

Rozdział 5

Proces logistyki zwrotnej w sprzedaży *omnichannel* na przykładzie Decathlon Sp. z o.o.

Dagmara Skurpel

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa

e-mail: dagmara.skurpel@uni.lodz.pl

 <https://orcid.org/0000-0002-9631-0147>

Bartłomiej Tomasz Bakalarczyk

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

student kierunku Logistyka w gospodarce

 <https://orcid.org/0009-0003-3624-7988>

Wprowadzenie

Trzecia Rewolucja Przemysłowa rozpoczęła się w latach 60. XX w. wraz z rozwojem komputerów cyfrowych i cyfrowych ewidencji (Kozielski, dostęp: 27.04.2023). Czwarta rewolucja przemysłowa, u której wrót stoimy dzisiaj, wydaje się najbardziej spektakularna, będzie bowiem łączyła w sobie – jak żadna dotychczas – sferę fizyczno-biologiczną ze sferą cyfrową. Sztuczna inteligencja, robotyka, nanotechnologie, druk 3D, biotechnologie to tylko pojedyncze przykłady i przejawy nadchodzących, rewolucyjnych zmian (Schwab, 2017: 1). Jej głównymi filarami są rozwój teleinformatyki i Internetu oraz związanych z nim koncepcji takich jak Internet Rzeczy (IoT, z ang. *Internet of Things*), globalny dostęp do danych (tzw. *Big Data*), znaczne obniżenie kosztów cyfryzacji, pojawienie się koncepcji „inteligentna fabryka”, a wraz z nią dostarczanie produktów „szytych na miarę” (Hermann i in., 2016).

Powszechny rozwój Internetu spowodował zainteresowanie przedsiębiorców wykorzystaniem jego potencjału do prowadzenia w ten sposób biznesu. Tak pod koniec XX w. narodził się *e-commerce*, czyli działalność polegająca na kupowaniu

lub sprzedawaniu produktów i usług przez Internet. Handel elektroniczny opiera się na technologiach takich jak handel mobilny, elektroniczny transfer funduszy, zarządzanie łańcuchem dostaw, marketing internetowy, przetwarzanie transakcji *online*, elektroniczna wymiana danych (EDI), systemy zarządzania zapasami i systemy automatycznego gromadzenia danych (Mazur, Mazur, 2009: 254).

Dla rozwoju handlu charakterystyczna jest zmienność formatów, które nie są kategorią trwałą i ulegają ewolucji pod wpływem czynników otoczenia, takich jak zachowania klientów czy globalizacja (Sławińska, 2008). W działalności detalistów dostrzec można nie tylko zmiany w obszarze formatów sklepów, ale również multiformatowość (posiadanie co najmniej dwóch formatów sklepu, jak np. hipermarket i sklep osiedlowy) oraz multikanałowość (oferowanie produktów w przynajmniej dwóch kanałach rynku). Wraz ze wzrostem liczby kanałów zwiększyło się ryzyko niespójnych doświadczeń podczas przełączania lub pracy z wieloma kanałami. Kanały takie jak urządzenia mobilne, internet mobilny, aplikacje mobilne, pomoc kontekstowa, rzeczywistość rozszerzona, rzeczywistość wirtualna i *chatboty*, są wykorzystywane jako dodatek do tradycyjnych kanałów interakcji fizycznych i międzyludzkich. Tworzy to złożoną matrycę możliwych sposobów, w jakie dana osoba może zaangażować się w organizację i jej ofertę lub wykonać zadanie.

Multikanałowość gwarantuje klientom spójne doświadczenia zakupowe (dostępność asortymentu, poziom cen, promocje) przy możliwości korzystania z oferty tego samego detalisty w różnych miejscach (Kucharska, 2016: 37–41). *Omnichannel* to nie tylko wykorzystanie wielu możliwości dotarcia do klienta z ofertą, ale dążenie do bycia wszędzie tam, gdzie pojawi się klient i tworzenie maksymalnej liczby punktów styku detalista-klient. Główną różnicą między *omnichannel* a *multichannel* jest poziom integracji. Wielokanałowość jest zwykle identyfikowana jako niezintegrowany sposób podejścia do klientów i zapasów, podczas gdy *omnichannel* wymaga spójnej i absolutnej integracji zapasów (Dastur, dostęp: 26.04.2023). Stąd też wyzwaniem dla sprzedawców staje się stworzenie zintegrowanej oferty handlowej, wpisującej się w zwirtualizowany świat konsumenta.

Model *omnichannel*, który z definicji zakłada jednolite doświadczenia zakupowe w każdym z kanałów sprzedaży, dotyczy także ostatniej mili w *e-commerce*. Bez względu na to, czy zwrot ma miejsce w punkcie sprzedaży, czy po paczkę zostanie przysłany kurier, kupujący chce czuć się wyjątkowo, dokładnie tak, jak w chwili zakupu (Skurpel, 2020: 75). Stąd też osoby, które zarządzają sklepami internetowymi, powinny pamiętać, że świadomość klienta dotycząca bezproblemowego zwrotu stanowi dodatkowy bodziec do zakupu.

Niniejszy rozdział przedstawia zagadnienie logistyki zwrotnej w *omnichannel commerce*, czyli strategii sprzedaży, która zakłada, że wszystkie dostępne kanały dotarcia i obsługi klienta, na każdym etapie, powinny ze sobą współpracować w celu zapewnienia wygody zakupów w sieci handlowej, w segmencie B2C. Celem autorów było zwrócenie uwagi na rosnącą rolę zwrotów w *e-commerce* oraz wskazanie wyzwań logistycznych związanych z funkcjonowaniem sklepów detalicznych w modelu *omnichannel*. Część teoretyczna, oparta na literaturze przedmiotu,

została wzbogacona o wyniki badań własnych przeprowadzonych zarówno wśród klientów sklepów internetowych, jak i analizę procesów obsługi zwrotów w Decathlon Sp. z o.o. (nazwany również dalej Decathlon).

***Omnichannel* – istota i rozwój**

Handel detaliczny do wczesnych lat 90. był albo fizycznym sklepem stacjonarnym, albo sprzedażą katalogową, w której zamówienie składano pocztą lub telefonicznie. Sprzedaż katalogowa asortymentu towarów ogólnych rozpoczęła się pod koniec XIX w. (Sears Archives, dostęp: 27.04.2023), kiedy firma Sears & Roebuck wydała swój pierwszy katalog w 1896 r. Pierwszy sklep *on-line*, będący własnością firmy CompuServe, rozpoczął swoją działalność w 1984 r. i nazywał się Electronic Mall. Przedsiębiorstwo sprzedawało produkty tylko na rynku krajowym. Wkrótce potem powstał Amazon.com i kanał sprzedaży *e-commerce* (Kucia, 2020: 27). Handel mobilny pojawił się w 1997 r., a sprzedaż wielokanałowa naprawdę nabrała rozpędu.

Chociaż termin *omnichannel commerce* funkcjonuje zarówno w literaturze fachowej, jak i w praktyce gospodarczej od blisko dekady, to koncepcja pozostaje niejasna z powodu niewyraźnego zdefiniowania i rozgraniczenia pojęć *multi-*, *cross-* i *omnichannel* (Beck, Rygl, 2015: 170). Sprzedaż wielokanałowa (*multichannel*) oznacza prowadzenie działalności handlowej w więcej niż jednym kanale dystrybucji, a jej cechą charakterystyczną jest jednoczesne zastosowanie kanałów handlu stacjonarnego i pozasklepowego (Czubala, 2012; Kucia, 2015). Kanały sprzedaży są całkowicie od siebie niezależne. Następnym etapem w ewolucji handlu detalicznego jest sprzedaż krzyżowa. W tym przypadku istnieją możliwości relacji między integracją kanału a interakcją. Na przykład klient może otrzymać bon za zakup w sklepie internetowym, który można wykorzystać tylko w sklepie fizycznym lub odwrotnie – po dokonaniu zakupu w sklepie stacjonarnym otrzymuje kod uprawniający do zniżki w sklepie internetowym. Pojęcie sprzedaży wielokanałowej jest często mylnie utożsamiane z *omnichannel* i odnosi się jedynie do obecności w kilku kanałach, które działają oddzielnie (Piotrowicz, 2014: 6–7).

W środowisku wszechkanałowym (*omnichannel*) klienci mogą łączyć różne kanały *online* i *offline* i tradycyjne przed zakupem, w trakcie zakupu i po zakupie (Ostrom i in., 2015). Kupujący mogą szukać informacji o produkcie za pomocą aplikacji mobilnej, kupić produkt na stronie internetowej i zwrócić go w sklepie stacjonarnym, dlatego w przypadku *omnichannel* nie mówi się już o kanałach sprzedaży, ale o punktach styku, czyli o wszystkich możliwych „miejscach”, w których klient komunikuje się z marką. Punktem styku może być zarówno miejsce w świecie wirtualnym (np. strona internetowa, sklep internetowy w wersji desktopowej i mobilnej, media społecznościowe, fora opiniotwórcze, aplikacje mobilne,

konsole do gier, *smart TV*), jak i w świecie rzeczywistym (np. sklep stacjonarny, *call center*, ekran dotykowy w sklepie). Niezależnie od liczby punktów styku służących do komunikacji, najważniejsza pozostaje ich integracja oraz spójność przedstawianych informacji, co stanowi szereg wyzwań logistycznych (Janeczek, Nowak, 2018: 85). Jeśli zatem detalista udostępnia informacje o klientach, zasoby reklamowe lub ceny we wszystkich kanałach, to kanały są w pełni zintegrowane, a marka działa na podstawie strategii *omnichannel* (Beck, Rygl, 2015).

Omnichannel ma zastosowanie w każdej branży, w której jest potencjał na sprzedaż *online* i *offline* jednocześnie. W ostatnim czasie organizacje takie, jak Google, czy Amazon (Dziennik, dostęp: 27.04.2023), czyli tzw. internetowi *pure-play*erzy, zdecydowały się na otwarcie sklepów tradycyjnych, gdyż prowadzenie sprzedaży tylko w jednym kanale, np. w Internecie, staje się ryzykowne z biznesowego punktu widzenia. Dlatego też niektórzy internetowi giganci uruchamiają tzw. *pop-up stores*, czyli tymczasowe punkty sprzedaży, a inni decydują się na otwieranie tradycyjnych sklepów.

Skuteczne funkcjonowanie strategii *omnichannel* wymaga, zdaniem praktyków, spełnienia określonych warunków, np. przygotowania logistyki magazynowej, możliwości zwrotu w punkcie stacjonarnym towaru zakupionego *on-line*, wymiany informacji między bazami danych klientów, zamówień, produktów oraz ujednolicenia metod płatności we wszystkich kanałach (Antonowicz, 2017: 16). Za istotę *omnichannel* uważa się interakcję sprzedającego z kupującym za pośrednictwem dużej liczby kanałów, która opiera się na preferencjach zakupowych klientów. Jest to technologia funkcjonująca na zasadzie dokładnego dopasowania produktu do klienta w wyniku analizy danych zebranych z różnych urządzeń mobilnych, z jakich korzystał (Zagajewski, Saniuk, 2018: 84–85). Skuteczność tej strategii obsługi determinowana jest możliwością połączenia informacji o jednym kliencie z różnych źródeł w całość np. z laptopa, tabletu i smartfona.

Obsługa logistyczna w *omnichannel*

Logistyka jest branżą odgrywającą kluczową rolę w procesie wdrażania modelu *omnichannel* (Janeczek, Nowak, 2018: 86). Zakres wyzwań i problemów logistycznych zależy od strategii sprzedaży i serwisu. Im bardziej złożona forma sprzedaży, tym większa liczba używanych kanałów, tym więcej potencjalnych klientów, problemów i wyzwań związanych z zarządzaniem procesami logistycznymi (tabela 1).

Jednym z największych wyzwań logistycznych przy obsłudze firm prowadzących sprzedaż w modelu *omnichannel* jest różna forma przepływu towarów (inna dla detalu i hurtu oraz dla sprzedaży internetowej i przez tradycyjne sieci handlowe). Magazyn centralny realizuje zlecenia zarówno dla sprzedaży hurtowej, jak i detalicznej – stacjonarnej oraz *e-commerce*. Symultanicznie, po przeciwnej stronie

łańcucha konsumenci generują strumienie wejściowe niebędące zakupami, czyli zwroty ze skomplikowaną procedurą obsługi. Przedsiębiorstwo działające w modelu *omnichannel* powinno skupić uwagę na elementach najbardziej widocznych i istotnych z punktu widzenia kupującego, traktując obsługę klienta całościowo.

Tabela 1. Wyzwania dla logistyki w zależności od formy sprzedaży

Forma sprzedaży	Kluczowe wyzwania dla logistyki
Pojedynczy kanał (Handel stacjonarny)	■ zapewnić dostępność produktów w sklepach, ■ zwroty za pośrednictwem kanałów sprzedaży.
Pojedynczy kanał (E-commerce)	■ udostępnić informacje o produktach w wyszukiwarkach, ■ zapewnić dostępność produktu w sklepie internetowym, ■ podać informacje o dostępności, ■ zapewnić krótki czas dostawy na kanale internetowym, ■ zapewnić możliwość zwrotu.
Wielokanałowy	■ podać informacje o produkcie w wyszukiwarkach, ■ zapewnić dostępność produktu na obsługiwanych kanałach, ■ podać informacje o dostępności, ■ zapewnić krótki czas dostawy na kanale internetowym, ■ zapewnić możliwość zwrotu na danym kanale sprzedaży.
<i>Cross-channel</i>	■ udostępnić informacje o produktach w wyszukiwarkach, ■ zapewnić dostępność produktu na obsługiwanych kanałach, ■ podać informacje o dostępności na kanale internetowym, ■ zapewnić krótki czas dostawy, ■ zapewnić możliwość zwrotu na danym kanale sprzedaży, ■ zapewnić pełną integrację bazy danych klientów.
<i>Omnichannel</i>	■ podać informacje o produkcie w wyszukiwarkach, ■ zapewnić dostępność produktu na obsługiwanych kanałach, ■ podać informacje o dostępności, ■ zapewnić krótki czas dostawy, ■ zapewnić możliwość zwrotu w dowolnej formie, niezależnie od kanału sprzedaży, ■ zapewnić pełną integrację bazy danych klientów.

Źródło: Strojny, 2017: 333.

Logistyka zwrotna – perspektywa klienta

Organizacja systemu zwrotów w strategii *omnichannel* odgrywa kluczową rolę, gdyż to poziom kosztów logistycznych determinuje zysk albo stratę. W sytuacji gdy obrany model jest niedopasowany do realiów rynku lokalnego, skutkuje to opóźnieniami i ponoszeniem zbyt dużych nakładów na logistykę zwrotną (Iwińska-Knop, Zajac, 2015: 237). W procesie logistyki zwrotnej w handlu elektronicznym B2C wyróżnia się kilka zasadniczych etapów. Proces jest złożony i obejmuje szereg czynności związanych z odbiorem produktów od konsumentów, organizacją

transportu, obsługą procesów magazynowych, w tym m.in. kontrolą jakości zwracanych dóbr oraz ich wprowadzeniem do ponownej sprzedaży lub recyklingiem, a także przygotowaniem dokumentów i przepływem informacji.

Rosnąca konkurencja w handlu prowadzi do tego, że przedsiębiorstwa handlowe liberalizują politykę zwrotów (Strojny, 2017: 335). Zapewnienie możliwości zwrotu w dowolnej formie, dogodnej dla klienta, czyli wprowadzenie pełnej strategii wielokierunkowego przepływu towarów zakłada, że klient będzie miał możliwość zwrotu produktu w wybranej przez siebie formie. Oznacza, to, że klient może zwrócić produkt, który nie spełnia oczekiwań, zarówno w punkcie sprzedaży, jak i poprzez kuriera, czy pocztę.

Ogół wartości i korzyści osiągniętych przez klienta, jako efekt działalności logistycznej, można ująć w postaci formuły „7W”, czyli działań logistycznych, która stanowi pewne rozszerzenie i pogłębienie marketingowej koncepcji zaspokajania potrzeb i preferencji klienta, tzw. formuły „4C” klienta. Koncepcja ta, sformułowana i zasugerowana przez R. Lauterborna, jako dopełnienie formuły „4P”¹, obejmuje następujące elementy: potrzeby i pragnienia klienta (*customer value*), koszt dla klienta (*cost*), wygoda zakupu (*convenience*) i dostarczanie informacji (*communication*) (Łukasik i in., 2016: 1726). Logistyka ma zapewnić, aby zamówiony w sieci produkt został dostarczony w odpowiednim czasie, ilości, jakości i koszcie pod właściwy adres.

Powodem, dla którego warunki zwrotów i reklamacji nie są kryterium tworzenia wartości, może być fakt, iż zgodnie z polskim prawem można zwrócić zakupiony w Internecie towar w ciągu 14 dni bez podawania jakiejkolwiek przyczyny (Dz. U. z 2021 r., poz. 2105). Znając swoje prawa, klienci mogą korzystać z takiej możliwości nie tylko wtedy, gdy produkt okaże się nietrafionym zakupem, ale również w przypadku, gdyby produkt w ciągu dwóch tygodni uległ awarii. Badania własne przeprowadzone przez autorów niniejszego rozdziału pokazały wysoki stopień wiedzy klientów w zakresie wiedzy dotyczącej warunków zwrotów i reklamacji wynikających z polskiego prawa².

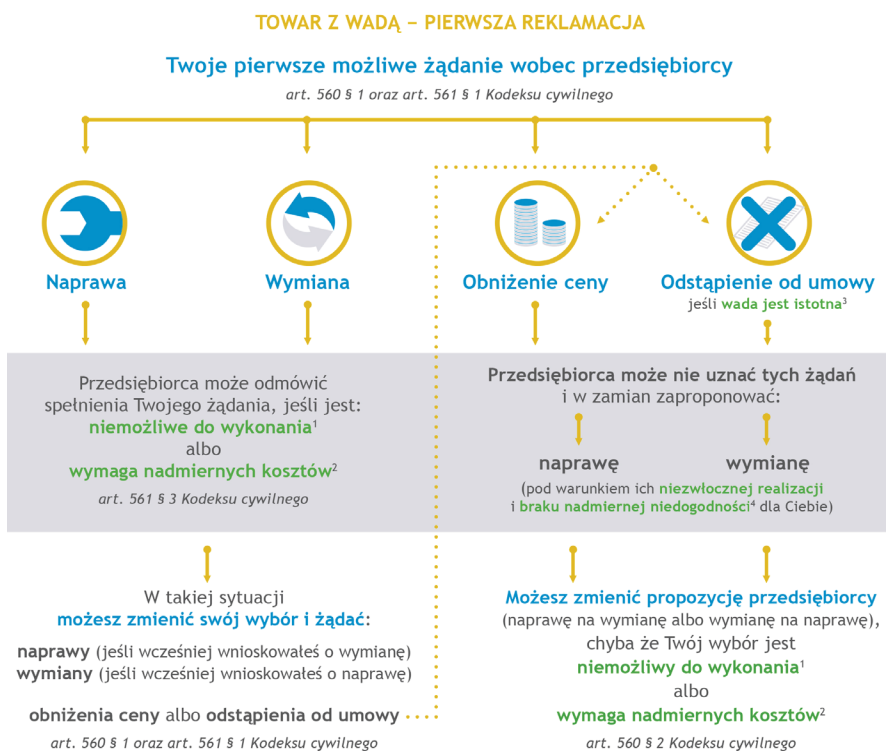
Niektóre przedsiębiorstwa praktykują własną politykę zwrotów, która może pozwalać na wydłużenie czasu zwrotu towaru. Jednak w takim przypadku muszą zostać spełnione określone warunki, jak np. zachowanie metki lub posiadanie karty stałego klienta (UOKiK_1, dostęp: 27.04.2023). Towary, których nie obejmuje możliwość zwrotu, to między innymi: artykuły spożywcze ulegające szybkiemu zepsuciu, towary personalizowane (jak np. bluzy z nadrukiem lub zapieczętowane towary, które po otworzeniu nie mogą trafić do kolejnego nabywcy ze względu na ochronę zdrowia lub ze względów higienicznych). Warunki zwrotów takich

1 4P: Produkt, Cena, Promocja, Dystrybucja.

2 Badania własne klientów sklepów internetowych przeprowadzane były w okresie styczeń-luty 2021 r. w formie ankiety elektronicznej (link do ankiety został upubliczniony na portalu Facebook). W ankiecie wzięło udział 2048 osób, jednak tylko 1523 respondentów kiedykolwiek dokonało zakupów w Internecie i te osoby poproszone były o dalsze odpowiedzi na pytania. W oparciu o udzielone odpowiedzi stwierdzono, iż 91,8% respondentów biorących udział w badaniu ma wiedzę co do warunków zwrotów i reklamacji.

towarów powinny zostać określone w przejrzysty dla konsumenta sposób i przedstawione mu przed propozycją zawarcia umowy. Obowiązkiem sprzedawcy jest poinformowanie klienta o konieczności poniesienia przez niego kosztów związanych z ewentualnym odesłaniem towaru.

Odmienne wygląda sytuacja, w której towar został zakupiony stacjonarnie i nabywca miał możliwość dokładnego zapoznania się ze stanem technicznym produktu. Zgodnie z polskim prawem, przy dokonaniu zakupu przez klienta w sklepie stacjonarnym, sprzedawca nie ma obowiązku przyjmowania zwrotu towaru, który nie jest uszkodzony. W tym przypadku również możliwe będzie stosowanie przez przedsiębiorcę własnej polityki zwrotów, jednak nie jest ona narzucana przez prawo. Jeżeli jednak przedsiębiorca decyduje się na umożliwienie dokonywania zwrotów swoich towarów, musi pamiętać o konieczności poinformowania klientów o zasadach tych zwrotów. Natomiast w przypadku gdy klient chce dokonać zwrotu towaru ze względu na jego wadę, sprzedawca zobowiązany jest do rozpatrzenia reklamacji.



PAMIĘTAJ! Jeśli przedsiębiorca nie wywiąże się ze swoich obowiązków i nie usunie wady – **możesz żądać obniżenia ceny** albo – przy wadzie istotnej – **odstąpienia od umowy** i Twoje żądanie musi być spełnione. **Zawsze możesz żądać naprawy albo wymiany.**

art. 560 § 1 oraz art. 561 § 1 Kodeksu cywilnego

Schemat 1. Uprawnienia i obowiązki związane z pierwszą reklamacją towarów, jakie przysługują nabywcy

Źródło: UOKIK_2 (dostęp: 27.04.2023).

W przypadku reklamowania produktu po raz pierwszy konsument ma możliwość wyboru zadawalającej go rekompensaty za towar posiadający wadę. Uprawnienia, które posiada nabywca w przypadku reklamowania towaru po raz pierwszy, zostały przedstawione na schemacie 1. Pokazane na nim uprawnienia przysługują kupującemu wyłącznie, gdy reklamowany przez niego towar posiada wadę fizyczną lub wadę prawną. Należy mieć na uwadze, że sprzedawca ma prawo odmówić ich wykonania, w zamian oferując inne czynności, niż te wskazane przez klienta przy reklamacji. Pomimo tego, iż uprawnienia są wspólne dla wszystkich kategorii podmiotów, to realizacja poszczególnych uprawnień będzie różna w zależności od tego, czy uprawnienie będzie realizowane przez konsumenta, czy przedsiębiorcę.

Odmienne wygląda sytuacja, w której reklamowany towar został zareklamowany po raz drugi lub kolejny. Może mieć to miejsce w sytuacji, gdy przy pierwszej reklamacji naprawiono usterkę, a po pewnym czasie (niewykraczającym poza okres trwania gwarancji) wada powróciła lub została wykryta kolejna. W przypadku drugiej i kolejnej reklamacji konsument ma pełne prawo do odstąpienia od umowy, jeśli wada towaru uniemożliwi prawidłowe korzystanie z niego. Konsument ma prawo obawiać się, że kolejna naprawa może nie poskutkować zamierzonym efektem lub wymieniony towar nie spełni jego oczekiwań jakościowych.

Dokładna analiza reklamacji leży po stronie producenta i to on wystawia opinię o dalszym postępowaniu. Logistyka zwrotna zajmuje się kontrolą i nadzorem nad zwróconym towarem. To właśnie pracownicy działu logistycznego odpowiedzialni są za weryfikację zgłoszonych zwrotów i rozpatrzenie ich. Klienci nie zawsze wpisują informacje zgodne ze stanem faktycznym w formularzu zwrotnym produktu. Zdarzyć się może, że towar nie posiada wady fizycznej, która mogła być fabryczna lub związana z uszkodzeniem technicznym. Zwrócony towar może posiadać usterki związane z nieodpowiednim użytkowaniem produktu przez konsumenta, np. powstałe w wyniku zalania.

Formy sprzedaży i dostawy zamówień w Decathlon Sp. z o.o.

Decathlon Sp. z o.o. to międzynarodowe przedsiębiorstwo posiadające sieć wielkopowierzchniowych sklepów sportowych, działających w branży w 54 krajach i regionach na całym świecie. Przedsiębiorstwo zostało założone przez Michel Leclercq w 1976 r. Podmiot ten zatrudnia obecnie ponad 90 tysięcy pracowników z 80 różnych krajów. Główna siedziba spółki w Polsce znajduje się w Warszawie, a pierwsza stacjonarna jednostka „Decathlon Targówek”

powstała w 2001 r. (Decathlon, dostęp: 10.04.2023). Obecnie w ofercie sklepów znaleźć można odzież, akcesoria, suplementy, wyposażenie i sprzęt dla ponad 90 dyscyplin sportowych.

Decathlon Polska posiada w swojej ofercie 24 marki własne, z czego 30 produktów wytwarzanych jest w Polsce. W kraju znajduje się 60 sklepów, a także dwa magazyny – w Gliwicach i w Łodzi. Decathlon Polska zatrudnia ponad 3500 pracowników. Wyjątkowa kultura przedsiębiorstwa angażuje pasjonatów sportu i osoby ściśle z nim związane. Jak sama marka mówi o osobie: „Dzięki kontroli nad całym procesem od projektu, przez produkcję i logistykę możemy oferować pasjonatom sportu produkty najwyższej jakości z innowacyjnymi rozwiązaniami, a przy tym w przystępnych cenach” (Decathlon, dostęp: 10.04.2023).

Dla zagwarantowania najlepszej jakości świadczonych usług przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż stacjonarnie, jak i za pośrednictwem internetu. Dzięki temu konsument ma możliwość dokonania zakupów *online* i zadania pytania specjalistom z każdej dziedziny sportu, którzy za pomocą *chatu* na stronie internetowej lub dedykowanej infolinii odpowiedzą na wszelkie pytania.

Konsument ma możliwość zakupu towaru na odległość z opcją płatności internetowej oraz płatności za pobraniem, przy odbiorze zamówienia. Aby odebrać zamówienie, może skorzystać z opcji „Click & Collect”, w której odbiór w wybranym przez niego sklepie będzie możliwy już po godzinie od dokonania zakupu. Warunkiem, jaki musi zostać spełniony, jest fizyczna dostępność artykułu. Innym sposobem odbioru towaru jest wybór przesyłki kurierskiej realizowanej przez jedną z dziewięciu współpracujących organizacji.

Przedsiębiorstwo, chcąc sprawić, aby sport był dostępny dla wszystkich, postanowiło w sierpniu 2021 r. poszerzyć swoją działalność o dział *marketplace*. Projekt ten zakłada udostępnienie miejsca handlowego dla rodzimych przedsiębiorców tak, aby umożliwić im rozwój, a tym samym zagwarantować swoim odbiorcom jeszcze większą gamę oferowanych produktów sportowych w przystępnych cenach. Partnerzy dostają możliwość dodania swoich towarów do głównego katalogu na stronie internetowej Decathlon.pl. Produkty są zatem oferowane jedynie za pośrednictwem witryny Decathlon, a kwestie magazynowania, dystrybucji oraz wysyłki, zostają po stronie partnera. Konsument, wyszukując konkretny artykuł, ma możliwość znalezienia nie tylko marek własnych Decathlon, ale również sprzętu udostępnianego przez zewnętrzne przedsiębiorstwa współpracujące z Decathlon. Działania te mają na celu osiągnięcie jeszcze większej rozpoznawalności marki, a tym samym sprawienie, by sport był dostępny dla każdego. W przypadku niezadowolenia konsumenta z nabytego towaru Decathlon oferuje wiele rozwiązań, poprzez które klient będzie w stanie (w wygodny dla niego sposób) zwrócić towar do sklepu.

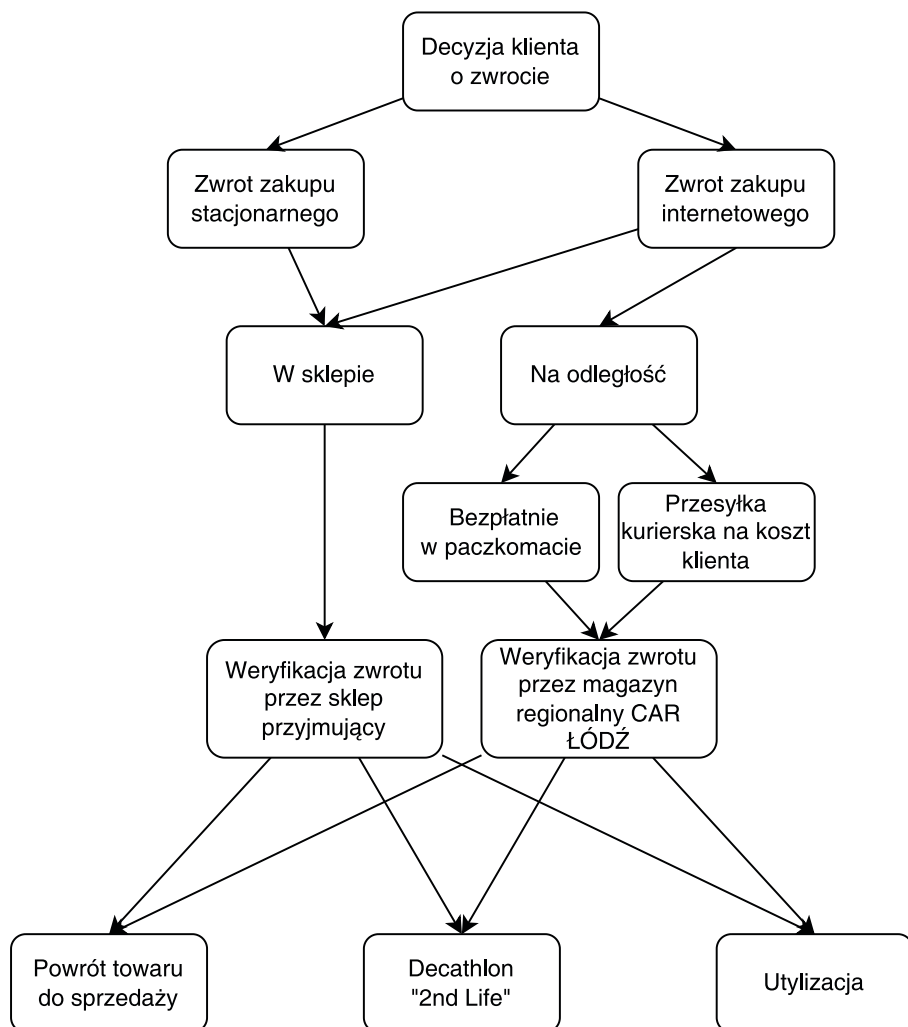
Proces logistyki zwrotnej w Decathlon Sp. z o.o.

Aby zadbać o jak najlepszy wizerunek, przedsiębiorstwo stara się wychodzić naprzeciw oczekiwaniom klientów i oferuje możliwość bezterminowego zwrotu towaru przez internautów (osoby, które zakupiły produkty Decathlon na odległość). Jest to możliwe jedynie w przypadku, gdy zakup został zarejestrowany na kartę stałego klienta, a towar zostanie zwrócony w całości i w nienaruszonym stanie, z oryginalnym opakowaniem. Konsument, który nie zarejestrował zakupu na swoją kartę, również posiada dodatkowe uprawnienia. Może on zwrócić artykuł w okresie dziewięćdziesięciu dni od daty zakupu mimo iż według ustawowego prawa przysługuje mu maksymalnie czternaście dni na zwrot towaru.

Sposoby zwrotu oraz proces kluczowych etapów w logistyce zwrotnej Decathlon został przedstawiony na schemacie 2. Pierwszą z możliwości oddania artykułu jest zanieśenie go do jednego ze sklepów firmowych. Zwrot jest bezpłatny, a jedynym dokumentem, który należy przygotować na wizytę w sklepie, jest dowód zakupu. Dokument ten może mieć formę elektroniczną lub papierową. W przypadku zwrotu towarów zakupionych przez Internet, konsument zwracający produkt nie potrzebuje opakowania, w którym odebrał zamówienie, a jedynie sam produkt. Wyjątek stanowi towar, który jest oryginalnie pakowany w pudełko. Jeżeli artykuł, który klient zwraca, zgadza się z dowodem zakupu, to pracownik biura obsługi klienta przyjmuje go od klienta i informuje, iż zwrot należności otrzyma w ciągu czternastu dni w takiej samej formie, w jakiej dokonał zakupu. Kolejną możliwością zwrócenia produktu jest zwrot za pomocą podmiotu InPost. Klient, decydując się na tę metodę, musi na swoim koncie Decathlon przejść do zakładki „Zwrot lub wymiana” w swoich zakupach i wybrać towar, który chce oddać. Następnie, po wybraniu opcji zwrotu na odległość, ma możliwość wyboru darmowego zwrotu za pośrednictwem przewoźnika InPost.

Ostatnią formą zwrotu towaru w Decathlon jest „Zwrot na odległość”. W przypadku wybrania tej opcji należy pamiętać, iż koszt przesyłki leży po stronie klienta. By zwrócić towar, konieczne jest utworzenie zwrotu na swoim koncie Decathlon poprzez stronę internetową lub aplikację mobilną Decathlon w zakładce „Zwrot lub wymiana” w zakupach, a następnie wybrać artykuły, które zostają zwrócone. Po wykonaniu tej czynności pojawi się komunikat z adresem, pod który należy wysłać paczkę.

Opisanym wyżej formom zwrotów podlegają jedynie towary, które są sprzedawane bezpośrednio przez organizację Decathlon. W przypadku, gdy towar pochodzi od zaufanego partnera i wystawiony jest jako artykuł *marketplace*, wszelkie procedury zwrotów są odmienne. Przedstawiane są one potencjalnym konsumentom indywidualnie przy każdym artykule oraz zbiorczo w udostępnionych „Ogólnych Warunkach Sprzedaży”.

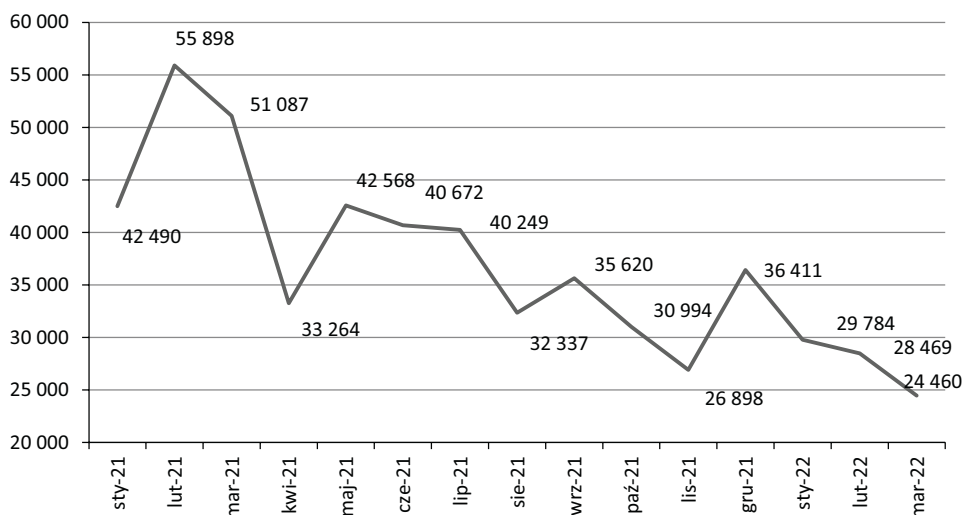
**Schemat 2.** Schemat procesu obsługi zwrotów w Decathlon Sp. z o.o.**Źródło:** opracowanie własne.

W przypadku produktów Decathlon, które zostały zakupione *on-line*, a ich nabywca postanowił zwrócić zakup, każda przesyłka z towarem zostaje nadana na adres magazynu regionalnego w Łodzi, gdzie przyjmowane są zwroty *e-commerce* z całej Polski. Pracownicy działu logistycznego odpowiedzialni za zwroty przyjmują przesyłki, sprawdzają, czy podane w formularzu zwrotu towary zgadzają się z tymi znajdującymi się w przesyłce oraz weryfikują stan techniczny i wizualny towaru. Następnie dział ten odpowiedzialny jest za sfinalizowanie zwrotu, tj. zlecanie dyspozycji do działu finansowego, aby ten zwrócił środki klientowi oraz przekazanie zwróconego artykułu w odpowiednie miejsce na magazynie. Wszystkie te działania są rejestrowane i dokumentowane, a na ich podstawie możliwe jest

przeprowadzenie dokładnego badania, aby jakość obsługi klientów była na jak najwyższym poziomie.

Decathlon posiada rozbudowaną bazę danych dotyczącą działu logistyki zwrotnej, która daje wiele możliwości operacyjnych. Zebrane dane dostarczają informację zwrotną odnośnie do skuteczności dokonywanych procesów w przedsiębiorstwie. Właściwie przeprowadzona analiza może przyczynić się do poprawy efektywności działań związanych z obsługą posprzedażową klienta, a tym samym wpłynąć pozytywnie na wyniki przedsiębiorstwa oraz zwiększyć lojalność i zadowolenie konsumenta. Przeprowadzone działania analityczne mogą dostarczyć informację zwrotną dotyczącą efektywności pracowników, zwiększając dzięki temu produktywność i ekonomiczność działu. Działania analityczne mogą być stale modyfikowane, a ich wyniki porównywane z danymi z innych okresów. Stąd też możliwe jest opracowanie idealnego procesu, który pozwoli na jak najlepszą obsługę posprzedażową klienta.

Do rejestrowania i dokumentowania wszystkich procesów używanych jest wiele systemów, które były stopniowo wdrażane przez przedsiębiorstwo. Analiza procesu zwrotów, przeprowadzona w dalszej części niniejszego rozdziału, została opracowana na podstawie danych za 2021 r. oraz pierwszy kwartał 2022 r.



Wykres 1. Liczba zarejestrowanych zwrotów w magazynie regionalnym w Łodzi w Decathlon Sp. z o.o. w okresie styczeń 2021–marzec 2022

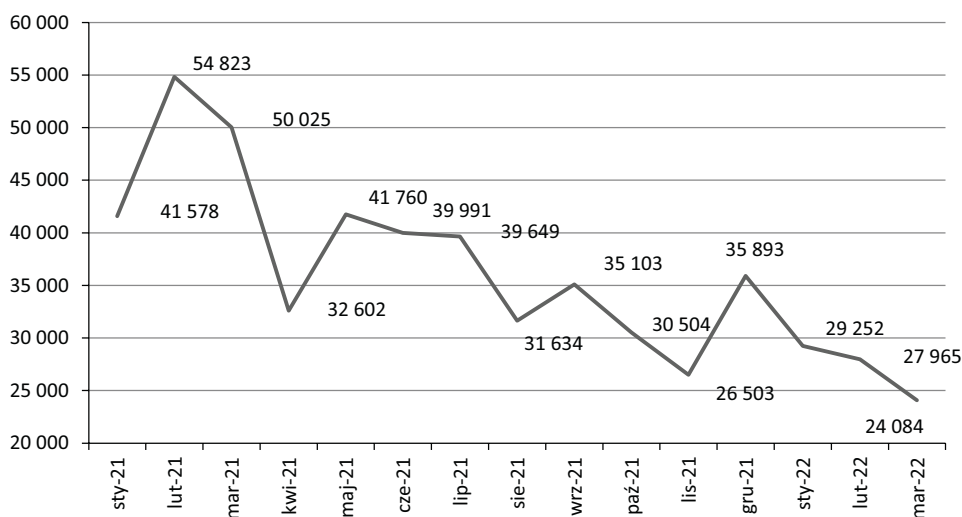
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Decathlon Sp. z o.o.

Dane przedstawione na wykresie 1 obrazują liczbę zarejestrowanych zwrotów w magazynie regionalnym w Łodzi. Warto podkreślić, że chodzi o liczbę zwrotów od klientów, a nie liczbę zwróconych towarów, gdyż jeden zwrot mógł dotyczyć więcej niż jednego produktu. Najwyższy wynik w 2021 r. został zarejestrowany w lutym i wynosił 55 898 zwrotów, natomiast najniższy odnotowano w listopadzie

i wynosił 26 898. Różnica między tymi okresami wynosiła 29 000 i przewyższała całkowitą liczbę zwrotów w listopadzie. Tendencja w badanym okresie była spadkowa, z wyjątkiem odnotowanych wzrostów w lutym, maju, wrześniu i grudniu. W lutym i marcu 2021 r. liczba zwrotów przekroczyła 50 000, co mogło być spowodowane spontanicznymi decyzjami zakupowymi konsumentów, związanymi z poluzowaniem obostrzeń covidowych.

Porównując pierwszy kwartał 2021 r. do pierwszego kwartału 2022 r., można zauważyć zdecydowany spadek wszystkich zwrotów. Łącznie w pierwszych trzech miesiącach 2021 r. było 149 475 zwrotów, natomiast w 2022 r. wartość ta zmalała o prawie 45% do wartości 82 713 zwrotów. To bardzo duża różnica, która jest korzystna dla przedsiębiorstwa. W zależności od stanu technicznego i przyczyny oddania towaru z powrotem do sprzedawcy, zwracane produkty są poddawane różnym procesom.

Towary pełnowartościowe, które zostały zwrócone z powodu zmiany zdania konsumenta, mogą od razu wrócić do ponownej sprzedaży i zostać wydane innemu klientowi. Często takie towary zostały przymierzone raz i nie mają żadnych śladów użytkowania. Posiadają one pełne wyposażenie w przypadku urządzeń lub metki w przypadku odzieży. Towary te najczęściej wymagają jedynie złożenia oraz sprawdzenia, czy są kompletne. W sytuacji gdy towar nosi ślady użytkowania lub został zwrócony z konkretnego powodu podanego przez klienta, należy sprawdzić, czy artykuł nadaje się do ponownej sprzedaży. Jeśli powód okaże się mało istotny i towar nie traci na wartości lub wada jest możliwa do natychmiastowego usunięcia, to taki produkt również nadaje się do powrotu na stan magazynowy. Liczba artykułów, które w badanym okresie wróciły do ponownej sprzedaży, została przedstawiona na wykresie 2.

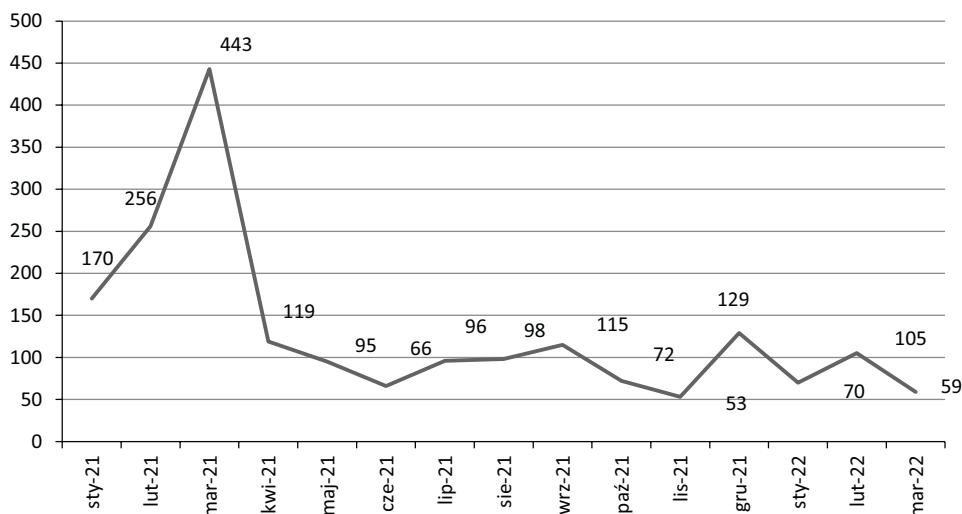


Wykres 2. Liczba pełnowartościowych artykułów w zwrotach w Decathlon Sp. z o.o. w okresie styczeń 2021–marzec 2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Decathlon Sp. z o.o.

Wykres 2 przedstawia zbliżone wartości do tych z wykresu 1. Oznacza to, że praktycznie każdy przyjęty artykuł ze zwrotów mógł z powrotem wrócić do ponownej sprzedaży. Średnio 98,23% artykułów z 2021 r. zostało ponownie sprzedanych, natomiast średnia z trzech pierwszych miesięcy 2022 r. wynosi 98,3%. Najwyższy udział pełnowartościowych artykułów, względem łącznej liczby zwrotów w 2021 r., wynosił 98,58% i został odnotowany w grudniu, natomiast w 2022 r. wynosił 98,46% i został odnotowany w marcu. Wyniki te świadczą o tym, iż zwroty nie wynikają z uszkodzeń towarów, a w znacznej większości ze zmiany zdania konsumenta.

Następnym przypadkiem, poprzez który klienci zwracają towary, jest wycofanie go ze sprzedaży z powodu wady ukrytej. Artykuły te posiadają wadę, która może być niebezpieczna dla użytkownika i zagrażać jego bezpieczeństwu. Decathlon w takim przypadku umieszcza informację na stronie internetowej oraz zaleca wszystkim posiadaczom danego towaru udanie się do najbliższego sklepu w celu jego zwrotu i otrzymania z powrotem pełnej ceny zakupu. Ostatnim przypadkiem takiego wycofania była hulajnoga elektryczna, w której stwierdzono nadmierne zużycie linki hamulcowej, co mogło doprowadzić do jej pęknięcia oraz do uszczerbku na zdrowiu użytkownika. W przypadku zwrotu towarów wycofanych ze sprzedaży podejmowane są decyzje odnośnie do ich naprawy i wymiany komponentów na inne, spełniające normy bezpieczeństwa lub ich utylizacji. Dane na temat zwrotów artykułów wycofanych ze sprzedaży zostały przedstawione na wykresie 3.

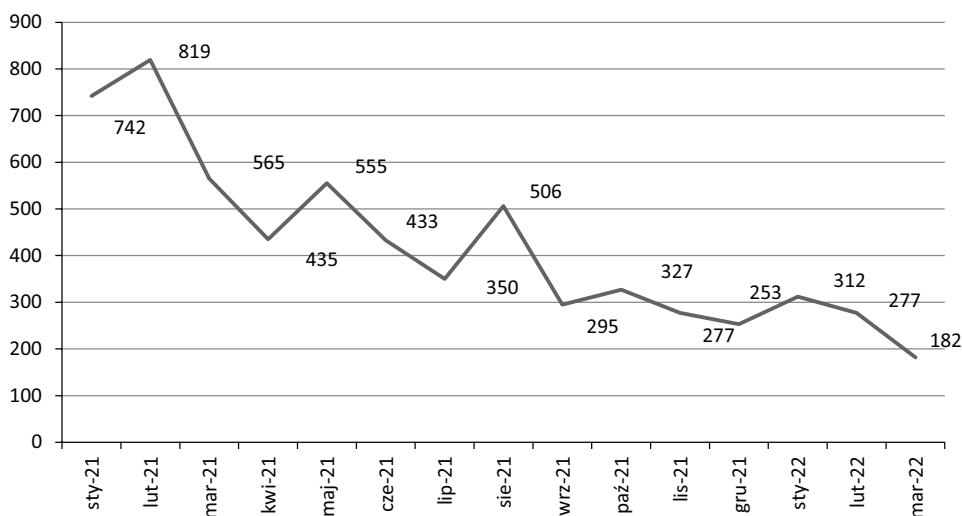


Wykres 3. Liczba zwróconych artykułów ze względu na wycofanie go ze sprzedaży w Decathlon Sp. z o.o. w okresie styczeń 2021–marzec 2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Decathlon Sp. z o.o.

Na wykresie 3 widoczny jest wzrost zwrotów jakościowych w marcu 2021 r., który wyniósł 443 zgłoszenia, będące prawdopodobnie wynikiem wycofania produktu, który został sprzedany w wielu egzemplarzach. Można również zaobserwować niską liczbę zwrotów w tej kategorii, ponieważ wynosi ona średnio 0,3% względem wszystkich zwrotów w badanym okresie.

Kolejnym rodzajem zwrotów są artykuły, które zostały uszkodzone i nie nadają się do ponownej sprzedaży. Towary te posiadają głównie wady fabryczne, które są nienaprawialne lub nieopłacalne w naprawie. Takim przypadkiem może być np. pęknięty spaw w rowerze lub ogniska korozji na metalowych elementach. Towary te przeznaczone są jedynie do zutylizowania, ponieważ nie posiadają już wartości. Dane ilościowe zwrotów, które zostały przeznaczone na destrukcję, zostały przedstawione na wykresie 4.



Wykres 4. Liczba zwróconych artykułów ze względu na uszkodzenia nienaprawialne w Decathlon Sp. z o.o. w okresie styczeń 2021–marzec 2022

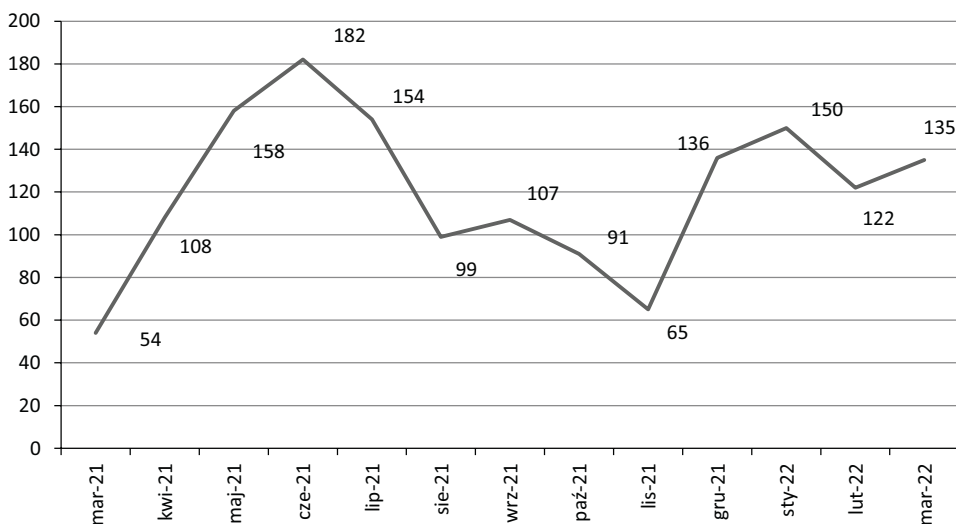
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Decathlon Sp. z o.o.

Najwyższa liczba zwróconych towarów przeznaczonych do utylizacji została odnotowana w lutym 2021 r. i wynosiła 819 artykułów. W stosunku do łącznej liczby zwrotów najwyższa wartość była w styczniu 2021 r. i wynosiła 1,75%. Na wykresie 4 można zaobserwować tendencję spadkową, a wzrost liczby artykułów nienaprawialnych odnotowano w lutym, maju, sierpniu i październiku. Ilości te mogą wydawać się wysokie, jednak w skali przyjmowanych zwrotów oscylują one w okolicach 1% w badanym okresie.

Ostatnim rodzajem zwrotów są artykuły, które zostały zwrócone z powrotem do Decathlon i posiadają drobne uszkodzenia, poprzez które nie nadają się do ponownej sprzedaży jako pełnowartościowy produkt. Z myślą o takich artykułach powstał dział 2nd Life, który pobiera artykuły z mało istotnymi uszkodzeniami

i ponownie wystawia je na sprzedaż w obniżonej cenie. Towary te mogą również zostać poddane serwisowi, tak aby ich wartość maksymalnie wzrosła. Liczba artykułów przeznaczonych na 2nd Life została przedstawiona na wykresie 5.

Pomimo iż projekt 2nd Life ruszył latem 2021 r., to już od marca zaczęły się przygotowania do poprawnego wdrożenia go w strukturę Decathlon. Pierwsze towary przeznaczone ze zwrotów na projekt 2nd Life zostały pobrane w marcu w wysokości 54 artykułów. Można zaobserwować cykliczny comiesięczny wzrost o blisko 50 artykułów, aż do czerwca, gdzie nastąpił najwyższy wynik w wysokości 182 artykułów. Stanowił on 0,45% udziału we wszystkich przyjętych zwrotach w czerwcu. Następnie projekt 2nd Life zaczął pobierać coraz mniej artykułów, aż do listopada, w którym odnotowano drugą najniższą wartość od czasu startu projektu w wysokości 65 sztuk. Liczba pobieranych artykułów ukształtowała się w średnio 136 artykułach na miesiąc. Projekt ten w badanym okresie pobrał 1561 artykułów ze zwrotów, które prawdopodobnie zostałyby zutylizowane, a dzięki akcji 2nd Life zostały ponownie sprzedane.



Wykres 5. Liczba zwróconych artykułów ze względu na drobne uszkodzenia w Decathlon Sp. z o.o., które zostały przeznaczone na proces 2nd Life w okresie marzec 2021–marzec 2022

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z Decathlon Sp. z o.o.

Decathlon jest przedsiębiorstwem, które posiada logistykę zwrotną na wysokim poziomie. Przeprowadzona analiza pokazała, że zwrócone artykuły w 98% trafiają do ponownej sprzedaży, a niewielki procent podlega utylizacji. Tym samym przedsiębiorstwo to jest przykładem jednostki, która posiada dobrze rozwiniętą strukturę logistyczną, a podejmowane przez nią działania minimalizują koszty z nią związane. Zdecydowana większość reklamacji sprzętu kończy się naprawą urządzenia, co pozytywnie przekłada się na wyniki ekonomiczne i ekologiczne przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Ze względu na upowszechnienie rynku *e-commerce* powstała silna potrzeba rozwoju logistyki zwrotnej. Sprzedawcy muszą mierzyć się ze zwiększoną liczbą zwrotów, która wymaga poświęcenia większej uwagi w tym dziale. Organizacja tego procesu jest niezwykle ważna dla jednostki, ponieważ w głównej mierze wpływa na końcowe zadowolenie konsumenta. Logistyka zwrotna to obszerny temat, który obejmuje zagadnienia związane z przepływem dóbr w kierunku odwrotnym niż w standardowym łańcuchu dostaw. Stanowi ona szereg procesów, poczynając od dystrybucji i transportu, kończąc na utylizacji towaru bądź powtórным wprowadzeniu go na rynek.

Przewaga rynkowa, wzrost zaufania i lojalności konsumentów, a także działania proekologiczne to istotne korzyści płynące z logistyki zwrotnej oraz wysokiej jakości obsługi posprzedażowej klienta. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż działania z nią związane generują znaczące koszty. Pomimo istniejących już rozwiązań logistycznych, redukujących zwroty oraz reklamacje w Decathlon Sp. z o.o., istnieją sfery, w których przedsiębiorstwo może poszerzyć swoje usługi. Rekomendowanym działaniem jest udoskonalenie strony wsparcia Decathlon, a także stworzenie możliwości zwrotu towaru na odległość, w przypadku dokonania zakupu w sklepie stacjonarnym. Działania te przyczynią się do większego zadowolenia klienta i pozwolą dłużej cieszyć się z użytkowania sprzętu sportowego Decathlon.

Spis literatury

Artykuły

- Antonowicz M. (2017), *Strategia omnichannel – wyzwanie dla logistyki*, „Handel Wewnętrzny”, 5(370), 14–23.
- Beck N., Rygl D. (2015), *Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 27, 170–178, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Czubała A. (2012), *Współczesne trendy rozwoju kanałów dystrybucji w krajach Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 885, 53–68.
- Iwińska-Knop K., Zając D. (2015), *Logistyczne uwarunkowania funkcjonowania e-handlu na przykładzie sieci detalicznych*, „Logistyka”, 2(CD 1), 234–241.
- Kucia K. (2020), *Determinanty motywujące do zakupów na rynku e-commerce w Polsce w latach 2017–2018*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 37(1), 25–34, <https://doi.org/10.17512/znpcz.2020.1.03>
- Kucia M. (2015), *Innowacje w kanałach dystrybucji jako konsekwencja wirtualizacji handlu*, „Logistyka”, 2(CD2), 1266–1272.

- Łukasik Z., Bril J., Tatara K. (2016), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe”, 6, 1725–1730.
- Ostrom A.L., Parasuraman A., Bowen D.E., Patrício L., Voss C.A. (2015), *Service research priorities in a rapidly changing context*, „Journal of Service Research”, 18(2), 127–159, <https://doi.org/10.1177/1094670515576315>
- Piotrowicz W., Cuthbertson R. (2014), *Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing*, „International Journal of Electronic Commerce”, 18(4), 5–16, <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>
- Strojny S. (2017), *Selected problems of logistics customer service in the context of the development of omni-channel trade*, „Research in Logistics and Production”, 7(4), 327–336, <https://doi.org/10.21008/j.2083-4950.2017.7.4.5>
- Zagajewski A., Saniuk S. (2018), *E-commerce w dobie rozwoju koncepcji Przemysł 4.0*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, 7(2), 83–88.

Książki

- Hermann M., Pentek T., Otto B. (2016), *Design principles for Industrie 4.0 scenarios*, [w:] T.X. Bui, R.H. Sprague (red.), *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, Institute of Electrical and Electronics Engineers Computer Society, Washington–Tokyo, 3928–3937, <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>
- Janeczek A., Nowak Z. (2018), *Krok ku rozwojowi wielokanałowej dystrybucji – omnichannel w praktyce*, [w:] U. Motowidlak, D. Wronkowski, A. Reńda (red.), *Różne oblicza logistyki. Zbiór prac studentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 83–95, <http://dx.doi.org/10.18778/8142-085-3.08>
- Kucharska B. (2016), *Ewolucja formatów jako przejaw innowacyjności przedsiębiorstw handlowych w Polsce*, [w:] M. Sławińska (red.), *Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, 33–47.
- Mazur Z., Mazur H. (2009), *Security of internet transactions – Results of a survey*, [w:] E. Tkacz, A. Kapczynski (red.), *Internet – Technical Development and Applications. Advances in Intelligent and Soft Computing*, Springer, Berlin–Heidelberg, 253–260, https://doi.org/10.1007/978-3-642-05019-0_27
- Schwab K. (2017), *Fourth Industrial Revolution*, Portfolio Penguin, London.
- Skurpel D. (2020), *Logistyka zwrotna w dobie omnichannel – perspektywa handlu detalicznego*, [w:] T. Czapla, E. Walińska (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem – perspektywa kluczowych obszarów jego dokonań. Tom I: marketing, logistyka, finanse i rachunkowość*, Wydawnictwo Stowarzyszenia Innowatorów Zarządzania, Łódź, 69–94.
- Sławińska M., *Kompendium wiedzy o handlu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Strony internetowe

- Dastur Z., *Multichannel vs omnichannel marketing – Actionable tips for branch transformation*, <https://lucep.com/blog/multichannel-vs-omnichannel-marketing-actionable-tips-for-a-brand-experience> [dostęp: 26.04.2023].

- Decathlon, *O firmie*, https://www.decathlon.pl/landing/onas/_/R-a-oNas [dostęp: 10.04.2023].
- Dziennik, *Bez kas, kasjerów i kolejek. Amazon uruchomił sklep przyszłości*, <https://technologia.dziennik.pl/sprzet/artykuly/567207,otwarcie-pierwszego-sklepu-amazon-go-bez-kas-bez-kolejek.html> [dostęp: 27.04.2023].
- Kozielski R., *Czwarta rewolucja przemysłowa – punkty przełomowe*, <https://questus.pl/blog/czwarta-rewolucja-przemyslowa-punkty-przelomowe/> [dostęp: 27.04.2023].
- Sears Archives, *History of the Sears Catalog*, <http://www.searsarchives.com/catalogs/history.htm> [dostęp: 27.04.2023].
- UOKIK_1, *Skutek*, <https://prawakonsumenta.uokik.gov.pl/prawo-odstapienia-od-umowy/skutek/> [dostęp: 27.04.2023].
- UOKIK_2, https://prawakonsumenta.uokik.gov.pl/pliki/uokik_schemat_reklamacja.pdf [dostęp: 27.04.2023].

Akty prawne

Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (t.j. Dz. U. z 2021 r., poz. 210).