i online na rynku polskim. W procesie gromadzenia materiału empirycznego zastosowano technikę badawczą CAWI. Badanie zrealizowano za pośrednictwem ogólnopolskiego panelu ankietowego SW Research. W momencie przeprowadzania badania zrzeszał on ponad 100 tys. mieszkańców Polski, co pozwoliło na przebadanie 327 respondentów w wieku 16–69 lat według struktury populacji. Dobór próby był nielosowy, a zastosowana metoda doboru to dobór kwotowy. Kwotowy dobór próby opiera się na znajomości określonych cech populacji, z której dobiera się próbę ze względu na³⁷³:

- udział mężczyzn i kobiet,
- udział różnych grup dochodowych.

Respondenci zostali dobierani do próby kwotowej tak, by jak najlepiej zachować proporcje tych cech występujących w całej populacji³⁷⁴. Dobór kwotowy zastosowano z uwagi na brak możliwości pozyskania operatu pozwalającego na określenie dokładnej liczby jednostek wchodzących w skład populacji generalnej (dorośli mieszkańcy Polski dokonujący przynajmniej raz w życiu zwrotu jakiegoś produktu), a tym samym przeprowadzenia procedury losowania respondentów do próby, dlatego konieczne było zastosowanie doboru nieprobabilistycznego.

³⁷³ E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2004, s. 203.

³⁷⁴ *Ibidem*.

Przed rozpoczęciem realizacji badania założono, że cechami mogącymi różnicować ankietowanych pod kątem uzyskanych wyników są zmienne demograficzne, takie jak: płeć, miejsce zamieszkania, wiek oraz wykształcenie. Założone przed badaniem kwoty odzwierciedlały strukturę demograficzną mieszkańców Polski. W badaniu zostały zastosowane następujące kwoty dotyczące płci i wieku:

- 48% mężczyzn i 52% kobiet³⁷⁵,
- 60% osób od 25 do 46 lat.

Proces badawczy związany z gromadzeniem danych pierwotnych obejmował dwa etapy: badania pilotażowe i właściwe. W każdym z nich w celu zebrania danych pierwotnych wykorzystano badania ankietowe. Badania pilotażowe służyły przede wszystkim zweryfikowaniu poprawności przygotowanego narzędzie badawczego w postaci kwestionariusza ankiety. Zostały one przeprowadzone wśród 57 osób z wykorzystaniem doboru kwotowego w lutym 2018 r. Ich wyniki oraz poznawczo-krytyczna analiza literatury przedmiotu pozwoliły na wstępne wyłonienie zbioru postaw i zachowań, które uwzględniono podczas etapu właściwego. Część właściwa kwestionariusza obejmowała 15 pytań zamkniętych, w których zastosowano różne skale do pomiaru postaw – zarówno pięciostopniową skalę Likerta, jak i kafeterię półotwartą, pozostawiającą respondentowi możliwość udzielenia własnej odpowiedzi. Formularz obejmował część metryczkową i część właściwą. W metryczce uwzględniono takie cechy demograficzne i geograficzne, jak płeć, wiek, wykształcenie, miejsce pracy, miejsce zamieszkania i rodzaj aktywności zawodowej. Badanie właściwe przeprowadzono na przestrzeni kwietnia i maja 2018 r. wśród 327 osób reprezentujących polskich pełnoletnich nabywców finalnych³⁷⁶. W Tabeli 5.2 zaprezentowano strukturę badanej próby.

³⁷⁵ W trakcie przeprowadzenia badania właściwego wystąpiły od tych proporcji niewielkie odchylenia, ponieważ panel badawczy zgromadził nadprogramową nadwyżkę ankiet (327 zamiast 300). Z punktu widzenia autorki uwzględnienie i przebadanie większej liczby odpowiedzi było cenniejsze od zachowania pierwotnych kwot.

³⁷⁶ W momencie prowadzenia badań Polską zamieszkiwało według GUS 38,434 mln osób.

Tabela 5.2. Opis badanej próby

Pytanie:	N	%
Wiek:		
do 25 lat	41	12,5%
26–45 lat	128	39,1%
46–60 lat	48	14,7%
powyżej 60 lat	110	33,6%
Płeć:		
Kobiety	162	49,5%
Mężczyźni	165	50,5%
Miejsce zamieszkania:		
Wieś	125	38,2%
miasto do 50 tys.	47	14,4%
miasto 50–150 tys.	42	12,8%
miasto 150–500 tys.	46	14,1%
miasto powyżej 500 tys.	67	20,5%
Wykształcenie:		
Podstawowe	5	1,5%
Zawodowe	17	5,2%
średnie techniczne	82	25,1%
średnie ogólnokształcące	93	28,4%
Wyższe	130	39,8%
Średni dochód netto:		
do 1000 zł	23	7,0%
1001–2000 zł	98	30,0%
2001–3000 zł	93	28,4%
3001–4000 zł	60	18,3%
powyżej 4000 zł	53	16,2%
Sytuacja zawodowa:		
bezrobotny(a)	30	9,2%
uczeń/student	21	6,4%
prowadzę własną firmę	12	3,7%
jestem zatrudniony(a) w przedsiębiorstwie/ instytucji	147	45,0%
rencista/emeryt	117	35,8%
n = 327		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Większość badanych są to osoby w wieku 26–45 lat oraz powyżej 60. Zdecydowanie większa część pochodzi z miast, 20,5% respondentów z dużych miast. Przeważają osoby z wykształceniem wyższym (39,8%). W Polsce wykształcenie wyższe

posiada 21% osób³⁷⁷, jest to powyżej średniej unijnej. Jeżeli chodzi o zarobki, to najczęściej respondentów zarabia od 1001 do 3000 zł netto. Według GUS przeciętne wynagrodzenie w drugim kwartale 2018 r. wyniosło 4521,08 zł brutto³⁷⁸. Według portalu Forsal.pl 33,7% osób zarabia powyżej średniej krajowej³⁷⁹. Wśród badanych osób tylko 16,2% osiągało taki dochód. Jeśli chodzi o sytuację zawodową, przeważają osoby zatrudnione w firmach lub instytucjach (45%) oraz emeryci (35,8%). Współczynnik aktywności zawodowej w II kwartale 2018 r. wyniósł 56,5%, a odsetek osób po 65. roku życia według GUS – 15,5%. Porównując zgodność struktury próby badawczej ze strukturą populacji generalnej, można powiedzieć, że nieco odbiega ona od struktury ogólnopolskiej, ale jest na tyle zróżnicowana, że pozwala na zaprezentowanie wiarygodnych wyników.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, prokonsumencki system zarządzania zwrotami w dużym stopniu może przyczynić się do zadowolenia klientów z ich obsługi oraz spowodować zwiększenie się ich przywiązania do sklepu. W Polsce niewiele firm inwestuje w odpowiednie narzędzia do tworzenia optymalnego systemu obsługi zwrotów. Przedsiębiorcy deklarują wprawdzie, że ułatwiają nabywcom zgłaszanie reklamacji, uwag, życzeń, lecz większość stosuje tradycyjne, bierne metody nawiązywania kontaktów z klientem: plakaty w punkcie sprzedaży, informacje na opakowaniach, w dokumentach produktu, a także informacje przekazywane przez sprzedawcę. Znacznie rzadziej organizują spotkania i konferencje dla konsumentów i dziennikarzy³⁸⁰. Przedsiębiorcy często nie zatrudniają wykwalifikowanego personelu do obsługi klienta.

Jak zauważył Horovitz, klientów, którzy składają reklamację lub zwracają towar, traktuje się jako wrogów, ponieważ „czegoś” potrzebują. Firmy nie zawsze przekazują informacje w sposób pełny i dokładny, co uniemożliwia wprowadzenie ulepszeń oraz prowadzenie statystyk, ile towarów zostało zwróconych³⁸¹.

Powszechny jest również wśród menedżerów pogląd, że przyczyny reklamacji, skarg czy zwrotów leżą wyłącznie po stronie klientów i są związane z nieumiejętnym użytkowaniem produktów. Kiedy pojawiają się problemy, większość ludzi woli obwiniać inne osoby czy systemy. W przypadku klientów, kiedy wystąpi jakiś defekt

³⁷⁷ Raport OECD „Education at a Glance 2016”.

³⁷⁸ <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-ii-kwartale-2018-roku,271,21.html> (25.09.2018).

³⁷⁹ <http://forsal.pl/praca/wynagrodzenia/galerie/1105759,duze-zdjecie,1,srednia-pensja-mediana-i-dominanta-wynagrodzen-w-polsce-ile-naprawde-zarabiamy.html> (25.09.2018).

³⁸⁰ M. Wanagos, *Skargi i reklamacje...*, s. 10.

³⁸¹ J. Horovitz, *Strategia obsługi klienta...*, s. 87.

usługi lub produktu, oznacza to zazwyczaj obarczanie winą pracowników firmy, zwłaszcza tych najłatwiej dostępnych. Pracownicy robią to samo. Kiedy przyjmują reklamację, mają skłonność do zrzucania winy na klientów³⁸². Często wina leży po stronie firmy, która nie potrafi bądź nie chce rzetelnie poinformować klienta o właściwych warunkach i zasadach użytkowania sprzedawanego produktu. Reklamacje związane z niewłaściwą jakością produktów skłaniają przedsiębiorców do podejmowania działań zmierzających do ich poprawy, ale także do ulepszenia jakości obsługi klienta oraz organizacji sprzedaży. Oznacza to, że wiedzą oni, jakie znaczenie dla organizacji ma niezadowolony klient³⁸³. Taki stan rzeczy był impulsem do przeprowadzenia badań konsumenckich na temat ich wiedzy o prokonsumenckim systemie zwrotów i czynników z których ten system się składa.

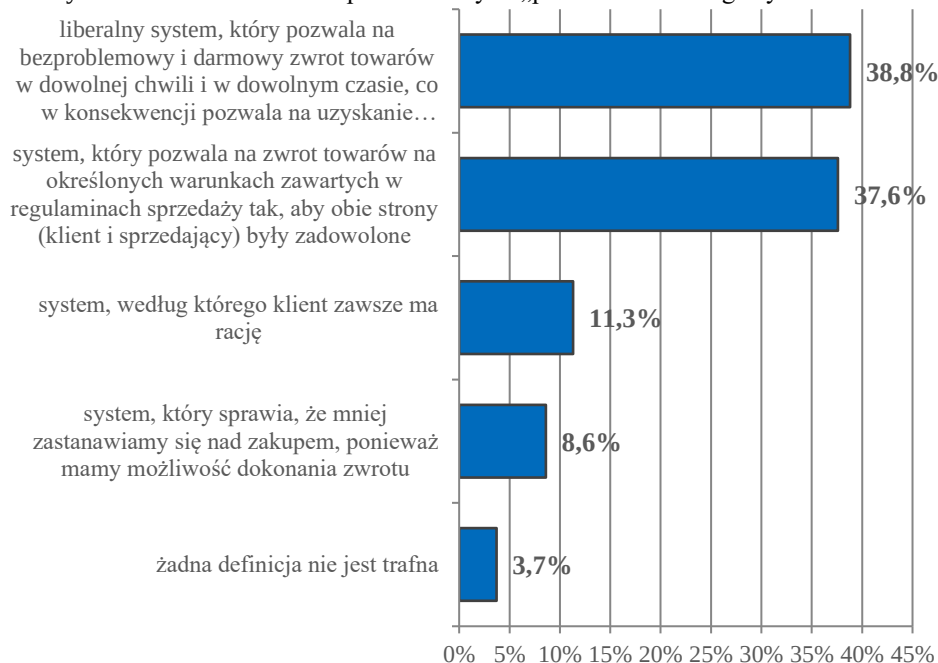
W badaniach w pierwszej kolejności została przeprowadzona analiza znajomości i rozumienia przez respondentów „prokonsumenckiego systemu zwrotów”. Otrzymali oni cztery definicje – od najbardziej pełnej i rozszerzonej, do częściowej i trywialnej. Wybory respondentów prezentuje rys. 5.2. Analizując wyniki możemy stwierdzić, że większość respondentów jest świadoma swoich praw konsumenckich i w prawidłowy sposób rozumie znaczenie pojęcia „prokonsumencki system zwrotów”. Co więcej, ich postrzeganie tego zjawiska nie odbiega od sformułowań założonych przez autorkę. Tylko nieliczni badani wykazali się brakiem wiedzy lub obojętnością w badanym zakresie. Według autorki jest to pozytywne zjawisko, świadczące o dużym zaangażowaniu ze strony respondentów.

Wynik testów statystycznych nie wykazał istotnej statystycznie zależności między definicjami prokonsumenckiego systemu zwrotów wskazywanymi przez badanych a takimi zmiennymi socjodemograficznymi, jak wiek, płeć, miejsce zamieszkania, średni dochód, status zawodowy czy wykształcenie. Uzyskany wynik był zaskoczeniem, ponieważ pierwotne założenie było następujące – osoby z wyższym wykształceniem mają większą świadomość, tym samym wybiorą najbardziej pełną definicję pojęcia. W przypadku tych badań przyjęte założenie nie zostało potwierdzone, co pokazuje, że wykształcenie nie zawsze wpływa na świadomość respondentów. W tej sytuacji większy wpływ mają doświadczenia zakupowe respondentów. Im więcej przykrych sytuacji spotkało klienta, tym bardziej skrupulatnie zwraca on uwagę na szczegóły.

³⁸² J. Barlow, C. Moller, *Reklamacje...*, s. 24.

³⁸³ K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta...*

Rysunek 5.2. Definiowanie przez badanych „prokonsumenckiego systemu zwrotów”



n = 327

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Analizując prokonsumencki system zwrotów, warto zastanowić się, które czynniki mają największe znaczenie dla respondentów. Dlatego poproszono respondentów o ocenę (w skali od 1 do 7) dziesięć głównych czynników, z których składa się prokonsumencki system zwrotów. Czynniki te zostały opracowane na podstawie pomiarów przeprowadzonych przez Janakiramana i in.³⁸⁴, o których wspomniano w punkcie 4.1:

- czas zwrotu,
- ekwiwalent pieniężny,
- wygoda zwrotu,
- zakres zwracanych towarów,
- forma ekwiwalentu.

³⁸⁴ N. Janakiraman, H.A. Syrdal, F. Ryan Freling, *The Effect of Return Policy Leniency...*

Jak wynika z Rysunku 5.3, na pierwszym miejscu, uzyskując średnią 6 (w skali od 1 do 7), zostały wskazane czynniki: „100% zwrot pieniędzy” oraz „zwrot gotówki”. Pod zwrotem gotówki mamy na uwadze zwrot pieniędzy zamiast kredytu sklepowego. Czyli klient woli natychmiastowo odzyskać zapłacone pieniądze i nie chce kuponu sklepowego, który pozwoli na kupno zamienników. Na następnym miejscu, uzyskując po 5,9 punktu, znalazły się takie czynniki, jak „zwrot pieniędzy w dogodny dla klienta sposób” oraz „firma ponosi koszty transportu”. Dalej, uzyskując 5,8 punktu, znalazł się na liście czynnik „brak obowiązku podania przyczyny zwrotu”. W następnej kolejności na poziomie 5,6 punktu respondenci ocenili aż cztery czynniki, są to „towar może zwrócić każdy kogo poprosi konsument”, „brak formalności”, „brak posiadania paragonu” oraz „stan produktu i opakowania nie musi być nienaruszony”. Najmniej punktów według badań otrzymał czynnik „długi czas na okres zwrotu”.

Analizując przedstawione wyniki, można dojść do wniosku, że dla polskich respondentów najważniejsze są czynniki ekonomiczne powiązane z szybkim zwrotem należności pieniężnych. Może to być spowodowane tym, że Polska jeszcze nie należy do najbogatszych państw Europy, a średnie wynagrodzenie Polaków bardzo odbiega od średniej w Unii Europejskiej³⁸⁵. Dla przeciętnego polskiego obywatela liczy się każdy grosz. Dużo osób na bieżąco kontroluje swoje wpływy pieniężne, obawiając się, że z różnych przyczyn sklep lub osoba fizyczna zapomni przelać im gotówkę. Można powiedzieć, że szybki zwrot gotówki pozytywnie wpływa na płynność finansową, a tym samym na spokój respondentów. Pozostałe zmienne są również ważne z perspektywy respondentów, ponieważ ich średnia jest bardzo wysoka – 5,2 jako najslabszy wynik. Biorąc pod uwagę wstępne założenia, zaskakująca była ocena ostatniego czynnika, którym jest „długi czas na dokonanie zwrotu”. Z punktu widzenia badań czynnik ten jest najważniejszy, ponieważ umożliwia klientom dłuższe zastanowienie się nad zakupionym towarem, co obniża ryzyko zakupowe. Jednak dla polskich respondentów najważniejsze są czynniki ekonomiczne, a dopiero potem dogodnienia i komfort podczas dokonywania zwrotu towaru.

Przedstawione na Rysunku 5.3 czynniki są składowymi prokonsumenckiego systemu zwrotów. Wszystkie czynniki w większym lub mniejszym zakresie są ważne z perspektywy konsumenta. Dana informacja jest bardzo ważna dla sprzedawców, zwłaszcza tych lokalnych, którzy nie zawsze mają dopracowaną politykę zwrotów.

³⁸⁵ Według raportu Eurostatu w 2014 r. Polska była na 17. miejscu w rankingu miesięcznych zarobków brutto według parytetu siły nabywczej, tym samym osiągając 1688 euro. Dla przykładu, w ranking na pierwszym miejscu znalazła się Irlandia ze średnim miesięcznym wynagrodzeniem 3442 euro. Jest to dwa razy więcej niż w Polsce.

Tworząc standardy obsługi klienta, zwłaszcza podczas realizacji zwrotów, muszą oni wiedzieć, że wszystkie czynniki podane na Rysunku 5.3 są bardzo istotne z perspektywy klienta, a to znaczy, że muszą być uwzględnione w regulaminach konsumencieckich. Klient, realizując zwrot, oczekuje od firmy darmowej, sprawnej, mało formalnościowej oraz szybkiej procedury.

Rysunek 5.3. Średnie wartości ocen znaczenia czynników charakteryzujących prokonsumencki system zwrotów [skala od 1 do 7, gdzie 7 oznacza czynnik bardzo ważny]



n = 327

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki testu U Manna-Whitneya ($p < 0,05$) wykazały, że ocena znaczenia wszystkich czynników kształtujących prokonsumencki system zwrotów jest zależna od płci. Kobiety statystycznie większe znaczenie przypisują wszystkim spośród wymienionych czynników (Tabela 5.3). Może to być związane z tym, że kobiety są bardziej emocjonalne, zwracają uwagę na szczegóły czy konwenanse, czasami są bardziej niezdecydowane. Z badań firmy Gemius wynika, że 53% kupujących online to kobiety, 47% – mężczyźni³⁸⁶. Kobiety jednak nie tylko częściej dokonują zakupów,

³⁸⁶ Gemius, raport „E-commerce w Polsce 2017. Gemius dla e-Commerce Polska”.

lecz także deklarują gotowość do wydania większych kwot niż mężczyźni. Z tego powodu kobiety bardziej przywiązują wagę do przedstawionych czynników.

Tabela 5.3. Znaczenie czynników w kształtowaniu prokonsumenckiego systemu zwrotu towarów w podziale na wiek badanych [skala od 1 do 7, gdzie 7 oznacza czynnik bardzo ważny]

Czynnik	kobiety [n = 162]	mężczyźni [n = 165]	Istotność statystyczna
długi czas na dokonanie zwrotu	5,4	4,9	Z = 3,077361, p = 0,002031
100-procentowy zwrot pieniędzy	6,2	5,8	Z = 3,266195, p = 0,00105
brak formalności	5,7	5,5	Z = 1,982689, p = 0,047336
zwrot gotówki	6,2	5,8	Z = 2,908446, p = 0,003556
brak konieczności posiadania paragonu	5,7	5,4	Z = 2,862275, p = 0,004125
stan produktu i opakowania nie musi być nienaruszony	5,7	5,4	Z = 2,035006, p = 0,04177
towar może zwrócić każdy, kogo poprosi konsument	5,8	5,5	Z = 3,023021, p = 0,00244
zwrot pieniędzy w dogodny dla klienta sposób	6,1	5,7	Z = 3,567872, p = 0,00034
brak obowiązku podania przyczyny zwrotu	6,0	5,6	Z = 3,549633, p = 0,00036
firma ponosi koszty transportu	6,1	5,7	Z = 3,360901, p = 0,00074

n = 327

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki współczynnika korelacji Spearmana tylko w dwóch przypadkach wykazały istotną zależność ($p < 0,05$) między dochodem netto badanych a przypisywanym przez nich znaczeniem czynnikom w kształtowaniu prokonsumenckiego systemu zwrotów (Tabela 5.4). Od dochodu zależne były oceny znaczenia braku formalności oraz tego, że towar może zwrócić każdy, kogo poprosi o to konsument. Ocena znaczenia tych czynników rosła wraz ze wzrostem dochodu. Ponadto wykazana została statystycznie słaba siła tych korelacji. Może to być spowodowane tym, że osoby zaradające są bardziej wymagające i przyzwyczajone do większego komfortu podczas dokonania zakupów i zwrotów oraz do lepszej obsługi klienta. W tym przypadku poniekąd sprawdza się powiedzenie „płacę, to wymagam”.

Tabela 5.4. Znaczenie czynników w kształtowaniu prokonsumenckiego systemu zwrotu towarów w podziale na średni dochód netto badanych w przeliczeniu na osobę w gospodarstwie domowym [skala od 1 do 7, gdzie 7 oznacza czynnik bardzo ważny]

Czynnik	do 1000 zł [n = 23]	1001– 2000 zł [n = 98]	2001– 3000 zł [n = 93]	3001– 3000 zł [n = 60]	powy- żej 4000 zł [n = 53]	Istotność statystyczna
długi czas na dokonanie zwrotu	5,3	5,4	4,9	5,0	5,3	$r_s = 0,076635$ $p = 0,166807$
100-procentowy zwrot pieniędzy	6,2	6,1	6,1	5,8	5,8	$r_s = 0,069443$ $p = 0,210404$
brak formalności	5,4	5,7	5,5	5,5	5,7	$r_s = 0,108708$ $p = 0,04952$
zwrot gotówki	6,3	6,1	6,0	5,8	5,7	$r_s = 0,019324$ $p = 0,727737$
brak konieczności posiadania paragonu	5,0	5,8	5,5	5,4	5,8	$r_s = 0,067972$ $p = 0,220252$
stan produktu i opakowania nie musi być nienaruszony	5,1	5,7	5,5	5,6	5,7	$r_s = 0,094687$ $p = 0,087354$
towar może zwrócić każdy, kogo poprosi konsument	5,5	5,7	5,6	5,3	5,8	$r_s = 0,114315$ $p = 0,038825$
zwrot pieniędzy w dogodny dla klienta sposób	5,8	6,1	6,0	5,6	5,8	$r_s = 0,106084$ $p = 0,055315$
brak obowiązku podania przyczyny zwrotu	5,8	6,0	5,9	5,4	5,7	$r_s = 0,069215$ $p = 0,21191$
firma ponosi koszty transportu	6,1	6,0	5,8	5,7	5,8	$r_s = 0,035451$ $p = 0,522947$

n = 327

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Reasumując, można powiedzieć, że polscy konsumenci cechują się dużą znajomością zasad prokonsumenckiego systemu zwrotów. W większości przypadków (76,4%) ich postrzeganie tego zjawiska pokrywa się z definicją, która została przedstawiona w drugim rozdziale. Wśród czynników, które są dla nich najważniejsze, można wymienić finansowe, czasowe i związane z wygodą przeprowadzenia operacji.

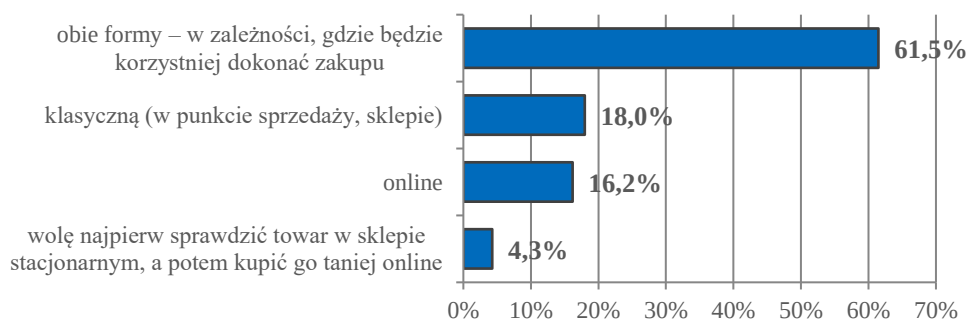
W następnej kolejności respondenci zostali zapytani o ich preferencje zakupowe oraz doświadczenia podczas zwrotu towarów. 18% badanych preferuje

klasyczną formę zakupów w sklepach stacjonarnych, 16,2% kupuje wyłącznie online. Największa grupa konsumentów, aż 61,5%, to osoby, które wolą kupować zarówno w internecie, jak i w sklepach stacjonarnych (Rysunek 5.4). Są konsumenci, którzy chcą wybrać towar stacjonarnie, mierząc go w przymierzalni lub wybierając właściwy rozmiar czy kolor, a potem serfują w sieci, szukając wybranego towaru w najniższej cenie (4,3% badanych). Warto dodać, że istnieje odwrotna sytuacja oparta na modelu podejmowania decyzji zakupowych określanym jako *Research Online, Purchase Offline* (ROPO)³⁸⁷. ROPO polega na tym, że klient szuka określonego artykułu w Internecie, jednak zakupu dokonuje w sklepie stacjonarnym. Obecnie bardzo łatwo w Internecie znaleźć szczegółowy opis, zdjęcia, a także opinie o niemal każdym produkcie dostępnym na rynku. Klient wyszukuje model, który go interesuje, a następnie udaje się do sklepu stacjonarnego, ponieważ przed zakupem chciałby go obejrzeć na żywo. Duży wpływ na rozwój tej mieszanej formy zakupów mają media społecznościowe, takie jak Instagram oraz Facebook, a także blogi poradnikowe w formie video na Youtube lub klasyczne, np. w Wordpressie albo też porównywarki cenowe typu Ceneo.pl. Według raportu PWC³⁸⁸ odwiedzanie tradycyjnych sklepów łączy się również z pozytywnymi doznaniem, spowodowanymi bliskością poszukiwanych przedmiotów oraz możliwością ich dotknięcia i sprawdzenia. Dodatkowym atutem sklepów tradycyjnych jest zatrudnianie wykwalifikowanych sprzedawców, służących radą i mogących wspomóc klienta w dokonaniu optymalnego wyboru. Na podstawie danych z Rysunku 5.4 możemy dojść do wniosku, że dla polskich konsumentów najważniejsze są walory ekonomiczne – wolą robić zakupy tam, gdzie jest najbardziej korzystna cena.

³⁸⁷ J. Łodziana-Grabowska, *Badania wpływu Internetu na decyzje zakupowe konsumentów*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3, s. 33.

³⁸⁸ „Polacy na zakupach 5 filarów nowoczesnego handlu”, PWC 2018, s. 4.

Rysunek 5.4. Preferowana forma dokonywania zakupów



n = 327

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki testów statystycznych nie pokazały istotnej statystycznie zależności między preferowaną przez badanych formą dokonywania zakupów a takimi zmiennymi socjodemograficznymi, jak wiek, płeć, miejsce zamieszkania, średni dochód, status zawodowy czy wykształcenie. Wydawało się, że wiek będzie czynnikiem różnicującym miejsce dokonywania zakupów przez respondentów, np. osoby w wieku 16–40 dokonują więcej zakupów online, w wieku 41–50 najpierw znajdują towar w Internecie, a potem kupią online, a osoby powyżej 51. roku życia kupują wyłącznie w klasycznych punktach sprzedaży. Okazało się, że jest to założenie stereotypowe. Teraz każdy niezależnie od wieku czy statusu zawodowego ma dostęp do Internetu i bez problemu porusza się po sklepach internetowych. Według raportu Koalicji „Internet wzbogacił moje życie” „Internet stał się istotnym elementem życia codziennego dojrzałych użytkowników, przyczyniając się do zwiększenia i przedłużenia aktywności życiowej, zarówno w obszarze zawodowym, jak i społecznym i towarzyskim”³⁸⁹.

W następnej kolejności zapytano respondentów o częstotliwość zwracania uwagi na politykę zwrotów, którą oferuje sklep. Informacje na temat polityki zwrotów muszą się pojawić w regulaminie konsumenckim, który często jest wywieszony w sklepie. Niektóre sklepy wystawiają tabliczkę z terminem zwrotów przy kasach lub nawet w przymierzalniach. A jeszcze inne przekazują tę informację w formie ustnej przy kasie. Czytelny regulamin konsumencki powinien zawierać informacje o pro-

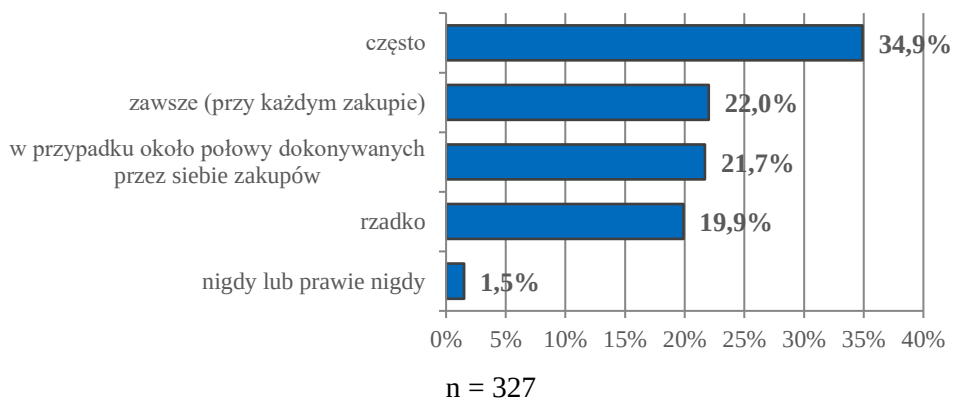
³⁸⁹ Raport Koalicji „dojrzałość w sieci”, *Internet wzbogacił moje życie*, red. M. Olcoń-Kubicka, https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/1446/Internet_wzbo-gaci%C5%82_moje_%C5%BCywie.%20Czerniawska_Fernich_Olco%C5%84-Kubicka.pdf?sequence=1 (8.08.2018).

cedurze reklamacyjnej i możliwości zwrotu towaru. Jest to wymóg formalno-prawny. Ważna jest jednak sama forma podania tych informacji, ponieważ niefortunne sformułowanie może zniechęcić klienta do zakupu.

Z badań wynika, że 34,9% respondentów często zwraca uwagę na politykę zwrotów, 22% zawsze to robi, 21,7% w połowie przypadków, a 21,4% rzadko lub nigdy, czyli ponad 50% konsumentów jest świadomych i interesują się tym, w jaki sposób mogą bezproblemowo zwrócić lub zareklamować zakupiony towar. Z takimi klientami najczęściej nie dochodzi do konfliktowych sytuacji. Najtrudniej współpracuje się z tymi, którzy mają niską świadomość i po zaistnieniu negatywnej sytuacji mogą próbować stwarzać sklepowi problemy. Świadome zatajenie tych informacji przez sklep (wystarczy, że w sklepie nie będzie widocznych napisów lub sprzedawca nie poinformuje klienta, jeżeli ten nie zapyta pierwszy) może skutkować nieprzyjemnością zwrotu, ponieważ np. brakuje paragonu lub przeminął akceptowany okres na dokonanie zwrotu. W takim przypadku powstaje luka między oczekiwaniami klienta a standardem obsługi, który oferuje sklep³⁹⁰. W tym przypadku standardem obsługi jest zapewnienie klientowi dostępu do informacji związanej z transakcją posprzedażową, bowiem jeszcze na etapie kupna klient oczekuje otrzymania szerokiego spektrum informacji związanych z ewentualnym zwrotem towaru. Co więcej, w sytuacji problemowej klient jest skłonny posądzić sklep o to, że nie przekazał stosownych informacji np. o tym, że aby dokonać zwrotu towaru, stan opakowania powinien być nienaruszony. W większości przypadków winna jest niska świadomość konsumentów, ale zdarza się, że sklep celowo chce zataić te informacje, aby zbyt często nie przyjmować zwrotów. W taki sposób postępują firmy, które nie charakteryzują się proklienckim podejściem.

³⁹⁰ M. Kramarz, *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategia*, Difin, Warszawa 2014, s. 49.

Rysunek 5.5. Częstotliwość zwracania uwagi na politykę zwrotów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Z Tabeli 5.5 wynika, że w przypadku klasycznej sprzedaży 56% badanych często lub zawsze zwraca uwagę na politykę zwrotów. W przypadku zakupów online odsetek ten wynosi 66,1%. Świadczy to o tym, że polscy konsumenci mają niską świadomość praw konsumenckich, ponieważ według prawa Unii Europejskiej każdy sklep branży e-commerce musi przyjąć zwrot w terminie 14 dni. W sklepach stacjonarnych zwrot towaru jest wyłącznie dobrą wolą sprzedawcy. Podczas tej formy zakupów częstsze sprawdzenie regulaminów sklepowych wydaje się bardziej logiczne. Co więcej, taki wynik pokazuje, że polscy konsumenci jednak mają obawy podczas dokonywania zakupów online. Na tej podstawie można stwierdzić, że sklepy muszą zmieniać swoje regulaminy w stronę bardziej proklienckich. Oferując wygodny dla klienta sposób realizacji zwrotu czy reklamacji, sklep również musi dbać o udostępnienie swoich regulaminów zarówno na stronie internetowej, jak i w sklepie stacjonarnym. Klienci powinni w łatwy sposób znaleźć informację o procedurze zwrotowo-reklamacyjnej. Kolejnym ważnym czynnikiem jest obsługa ze strony personelu. Powinna być ona miła, fachowa i pomocna.

Tabela 5.5. Preferowana forma dokonywania zakupów a częstotliwość zwracania uwagi na politykę zwrotów

Preferowana forma zakupów Częstość zwracania uwagi na politykę zwrotów	klasyczna (w punkcie sprzedaży, sklepie) [n = 59]	online [n = 53]	obie formy – w zależności, gdzie będzie korzystniej dokonać zakupu [n = 201]	wolę najpierw sprawdzić towar w sklepie stacjonarnym, a potem kupić go taniej online [n = 14]
zawsze (przy każdym zakupie)	15,3%	17,0%	23,9%	42,9%
Często	40,7%	49,1%	30,4%	21,4%
w przypadku około połowy dokonywanych przez siebie zakupów	15,3%	22,6%	23,9%	14,3%
rzadko	23,7%	11,3%	21,4%	14,3%
nigdy lub prawie nigdy	5,0%	0,0%	0,5%	7,1%
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

n = 327

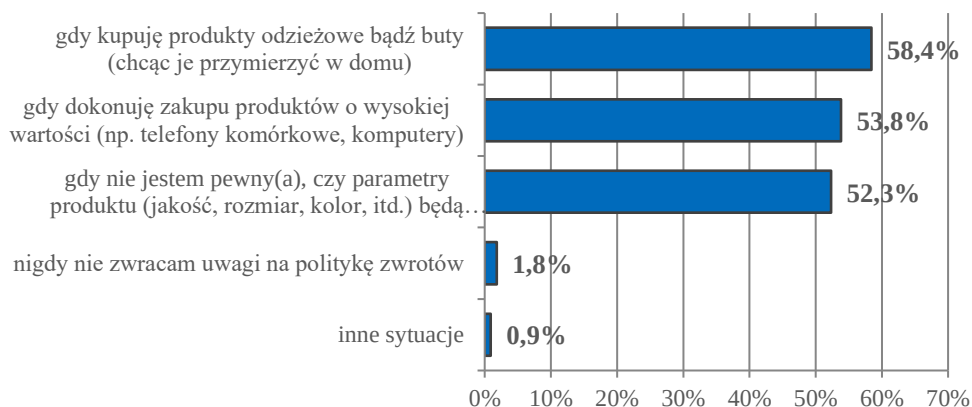
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Respondenci najczęściej zwracają uwagę na politykę zwrotów (rysunek 4.5):

- podczas zakupów odzieżowych – 58,4%,
- podczas zakupów towarów wysokowartościowych – 53,8%,
- w sytuacji, gdy należy sprawdzić parametry towaru – 52,3%.

Nasuwa się wniosek, że im większa u klientów jest niepewność co do parametrów towaru (np. rozmiaru, koloru), tym większa jest świadomość konsumentów na temat możliwości zwrotu towaru oraz im droższy jest towar, tym bardziej skrupulatnie sprawdza się opcje jego zwrotu. Tak jak wcześniej napisano, dla polskich konsumentów najważniejsze są czynniki ekonomiczne w postaci ceny towaru oraz szybkiego zwrotu gotówki.

Rysunek 5.6. Przypadki, w jakich badani zwracali uwagę na politykę zwrotów



n = 327, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mieli możliwość wyboru więcej niż 1 odp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Nie ma istotnych zależności między zmienną przypadków, w których badani zwracali uwagę na politykę zwrotów w podziale a zmiennymi socjodemograficznymi, jak wiek, płeć, miejsce zamieszkania i status zawodowy. Testy chi-kwadrat w jednym przypadku wykazały istotną statystycznie zależność ($p < 0,05$) między przypadkiem, w którym badani zwracali uwagę na politykę zwrotów a ich wykształceniem (Tabela 5.5). Badani z wykształceniem średnim ogólnokształcącym (59,1%) i wyższym (56,9%) najczęściej zwracali uwagę na politykę zwrotów, gdy nie byli pewni, czy parametry produktu będą im pasować. Natomiast badani z wykształceniem podstawowym robili tak zdecydowanie mniej często (20,0%) (Tabela 5.6). Zatem im wyższe jest wykształcenie, tym większa świadomość oraz chęć dowiadywania się nowych rzeczy u respondentów. Jest to spowodowane tym, że wykształcone osoby są przyzwyczajone do ciągłej nauki i mają w nawyku przeprowadzać *research*, zanim zdecydują się na kolejny krok. Daną tezę potwierdzają wyniki badań „Niecodzienne decyzje zakupowe Polaków” przeprowadzone przez Attention Marketing Research: „*im młodszy, lepiej wykształcony i bardziej zamożny klient, tym częściej samodzielnie poszukuje informacji o produktach i usługach przygotowując się do podjęcia ważnej decyzji zakupowej*”³⁹¹.

³⁹¹ Attention Marketing Research, raport *Niecodzienne decyzje zakupowe Polaków*, <https://digitalandmore.pl/wp-content/uploads/2017/06/Niecodzienne-decyzje-zakupowe-Polak%C3%B3w.pdf> (Dostęp: 08.08.2018).

Tabela 5.6. Przypadki, w których badani zwracali uwagę na politykę zwrotów w podziale na wykształcenie badanych

Przypadki	podstawowe [n = 5]	zawodowe [n = 17]	średnie techniczne [n = 82]	średnie ogólnokształcące [n = 93]	wyższe [n = 130]	Istotność statystyczna
gdy dokonuję zakupu produktów o wysokiej wartości (np. telefony komórkowe, komputery)	60,0%	58,8%	56,1%	44,1%	58,5%	$\chi^2 = 5,091521$ $df = 4$ $p = 0,278035$
gdy kupuję produkty odzieżowe bądź buty (chcę je przymierzyć w domu)	0,0%	70,6%	58,5%	60,2%	57,7%	$\chi^2 = 8,212815$ $df = 4$ $p = 0,084086$
gdy nie jestem pewny(a), czy parametry produktu (jakość, rozmiar, kolor, itd.) będą mi pasować	20,0%	35,3%	42,7%	59,1%	56,9%	$\chi^2 = 9,959404$ $df = 4$ $p = 0,041117$
w innych sytuacjach	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	1,5%	—
nigdy nie zwracam uwagi na politykę zwrotów	20,0%	0,0%	1,2%	3,2%	0,8%	—

n = 327, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mieli możliwość wyboru więcej niż 1 odp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki testów chi-kwadrat również wykazały istotną statystycznie zależność ($p < 0,05$) między zwracaniem uwagi na politykę zwrotów a średnim dochodem respondentów. Badani z dochodem netto przekraczającym 4000 zł na osobę w gospodarstwie domowym w zdecydowanie mniejszym stopniu zwracali uwagę na politykę zwrotów podczas dokonywania zakupu produktów o wysokiej wartości (35,9%) (Tabela 5.7). Może to wynikać z faktu, że nie przywiązują oni dużej uwagi do zwróconych należności. Jeżeli z jakichś przyczyn (a najczęściej z własnej niewiedzy) nie uda

się im dokonać zwrotu i otrzymać z powrotem pieniędzy, nie będą tym zbyt przejmować się, ponieważ często stać ich na to. Możliwe, że zamożny klient jest bardziej przyzwyczajony do wysokiego poziomu obsługi, stąd z góry zakłada, że w razie chęci oddania towaru sklep na pewno przyjmie i zrealizuje zwrot, więc nie zajmuje się sprawdzaniem obowiązującej polityki zwrotów.

Tabela 5.7. Przypadki w jakich badani zwracali uwagę na politykę zwrotów w podziale na średni dochód netto badanych w przeliczeniu na osobę w zamieszkiwanym gospodarstwie domowym

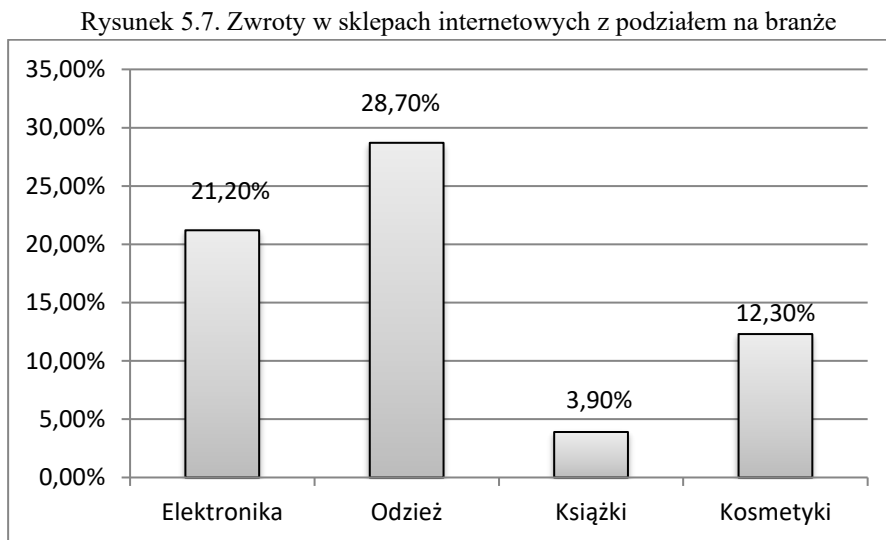
Przypadki	do 1000 zł [n = 23]	1001– 2000 zł [n = 98]	2001– 3000 zł [n = 93]	3001– 3000 zł [n = 60]	powy- żej 4000 zł [n = 53]	Istotność statystyczna
gdy dokonuję zakupu produktów o wysokiej wartości (np. telefony komórkowe, komputery)	65,2%	54,1%	60,2%	55,0%	35,9%	$\chi^2 = 9,655622$, df = 4, p = 0,046646
gdy kupuję produkty odzieżowe bądź buty (chcąc je przymierzyć w domu)	56,5%	53,1%	68,8%	50,0%	60,4%	$\chi^2 = 7,165664$, df = 4, p = 0,12738
gdy nie jestem pewny(a), czy parametry produktu (jakość, rozmiar, kolor, itd.) będą mi pasować	60,9%	61,2%	46,2%	45,0%	50,9%	$\chi^2 = 6,497079$ df = 4 p = 0,16497
innych sytuacjach	0,0%	1,0%	0,0%	3,3%	0,0%	–
nigdy nie zwracam uwagi na politykę zwrotów	4,4%	1,0%	1,1%	1,7%	3,8%	–

n = 327, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mieli możliwość wyboru więcej niż 1 odp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W następnej kolejności badani odpowiadali na pytanie o kanały sprzedaży, w których mieli największe doświadczenie ze zwracaniem towarów. Najwięcej zwrotów dokonywanych jest po zakupach w sklepach online, ponieważ jest większe prawdopodobieństwo, że towar nie trafi w gusta klientów. Kupując w Internecie, klient nie ma okazji sprawdzić parametrów i wyglądu artykułu. Według badań

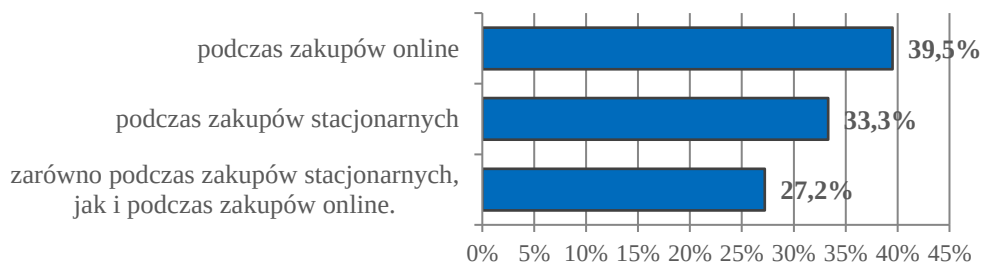
przeprowadzonych przez portal kodyrabatowe.pl odzież jest najczęściej zwracany produktem w branży e-commerce (Rysunek 5.7).



Źródło: <http://www.ekomercyjnie.pl/> (4.03.2018).

39,5% respondentów zwracało towary zakupione online, w sklepach stacjonarnych – 33,3%, z kolei 27,2% miało doświadczenie zwrotu zarówno online, jak i stacjonarnie (Rysunek 5.8). Różnica między zwrotami online a stacjonarnymi nie jest bardzo wielka, wynosi 6,2%. Otrzymane dane wyniki są zaskakujące, ponieważ różnice między zwrotami online a offline są niewielkie. Panuje przekonanie, że online zwraca się częściej i jest to spowodowane większą niepewnością co do prawidłowych parametrów towaru. Często sklep zamieszcza niedokładne zdjęcia lub nie podaje siatki rozmiarów.

Rysunek 5.8. Kanały sprzedaży, w których częściej dochodziło do zwrotu towaru



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wynik testu chi-kwadrat ($p < 0,05$) wykazał istotny statystycznie związek między kanałami sprzedaży, w których częściej dochodziło do zwrotów, a wiekiem badanych (Tabela 5.8). Osoby powyżej 60 lat (44,6%) oraz w wieku 46–60 lat (39,6%) częściej od innych dokonywały zwrotów przy okazji zakupów stacjonarnych. Jest to spowodowane tym, że pomimo edukacji i różnych szkoleń nie wszystkie osoby starsze biegle posługują się Internetem oraz technologiami informatycznymi i wolą dokonywać zakupów i zwrotów stacjonarnie. Możliwie też, że są nieufne i bardziej przyzwyczajone do odwiedzania sklepy stacjonarnych. Wyjście do galerii często jest dla nich wielką atrakcją. Wyniki testów statystycznych nie wykazał istotnej statystycznie zależności między kanałami sprzedaży a takimi zmiennymi socjodemograficznymi, jak płeć, miejsce zamieszkania, średni dochód, status zawodowy czy wykształcenie. Pierwotne założenie było takie, że płeć będzie zmienną różnicującą kanały sprzedaży. Wydawało się, że kobiety częściej dokonują zwrotów online, ponieważ według zaprezentowanych wyżej badań Gemius, kobiety częściej kupują w sieci.

Tabela 5.8. Kanały sprzedaży, w których częściej dochodziło do zwrotu towaru w podziale na wiek badanych

Kanały sprzedaży	do 25 lat [n = 41]	26–45 lat [n = 128]	46–60 lat [n = 48]	powyżej 60 lat [n = 110]
podczas zakupów stacjonarnych	19,5%	25,8%	39,6%	44,6%
podczas zakupów online	48,8%	46,9%	35,4%	29,1%
zarówno podczas zakupów stacjonarnych, jak i podczas zakupów online	31,7%	27,3%	25,0%	26,4%
Ogółem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Istotność statystyczna	$\chi^2 = 15,555041$, $df = 6$, $p = 0,016352$
------------------------	--

n = 327

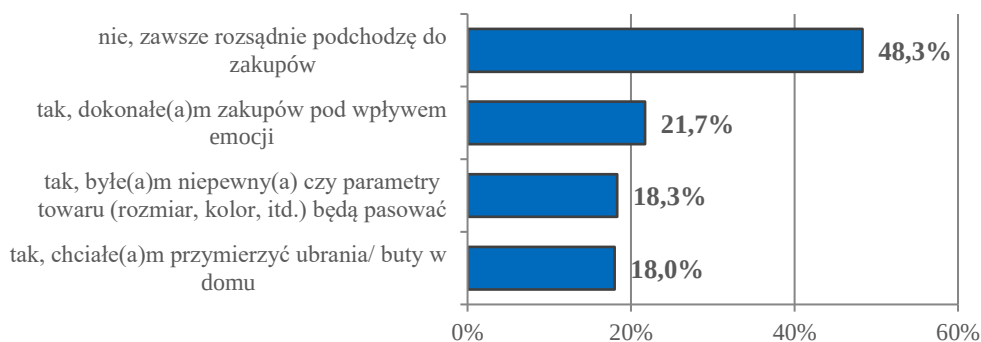
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Można wymienić następujące przyczyny zwrotu towaru:

- niewłaściwe parametry produktu (rozmiar, wymiar, kolor),
- produkt nie jest zgodny z opisem lub różni się od przedstawionego na zdjęciu,
- produkt nie spełnił oczekiwań klienta,
- zakupy sezonowe (świąteczne), np. nietrafiony prezent.

Dużo zwrotów spowodowanych jest tym, że klient się rozmyślił bez istotnych przyczyn. Część konsumentów nadużywa polityki zwrotów, która obowiązuje w sklepie. Kupują z myślą, aby zwrócić, ponieważ mają na to prawo. Z badań własnych wynika, że 48,3% respondentów zawsze rozsądnie podchodzi do zakupów, oszczędzając zarówno swój czas, jak i czas sprzedawcy (Rysunek 5.9). Są to konsumenci z wysoką świadomością na temat tego, że należy redukować zbędne operacje i podchodzić do tematu zakupów rozsądnie. 21,7% badanych przyznało, że dokonało zakupów pod wpływem emocji, a potem musieli zwrócić towar do sklepu. Można sądzić, że osoby takie dały się zwieść przekazom reklamowym lub miały powody subiektywne, np. dobry humor lub podwyżka w pracy. Kolejne 36,3% respondentów dokonało szybkich zakupów, ponieważ nie byli pewni, czy produkt będzie pasował pod kątem rozmiaru, koloru i innych parametrów.

Rysunek 5.9. Skłonność do dokonywania zbędnych zakupów spowodowana świadomością możliwości dokonania zwrotu towarów



n = 327

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki testu chi-kwadrat wykazały istotną statystycznie zależność ($p < 0,05$) między skłonnością do dokonywania zbędnych zakupów spowodowaną świadomością możliwości dokonania zwrotu a wiekiem badanych w przypadku jednej odpowiedzi (Tabela 5.9). Młodsze osoby wyraźnie częściej przyznawały, że dokonywały zakupów pod wpływem emocji. Jest to spowodowane niższym poziomem świadomości i większym poziomem lekceważenia różnego rodzaju zasad, co jest charakterystyczne dla młodych ludzi. Co więcej, młodzi są bardziej skłonni poddawać się wpływom przekazów marketingowych. Według Adamczyk „dzieci i młodzież chętnie oglądają reklamy, zwłaszcza te, które ich zainteresują i potrafią zapamiętać dużo szczegółów, dających podstawę do pogłębiania wiedzy i rozważań na określony temat”³⁹². Oprócz tego współczesna młodzież śledzi wypowiedzi blogerów i youtube-ów, którzy na swoich kanałach reklamują różne produkty. Jest to bardzo dobry impuls do dokonania nieprzemysłanych zakupów.

Tabela 5.9. Skłonność respondentów do dokonywania zbędnych zakupów spowodowana świadomością możliwości dokonania zwrotu towarów podziale na wiek badanych

Odpowiedź	do 25 lat [n = 41]	26–45 lat [n = 128]	46–60 lat [n = 48]	powyżej 60 lat [n = 110]	Istotność statystyczna
tak, chciałem(a)m przymierzyć ubrania/ buty w domu	17,1%	21,9%	18,8%	13,6%	$\chi^2 = 2,757868$ df = 3 p = 0,430483
tak, dokonałem(a)m zakupów pod wpływem emocji	34,2%	25,0%	18,8%	14,6%	$\chi^2 = 8,114734$ df = 3 p = 0,043699
tak, byłem(a)m niepewny(a), czy parametry towaru (rozmiar, kolor, itd.) będą pasować	14,6%	17,2%	18,8%	20,9%	$\chi^2 = 0,979284$ df = 3 p = 0,806264
nie, zawsze rozsądnie podchodzę do zakupów	43,9%	43,0%	47,9%	56,4%	$\chi^2 = 4,641379$ df = 3 p = 0,200021

³⁹² G. Adamczyk, *Specyfika przekazów reklamowych kierowanych do segmentu dziecięco-młodzieżowego*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 10 (59), s. 18.

n = 327, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mieli możliwość wyboru więcej niż 1 odp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki testu chi-kwadrat wykazały istotną statystycznie zależność ($p < 0,05$) między skłonnością do dokonywania zbędnych zakupów spowodowaną świadomością możliwości dokonania zwrotu a dochodem netto badanych w przypadku jednej odpowiedzi (Tabela 5.10). Osoby najzamożniejsze (dochód powyżej 4000 zł) zdecydowanie najczęściej (32,1%) decydowały się na zakup kierowany chęcią przymierzenia ubrań czy butów w domu, co zwiększało prawdopodobieństwo dokonania przez nich zwrotów. Z perspektywy firmy jest to najbardziej niepożądany rodzaj zwrotu, ponieważ firma w żaden sposób nie ma na niego wpływu. Jedynym wyjściem jest edukacja konsumentów.

Tabela 5.10. Skłonność respondentów do dokonywania zbędnych zakupów spowodowana świadomością możliwości dokonania zwrotu towarów podziale na średni dochód netto badanych w przeliczeniu na osobę w gospodarstwie domowym

Odpowiedź	do 1000 zł [n = 23]	1001– 2000 zł [n = 98]	2001– 3000 zł [n = 93]	3001– 3000 zł [n = 60]	powy- żej 4000 zł [n = 53]	Istotność statystyczna
tak, chciałem(a)m przymierzyć ubrania/ buty w domu	13,0%	14,3%	12,9%	21,7%	32,1%	$\chi^2 = 10,5761$ df = 4 p = 0,031765
tak, dokonałem(a)m zakupów pod wpływem emocji	26,1%	17,4%	30,1%	15,0%	20,8%	$\chi^2 = 6,832615$ df = 4 p = 0,145003
tak, byłem(a)m niepewny(a), czy parametry towaru (rozmiar, kolor, itd.) będą pasować	30,4%	14,3%	15,1%	21,7%	22,6%	$\chi^2 = 5,08904$ df = 4 p = 0,278283
nie, zawsze rozsądnie podchodzę do zakupów	43,5%	57,1%	49,5%	46,7%	34,0%	$\chi^2 = 7,760305$ df = 4 p = 0,100764

n = 327, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mieli możliwość wyboru więcej niż 1 odp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki testu chi-kwadrat wykazały istotną statystycznie zależność ($p < 0,05$) między częstotliwością zwracania uwagi przez badanych na politykę zwrotów a ich skłonnością do dokonywania zbędnych zakupów spowodowaną świadomością możliwości dokonania zwrotu w przypadku 1 odpowiedzi (Tabela 5.11). Osoby, które często (30,7%) lub w mniej więcej połowie przypadków (26,8%), zwracały uwagę na politykę zwrotów, najczęściej wybierały odpowiedź świadczącą o tym, że dokonywały zakupów pod wpływem emocji. Czyli osoby obeznane w swoich prawach i możliwościach świadomie korzystały z dedykowanej dla nich polityki zwrotów, dokonując zbędnych zakupów, a w konsekwencji zbędnych zwrotów. W tym przypadku szansą dla firmy jest to, że większość z tych osób można zaliczyć do grona klientów lojalnych, którzy zostaną z firmą na długo.

Tabela 5.11. Częstotliwość zwracania uwagi na politykę zwrotów a skłonność respondentów do dokonywania zbędnych zakupów spowodowana świadomością możliwości dokonania zwrotu towarów

Częstość zwracania uwagi na politykę zwrotów Skłonność do dokonywania zbędnych zakupów spowodowana świadomością możliwości dokonania zwrotu towaru	zawsze (przy każdym zakupie) [n = 72]	często [n = 114]	w przypadku około połowy dokonywanych przez siebie zakupów [n = 71]	rzadko [n = 65]	nigdy lub prawie nigdy [n = 5]	Istotność statystyczna
tak, chciałem(a)m przymierzyć ubrania/buty w domu	20,8%	19,3%	21,1%	10,8%	0,0%	$\chi^2 = 4,383564$ $df = 4$ $p = 0,356578$
tak, dokonałem(a)m zakupów pod wpływem emocji	9,7%	30,7%	26,8%	13,9%	20,0%	$\chi^2 = 14,94822$ $df = 4$ $p = 0,00481$
tak, byłem(a)m niepewny(a), czy parametry towaru (rozmiar,	26,4%	14,0%	19,7%	15,4%	20,0%	$\chi^2 = 5,001724$ $df = 4$ $p = 0,287121$

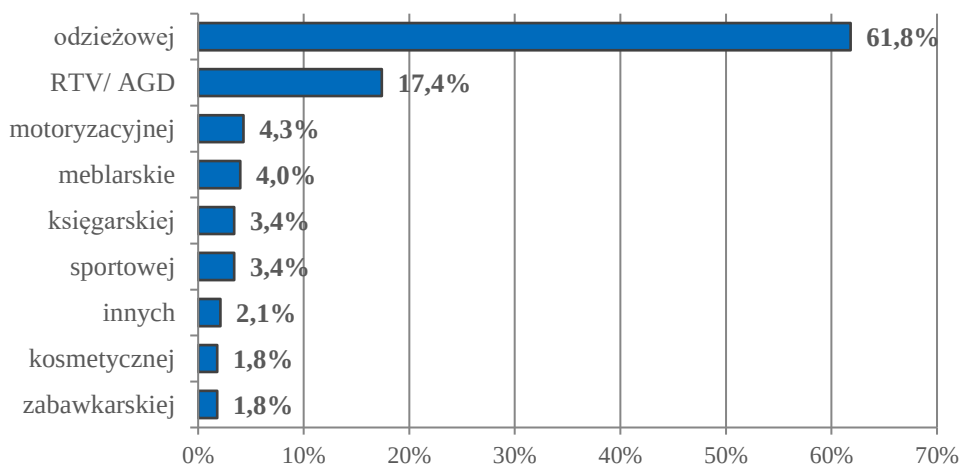
kolor, itd.) będą pasować						
nie, zawsze rozsądnie podchodzę do zakupów	48,6%	43,9%	40,9%	63,1%	60,0%	$\chi^2 = 8,44081$ $df = 4$ $p = 0,076702$

n = 327, dane nie sumują się do 100%, ponieważ badani mieli możliwość wyboru więcej niż 1 odp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na pierwszym miejscu wśród branż, w których dochodziło do zwrotów towarów, jest branża odzieżowa – 61,8%. Jest to spowodowane tym, że w branży tej wstępuje duże ryzyko, że towar nie będzie pasować pod kątem koloru lub rozmiaru. Może to być spowodowane nieprecyzyjną siatką rozmiarową lub niedokładnymi zdjęciami. Na drugim miejscu jest RTV/AGD – 17,4%. Jest to wysokowartościowa branża, w której klienci często mogą się rozmyśleć lub znaleźć tańszy produkt w innym sklepie. Poniżej 5% otrzymały branże motoryzacyjna, meblarska, księgarska, sportowa, kosmetyczna oraz zabawkarska (Rysunek 5.10). Są to branże specjalnościowe, w których nie dokonuje się zakupów zbyt często.

Rysunek 5.10. Branże, z których produkty badani zwracali najczęściej



n = 327

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Reasumując powyższe wyniki, można stwierdzić, że respondenci mają bogate doświadczenie w zakresie dokonywania zwrotu towarów. Część z nich przyznaje się, że nawet nadużywa tej możliwości. Większość respondentów zwraca uwagę na warunki dokonywania zwrotów przed zakupami lub w ich trakcie. Można powiedzieć, że respondenci są świadomi swoich praw konsumenckich.

W podsumowaniu całej analizy warto powiedzieć, że jeden błąd w postaci nieprawidłowej realizacji operacji zwrotu ze strony firmy może przyczynić się do utraty klientów oraz do pogorszenia renomy w oczach zarówno obecnych, jak i potencjalnych klientów. Firmy muszą dbać o klienta i gwarantować mu jak najbardziej prokonsumencką politykę zwrotów. Obecny klient posiada bardzo potężne narzędzie, którym jest Internet. Jeżeli coś nie idzie po myśli konsumenta, bardzo szybko dzieli się on tym z innymi użytkownikami sieci. Bardzo ważne jest, że klient dzieli się w sieci również pozytywnym doświadczeniami ze współpracy z firmą. Firmy muszą brać to pod uwagę i próbować wykorzystywać na swoją korzyść. Dla przykładu, jeżeli z jakichkolwiek przyczyn klient nie jest zadowolony z przebiegu operacji zwrotów, firma musi zaskoczyć go jakimś pozytywnym doświadczeniem. Może to być e-mail z przeprosinami lub zniżka na kolejne zakupy, albo darmowa dostawa. Według raportu „*Understanding Customers*” potrzeba 12 pozytywnych doświadczeń, żeby zrekomensować klientowi jedno doświadczenie negatywne³⁹³. Podczas kryzysowej sytuacji klient oczekuje od firmy empatii i szybkiej reakcji, bowiem wysoki poziom obsługi klienta jest bezpośrednio związany z kwalifikacjami i stosowaniem empatii przez personel wobec konsumenta.

Na podstawie przeprowadzonych badań nasuwają się następujące wnioski. Analizując zachowania polskich klientów podczas dokonywania zwrotów oraz reklamacji towarów, można powiedzieć, że w pierwszej kolejności kierują się oni korzyściami ekonomicznymi. W tym przypadku jest to jak najszybszy zwrot należności pieniężnych na konto lub w postaci gotówki. Czynniki związane z komfortem dokonania zwrotu (brak formalności, brak posiadania paragonu i in.) są na drugim miejscu. Na ostatnim miejscu znalazł się najważniejszy z punktu widzenia niniejszej pracy czynnik, a mianowicie „długi czas na dokonania zwrotu”. Różnice między zmiennymi są bardzo znikome, co pozwala na stwierdzenie, że każdy wymieniony czynnik jest z perspektywy klienta bardzo ważny. Jeśli chodzi o płeć, kobiety zwracają większą uwagę niż mężczyźni na czynniki prokonsumenckiej polityki zwrotów.

³⁹³ L. Komisarek, *Dlaczego jakość obsługi klienta jest aż tak ważna*, <https://system21wieku.pl/jakosc-obslugi-klienta-az-wazna> (15.06.2018).

Większość klientów prawidłowo rozumie pojęcie „prokonsumenckiego systemu zwrotu”, a postrzeganie tego zjawiska nie odbiega od sformułowań założonych przez autorkę. Co więcej, respondenci są świadomi swoich praw – 50% konsumentów sprawdza politykę zwrotów obowiązującą w sklepie jeszcze przed dokonaniem zakupu. Częściej dzieje się to podczas zakupów online, ponieważ im większa niepewność w zakresie parametrów towaru, tym częściej korzysta się z polityki zwrotów. Podobnie jest w przypadku zakupu towarów wysokowartościowych. Analizując cechy socjodemograficzne, otrzymano następujące wyniki: im wyższe wykształcenie u badanych, tym większa świadomość konieczności sprawdzenia polityki zwrotów obowiązującej w sklepie oraz im bardziej zamożny jest konsument, tym mniej zwraca uwagę na politykę zwrotów.

Na podstawie analizy skłonności respondentów do dokonania zakupów pod wpływem emocji, co w konsekwencji zwiększa prawdopodobieństwo ich zwrotów, można powiedzieć, że większość respondentów zadeklarowało, że podchodzi rozsądnie do zakupów i nie nadużywa polityki zwrotów. Najczęściej przyznają się do lekceważenia zasad i nadużywania polityki zwrotów osoby młode, które są bardziej podatne na wpływ różnych przekazów marketingowych.

Zakończenie

Problematyka prokonsumenckiej polityki zwrotów staje się kluczowym tematem w badaniach dotyczących poziomu obsługi klienta, wykazując pozytywny wpływ na zadowolenie i lojalność klientów. W Polsce istnieje zauważalna luka badawcza dotycząca tematyki zwrotów i reklamacji, zarówno w środowisku naukowym, jak i biznesowym, a tak naprawdę prokonsumencki system zarządzania zwrotami jest idealnym narzędziem do kreowania zadowolenia i lojalności u klientów. Co więcej – budowania przewagi konkurencyjnej. Wyniki badań własnych pokazują, że prokonsumencki system zarządzania zwrotami jest bardzo ważny i doceniany z perspektywy klientów. Klient, który jest zadowolony z obsługi zwrotów i reklamacji może przekształcić się w klienta lojalnego, a ten, jak wiadomo, jest największą wartością firmy, pozostając z nią na długo. Z perspektywy firmy sytuacja taka jest jak najbardziej pożądana. Pozwoli zwiększyć grono potencjalnych klientów oraz bardziej przywiązać obecnych.

Jednak sama prokonsumencka polityka zwrotów nie wystarczy, aby zadowolić klientów. Musi ona być oparta na sprawnie działających systemach logistycznych,

gwarantujących konsumentom darmową, szybką, mało sformalizowaną procedurę zwrotu towarów oraz ich reklamacji. Tym samym logistyczna obsługa zwrotów zwiększa zadowolenie i przywiązanie klientów do marki.

Na podstawie badań literaturowych i empirycznych przeprowadzonych w pracy można sformułować kilka wniosków:

1. Polskie firmy cechują się niską świadomością na temat tego, że prokonsumeckie podejście do zarządzania zwrotami i reklamacjami ma pozytywny wpływ na zadowolenie klienta. A jak wiadomo z wcześniejszych rozważań, zadowolenie jest pierwszym krokiem do zbudowania największej wartości, którą może posiadać firma – uzyskania grona lojalnych klientów.
2. Z perspektywy polskich firm zwroty są postrzegane jako zjawisko negatywne, a dokładnie jako koszt, który pogorszy ich sytuację finansową. Bardzo często pojawienie się klienta składającego żądanie reklamacyjne lub zwracającego zakupiony towar przedsiębiorstwo traktuje jako problem, który trzeba wyeliminować, a nie rozwiązać. Może to wynikać z braku odpowiednich narzędzi i systemów do zarządzania wolumenem zwrotów.
3. Zgodnie z polskim prawem tylko firmy działające w branży e-commerce mają obowiązek przyjąć zwrot (w okresie 14 dni). Zgoda na zwrot w sklepie stacjonarnym jest wyłącznie dobrą wolą sprzedawcy. Inaczej sytuacja wygląda w zagranicznych sklepach sieciowych, które działają na polskim rynku. Tam klient może otrzymać 30, a nawet 100 dni na zwrot.
4. Zagraniczne sklepy sieciowe (częściej aniżeli polskie) mają świadomość, że zwrot lub zgłoszenia reklamacyjne mogą być „kopalnią” informacji zarówno o procesie produkcyjnym, jak i w całej obsłudze klientów. Dzięki innemu spojrzeniu na zwrot oraz reklamacje wzrasta szansa na przekształcenie tego, co może wydawać się słabością, na korzyści umożliwiające sprawniejszy rozwój przedsiębiorstwa.
5. Logistyczne aspekty prokonsumenckiej polityki zwrotów są bardzo istotne zarówno dla klientów, jak i dla firm. Z perspektywy firm skoordynowane łańcuchy zwrotne oraz procesy logistyczne w nich występujące przyczyniają się do sprawnego zagospodarowania wolumenu zwrotów spowodowanego liberalną prokonsumencką polityką. Z kolei klient otrzymuje wartość w postaci czasu, dostawy zwrotu, który został np. naprawiony przez firmę według zasady 7W, oszczędności kosztowe oraz bezpieczeństwo.

Zadowolenie klienta coraz częściej jest warunkowane sprawnością i szybkością realizacji zwrotów oraz reklamacji. Co więcej, można przyjąć, że każdy klient, który będzie mógł sprawnie zwrócić lub zareklamować produkt, będzie zadowolony

i dokona kolejnego zakupu. Każde przedsiębiorstwo dążące do generowania przewagi konkurencyjnej zobowiązane jest do wprowadzenia prokonsumenckiej polityki zwrotów oraz wdrażania systemów zarządzania zwrotami i reklamacjami i traktowania ich jako integralnego elementu strategii działania. W tym kontekście prokonsumencka polityka zwrotów oraz sprawny system zarządzania wolumenem zwrotnym stanowi integralny element kształtowania pozytywnych relacji z klientami i przyczynia się do wzrostu ich lojalności.

Zarządzanie wolumenem zwróconych towarów należy do stosunkowo nowych i trudnych problemów. Może ono stanowić źródło wzrostu zadowolenia klientów, a tym samym przewagi konkurencyjnej. W efekcie skuteczny system zwrotów może przysporzyć korzyści klientom, którzy uzyskują czas na rozważenie swoich decyzji zakupowych i w przypadku podjęcia niewłaściwych, mogą dokonać zwrotu. Z drugiej strony korzyści mogą uzyskać przedsiębiorstwa w postaci podwyższenia poziomu obsługi klienta, dyferencjacji wizerunku firmy, redukcję kosztów, zwiększenia grona lojalnych klientów oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Problematyka zwrotów konsumenckich w polskich warunkach jest słabo rozpoznana, a jej wpływ, na funkcjonowanie przedsiębiorstw i sytuację gospodarczą kraju, jest kluczowym. Stąd kontynuacja rozpoczętych badań wydaje się być niezbędna, warto by przeprowadzić je na większych próbach, z uwzględnieniem specyfiki różnorodnych branż. Zdaniem autorki kluczowym jest także podjęcie szczegółowych badań w zakresie luki kompetencyjnej występującej wśród właścicieli i menedżerów polskich firm pod kątem dostrzegania trendów i zmian w wymaganiach klientów dotyczących prokonsumenckiej polityki zwrotów, a także wdrażania wynikających z nich zmian w zarządzaniu firmą. Przyczyniłoby się to do poprawy relacji z klientami, podwyższenia poziomu obsługi oraz zwiększenia konkurencyjności z międzynarodowymi sieciami handlowymi działającymi na terenie Polski.

Autorka wyraża nadzieję, że praca ta może okazać się przydatna na gruncie zarządzania logistycznego i logistycznej obsługi klienta. A w szczególności dla tych badaczy, którzy podejmują problematykę zwrotów i uważają, że dyskusja nad ich rolą i znaczeniem w we współczesnym zarządzaniu jest potrzebna i merytorycznie uzasadniona. Rozważania podjęte w pracy będą miały pozytywny wpływ nie tylko na rozwój polskiej nauki, ale także na lepszą wiedzę zarządzających, która może przynieść wymierne efekty, w postaci wzrostu zadowolenia i lojalności klientów.

Bibliografia

Abt S., *Systemy logistyczne w gospodarowaniu. Teoria i praktyka logistyki*, Wyd. AE, Poznań 1996.

Adamczyk G., *Specyfika przekazów reklamowych kierowanych do segmentu dziecięco-młodzieżowego*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing” 2013, nr 10 (59).

Alshamsi A., Diabat A., *A reverse logistics network design*, „Journal of Manufacturing Systems” 37, 2015.

Andrade R.P., Lucato W.C., Vanalle R.M., Veira Junior M., *Reverse logistics and competitiveness: A brief review of this relationship*, http://www.pomsmeetings.org/confproceedings/043/FullPapers/FullPaper_files/043-0068.pdf (21.07.2017).

Attention Marketing Research, Raport *Niecodzienne decyzje zakupowe Polaków*, <https://digitalandmore.pl/wp-content/uploads/2017/06/Niecodzienne-decyzje-zakupowe-Polak%C3%B3w.pdf> (08.08.2018).

Avila P., Caroline S., *Statystyka medyczna w zarysie*, PZWL, Warszawa 2006.

Ayres R., Ferrer G., Leynseele T., *Eco-efficiency, Asset recovery and remanufacturing*, „European Management Journal, Elsevier”, vol. 15, issue 5.

Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2004.

Badanie efektywności systemów zarządzania jakością wybranych przedsiębiorstw, red. T. Sikora, Badania statutowe 18/KTOiZJ/1/2005/S/210, Katedra Zarządzania Jakością, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.

Ballou R., Srivastava S., *Business logistics/supply chain management*, 5th edition, Pearson, 2008.

Balon U., Maziarczyk A., *Satysfakcja klienta w systemie zarządzania jakością*, w: Sikora T. (red.), *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2010.

Baraniecka A., *Logistyczna obsługa klienta a wartość przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 686(47).

Barcik R., *Znaczenie obsługi klienta w logistyce*, „Logistyka” 2012, nr 4.

Barlow J., Maul D., *Emotional Value*, Berrett-Koehler Publisher, Berkeley 2000.

Barlow J., Moller C., *Reklamacje, czyli prezent*, PWN, Warszawa 2001.

Bednarska-Olejniczak D., *Private banking – marketing, jakość, sprzedaż*, CeDeWu, Warszawa 2010.

Beier F.J., Rutkowski K., *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.

Beier F.J., Rutkowski K., *Logistyka: wprowadzenie do logistyki, podejmowanie menedżerskich decyzji logistycznych, Studia przypadków logistycznych, Logistyczna gra decyzyjna*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1995.

Berekoven L., Ecker W., Ellenreider P., *Marktforschung. methodische grundlagen und praktische anwendung*, 2008

Berkowitz E.N., Eric Por. N., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Homewood– Boston, Irwin 1989

Bernon, M., Cullen, J., Gorst, J., *Reverse logistics self assessment workbook*, Department for Transport, Cranfield University, University of Sheffield, 2008.

Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K., *Logistyczna obsługa klienta w świetle badań*, „Logistyka” 2013, nr 2.

Black J., *Słownik ekonomii*, PWN, Warszawa 2008.

Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 1996.

Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wyd. UO, Opole 2008.

Blattberg R., Getz G., Thomas J., *Klient jako kapitał*, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2004.

Blumberg D.F., *Introduction to management of reverse logistics and closed loop supply chain processes*, CRC Press, 2005.

Bojanowska A., *Zarządzanie relacjami z klientami w bankach udzielających kredytów hipotecznych*, Politechnika Lubelska, Lublin 2012.

Bon J., Pras B., *Rozdział ról nabywcy, płacącego i konsumenta*, w: Lambkin M. (red.), *Zachowanie konsumenta. Koncepcje i badania europejskie*, PWN, Warszawa 2001.

Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., *Supply chain logistics management*, McGraw-Hill International Edition 2013.

Brzozowska-Woś M. (red.), *Marketing. Ujęcie relacyjne*, Wyd. PG, Gdańsk 2010.

Bujak A., Szot W., *Logistyczna obsługa klienta we współczesnej gospodarce*, w: Jaworski J. (red.), Mytlewski A., *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, t. II, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, Gdańsk 2009.

Burnet K., *Relacje z kluczowymi klientami: analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Buszko A., *Modelowanie usług logistycznych ze względu na poziom satysfakcji klientów*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 1.

Cagan J., Vogel C.M., *Creating breakthrough products: innovation from product planning to program approval*, Prentice Hall 2002.

Carter, C. R., Easton, P. L., *Sustainable supply chain management: evolution and future directions*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", 41(1), 46-62, 2011

Cheverton P., *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy*, ABC, Kraków 2001.

Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa 2000.

Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

Christopher M., Payne A., Ballantyne D., *Relationship marketing*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford 1991.

Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.

Ciesielski M., *Logistyczna obsługa klienta w kontekście strategii przedsiębiorstwa*, w: Długosz J. (red.), *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*, Wyd. AE, Poznań 2005.

Compton J., *How to manage customer expectations*, „Customer Relationship Management” 2004, no. 52.

Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.

Cross industry process classification framework APQC, version number 7.0.0, 2015.

Day G., Fahey L., *Valuing market strategies*, „Journal of Marketing” 1988, vol. 52, no. 3.

Dąbrowska A., *Znaczenie informacji o kliencie*, w: Dobiegała-Korona B. (red.), Doligalski T. *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, Poltext, Warszawa 2010.

De Brito M., Dekker R., *A Framework for reverse logistics*, w: *reverse logistics quantitative models for closed-loop supply chains*, Springer, 2004.

De Brito, M.P., *Managing reverse logistics or reversing logistics management*, “The Erasmus Research Institute of Management (ERIM)”, PhD series, no. 35, Erasmus university Rotterdam, The Netherlands, 2003.

Dekker R. (red.), Fleischmann M., Inderfurth K., van Wassehove L.N., *Reverse logistics. Quantitative models for closed loop supply chains*, Springer, Berlin 2003.

Dembińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami klientem*, Difin, Warszawa 2004.

- Deming W., *Out of the crisis*, Cambridge University Press, 1986.
- Diane A.M., David J.C., *The hidden value in reverse logistics*, Supply Chain Management Review 2005, no. 9(5).
- Dobiegała-Korona B., *Wartość klienta czy wartość dla klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006, nr 1.
- Doctker J., *Basics of fulfillment*, „Proceedings of the Council of Logistics Management” 2000.
- Doligalski T., *Wartość a rentowność klienta*, w: Dobiegała-Korona B. (red.), Doligalski T., *Zarządzanie wartością klienta*, Poltext, Warszawa 2009.
- Domański T., Kowalski P., *Marketing dla menedżerów*, PWN, Warszawa–Łódź 1998.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Chyliczki 2003.
- Drapińska A., *Pomiar lojalności klientów – wybrane wskaźniki*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 9(58).
- Drucker P., *Practice of management*, Collins, New York 1993.
- Dyczkowska J., *Zarządzanie logistyczną obsługą klienta*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 2.
- Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 93.
- Dz.U. z 2000 r., nr 22, poz. 271.
- Dz.U. z 2014 r., poz. 827.
- Dziewanowska K., *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, WWZ, Warszawa 2012.
- Edwarczyk N., Stachowiak A., *Koncepcja zamkniętej pętli łańcucha dostaw*, Logistyka, no. 1/2009.
- Eric N., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Homewood– Boston, Irwin 1989.
- Fajczak-Kowalska A., *Koncepcja skierowana na czas w logistyce magazynowania*, „Logistyka” 2014, nr 3.
- Fechner I., *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Wyd. Wyższej Szkoły Logistyki, Poznań 2007.
- Ficoń K., *Logistyka ekonomiczna, procesy logistyczne*, BEL Studio, Warszawa 2008.
- Fleischmann M., Bloemhof-Ruwaard J.M., Dekker R., van der Laan E.A., Van Nunen J.A.E.E., van Wassenhove L.N., *Quantitative models for reverse logistics: A review*, „European Journal of Operational Research” 1997, no. 103.

Fleischmann M., *Quantitative models for reverse logistics*, Springer, Heidelberg 2001.

Fleischmann, M., Bloemhof-Ruwaard, J., Dekker, R., van der Laan, E., Van Nunen J.A.E.E. and van Wassenhove, L.N., *Quantitative models for reverse logistics: a review*, "European Journal of Operational Research", vol. 103 no. 1, 1997

Fleszar J., *Prawne, gospodarcze i organizacyjne aspekty recyklingu pojazdów*, „Autobusy” 2014, nr 6, s. 115.

Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W, Cha J., Bryant E., *The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings*, „Journal of Marketing” 1996, October, vol. 60.

Fornell C., Wernerfelt, B., *Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis*, „Journal of Marketing Research” 1987, no. 24 (4).

Foxall G.R., Goldsmith R.E., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, PWN, Warszawa 1998.

Frankowska E., *Badanie stopnia zadowolenia klientów z jakości usług*, „Zeszyty Naukowe SGSP” 2011, nr 41.

Gajewski S., *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*, Wyd. UŁ, Łódź 1994.

Gasparski W. (red.), Lewicka-Strzałeczka A., *Interesariusz zwany konsumentem, Edukacja konsumencka. Cele, instrumenty, dobre praktyki*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2006.

Gemius, *Raport „E-commerce w Polsce 2017*, Gemius dla e-Commerce Polska”.

Genchev S.E., Richey G.R., Gabler C.B., *Evaluating reverse logistics. Programs: A suggested process formalization*, „The International Journal of Logistics Management” 2011, vol. 22 (2).

Giemza M., *Bezpośrednie metody pomiaru satysfakcji klienta*, w: *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, red. T. Sikora, Wyd. AE, Kraków 2006.

Giemza M., *Satysfakcja klienta jako miernik efektywności systemu zarządzania jakością*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2007, nr 1177.

Gołąb E., Badińska E., *Satysfakcja klientów jako źródło sukcesu organizacji – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr 41, t. 1.

Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.

Goranczewski B., Puciato D., *Application of SERVQUAL questionnaire in the measurement of quality of hotel services*, „Polish Journal of Sport and Tourism” 2011, no. 18.

Grabarski L., *Zachowania nabywców*, PWE, Warszawa 1998.

Greve C., Davis J., *An executive guide to reverse logistics, How to find hidden profits by managing returns*, Greve-Davis, 2012.

Griffin J., *Customer loyalty. How to earn it, How to keep it*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999.

Grzesiuk A., *Bolesne źródło informacji o firmie*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 4.

Haffer R., *Metodyka pomiaru satysfakcji klientów jednostek samorządu terytorialnego powiatu toruńskiego*, <https://www.lubicz.pl/plik,17564,zalacznik-nr-2.pdf> (21.07.2017).

Hall H., Zastosowanie metod NPS i CSI w badaniach poziomu satysfakcji i lojalności studentów, „Modern Management Review” 2013, nr 20(1).

Hałat-Łaś M., Łaś M., Gaweł M., Makowski Ł., *Modele i metody badania satysfakcji klienta*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 6(44).

Hill N., Jim A., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Karków 2003.

Horovitz J., *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa 2006.

Hryniewicz K., *Porównanie zarobków między referatem ochrony środowiska i referatem gospodarki przestrzennej. Przykładowa analiza Testem U Manna Whineya*, <http://nauka.metodolog.pl/porownanie-zarobkow-miedzy-referatem-ochrony-srodowiska-i-referatem-gospodarki-przestrzennej-przykladowa-analiza-testem-u-manna-whineya/> (21.07.2017).

https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/1446/Internet_wzbogaci%C5%82_moje_%C5%BCycie.%20Czerniawska_Fernich_Olco%C5%84-Kubicka.pdf?sequence=1 (8.08.2018).

<https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/retail-consumer-publications/global-multi-channel-consumer-survey/assets/2011-multi-channel-survey.pdf>.

<https://www.twenga-solutions.com/en/insights/e-commerce-europe-2016-facts-figures> (14.03.2017).

Huczek M., *Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Zarządzanie” 2013, z. 1.

Jabłoński W., *Ankieterzy CATI o swoim zadowoleniu z pracy*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” 2012, nr 42.

Janakiraman N., Syrdal H.A., Ryan Freling F., *The effect of return policy leniency on consumer purchase and return decisions: A meta-analytic review*, „Journal of Retailing” 2016, no. 92(2).

Janczewski J., *Logistyka zwrotna w łańcuchu dostaw*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie 2016”, nr 2 (23).

Janczewski J., *Problematyka zarządzania logistycznym strumieniami powrotnymi*, Humanitas, Sosnowiec 2013.

Jasinski Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2001.

Jedliński M., *Zarządzanie systemami logistycznymi*, Wyd. US, Szczecin 1998.

Jeszka M.A., *Logistyka zwrotna. Potencjał, efektywność, oszczędność*, Wyd. UE, Poznań 2014.

Joseph D., V. Daniel R. Guide, Gilvan C. Souza, Luk N. Van Wassenhove, *Reverse supply chains for commercial returns*, California Management Review, December 2004.

Józwiak J., Podgórski J., *Statystyka od podstaw*, PWE, Warszawa 2012.

Jung C.G., *Typy psychologiczne*, KR, Warszawa 2015.

Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003

Kadłubek M., *Polityka obsługi klienta w logistyce*, cz. 1, „Logistyka” 2012, nr 3.

Kamieński J., *Zarządzanie doświadczeniem klientów: Gra o lojalność i zaufanie*, „Thinktank Magazine” 2009, nr 2.

Kamiński W., *Światowa produkcja i handel produktami żywnościowymi wymagającymi chłodnictwa i zamrażalnictwa – implikacje dla chłodniczego transportu drogowego*, w: Rutkowski A. (red.), *Transport żywności na średnie i dalekie odległości*, Polskie Towarzystwo Technologów Żywności, Warszawa 1996.

Kandampully J., *Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services*, „Total quality management” 1998, vol. 9, no. 6.

Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S., *Attractive quality and must be quality*, „Quality” 1984, vol. 14, no 2.

Kashif M., *The influence of customer relationship management in service sector: A literature review*, „Business Dimensions” 2015, vol. 2(4).

Kauf S., *Integracja logistyki i marketingu jako determinanta wzrostu poziomu obsługi klienta*, „Zeszyty Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2004, nr 5.

Kauf S., *Logistyczna obsługa klienta*, w: Kauf S., Płaczek E., Sadowski A., Szołtysek J., Twaróg S., *Vademecum logistyki*, Difin, Warszawa 2016.

Kauf S., *Partycypacja jako nowa faza w rozwoju marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2012, nr 24.

Kauf S., Tłuczak A., *Logistyczna obsługa klienta. Metody ilościowe*, PWN, Warszawa 2018.

Kempny D., *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa 2001.

Kempny D., *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchu dostaw*, w: *Logistyka*, red. Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., Biblioteka Logistyka, Poznań 2009.

Kieźel E. (red.), *Rynkowe zachowania konsumentów*, Wyd. AE, Katowice 1999.

Klich P., *Jak skutecznie usprawnić politykę zwrotu produktu?*, <https://www.magazyn-ecommerce.pl/>, nr 2 Lipiec 2018.

Kolemba A., *Partnerstwo jako czynnik sprzyjający nawiązywaniu relacji przedsiębiorstw z klientami*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 2.

Komisarek L., *Dlaczego jakość obsługi klienta jest aż tak ważna*, <https://system21wieku.pl/jakosc-obslugi-klienta-az-wazna> (15.06.2018).

Korzyńska K., *Metoda oceny jakości usług na przykładzie przedsiębiorstwa świadczącego usługi szkoleniowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2012, nr 55.

Kostecki M.J., *Zarabiać na niezadowolonym kliencie*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 3.

Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, w: Koźmiński A.K. (red.), Piotrkowski W., *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007.

Kot S., Starosta-Patyk M., Krzywda D., *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2009.

Kotarbiński T., *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, cz. 1, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa–Kraków 1999.

Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.

Kotler Ph., *Marketing management – Analysis, planning, implementation and control*, 7th edition, Prentice-Hal, Engelwood Cliffs 1991.

- Kotler Ph., *Marketing*, Dom wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Kozłowski R., Sikorski A., *Nowoczesne rozwiązania w logistyce*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Kramarz M., *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategia*, Difin, Warszawa 2014.
- Krawczyk S., *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Wyd. AE, Wrocław 2000.
- Krikke H., *Recovery strategies and reverse logistic network design*, Tilburg University, 1998.
- Królikowski J., Wodzińska-Jabłońska J., *Modele referencyjne i modele procesów biznesowych dla sprawnej komunikacji w łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 3/2014
- Krzepicka A. (red.), *Wybrane aspekty marketingu relacji*, WAT, Warszawa 2008.
- Kulińska E., *Wartość logistyczna – próba identyfikacji*, „Logistyka” 2010, nr 4.
- Kuraś D., *Obsługa klienta jako wartość w zarządzaniu relacjami przedsiębiorstwo–klient*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 31.
- Kyj L., Kyj M., *Customer service: Differentiation in international markets*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 1994, 24:4.
- Lai K., Cheng T.C.E., *Just-in-time logistics*, Gower Publishing, Surrey 2009.
- LaLonde B.J., *Customer service, The distribution handbook*, The Free Press, New York 1985.
- LaLonde B.J., Zinszer P.H., *Customer service: Meaning and measurement*, „National Council of Physical Distribution Management” 1976, Chicago, IL.
- Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M., *Fundamentals of logistics management*, Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- Lebiejko A., *Współczesny prosument – próba identyfikacji zjawiska na polskim rynku usług bankowych*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” 2011, nr 50.
- LeBouef M., *How to win customers and keep them for life*, G.P. Putnam’s Sons, New York 1987.
- Lee D.H., *An alternative explanation of consumer product returns from the postpurchase Dissonance and ecological marketing perspectives*, „Psychology & Marketing” 2015, 32 (1).
- Lehmann K., *Vademecum konsumenta*, UOKiK, Warszawa 2015.
- Leland K., Bailey K., *Obsługa klienta*, RM, Warszawa 1999.

Lummus R.P., Krumwiede D.W., Vokurka R.J., *The relationships of logistics to supply chain management: Developing a common industry definition*, „Industrial Management and Data Systems” 2001, no. 101(8).

Lysenko K., *Logistyka zwrotna jako źródło korzyści konkurencyjnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015, nr 249.

Lysenko-Ryba K., Bąk A., *Aspekty prawne logistyki zwrotnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka” 2017, nr. 65.

Lysenko-Ryba K., *Wykorzystanie systemu klasy ERP–SAP jako warunek sprawnego zarządzania zwrotami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, t. 1.

Łodziana-Grabowska J., *Badania wpływu Internetu na decyzje zakupowe konsumentów*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3.

Maciejewski G., *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*, „Konsumpcja i Rozwój” 2012, 2 (3).

Maciejewski G., *Ryzyko w decyzjach nabywczych konsumentów*, Wyd. UE, Katowice 2010.

Macleod M., *Never say sorry*, „Airline Business” 1994.

Maison D., Bruin R., *Usatysfakcjonować klienta*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 5.

Maison D., Stasiuk K., *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.

Marek S., *Metodologiczne aspekty cywilizacyjnych zmian otoczenia organizacji (część pierwsza: historyczna)*, „Studia Zarządzania i Finansów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2013, nr 4.

Mazurek-Łopacińska K., *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.

Mazurek-Łopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002.

Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.

Merkisz-Guranowska A., *Logistyka recyklingu odpadów jako jeden z elementów systemu logistycznego Polski*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej” 2010, z. 75.

Mesjasz-Lech A., *Makroekonomiczne aspekty logistyki zwrotnej*, „Logistyka” 2011, nr 2.

Meyer Ch., Schwager A., *Poznaj doświadczenia swoich klientów*, „Harvard

Business Review Polska” 2007, kwiecień.

Michalski E., *Marketing*, PWN, Warszawa 2004.

Miller R.L., Lewis W.F., *Stakeholder approach to marketing management using the value exchange models*, „European Journal of Marketing” 1991, vol. 25.

Mirońska D., *Zachowania nabywców na rynku – trendy i wpływ na działanie przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe. Szkoła Główna Handlowa. Kolegium Gospodarki Światowej” 2010, nr 27.

Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.

Mollenkopf D.A., Rabinovich E., Laseter T. M., Boyer K.K., *Managing internet product returns: A focus on effective service operations*, „Decision Sciences” 2007, no. 38(2).

Mróz B., *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

Mudie P., Cottam A., *Usługi. Zarządzanie i marketing*, PWN, Warszawa 1998.

Nikodemka-Wołowik A., *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.

Nowicki P., Sikora T., *Czynniki kształtujące satysfakcję klienta oraz korzyści z pomiaru satysfakcji klienta w procesie doskonalenia jakości*, „Zarządzanie Jakością – Doskonalenie Organizacji” 2010, nr 1.

Oakland J.S., Beardmore D., *Best Practice Customer Service*, „Total Quality Management” 1995, vol. 6, no. 2.

Olcoń-Kubicka M. (red.), *Internet wzbogacił moje życie*, Raport Koalicji „dojr@łość w sieci”.

Oliver R.L., *Whence consumer loyalty?*, „Journal of Marketing” 1999, vol. 63, no. 4.

Ossowski M., *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4/3.

Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2001.

Pan European Customer Satisfaction, Report 2011, www.epsi-rating.com.

Paszko P., *Obsługa zwrotów i reklamacji*, E-commerce, nr 9/2018.

Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997.

Peters T. J., Waterman R.H., *In search of excellence*, Harper & Row, New York 1982.

Petersen A.J., Kumar V., *Perceived risk, product returns and optimal resource allocation: Evidence from a field experiment*, „Journal of Marketing Research” 2015, vol. 52, no. 2.

Pfohl H.-Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2001.

Piercy N., *Marketing. Strategiczna reorientacja firmy*, Felberg SJA, Warszawa 2003.

Piersala L., *Strategie zakupowe konsumentów uwarunkowane płcią*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 68.

Pietrzak M., *Efekty i koszty procesów logistycznych*, w: Kirijow J. (red.), *Logistyka. Wybrane zagadnienia*, Wyd. SGGW, Warszawa 2008.

Pinna R., Carrus P., *Reverse logistics and the role of fourth party logistics provider*, w: Groznik A. (ed.), *Pathways to supply chain excellence*, InTech, 2012.

Pluta-Zaremba A., Cichosz M., *Jak dbać o satysfakcję e-klienta i e-sklepu?*, Eurologistics, nr 1/2017.

Pluta-Zaremba A., Cichosz, M., *Proces logistyki zwrotnej w B2C ecommerce*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 8/2016, PWE.

Płaczek E., Szołtysek J., *Customer relationship management w rzeczywistości biznesowej*, „LogForum” 2005, vol. 1, issue 1, no. 7.

PN-EN ISO 9001:2009, *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.

PN-EN ISO 9004:2001, *Systemy zarządzania jakością – Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*.

Pokharel, S., Mutha, A., *Perspectives in reverse logistics: A review*, “Resources Conservation and Recycling”, 53, 2009.

Pokusa T., *Logistyczna obsługa i lojalność klienta jako orientacje rynkowe*, Wyd. WSZiA–Instytut Śląski, Opole 2001.

Pollock W.K., *Using reverse logistics to enhance customer service and competitive performance*, „Reverse Logistics Magazine” 2007, Nov/Dec.

Pong, L.T., Yee P.T., *An integrated model of service loyalty*, Academy of Business & Administrative Sciences International Conferences, Brussels 2001.

Porter M.E., *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, New York 1985.

Prezes UOKiK, decyzja RWR 15/2011.

PwC, *Multichannel Thought Leadership Report*, 2011

PWC, *Polacy na zakupach 5 filarów nowoczesnego handlu*, PWC 2018.

Pwc, *Reverse logistics. How to realise an agile and efficient reverse chain within the consumer electronics industry*, Integrated Supply Chain Solutions, 2008.

Raport National Retail Federation (NRF), *Consumer returns in the retail industry*.

Raport OECD *Education at a Glance* 2016.

Ratajski R., *Klient jako najważniejsza wartość firmy usługowej*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” 2007, nr 11.

Reichheld F.F., *Najważniejszy jest wskaźnik wzrostu*, „Harvard Business Review Polska” 2004, maj.

Reichheld F.F., *Learning from customer defections*, „Harvard Business Review” 1996, marzec–kwiecień.

Reichheld F.F., *The loyalty effect. The hidden force behind growth, Profits and lasting value, bain and company*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

Robinson A., *Top 3 Benefits of reverse logistics management program*, <http://cerasis.com/2014/02/27/reverse-logistics-management/> (17.07.2017).

Rogers D.S., Lambert D.M., Croxton K.L., García-Dastugue S.J., *The returns management process*, „The International Journal of Logistics Management” 2002, no. 13(2).

Rogers D.S., Tibben-Lembke R.S., *Going backwards: Reverse logistics trends and practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh 1999.

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, PWN, Warszawa 2012.

Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.

Rudnicki L., *Zachowanie konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000.

Rutkowski K., *Klient w łańcuchu dostaw*, dodatek promocyjny do „Harvard Business Review Polska” 2006, nr 10.

Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2002.

Sadowska E., *Satysfakcja i lojalność klientów jako determinanta zachowań konsumentów na rynku telefonii mobilnej*, „Handel Wewnętrzny” 2014, nr 1(354).

Sadowski A., *Reverse logistics w terminologii logistycznej*, „Logistyka” 2006, nr 4.

Sadowski A., *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów*, Wyd. UŁ, Łódź 2010.

Sadowski A., *Logistyka zwrotna*, w: Adamska M. (red.), *Wademekum logistyki*, Difin, Warszawa 2016.

Sadowski A., *Reverse logistics w terminologii logistycznej*, „Logistyka” 2006, nr 4.

Sadowski A., Szołtysek J., *Logistyka zwrotna – dylematy związane z celami*, „Logistyka” 2013, nr 6.

Sadowski A., *Zarys rozwoju logistyki zwrotnej*, Logistyka 5/2009.

Sagan A., *Marketing relacyjny*, w: *Analiza satysfakcji i lojalność klientów*, StatSoft, Warszawa–Kraków 2003.

Schneider W., *Kundenzufriedenheit. strategie. messung, management*, Verlag Modere Industrie, Landsberg 2000.

Seidel H., *Techniki sprzedaży, które zmieniły zachowania konsumentów. Dlaczego Zalando?*, Grupa Wydawnicza Foksal, Warszawa 2014.

Sensing S., *Reverse logistics: the untapped revenue stream*, „Inbound Logistics” 2011, August.

Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, PWN, Warszawa 2008.

Singh R., Imran Kh., *An approach to increase customer retention and loyalty in B2C World*, „International Journal of Scientific and Research Publications” 2012, vol. 2, issue 6.

Skowron S., Skowron Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012.

Skrzypek A., *Satysfakcja i lojalność klienta w konkurencyjnym otoczeniu*, „Problemy Jakości” 2007, R. 39, nr 7.

Smyczek S., Sowa I., *Konsument na rynku: zachowania, modele, aplikacje*, Difin, Warszawa 2005.

Srivastava S.K., *Network design for reverse logistics*, Omega The International Journal of Management Science 36, 2008.

Stachowiak E., *Logistyka zwrotów, czyli logika dostaw odwróconych*, „Omni-channel Retailing Magazine” 2016. http://www.docdata.pl/uploads/pics/20161025_OMNICHANNEL_RETAILING_MAGAZINE_LOGISTYKA_ZWROTOW_C_781ca.pdf.

Staniszewski M., *Konsumenci trzeciej fali*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 2.

Starosta-Patyk M., *Logistyka zwrotna produktów niepełnowartościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi*, PWE, Warszawa 2016.

Stock J., Speh T., Shear H., *Many happy (product) returns*, „Harvard Business Review”, vol. 80, no. 7.

Stock J.R., *The 7 Deadly sins of reverse logistics*, „Material Handling Management” 2001, March, vol. 56, no. 3.

Stodolny P., *Analiza satysfakcji i lojalności klientów banku*, CeDeWu, Warszawa 2006.

Strojny S., *Przesłanki standaryzacji interpersonalnej obsługi klienta*, „Log Forum” 2008, nr 1.

Stum D., Thiry A., *Building customer loyalty*, „Training and Development Journal” 1991, April.

Sudolska A., *Orientacja na klienta – klient wewnętrzny i zewnętrzny organizacji*, <http://www.ebib.pl/matkonf/torunpublikacje/sudolska.php> (14.03.2017).

Sudoł S., Szymczak J., Haffer M., *Marketingowe testowanie produktów*, PWE, Warszawa 2000.

Sulikowski P., Zdziebko T., *Uwarunkowania lojalności, retencji i churnu klientów na przykładzie branży telekomunikacyjnej*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 3(356).

Szablewski A. (red.), Tuzimek R., *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa 2008.

Szczepańska K., *TQM kompleksowe zarządzania jakością. Przeszłość i teraźniejszość*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2010.

Szołtysek J., *Logistyka zwrotna*, ILiM, Poznań 2009.

Szołtysek J., *Logistyka*, w: Kauf S., Płaczek E., Sadowski A., Szołtysek J., Twaróg S., *Vademecum logistyki*, Diffin, Warszawa 2016.

Szołtysek J., Twaróg S., *Logistyka zwrotna. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2017.

Szumilak J. (red.), *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.

Szumilak S.J., *Relacje klient–handel w świetle asymetrii informacji*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 6.

Szwajca D., *Problemy oceny i pomiaru poziomu logistycznej obsługi klienta*, t. 2, Wyd. ILiM, Poznań 1998.

Szydełko M., *Logistyczna obsługa klienta jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Logistyka” 2012, nr 5.

Śliwczyński B., *Controlling w łańcuchu dostaw skutecznym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej*, www.logistyka.net.pl (16.11.2017).

Śmiatacz K., *Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego, Bydgoszcz 2012.

Tapscott D., Williams A., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, WAiP, Warszawa 2008.

The Corporate Executive Board Company, *An excerpt from shifting the loyalty curve mitigating disloyalty by reducing customer effort*, 2009 [https://www.marketingfacts.nl/images/vacatures/Shifting_the_Loyalty_Curve\(B2C\).pdf](https://www.marketingfacts.nl/images/vacatures/Shifting_the_Loyalty_Curve(B2C).pdf).

Tibben-Lembke, R.S., Rogers D.S, *Differences between forward and reverse logistics*, Retail Environment, "Supply Chain Management" 7(5), 2002.

Tkaczyk S., *Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2000.

Tomasiewicz D., *Sprzedaż i profesjonalna obsługa klienta*, Wyd. UW-M, Olsztyn 2010.

Twenga Solutions, *E-commerce in Europe 2016: Facts & Figures*,

Ustawa z 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz. U. z 1964 r., nr 16, poz. 93 ze zm.).

Vaz C., *Some reasons to implement reverse logistics on companies*, „International Journal of Environmental Technology and Management” 2013, vol. 16.

Wadhwa S., Madaan J., Chan F.T.S, *Flexible desicion modeling of reverse logistics system: A value adding MCDM approach for alternative selection*, „Robotics and Computer-Integrated Manufacturing” 2009, no. 25.

Walasek J., *Logistyczna obsługa klienta na przykładzie operatora logistycznego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Transport” 2014, z. 82.

Wałkulski M., *Ameryka po kawalku*, Znak, Kraków 2014.

Wanagos M., *Skargi i reklamacje – jak utrzymać klienta?*, „Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni” 2010, nr 65.

Wells P.E., Seitz M.A., *Business models and closed loop supply chains: a typology*, Supply Chain Management: An International Journal, no. 10/4, 2005

Wisner J., Leing G.K., Tan K.-Ch., *Principles of supply chain management: A balanced approach*, Thomson South-Western, 2005.

Wiśniewska M., *Rozpoznanie i zaspokojenie wymagań klienta z wykorzystaniem modelu Kano*, „Problemy Jakości” 2009, nr 4.

Witek L., *Merchandising. W małych i dużych firmach handlowych*, C.H. Beck, Warszawa 2007.

Witek L., *Zachowania ekologiczne konsumentów i ich determinanty*, w: Kędzior Z (red.), Maciejewski G., *Zachowania konsumentów – stagnacja czy zmiana?*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice 2008.

Wojtyna A., *Nowe trendy w zachodniej teorii ekonomii*, PWN, Warszawa 1998.

Wolniak R., *Koncepcja wykorzystania analizy Kano w Metodzie QFD*, w: Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 2, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2017.

Wolniak R., Skotnicka B., *Metody i narzędzia zarządzania jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. PŚ, Gliwice 2011.

Woodruff R.B., Robert B., *Developing and applying consumer satisfaction knowledge: implications for future research*, „Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior” 1995, no. 6.

Wrycza S., *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969.

Zuzek D.K., *Świadomość ekologiczna przedsiębiorców jako element zrównoważonego rozwoju*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 326.

Strony internetowe

<http://forsal.pl/praca/wynagrodzenia/galerie/1105759,duze-zdjecie,1,srednia-pensja-mediana-i-dominanta-wynagrodzen-w-polsce-ile-naprawde-zarabiamy.html> (25.09.2018).

<http://sjp.pwn.pl/sjp/klient;2563597.html> (14.03.2017).

<http://www.ekomercyjnie.pl/w-jakich-branzach-jest-najwiecej-zwrotow-w-polsce-najczesciej-wraca-do-e-sklepow-odziez-najrzadziej-ksiazki> (27.07.2017).

<http://www.lidl.pl/pl/sprytnie-i-tanio-kupowac-marki-lidla-8807.htm> (9.11.2016).

<http://www.prawakonsumenta.uokik.gov.pl> (12.02.2018).

<http://www.rewolucjawsmieciach.pl/baza-wiedzy/recykling/wymogi-ue-dotyczace-recyklingu> (17.08.2016).

<http://www.telegraph.co.uk/finance/businessclub/sales/7564081/Stockshiffters.com-looking-at-breaking-into-retailers.html> (21.07.2017).

<https://pomoc.home.pl/baza-wiedzy/kilka-slow-o-typach-klientow-i-procesie-zakupu/> (14.03.2017).

<https://prokonsumencki.pl/blog/kto-ponosi-koszty-nieuzasadnionej-reklamacji-towaru> (29.07.2017).

<https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-ii-kwartale-2018-roku,271,21.html> (25.09.2018).

<https://www.bcc.com.pl/akademia-lepszego-biznesu/rozszerzone-zarzadzanie-zwrotami-w-sap-sd-i-mm.html> (23.04.2016).

<https://www.dynamicsnav.pl/funkcjonalnosci-microsoft-dynamics-nav/sprzedaz-i-zakupy/zarzadzanie-zwrotami> (31.01.2018).

<https://www.ekomercyjnie.pl/po-co-w-e-commerce-misja-firmy/> (16.11.2017).

<https://www.happyreturns.com/about> (1.02.2018).

<https://www.rather-be-shopping.com/blog/2013/12/27/8-best-return-policies-in-the-known-universe/> (17.07.2017).

<http://www.apics.org/sites/apics-supply-chain-council> (22.08.2016).

<http://scm-institute.org/relationship-based-business-model/the-supply-chain-management-processes/> (22.08.2016).

To pierwsza publikacja, która w sposób kompleksowy przedstawia teoretyczne zagadnienia szerokiego tematu, którym jest obsługa klienta, koncentrując się przede wszystkim na zarządzaniu przepływami zwrotnymi. W książce zostało wyjaśnione kim jest klient, jakie ma wymagania i co wpływa na jego zadowolenie. Tematem przewodnim jest obsługa zwrotów i reklamacji, zarówno z perspektywy firmy, jak i klienta. Ważnym było pokazanie zalet wprowadzania liberalnej konsumenckiej polityki zwrotów, która wpływa na lojalność klientów oraz podnosi przewagę konkurencyjną firmy.

Przedstawione w niniejszej pracy mierniki pomiaru satysfakcji klienta, mogą być cennym źródłem dla firm do pomiaru poziomu świadczonych usług. Opisane wyniki badań mogą być inspiracją do przemyślenia i przemodelowania polityki zwrotów panującej w firmie.

Publikacja jest adresowana przede wszystkim do naukowców i menedżerów zajmujących się tematem obsługi klienta oraz logistyki zwrotnej. Książka może być również przydatna na zajęciach z ekologii, obsługi klienta oraz łańcucha dostaw.

„Podjęty temat przez Autorkę jest ważny zarówno z punktu widzenia teorii zarządzania łańcuchem dostaw oraz teorii logistyki z akcentem na zarządzanie zwrotnym łańcuchem dostaw oraz logistykę zwrotną. Ujęcie zwrotów z perspektywy logistyki jest jednym z możliwych podejść do rozwiązania problemów zwrotów w handlu w relacjach B2C. Rozdziały w sposób konsekwentny pogłębiają wiedzę czytelnika zarówno o procesowym traktowaniu zwrotów w teorii zarządzania, a także jako o jednym z elementów tworzenia satysfakcji klienta. Autorka akcentuje wyraźnie obsługę klienta i kluczową rolę zwrotów w niej. Walorem opracowania są badania własne koncentrujące się na satysfakcji klienta w perspektywie prokonsumenckiej polityki zwrotów. Zwrócenie uwagi przez Autorkę na problemy zwrotów w relacjach B2C w kontekście badań prowadzonych w Polsce należy ocenić pozytywnie z dwóch powodów. Są to jedne z nielicznych badań zorientowanych na wyjaśnienie istoty i znaczenia prokonsumenckiej polityki zwrotów w kreowaniu relacji z klientami. Jest to kluczowe zagadnienie w obszarze obsługi klienta w kontekście działań potransakcyjnych, które decydują o trwałości i rentowności relacji B2C. Drugim powodem jest zestawienie wyników badań i krytyczna analiza porównawcza poglądów badaczy krajowych i zagranicznych na prokonsumencką politykę zwrotów. Zakres porównań jest szerszy, obejmuje logistykę zwrotną, zarządzanie zwrotami, politykę zwrotów”.

dr hab. inż. prof. UŁ Adam Sadowski

Recenzent

<https://wsiz.rzeszow.pl>

<https://ksiegarnia.wsiz.pl/>

www.wydawnictwoivg.pl

www.publishinghouseivg.co.uk