

Anna Maria Jeszka¹
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Zarządzanie zwrotami (*return management*) w łańcuchu dostaw

W ostatnim czasie nasiliło się zainteresowanie zwrotami towaru. Zarządzanie zwrotami (*return management*) przykuwa uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania². Ważne są tu zagadnienia związane z efektywnością zarządzania samym procesem, a także przyczyny zwrotów, wdrażanie skutecznej polityki zwrotów oraz jej wpływ na rentowność sprzedaży, obsługę klienta i relacji między tymi kategoriami. Nikt nie podważa faktu, że zwrot towaru nie jest złem koniecznym i problemem, którego należy unikać. Sprawne zarządzanie zwróconymi produktami prowadzi do oszczędności, a także może być źródłem dodatkowych przychodów.

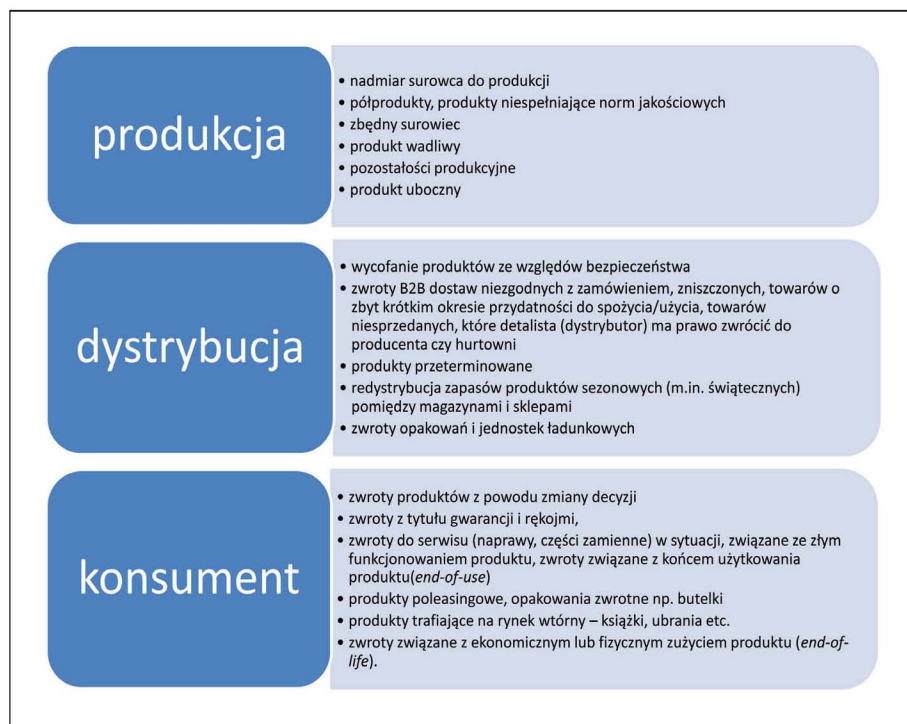
U podstaw tego artykułu leży założenie, że zwrot towaru jest niepożądanym, ale też nieuniknionym. W związku z czym warto poznać przyczyny zwrotu produktów na różnych etapach przepływu w łańcuchu dostaw oraz możliwości ograniczania zwrotów. Zwroty nie dotyczą jedynie sektora handlu i produktów, które zostały zwrócone przez kupującego lub nie zostały sprzedane, produktów przestarzałych, wycofanych z rynku, które są w nienaruszonym stanie i nadal przedstawiają war-

tość. Przedsiębiorstwa przemysłowe borykają się ze zwrotami w produkcji. Warto usystematyzować dostępną wiedzę w tym zakresie.

Zwrot jako kategoria w łańcuchu dostaw

Zwroty to przeważnie skutek problemów występujących w łańcuchu dostaw: braku integracji z dostawcą, nietrafionej prognozy sprzedaży, wysokiej dostępności towaru na półce, polityki zakupowej, liberalnej polityki zwrotów itp. [Bernon, Rossi i Cullen, 2011]. Produkty sprzedane wracają do sklepu i do wcześniejszych ogniw łańcucha dostaw z tytułu reklamacji, gwarancji czy wycofania partii z powodu usterek. W przypadku detalisty towar niesprzedany, wracający z półek z powodu starzenia się produktów czy przez „przestrzeloną” prognozę sprzedaży jako nadmierny zapas, również powoduje niepotrzebne koszty.

Zwrot towaru czyli wsteczny przepływ produktów od klienta do poprzednich ogniw łańcucha dostaw, nie jest procesem nowym. Tak jak w tradycyjnym przepływie towarów w kierunku od dostawcy do klienta, fazy przepływu produktów w łańcuchu dostaw mają swój odpowiednik w kierunku odwrotnym. Produkty trafiają więc od konsumenta do detalisty i od dystrybutora do producenta. Dla porządku warto rozróżnić trzy rodzaje zwrotów ze względu na to kryterium [Blumberg D. F., 2004; Rogers i Tibben-Lembke, 1998; Brito i R. Dekker, 2002]:



Rys. 1. Typy zwrotów na różnych etapach przepływu w łańcuchu dostaw.
 Źródło: Blumberg D. F., 2004; Rogers i Tibben-Lembke, 1998; Brito i R. Dekker, 2002.

Produkt może zatem wrócić do detalisty, następnie do dystrybutora lub producenta, albo do organizacji odzysku (recyklera), bądź wprost na składowisko śmieci. W procesie zwrotnym może brać udział pośrednik, tak zwana trzecia strona (*3rd party organization*), która specjalizuje się w naprawie zwróconych artykułów lub odsprzedaży na rynkach wtórnych. Zwroty konsumenckie powstają wskutek impulsywnych zakupów, potrzeby wypróbowania produktu (ubrania,

¹ Dr A. M. Jeszka – adiunkt w Katedrze Logistyki i Transportu, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

² Artykuł jest częścią projektu NCN 4228/B/H03/2011/40.

artykuły wyposażenia wnętrza), sprawdzenia czy pasują do otoczenia (na przykład pod względem koloru, wielkości itp.) zazwyczaj są one w dobrym stanie. Ogromną część stanowią zwroty towarów niesprzedanych, bądź wycofanych z rynku na przykład na skutek wprowadzenia nowej wersji produktu. W przypadku dóbr handlowych cykl zwrotu jest podobny – produkty trafiają do ponownej odsprzedaży, do producenta lub pośrednika 3PL. Zwroty produktów przemysłowych i high-tech są koordynowane i kontrolowane przez wyspecjalizowane organizacje. Tego typu zwroty wymagają określonej procedury postępowania.

Zarządzanie zwrotami w ujęciu formalnych modeli zarządzania łańcuchem dostaw

Narzędziami do analizy, pomiaru, oceny i doskonalenia procesów w łańcuchu dostaw są zaproponowane przez praktyków i naukowców modele zarządzania łańcuchem dostaw – SCM (Supply Chain Management). W literaturze znanych jest pięć [Lambert, Garcia-Dastuge i Croxton, 2005], natomiast najczęściej opisywane i stosowane są dwa z nich: SCOR (Supply Chain Operation Reference Model) i model GSCF (Global Supply Chain Forum Model). Zarządzanie zwrotami jako proces został opisany w obu przypadkach.

SCOR jest znanym narzędziem analizy, pomiaru, kontrolowania i doskonalenia procesów w łańcuchu dostaw. Stanowi pewne ramy, które powinny uwzględniać uwarunkowania sektorowe. Według autorów, składa się z czterech procesów: planu, zaopatrzenia produkcji i dostawy. Od 2001 roku do modelu włączono również proces zwrotów, co oznacza, że dostrzeżono potrzebę zarządzania i systemowego podejścia w tym zakresie. Wyróżniono tu kilka kluczowych kategorii zwrotów [Sadowski, 2010]: wadliwe produkty, obsługa techniczna produktów, naprawy i remonty wynikające z umów serwisowych (MRO – maintenance, repair, operation), recykling. Proces zwrotów w tym ujęciu ma zapewnić wsparcie obsługi posprzedażowej oraz umożliwienie ich przyjęcia (zbiórki) i zagospodarowanie zgodnie ze strategią biznesową firmy oraz umowami zawartymi z klientami [Sadowski, 2010].

W modelu GSCM zarządzanie łańcuchem dostaw jest przedstawiane jako wiązka procesów biznesowych [Lambert, Cooper i Pagh, 1998]. SCM obejmuje zarządzanie ośmioma procesami: zarządzanie relacjami z klientem, zarządzanie poziomem obsługi klienta, zarządzanie popytem, realizacja zamówień, zarządzanie przepływami produkcyjnymi, zakupy zaopatrzeniowe, rozwój i komercjalizacja produktów, zarządzanie zwrotami.

W perspektywie ujęcia SCM w kategoriach procesów zachodzących w łańcuchu dostaw, podjęta została próba określenia, w jaki sposób przedsiębiorstwo korzysta, włączając kompetencje logistyczne w poszczególne procesy SCM. Dla procesu zarządzania zwrotami ustalono korzyści pokazane w tabeli 1.

Rozszerzone analizy i badania w zakresie SCM doprowadziły do rozpoznania dwóch typów subprocesów: strategicznych i operacyjnych dla każdego z wymienionych wcześniej 8 głównych procesów modelu GSCF. Dotyczy to również procesu zarządzania zwrotami. Zestawienie przedstawia tabela 2.

Fakt opisanie i stworzenie możliwości głębszej analizy i rozpoznania procesu zarządzania zwrotami w formalnych, uznanych w środowisku modelach, można uznać za oznakę, że działania podejmowane w ramach tego procesu są na tyle ważne, że nie należy ich pomijać. Największe tradycje i doświadczenie w zarządzaniu produktami zwróconymi mają przedsiębiorstwa w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej. Także w Polsce wiele firm widzi związek rozważnego i efektywnego zarządzania zwrotami z redukcją kosztów operacyjnych (efekt ekonomiczny), satysfakcją klienta, wizerunkiem przedsiębiorstwa i strategią CSR, (efekt marketingowy i PR-owy), jak też z ochroną środowiska (efekt ekologiczny).

Możliwości ograniczania zwrotów produktów w łańcuchu dostaw

Z logistycznego punktu widzenia, zwrot produktów na każdym etapie łańcucha dostaw jest niepożądanym³. Warto zatem

Tab. 1. Przykładowe korzyści z włączenia logistyki do procesów biznesowych.

Proces SCM	Korzyści przedsiębiorstwa z włączenia logistyki do procesu
Zarządzanie zwrotami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Biorąc pod uwagę sieć zwrotów produktów, doskonalili się możliwości obsługi logistycznej. 2. Wytyczne w zakresie warunków przyjęcia zwrotów są ustalone tak, aby przepływ produktów w ramach logistyki zwrotów był efektywny. 3. Koszty logistyczne są brane pod uwagę przy szacowaniu możliwości zwrotów, napraw, kierowania na rynek rzeczy używanych.

Źródło: [Lambert, Garcia-Dastuge i Croxton, 2008].

Tab. 2. Subprocesy strategiczne i operacyjne.

Proces	Sub-procesy strategiczne	Sub-procesy operacyjne
Zarządzanie zwrotami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie celów zarządzania zwrotami i strategii. 2. Określenie wytycznych w zakresie unikania, dostępu, dysponowania zwrotami. 3. Rozwijanie sieci zwrotów i możliwości przepływu. 4. Określenie zasad kredytowania. 5. Określenie rynków wtórnych. 6. Rozwijanie tabel mierników. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przyjęcie wniosku zwrotu 2. Określenie ścieżki zwrotu 3. Przyjęcie zwrotu 4. Wybór dyspozycji 5. Kredytowanie odbiorcy/dostawcy 6. Analiza zwrotów i pomiar wyników

Źródło: [Lambert, Garcia-Dastuge i Croxton, 2008].

prześledzić procesy w łańcuchu dostaw i wyłonić działania, które mogą znacząco ograniczyć zwroty produktów. Możliwości unikania zwrotów pojawiają się w związku z działaniami ta-

³ Pomija się tu marketingowe podejście do zarządzania zwrotami i postulowania przez działy marketingu liberalnej polityki zwrotów towarów, która zakłada, że istnieje pozytywny związek między możliwością zwrotu towaru, a budową dobrych relacji z klientem [Petersen i V. Kumar, 2009].

kimi, jak: rozwój nowego produktu, prognozowanie sprzedaży, akcje promocyjne, polityka zakupów, produkcja, warunki handlowe. Warto prześledzić, w jaki sposób każdy z wymienionych procesów wpływa na poziom zwrotów produktów w łańcuchu dostaw [Bernon, Cullen i Gorst, 2008]:

1. *Prognozowanie sprzedaży.* Dokładne prognozy sprzedaży prowadzą do zmniejszenia liczby przestarzałych produktów i zwrotów. Z tego samego powodu powinno się monitorować związek między błędem prognozy, zapasem produktów przestarzałych i zwrotami czy też dokładnością prognozy produktów na czas promocji (opakowań promocyjnych) i przestarzałych.
2. *Projektowanie nowego produktu.* W tym przypadku jakość ma kluczowe znaczenie, co pozwala uniknąć reklamacji. Nowe produkty powinny być łatwe w użyciu, uwzględniać techniki *odraczania* tak, żeby ograniczać efekt starzenia się produktu.
3. *Promocja sprzedaży.* Trzeba śledzić wpływ promocji i opakowania promocyjnego na poziom zwrotów produktów.
4. *Polityka zakupów.* Przedsiębiorstwo nie powinno kupować większych zapasów, niż to wynika z prognoz. Koszty zwrotu produktu powinny być odzwierciedlone w wynikach przedstawicieli handlowych.
5. *Produkcja.* Partie produkcji trzeba dostosować do prognoz sprzedaży. Wysoka jakość produkowanych towarów redukuje zwroty z tytułu gwarancji.
6. *Polityka zwrotu produktu od klienta* powinna spełniać następujące postulaty: odzwierciedlać różne kategorie produktów, przewidywać wszystkie możliwe sytuacje, być łatwa i czytelna w realizacji, znana i zrozumiana przez wszystkich pracowników, którzy mają styczność z klientem, zgodna z polityką gwarancji produktu, przestrzegana przez pracowników, okresowo modyfikowana i sprawdzana. Można przeanalizować czy zdarzają się nadużycia ze strony klientów.

Tego rodzaju analiza tworzy ramy oceny, na ile przedsiębiorstwo ma wpływ na omówiony proces oraz w jakim stopniu może ograniczać poziom zwrotów i związanych z tym kosztów w ramach własnych działań logistycznych.

Mając na uwadze powyższą charakterystykę można dojść do wniosku, że pojawiła się potrzeba uwzględnienia w analizach menedżerskich takiej kategorii, jak zwrócone produkty i związane z nimi koszty. Zakres i skala przedsięwzięć może być róż-

na w zależności od branży i pozycji, jaką zajmuje przedsiębiorstwo w całym łańcuchu dostaw. Uwaga poświęcona temu obszarowi działalności logistycznej może przynieść wymierne korzyści. Poza efektami ekonomicznym i marketingowym procesu zwrotów pozostają też kwestie związane z normami i przepisami związanymi z odpowiedzialnością producenta oraz ochroną środowiska.

Return Management in Supply Chain

Abstract

Management of returns (return management) attracts the attention of both theorists and practitioners of management. There are important issues related to the effectiveness of the management process, as well as the reasons for returns, effective return policy implementation and its impact on the profitability of sales, customer service and the relationship between these categories. No one disputes the fact that the return of the goods is not a necessary evil and the problem to be avoided. Efficient management of returned products leads to cost savings, and can be a source of additional revenue. Discussed in this article, there are three issues: the reasons for returns in the supply chain management of returns as a process of formal models of SCM and the possibility of reducing returns.

LITERATURA

1. Bernon, M., Cullen, J. i Gorst, J. (2008), *Reverse logistics self assesment workbook*. Department for Transport, Cranfield University, University of Sheffield.
2. Bernon, M., Rossi, S. i Cullen, J. (2011, 5, vol. 41), Retail reverse logistics a call and grounding framework for research. *International Journal of Physical Distribution and Logisitcs Management*, pp. 484-510.
3. Blumberg, D. F. (2004), *Introduction to management of reverse logistics and closed loop supply chain*. Taylor & Francis.
4. Brito, M. i R. Dekker. (2002), *Reverse Logistics – a framework*. Rotterdam: Econometric Institute Report EI 2002-38, Erasmus University.
5. Lambert, D. M., Garcia-Dastugue, S. J. i Croxton, L. K. (2008, vol. 29, No1), The role of Logistics Managers in the Cross Functional Implementation of Supply Chain Management. *Journal of Business Logisitcs*, pp. 113-126.
6. Lambert, D., Cooper, C. i Pagh, J. (1998, No2), Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *IJLM*, p. 2.
7. Petersen, J. A. i V. Kumar. (2009, May vol. 73), Are Product Returns A Necessary Evil? Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, pp. 35-51.
8. Rogers, D. S. i Tibben-Lembke, R. S. (1998), *Going Backward. Reverse Logisitcs Trends and Practices*. Reno: Reverse Logistics Executive Council, University of Nevada.
9. Sadowski, A. (2010), *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.