

Aleksander PABIAN
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

KONCEPCJA WIECZYSTEJ RESTYTUCJI JAKO PROEKOLOGICZNA ALTERNATYWA POLITYKI ZERO ZWROTÓW

Streszczenie. Koncepcja zero zwrotów oparta jest na założeniu, że producent w żadnych okolicznościach nie akceptuje zwrotów. Pełna odpowiedzialność za produkty zostaje scedowana na dalszego (niebędącego dystrybutorem) pośrednika w kanale dystrybucji. Doświadczenia przedsiębiorstw pokazują, że *zero-returns policy* nie jest rozwiązaniem przynoszącym firmom oczekiwane rezultaty. Ograniczenia, jakie niesie ze sobą to podejście zmusza do poszukiwania alternatywnych rozwiązań. Jedno z nich autor proponuje określić mianem wieczystej restytucji. Przedstawia je w artykule oraz podkreśla korzyści płynące z jego stosowania.

Słowa kluczowe: dystrybucja produktów, zarządzanie zwrotami produktów

THE CONCEPT OF PERPETUAL RESTITUTION AS A PROEKOLOGICAL ALTERNATIVE TO THE ZERO-RETURNS POLICY

Summary. Zero-returns concept is based on assumption that manufacturer never and under no conditions takes care of the turnabouts. Full responsibility for the goods is transferred to the further (non-distributor) dealer from the distribution channel. Experience from the companies' practice shows that zero-returns policy doesn't bring the expected results. Limitations posed by this approach forces to look for alternative solutions. One of them, the author proposes to call: perpetual restitution. Presents it in the article and notes advantages coming from its implementation.

Keywords: products' distribution, management of products' returns, zero-returns policy

1. Słowo wstępne

Celem artykułu jest omówienie oraz porównanie dwóch różnych sposobów podejścia do kwestii związanych z zarządzaniem zwrotami. Pierwszy z nich określa się mianem: „polityka zero zwrotów”. Drugi z nich to zaproponowana przez autora koncepcja wieczystej restytucji. Jak do tej pory polityka zero zwrotów została uwzględniona w praktyce gospodarowania niewielu przedsiębiorstw. Autor określa przyczyny leżące u podstaw takiego stanu rzeczy. Zważywszy na ograniczenia *zero-returns policy*, w dalszej kolejności przedstawia oraz wykazuje zasadność stosowania koncepcji do niej alternatywnej. Punkt wyjścia rozważań stanowi przybliżenie zagadnień związanych z tematyką zarządzania zwrotami.

2. Zwroty w świetle teorii zarządzania

Termin zarządzanie często definiuje się w kategoriach sekwencji kolejno następujących po sobie, zasadniczych funkcji kierowniczych, których wypełnienie przez kadre menedżerską ma przyczynić się do osiągnięcia sukcesu w określonym (zarządzanym) obszarze. Początki takiego rozumienia terminu „zarządzanie” wiążą się z osobą Henri Fayola¹. Na początku XX wieku ten francuski przedsiębiorca wyraził przekonanie, że wszyscy kierownicy wykonują w swojej pracy pięć zasadniczych czynności: planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie². To właśnie tych pięć elementów tworzyło istotę zarządzania na wczesnym etapie jego rozwoju jako dziedziny wiedzy.

Przez kolejne lata aż do dnia dzisiejszego fundamentalne założenie, że u podstaw zarządzania leży realizacja określonych funkcji kierowniczych nie uległo zmianie. Jednak od czasu zaprezentowania przez Fayola jego koncepcji, wraz z upływem kolejnych lat wielu badaczy podejmowało próby weryfikacji zaprezentowanego przezeń zbioru zadań. Jedną z najbardziej znanych koncepcji opracowano w połowie lat 50. XX wieku na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles. Pracownicy naukowcy tej uczelni posłużyli się terminami: „planowanie, organizowanie, prowadzenie polityki kadrowej, kierowanie i kontrolowanie, jako ramami odniesienia w podręczniku, który przez 20 lat był niewątpliwie najczęściej kupowaną książką na ten (zarządzania – przyp. Autor) temat”³. Obecnie proces zarządzania zwykło się definiować w kategoriach jedynie czterech funkcji kierowniczych. Są nimi:

¹ Robbins S.P., De Cenzo D.A.: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 34.

² Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M.: Fundamentals of management. IRWIN, Homewood, Boston 1992, p. 102

³ Robbins S.P., De Cenzo D.A.: op.cit.

planowanie, organizowanie, przewozenie i kontrolowanie⁴. Choć tego rodzaju kategoryzacja, oceniana jest przez badaczy w sposób ambiwalentny⁵, to jest jednak nadal powszechnie przyjmowana⁶. Akcentowana jest w większości pozycji literaturowych, jest akceptowana przez naukowców zajmujących się daną tematyką.

Pierwsza z wymienionych funkcji współczesnego zarządzania obejmuje ustalenie celów oraz określenie działań służących ich jak najlepszej realizacji. Druga polega głównie na zorganizowaniu wszelkiego rodzaju zasobów (ludzkich i pozostałych) niezbędnych do zrealizowania ustalonych na poprzednim etapie założeń⁷, ale również np. na tworzeniu odpowiedniej struktury organizacyjnej, sprzyjającej realizacji zadań. Trzecią w kolejności funkcją kierowania jest przewozenie. Definiuje się je jako „zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji”⁸. Ten fragment działalności kierowniczej jest często uznawany nie tylko za najważniejszy, ale i najbardziej ambitny. Wszakże kierowanie ludźmi, tak aby efektywnie realizowali powierzone im zadania, wymaga wszczęcia szeregu procesów i podjęcia wielu czynności⁹. Jak zauważają K.M. Bartol i D.C. Martin, przewozenie obejmuje m. in. komunikację z innymi, bieżące określanie wizji tego, co w danej, zmiennej sytuacji może i powinno zostać wykonane, motywowanie realizatorów przedsięwzięcia, wreszcie kierowanie ich poczynaniami¹⁰. Kończącą fazą procesu zarządzania jest kontrolowanie. Najprościej mówiąc, polega na ciągłym i systematycznym obserwowaniu postępów organizacji w realizacji jej celów¹¹.

Zarządzanie pojmowane w kategoriach przedstawionych funkcji kierowniczych może dotyczyć szerszego bądź węższego obszaru przedmiotowego, od przedsiębiorstwa rozumianego jako integralna całość aż po jego wybrane obszary funkcjonalne.

⁴ Ivancevich J.M., Lorenzi P., Skinner S.J., Crosby P.B.: *Management. Quality and competitiveness*. IRWIN, Burr Ridge, Illinois, Boston, Massachusetts, Sydney 1994, p. 14.

⁵ Niektórzy badacze wskazują na konieczność uzupełnienia tego zestawu o dodatkowe zadania, takie jak chociażby motywowanie. Por.: Palmer R., Cockton J., Cooper G.: *Managing marketing. Marketing success through good management practice*. Elsevier, Amsterdam-Boston-Heidelberg-London-New York-Oxford-Paris-San Diego-San Francisco-Singapore-Sydney-Tokyo 2007, p. 102-105.

⁶ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 2001, s. 24.

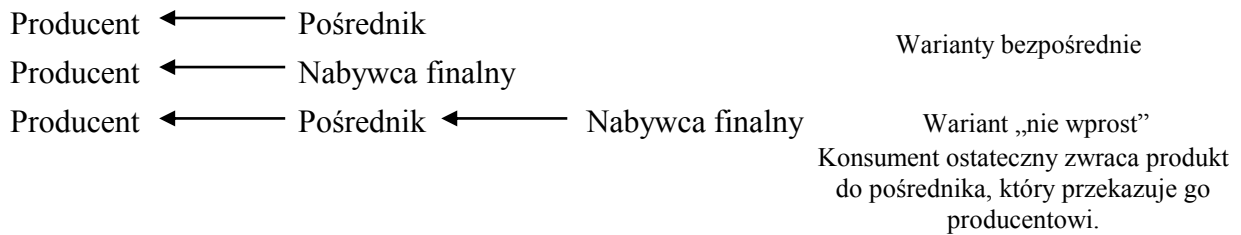
⁷ Boone L.E., Kurtz D.L.: *Management*. McGraw-Hill, New York-St. Louis-San Francisco-Auckland-Bogota-Caracas-Hamburg-Lisbon-London-Madrid-Mexico-Milan-Montreal-New Delhi-Paris-San Juan-Sao Paulo-Singapore-Sydney-Tokyo-Toronto 1992, p. 6.

⁸ Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996, s. 43.

⁹ *Ibidem*, s. 44.

¹⁰ Bartol K.M. Martin D.C.: *Management*. McGraw-Hill, New York-St. Louis-San Francisco-Auckland-Bogota-Caracas-Hamburg-Lisbon-London-Madrid-Mexico-Milan-Montreal-New Delhi-Paris-San Juan-Sao Paulo-Singapore-Sydney-Tokyo-Toronto 1991, p. 8.

¹¹ Griffin R.W., *op.cit.*, s. 44.



Rys. 1. Trzy warianty kanału zwrotów
 Fig. 1. Three variants of return channels
 Źródło: Opracowanie własne.

Wśród szczegółowych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstw wymienić należy m.in. tę, która związana jest ze zwrotami. Przez termin ten rozumie się produkty, odsyłane do przedsiębiorstwa będącego ich wytwórcą. Zwroty czynione są przez pośrednika w kanale dystrybucji (w przypadku gdy nie udało mu się sprzedać całej partii towaru) bądź konsumenta finalnego (np. reklamacje, naprawy pogwarancyjne)¹². Warianty, w jakich zwroty mogą trafiać do producenta, prezentuje rys. 1.

Badacze akcentują, że w dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa wciąż koncentrują się w głównej mierze na przepływie w przód: począwszy od sfery zaopatrzenia w surowce aż do końcowych nabywców¹³. Nie oznacza to jednak, że kwestie związane z zarządzaniem przepływem wyrobów w kierunku odwrotnym: z miejsca konsumpcji ostatecznej do punktu wytworzenia¹⁴, nie absorbują uwagi teoretyków i praktyków kierowania. Jak do tej pory udało się im wyewoluować określone sposoby podejścia do kwestii zwrotów. Jedno z nich określa się mianem polityki zero zwrotów. Przybliżeniu tej koncepcji poświęcona zostaje kolejna część pracy.

3. Założenia polityki zero zwrotów

D.R. Rogersa *et al.* potwierdzają, że *zero-returns policy* nie znajduje w obecnych czasach szerokiego zastosowania w praktyce biznesowej przedsiębiorstw. Niewielka liczba firm (głównie z branży elektronicznej) dopiero kilka lat temu rozpoczęła eksperymenty, polegające

¹² Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B.: Supply chain logistics management. McGraw-Hill International Edition, Boston-Burr Ridge-Dubuque-Madison-New York-San Francisco-St. Louis-Bangkok-Bogota-Caracas-Kuala Lumpur-Lisbon-London-Madrid-Mexico City-Milan-Montreal-New Delhi-Santiago-Seoul-Singapore-Sydney-Taipai-Toronto 2010, p. 250.

¹³ Mangan J., Lalwani C., Butcher T., Javadpour R.: Global logistics & supply chain management. John Wiley & Sons Ltd., London 2012, p. 339.

¹⁴ Rogers D.R., Tibben-Lembke R.S.: Going backwards. Reverse logistics trends and practices. Reverse Logistics Executive Council, Pittsburg 1998, p. 2.

na implementacji tego rodzaju rozwiązań¹⁵. Idea ta nie jest także szczegółowo opisywana w literaturze dotyczącej zarządzania czy też jego obszarów szczegółowych.

Tymczasem jest to stosunkowo nieskomplikowana w swych fundamentalnych założeniach koncepcja. U jej podwalin leży bowiem przesłanka, że przedsiębiorstwo nie akceptuje zwrotów. I.A. Pirlet określa to w ten sposób: *producent nigdy nie przyjmuje reklamacji ani niesprzedanych przez pośredników wyrobów*¹⁶. Pełna odpowiedzialność za wytworzone produkty zostaje scedowana na dalszego (niebędącego dystrybutorem) pośrednika w kanale dystrybucji. Przyjęcie od wytwórcy (w zależności od sytuacji przez hurtownika, detalistę bądź innego uczestnika kanału¹⁷) partii towaru wiąże się z przejęciem pełnych praw dyspozycji nim. Innymi słowy, wdrożenie programu *zero-returns* jest jednoznaczne z wyeliminowaniem przez przedsiębiorstwo kanału zwrotów (rys. 2). W ten sposób odnosi ono dwojakiego rodzaju korzyści:

- Oszczędności. Co prawda, pośrednik jest dodatkowo gratyfikowany za przejęcie odpowiedzialności za towar – otrzymuje od przedsiębiorstwa rabat na nabywane od niego produkty w wysokości oscylującej zazwyczaj w przedziale 3,5-6,0%¹⁸.
- Jednocześnie producent zwolniony jest z konieczności ponoszenia kosztów związanych np. z magazynowaniem czy ewentualną utylizacją produkcji, która do niego wróciła.

Niemniej istotne są beneficja związane z uproszczeniem praktyki zarządzania strategicznego. Jak podkreślają badacze, plan działań, które mają służyć osiągnięciu przez firmę założonych przezeń celów długoterminowych (strategia)¹⁹, ma decydujący wpływ na osiągnięcie należytych wyników przez przedsiębiorstwo²⁰. K. Obłój i M. Trybuchowski konstatują: „to właśnie dobrej strategii wiele firm w gospodarce rynkowej zawdzięcza sukces, a co najmniej równie wiele niepowodzeń można wyjaśnić strategicznymi błędami w zarządzaniu”²¹. Dobrze przemyślana, zaprojektowana i zrealizowana strategia dostarcza impet dla sukcesu komercyjnego, podczas gdy słaba albo źle zrozumiana może doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa²².

¹⁵ Ibidem, p. 586.

¹⁶ Pirlet I.A.: Standardization of the reverse logistics process. Characteristics and added value, [in:] Nikolaidis I. (ed.): Quality management in reverse logistics. Springer, London 2013, p. 44.

¹⁷ Oprócz wymienionych, wśród możliwych uczestników kanałów pośrednich wymienia się także agentów handlowych oraz nabywców instytucjonalnych. Zob. szerz: Baran R.: Dystrybucja jako element marketingu, [w:] Garbarski L. (red.): Marketing. Przewodnik. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2004, s. 215.

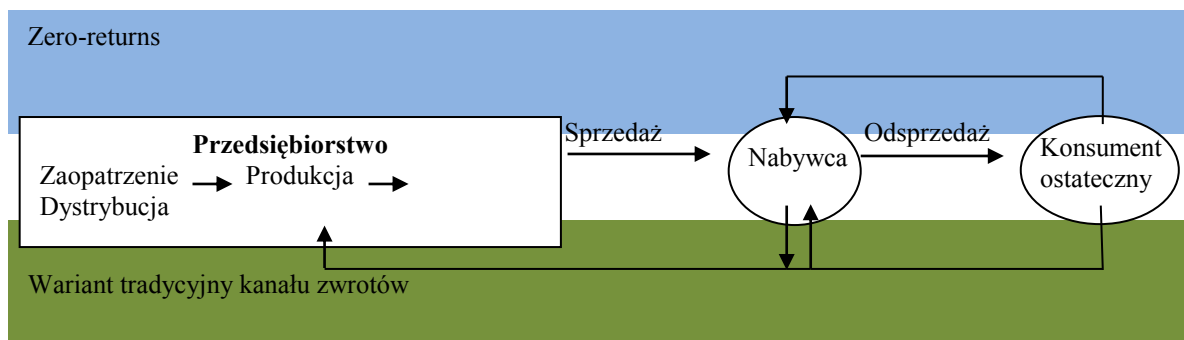
¹⁸ Rogers D.R., Tibben-Lembke R.S.: op.cit., p. 61-62, 206-207.

¹⁹ Worthington I., Britton C.: The business environment. Prentice Hall, Harlow-London-New York-Boston-San Francisco-Toronto-Sydney-Singapore-Hong Kong-Tokyo-Seoul-Taipei-New Delhi-Cape Town-Madrid-Mexico City-Amsterdam-Munich-Paris-Milan 2009, p. 458.

²⁰ Kaplan R.S., Norton D.P.: Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. PWN, Warszawa 2010, s. 1-5.

²¹ Obłój K., Trybuchowski M.: Zarządzanie strategiczne, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1995, s. 123.

²² Kourdi J.: Business strategy. A Guide to taking your business forward. Profile Books Ltd., London 2009, p. 3.



Rys. 2. Zamknięcie kanału zwrotów

Fig. 2. Closing of return channel

Źródło: Opracowanie własne.

Jednocześnie opracowanie dobrej strategii nie stanowi łatwego wyzwania, głównie ze względu na stopień jej komplikacji. Jest ona zawsze wypadkową decyzji podejmowanych na wszystkich szczeblach zarządzania i dotyczących bardzo wielu kwestii szczegółowych²³. Polityka zero zwrotów upraszcza niejako tworzenie (w dalszej kolejności także egzekucję) strategii, zwalniając przedstawicieli kadry zarządzającej z konieczności uwzględnienia kwestii związanych ze zwrotami.

4. Koncepcja wieczystej restytucji jako doskonalsza alternatywa zera zwrotów

J.D. Wisner i L.L. Stanley oceniają, że pomimo wymienionych zalet polityka zero zwrotów nie jest, jak do tej pory, rozwiązaniem przynoszącym firmom oczekiwane rezultaty. Swój sąd opierają na podstawie doświadczeń przedsiębiorstw będących pionierami we wprowadzaniu tego rodzaju rozwiązań. Jako zasadnicze źródło niepowodzeń wymieniają ograniczoną możliwość kontrolowania poczynąń pośrednika²⁴. Co prawda, przedsiębiorstwo cedując na niego całkowitą odpowiedzialność za produkt, zazwyczaj wydaje pewne zalecenia odnośnie do tego, jak postępować z nieodsprzedaną produkcją bądź zwrotami od konsumenta ostatecznego (reklamacje, chęć utylizacji wyrobów zużytych). Jednocześnie jednak pośrednik często nie przywiązuje do nich wagi, postępując zgodnie z własną wolą. W nieodosobnionych przypadkach skutkuje to negatywnymi konsekwencjami dla przedsiębiorstwa (rys. 3).

²³ J. Lipiecki akcentuje, że na samym tylko szczeblu funkcjonalnym zarządzania podejmuje się decyzje dotyczące tak wielu obszarów, jak: określenie rynku docelowego (segmentacja), dystrybucja, polityka promocji itd. Zob. szerz.: Lipiecki J.: Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa. „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, nr 4, 1996, s. 28.

²⁴ Wisner J.D., Stanley L.L.: Process Management. Creating value along the supply chain. Thomson South-Western, Mason 2008, p. 586.

Detaliście udaje się sprzedać na rynku konsumpcyjnym 70% wolumenu odzieży sygnowanej znakiem towarowym marki wizerunkowej. Wytyczne producenta (właściciela *brandu*) zakładają, że dobra, których nie udało się odsprzedać, powinny zostać zniszczone na koszt pośrednika. Ten tymczasem sprzedaje je po znacznie obniżonej cenie sieci sklepów wyprzedazowych. Praktyka ta pozwala mu nie tylko zaoszczędzić na kosztach utylizacji, ale przynosi również wpływy z odsprzedaży. W konsekwencji markowe produkty są sprzedawane po niższej cenie, i tym samym dostępne dla szerszego grona nabywców. Dla producenta skutkuje to erozją marki, utratą przez nią cech wirtualnych²⁵ związanych z unikalnością i prestiżem.

Rys. 3. Negatywne konsekwencje stosowania polityki zero zwrotów

Fig. 3. Negative consequences of zero-returns policy

Źródło: Opracowanie własne.

Ograniczenia, jakie niesie ze sobą podejście zero zwrotów zmusza do poszukiwania alternatywnych rozwiązań. Jedno z nich autor proponuje określić mianem wieczystej restytucji. Oparte jest ono na dwóch zasadniczych założeniach. Przede wszystkim jest całkowitym odwróceniem zasad rządzących polityką *zero-returns*. Producent nie uchyla się w żaden sposób od akceptacji zwrotów. Przyjmuje od pośrednika:

- niesprzedane przez niego produkty,
- towary, które zwrócił pośrednikowi konsument ostateczny.

Cecha ta nie stanowi jednak o oryginalności opisywanego podejścia. Tego rodzaju działania są dość szeroko podejmowane w praktyce gospodarowania współczesnych przedsiębiorstw. Jednak, oprócz powyższego, wieczysta restytucja zakłada również nie tylko akceptację zwrotów bezpośrednio od klienta, ale przede wszystkim zachęcanie go do ich czynienia.

Sposób funkcjonowania idei warto przedstawić na przykładzie wybranych z niewielu przedsiębiorstw, które już obecnie gospodarują, zgodnie z wymienionymi, fundamentalnymi zasadami, leżącymi u jej podwalin. Czynią to jednak niejako w ramach spontanicznej praktyki kierowania, nie starając się ująć swoich poczynań w ramy teoretyczne.

Firmą tą jest producent obuwia wywodzący się z Wielkiej Brytanii, firma Church. Pozycjonuje się on jako wytwórca butów, które mogą służyć przez całe życie. W momencie zakupu klient jest informowany o możliwości zwrócenia nabytej pary w celu naprawy,

²⁵ Marka uosabia zespół mierzalnych bądź niemierzalnych, realnych lub sugerowanych cech, które pozytywnie wyróżniają dany produkt spośród innych wyrobów. Konsument nabywający dobra sygnowane znakiem określonej marki nie płaci za sam produkt jako taki (elementy funkcjonalne, np. wielkość, odporność na zużycie itp.), ale również za rozmaite korzyści dodatkowe (emocjonalne), których nośnikami jest dana marka (składowe wirtualne marki). Zob. szerz.: Altkorn J.: Strategia marki. PWE, Warszawa 1999, s. 15-17.

za każdym razem kiedy dojdzie do jej uszkodzenia. Może to uczynić abstrahując od okoliczności powstania wady (tak uszkodzenie z winy własnej, jak i zużycie naturalne). Zachęcić go do tego ma, m.in., wysokość opłaty za rewitalizację, relatywnie niewielka w porównaniu do kosztów zakupu nowej pary²⁶. Innym przykładem firmy, stosującym niemal tożsame praktyki jak Church jest Zippo MFG Co. W ramach zintegrowanej komunikacji marketingowej²⁷ przedsiębiorstwo komunikuje gotowość wieczystego serwisu wytwarzanych przez siebie zapalniczek²⁸. O tym, że klienci korzystają z tego przywileju, świadczy chociażby fakt, że na zagranicznych, internetowych serwisach aukcyjnych wciąż dostępne są produkty Zippo wytworzone w początkowym okresie funkcjonowania firmy.

5. Podsumowanie – wnioski

Podobnie jak polityka zero zwrotów, również podejście przedstawione na przykładzie opisanych w poprzednim rozdziale firm posiada pewne wady. Zasadniczą jest ograniczanie popytu na własne wyroby. Namawianie nabywców do rewitalizacji zużytych dóbr adekwatne jest z jednoczesnym zniechęcaniem do ich wymiany w drodze nabycia nowego egzemplarza. W tym przypadku firma liczy, że klient i tak, choć prawdopodobnie z opóźnieniem, dokupi kolejny produkt, kierując się potrzebą zaspokojenia chęci posiadania czegoś nowego. Ponadto, przedsiębiorstwa walczą z konsekwencjami zmniejszenia popytu na dwa sposoby:

- przyjmują strategię cen prestiżowych (przykładowo, ceny zapalniczek zippo są o około 80% droższe od substytutów nieopatrzonych znakiem marki),
- nastawiają się na zyski z serwisu, przechodząc w ten sposób niejako w sposób naturalny ze sfery produkcyjnej w usługową.

Argumentem przemawiającym za racjonalnością takich poczynań są przede wszystkim sukcesy rynkowe osiągnięte przez te firmy. Brytyjski producent utrzymuje się na rynku od ponad 100 lat, ciesząc się niesłabnącym zainteresowaniem klientów²⁹. Co więcej, wciąż rozwija swoją działalność w drodze wchodzenia na nowe rynki³⁰. Z kolei firma z Bradford utrzymuje pozycję największego w skali świata producenta zapalniczek benzynowych³¹.

Należy w tym miejscu podkreślić, że postępowanie zgodnie z założeniami koncepcji wieczystej restytucji wydaje się korzystne nie tylko z punktu widzenia możliwości

²⁶ www.church-footwear.com/en/UK/history, dostęp 15.06.2013.

²⁷ Oznacza jednoczesne wykorzystywanie wszystkich narzędzi instrumentarium promocji-mix. Zob. szerz.: Pabian A.: Promocja. Nowoczesne formy i środki. Difin Warszawa 2008, s. 50.

²⁸ Hollensen S.: Global marketing. Pearson Education, Ltd., Harlow 2007, p. 470.

²⁹ Gaimari A.: Where to wear. Fairchild & Gallagher, New York 2006, p. 75.

³⁰ www.church-footwear.com/en/UK/history, dostęp 15.06.2013.

³¹ Ober S.: Business communication. CENGAGE Learning, 2002, p. 592.

osiągnięcia sukcesu komercyjnego przez przedsiębiorstwo. Niesie ona bowiem ze sobą również wartość dodaną w kwestii ochrony środowiska. Jej bezpośrednim efektem jest wydłużenie cyklu użytkowania produktów, przekłada się na zmniejszenie ilości odpadów. Jednocześnie, jak podkreśla M. Starostka-Patyk, powstawanie znaczących ilości odpadów oraz przede wszystkim konieczność odpowiedzialnego gospodarowania nimi stanowi w dzisiejszych czasach: „bardzo ważny i jednocześnie niezwykle trudny problem”³².

Biorąc pod uwagę powyższe fakty, zasadna wydaje się rekomendacja wieczystej restytucji przedsiębiorstwom wytwarzającym produkty użytkowane trwale. Przy tym wszystkim autor jest jednak świadom faktu, że niejako wbrew Owidiuszowskiej sentencji: *finis coronat opus*³³, zawarte w artykule rozważania nie wyczerpują w kwestii związanych z tematyką postępowania ze zwrotami. Z powodzeniem może stanowić on jednak punkt wyjścia do dalszych, pogłębionych studiów i badań.

Bibliografia

1. Altkorn J.: Strategia marki. PWE, Warszawa 1999.
2. Amster M.: American classic. Zippo lighter. “Popular Mechanics”, No. 8, 1994.
3. Baran R.: Dystrybucja jako element marketingu, [w:] Garbarski L. (red.): Marketing. Przewodnik. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2004.
4. Bartol K.M. Martin D.C.: Management. McGraw-Hill, New York-St. Louis-San Francisco-Auckland-Bogota-Caracas-Hamburg-Lisbon-London-Madrid-Mexico-Milan-Montreal-New Delhi-Paris-San Juan-Sao Paulo-Singapore-Sydney-Tokyo-Toronto 1991.
5. Boone L.E., Kurtz D.L.: Management. McGraw-Hill, New York-St. Louis-San Francisco-Auckland-Bogota-Caracas-Hamburg-Lisbon-London-Madrid-Mexico-Milan-Montreal-New Delhi-Paris-San Juan-Sao Paulo-Singapore-Sydney-Tokyo-Toronto 1992.
6. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B.: Supply chain logistics management. McGraw-Hill International Edition, Boston-Burr Ridge-Dubuque-Madison-New York-San Francisco-St. Louis-Bangkok-Bogota-Caracas-Kuala Lumpur-Lisbon-London-Madrid-Mexico City-Milan-Montreal-New Delhi-Santiago-Seoul-Singapore-Sydney-Taipei-Toronto 2010.
7. Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M.: Fundamentals of management. IRWIN, Homewood, Boston 1992.
8. Gaimari A.: Where to wear. Fairchild & Gallagher, New York 2006.

³² Starostka-Patyk M.: Logistics of waste flows. Valahia University Press, Targoviste 2012, p. 7.

³³ Pinney T.: The letters of Rudyard Kipling. Vol. 5: 1920-1930. University of Iowa Press, Iowa City 2004, p. 142.

9. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996.
10. Hollensen S.: Global marketing. Pearson Education, Ltd., Harlow 2007.
11. Ivancevich J.M., Lorenzi P., Skinner S.J., Crosby P.B.: Management. Quality and competitiveness. IRWIN, Burr Ridge, Illinois, Boston, Massachusetts, Sydney 1994.
12. Kaplan R.S., Norton D.P.: Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. PWN, Warszawa 2010.
13. Kourdi J.: Business strategy. A Guide to taking your business forward. Profile Books Ltd., London 2009.
14. Lipiecki J.: Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa. „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, nr 4, 1996.
15. Mangan J., Lalwani C., Butcher T., Javadpour R.: Global logistics & supply chain management. John Wiley & Sons Ltd., London 2012.
16. Ober S.: Business communication. CENGAGE Learning, 2002.
17. Obłój K., Trybuchowski M.: Zarządzanie strategiczne, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1995.
18. Pabian A.: Promocja. Nowoczesne formy i środki. Difin, Warszawa 2006.
19. Palmer R., Cockton J., Cooper G.: Managing marketing. Marketing success through good management practice. Elsevier, Amsterdam-Boston-Heidelberg-London-New York-Oxford-Paris-San Diego-San Francisco-Singapore-Sydney-Tokyo 2007.
20. Pinney T.: The letters of Rudyard Kipling. Vol. 5: 1920-1930. University of Iowa Press, Iowa City 2004.
21. Pirlet I.A.: Standardization of the reverse logistics process. Characteristics and added value, [in:] Nikolaidis I. (ed.): Quality management in reverse logistics. Springer, London 2013.
22. Robbins S.P., De Cenzo D.A.: Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002.
23. Rogers D.R., Tibben-Lembke R.S.: Going backwards. Reverse logistics trends and practices. Reverse Logistics Executive Council, Pittsburg 1998.
24. Starostka-Patyk M.: Logistics of waste flows. Valahia University Press, Targoviste 2012.
25. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr: Kierowanie. PWE, Warszawa 2001.
26. Wisner J.D., Stanley L.L.: Process Management. Creating value along the supply chain. Thomson South-Western, Mason 2008.
27. Worthington I., Britton C.: The business environment. Prentice Hall, Harlow-London-New York-Boston-San Francisco-Toronto-Sydney-Singapore-Hong Kong-Tokyo-Seoul-Taipei-New Delhi-Cape Town-Madrid-Mexico City-Amsterdam-Munich-Paris-Milan 2009.
28. www.church-footwear.com/en/UK/history, dostęp 15.06.2013.