



ZWROTY W POLSKIM E-COMMERCE 2026

Dane, trendy i realne wyzwania sprzedawców e-commerce

Raport 2026





Spis treści



Wprowadzenie	3
---------------------	----------

Kluczowe wnioski z badania	4
----------------------------	---



1.0 Profil badanych firm e-commerce	8
--	----------

1.1 Charakterystyka respondentów badania	9
--	---



2.0 Znajomość i przygotowanie do nowych regulacji dotyczących zwrotów	11
--	-----------

2.1 Poziom świadomości nowych wymogów dotyczących zwrotów	13
---	----

2.2 Stopień przygotowania do wdrożenia funkcji odstąpienia online	13
---	----



3.0 Skala i ekonomika zwrotów w e-commerce	16
---	-----------

3.1 Udział zwrotów w sprzedaży (na poziomie firmy)	18
--	----

3.2 Największe wyzwania w obsłudze zwrotów	19
--	----

3.3 Czas obsługi zwrotów	20
--------------------------	----

3.4 Koszt zwrotów	21
-------------------	----

3.5 Czas na odstąpienie od umowy	22
----------------------------------	----

3.6 Zwroty po upływie 14 dni	23
------------------------------	----



4.0 Skala i ekonomika zwrotów w e-commerce	24
---	-----------

4.1 Polityka zwrotów	25
----------------------	----

4.2 Nadawanie zwrotów przez klienta	27
-------------------------------------	----

4.3 Metody obsługi zwrotów	28
----------------------------	----

4.4 Postępowanie ze zwrotami	30
------------------------------	----

4.5 Korzystanie z dodatkowych narzędzi w obsłudze zwrotów	31
---	----





5.0 Zarządzanie zwrotami i doświadczenie klienta 33

5.1 Zapobieganie zwrotom 34

5.2 Zwroty jako element przewagi konkurencyjnej 36

5.3 Komunikacja zasad zwrotu 38



6.0 Zarządzanie zwrotami i doświadczenie klienta 40

6.1 Trudności w obsłudze zwrotów cross-border 42

6.2 Ułatwienia dla klientów zagranicznych przy zwrotach 43



Zwroty i co dalej? 46



Dynamiczny rozwój handlu elektronicznego w ostatnich latach znacząco zmienił sposób funkcjonowania procesów sprzedażowych i logistycznych w przedsiębiorstwach. Jednym z kluczowych elementów modelu biznesu e-commerce stało się zarządzanie zwrotami produktów. W sprzedaży internetowej możliwość odstąpienia od umowy i odesłania towaru jest istotnym elementem ochrony konsumenta, a jednocześnie ważnym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe klientów. Dla przedsiębiorstw oznacza to konieczność organizacji sprawnych procesów obsługi zwrotów, które łączą aspekty logistyczne, operacyjne, finansowe oraz prawne.

Wraz ze wzrostem popularności zakupów online rośnie także znaczenie efektywnego zarządzania logistyką zwrotów. Zwroty generują bowiem szereg wyzwań dla przedsiębiorstw, takich jak dodatkowe koszty operacyjne, konieczność ponownego wprowadzenia produktu do sprzedaży, ryzyko nadużyć ze strony klientów czy wydłużenie procesów magazynowych i administracyjnych. Jednocześnie polityka zwrotów coraz częściej stanowi element strategii konkurencyjnej sklepów internetowych, wpływając na postrzeganą wiarygodność sprzedawcy oraz poziom zaufania klientów.

Istotnym kontekstem dla zarządzania zwrotami są również zmiany regulacyjne dotyczące sprzedaży internetowej w Unii Europejskiej. W szczególności nowe przepisy, które zaczną obowiązywać od 19 czerwca 2026 r., wprowadzają obowiązek udostępnienia w interfejsie sklepu internetowego funkcji umożliwiającej konsumentowi elektroniczne złożenie oświadczenia o odstąpieniu od umowy (tzw. withdrawal function). Regulacja ta może wpłynąć zarówno na sposób inicjowania zwrotów przez klientów, jak i na organizację procesów informatycznych oraz logistycznych po stronie sprzedawców.

Niniejszy raport przedstawia wyniki badania ankietowego dotyczącego zwrotów w e-commerce, zrealizowanego przez agencję SW Research na zlecenie Alsendo na przełomie stycznia i lutego 2026 roku. Badanie objęło 300 firm prowadzących sprzedaż internetową w Polsce (za pomocą własnego sklepu internetowego lub przez marketplace) z co najmniej rocznym stażem na rynku. Respondentami byli głównie właściciele lub osoby decyzyjne zajmujące się sprzedażą online i procesem zwrotów.

Celem badania była analiza praktyk stosowanych przez przedsiębiorstwa e-commerce w zakresie obsługi zwrotów produktów oraz identyfikacja najważniejszych wyzwań i rozwiązań organizacyjnych związanych z tym procesem. Badanie obejmowało również ocenę poziomu świadomości i przygotowania przedsiębiorstw do nadchodzących zmian regulacyjnych. Alsendo wspiera przedsiębiorców w tym obszarze poprzez dedykowane moduły zarządzania zwrotami – Alsendo Business Pro dla małych i średnich firm oraz Innoship dla e-commerce'ów klasy enterprise – umożliwiając automatyzację i integrację całego procesu zwrotów w jednym miejscu.



Kluczowe wnioski z badania



Zwroty w polskim e-commerce stanowią istotne wyzwanie operacyjne.

W większości analizowanych przedsiębiorstw poziom zwrotów nie przekracza 5-7%. Mimo stosunkowo niskiej skali zwrotów przedsiębiorstwa wskazują, że ich obsługa generuje istotne wyzwania operacyjne i finansowe. Jednocześnie 1/3 respondentów nie wie, jaki jest poziom zwrotów w ich firmie.



Największym problemem w obsłudze zwrotów są nadużycia ze strony klientów oraz koszty.

Respondenci najwyżej ocenili problem nadużyć związanych ze zwrotami, takich jak zwracanie używanych produktów czy wykorzystywanie liberalnych polityk zwrotów. Drugim najważniejszym wyzwaniem są koszty obsługi zwrotów, obejmujące transport zwrotny, kontrolę jakości produktu oraz ponowną obsługę logistyczną.



Średni koszt obsługi zwrotu w większości firm mieści się w przedziale 7-30 zł.

Najczęściej deklarowany koszt pojedynczego zwrotu wynosi 10-15 zł, a ponad trzy czwarte przedsiębiorstw wskazuje koszty w przedziale 7-30 zł. Oznacza to, że przy większej skali zwrotów nawet relatywnie niewielki koszt jednostkowy może generować znaczące obciążenia finansowe.



Proces zwrotów w wielu firmach jest częściowo zautomatyzowany, ale rzadko oparty na zaawansowanej analityce

Najczęściej stosowane rozwiązania technologiczne obejmują automatyczne powiadomienia o statusie zwrotu oraz integrację z operatorami logistycznymi. Jednocześnie bardziej zaawansowane narzędzia, takie jak dedykowane platformy zarządzania zwrotami czy analityka predykcyjna, są wykorzystywane w ograniczonym stopniu.



Za zwrot najczęściej płaci klient.

Polityka płatnego zwrotu dominuje nad darmowym zwrotem. 46% firm zaznacza, że zwrot jest zazwyczaj płatny dla klienta, a ok. 33 %, że zazwyczaj darmowy, natomiast ok. 8% oferuje darmowy zwrot warunkowo.





Polityka zwrotów jest postrzegana jako element budowania przewagi konkurencyjnej.

Większość przedsiębiorstw uważa, że łatwość zwrotu zwiększa skłonność klientów do zakupów o wyższej wartości oraz sprzyja budowaniu lojalności. Jednocześnie firmy wskazują na napięcie między poprawą doświadczenia klienta a kosztami operacyjnymi związanymi z obsługą zwrotów.



Poziom świadomości nowych regulacji dotyczących funkcji odstąpienia od umowy online jest niski.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw (57%) po raz pierwszy usłyszała o nadchodzącym obowiązku wprowadzenia w sklepie internetowym funkcji elektronicznego odstąpienia od umowy. Wśród firm świadomych regulacji jedynie niewielka część jest już w pełni przygotowana do jej wdrożenia.



Zwroty są obsługiwane głównie poprzez standardowe kanały logistyczne operatorów kurierskich i sieci OOH.

Najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest odbiór przesyłki przez kuriera spod adresu klienta oraz nadanie zwrotu w automacie paczkowym lub punkcie nadawczym. Pokazuje to duże znaczenie integracji systemów e-commerce z operatorami logistycznymi w zarządzaniu zwrotami.



Większość przedsiębiorstw koncentruje się na odzyskiwaniu wartości ekonomicznej zwracanych produktów.

Ponad połowa zwróconych produktów (55%) trafia ponownie do sprzedaży jako pełnowartościowe towary, a część (16%) jest sprzedawana w formie przecenionej lub outletowej. Działania związane z recyklingiem lub przekazywaniem produktów w formie darowizn mają w badanej próbie marginalne znaczenie.



Zwroty w sprzedaży zagranicznej to obszar z dużym potencjałem do usprawnienia

Spośród firm prowadzących sprzedaż cross-border aż 66% stosuje wyłącznie standardowy zwrot na adres w Polsce realizowany na koszt klienta, bez żadnych ułatwień dla nabywców zagranicznych. Tylko 18,6% umożliwia nadanie zwrotu w lokalnym punkcie lub automacie paczkowym za granicą. Oznacza to, że większość przedsiębiorstw nie wykorzystuje jeszcze obsługi zwrotów jako narzędzia budowania zaufania i lojalności klientów na rynkach międzynarodowych.



Arkadiusz Kawa

prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, prezes
Spółki Celowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

Zwroty w e-commerce przestały być jedynie obciążeniem operacyjnym firmy. Coraz wyraźniej widać, że są one jednym z kluczowych elementów wpływających zarówno na doświadczenie klienta, jak i na efektywność działania całej organizacji. Z raportu wynika, że choć średni poziom zwrotów w badanych firmach wynosi 3,5% (co w przeliczeniu na liczbę zwróconych przesyłek daje ok. 50 mln w 2025 roku), to ich znaczenie zdecydowanie wykracza poza samą skalę zjawiska. Nawet relatywnie niewielki udział zwrotów generuje bowiem dodatkowe koszty i angażuje dodatkowe zasoby, a także wymaga coraz lepszej integracji systemów.

Szczególnie interesujące jest to, że firmy coraz częściej patrzą na zwroty nie tylko przez pryzmat kosztu, lecz także jako na element przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorcy dostrzegają, że łatwość zwrotu zwiększa skłonność klientów do zakupów o wyższej wartości, buduje zaufanie i zwiększa lojalność, a tym samym prowadzi do ponownych zakupów. Jednocześnie badanie pokazuje wyraźne napięcie. Z jednej strony rynek oczekuje wygodnych, przejrzystych i szybkich procedur, z drugiej zaś firmy mierzą się z kosztami oraz ryzykiem nadużyć ze strony klientów. To właśnie nadużycia i koszty zostały wskazane jako najpoważniejsze wyzwania w zarządzaniu zwrotami.

Raport pokazuje też, że wiele przedsiębiorstw znajduje się dziś w okresie przejściowym. Procesy zwrotów są częściowo zautomatyzowane, ale rzadko oparte na zaawansowanej analityce. Najczęściej wykorzystywane są automatyczne powiadomienia dla klientów oraz integracje z operatorami logistycznymi, natomiast narzędzia predykcyjne czy dedykowane platformy do kompleksowego zarządzania zwrotami wciąż nie są standardem. To ważny sygnał, bo w najbliższych latach presja na cyfryzację będzie rosła.

Wyniki z raportu skłaniają do konkluzji, że zwroty nie są już tylko problemem posprzedażowym, ale stają się obszarem strategicznym, który wymaga danych, automatyzacji, sprawnej logistyki i świadomie zaprojektowanej polityki zwrotów. Firmy, które potraktują ten proces jako inwestycję w jakość obsługi i przewagę rynkową, mogą zyskać więcej niż niższe koszty – będą w stanie zbudować silniejsze relacje z klientami i lepiej przygotować się na przyszłość e-commerce.



Magda Magnuszewska

CEO Alsendo

Zwroty są dziś jednym z najbardziej strategicznych elementów operacji e-commerce. Jeszcze kilka lat temu traktowano je głównie jako koszt uboczny sprzedaży internetowej. Obecnie coraz wyraźniej widać, że sposób organizacji procesu zwrotów wpływa na doświadczenie klienta, efektywność operacyjną oraz konkurencyjność sklepów.

Jednym z powodów przygotowania tego raportu była potrzeba lepszego zrozumienia, jak firmy działające w polskim e-commerce zarządzają procesem zwrotów oraz jakie wyzwania operacyjne napotykają w codziennej działalności. Szczególnego znaczenia nabiera to w kontekście nadchodzących zmian regulacyjnych w Unii Europejskiej, które od czerwca 2026 roku wprowadzą obowiązek udostępnienia w sklepach internetowych funkcji elektronicznego odstąpienia od umowy. W praktyce oznacza to większą cyfryzację procesu zwrotów oraz konieczność przygotowania organizacji na ich bardziej systemową obsługę.

Wyniki badania pokazują, że zwroty — niezależnie od swojej skali — angażują wiele obszarów organizacji jednocześnie: logistykę, obsługę klienta, księgowość, systemy IT oraz zarządzanie zapasem. To właśnie ta złożoność sprawia, że odpowiednie narzędzia do zarządzania zwrotami mają kluczowe znaczenie dla każdego sklepu internetowego — zarówno tego, który przetwarza kilkadziesiąt zwrotów miesięcznie, jak i tego operującego w dużej skali. Dobrze zaprojektowany proces zwrotów nie jest odpowiedzią na problem, lecz elementem przewagi konkurencyjnej.

Z perspektywy rynku logistycznego obserwujemy wyraźny trend profesjonalizacji zarządzania zwrotami. Coraz więcej firm traktuje je jako element strategii operacyjnej oraz doświadczenia klienta. Przedsiębiorstwa inwestują w automatyzację procesów, integrację systemów oraz rozwiązania pozwalające monitorować zwroty w czasie rzeczywistym.

Zwroty pozostaną naturalnym elementem handlu internetowego. Kluczowe znaczenie ma sposób, w jaki organizacje potrafią je zaprojektować i zarządzać nimi w skali rosnącego rynku e-commerce.





1.0

Profil badanych firm e-commerce

W badaniu wzięło udział ponad 300 firm działających w e-commerce. Rozmawialiśmy głównie z przedsiębiorstwami, które funkcjonują na rynku od wielu lat i mają już wypracowane własne modele sprzedaży internetowej. W wielu przypadkach wypowiadali się właściciele lub współwłaściciele firm, którzy na co dzień bezpośrednio odpowiadają za sprzedaż online i operacyjne funkcjonowanie biznesu.

Większość badanych przedsiębiorstw prowadzi sprzedaż przede wszystkim poprzez własny sklep internetowy, który pozostaje podstawowym kanałem kontaktu z klientami. Jednocześnie część firm łączy ten model z obecnością na marketplace'ach, wykorzystując sprzedaż wielokanałową jako sposób na zwiększenie zasięgu i skalowanie działalności.

Pod względem branżowym badanie obejmuje kategorie typowe dla handlu internetowego, w których logistyka i procesy zwrotów odgrywają szczególnie istotną rolę. Najczęściej reprezentowane są firmy działające w sektorach, takich jak: elektronika i AGD, dom i ogród, motoryzacja czy moda. **Największa liczba respondentów pochodzi również z największych regionów gospodarczych Polski.**



1.1 Charakterystyka respondentów badania



Firmy prowadzone przez właścicieli

- 66% respondentów to właściciele lub współwłaściciele firm
- Dodatkowe 21% stanowią specjaliści e-commerce lub marketplace.

Oznacza to, że zdecydowana większość odpowiedzi pochodzi od osób bezpośrednio odpowiedzialnych za sprzedaż online, rozwój biznesu oraz organizację procesów operacyjnych w firmie.



Firmy z wieloletnim doświadczeniem

- 78% firm działa na rynku ponad 6 lat.

W badaniu dominują więc przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji rynkowej, które posiadają doświadczenie w sprzedaży internetowej oraz wypracowane modele operacyjne.



Małe zespoły e-commerce

- 90% firm to mikro i małe przedsiębiorstwa
- Struktura zatrudnienia respondentów:
 - 64% firm zatrudnia 2–9 pracowników
 - 26% zatrudnia 10–49 pracowników

Oznacza to, że większość badanych firm działa w niewielkich zespołach, w których zarządzanie sprzedażą, logistyką i obsługą zwrotów często odbywa się przy ograniczonych zasobach.



Sprzedaż przez własny sklep

- 54% firm prowadzi sprzedaż głównie przez własny sklep internetowy.

Dla większości przedsiębiorstw własna platforma sprzedażowa pozostaje podstawowym kanałem kontaktu z klientem i budowania relacji z odbiorcami.



Sprzedaż wielokanałowa

- 35% firm łączy sprzedaż we własnym sklepie z marketplace.

Marketplace'y stanowią dla wielu przedsiębiorstw ważne uzupełnienie sprzedaży, umożliwiając dotarcie do nowych klientów oraz zwiększenie skali działalności.



Firmy wyspecjalizowane branżowo

- Najczęściej reprezentowane branże to:
 - elektronika i AGD – 22%
 - dom i ogród – 18%
 - motoryzacja – 14%
 - moda – 12%

Są to kategorie produktowe, w których logistyka dostaw i proces zwrotów odgrywają szczególnie istotną rolę w doświadczeniu zakupowym klientów.



2.0

Znajomość i przygotowanie do nowych regulacji dotyczących zwrotów

Zapytaliśmy przedsiębiorców o ich świadomość nadchodzących zmian regulacyjnych dotyczących procesu odstąpienia od umowy w sprzedaży internetowej.

Nowe przepisy wprowadzają obowiązek udostępnienia w interfejsie sklepu internetowego funkcji umożliwiającej klientowi złożenie oświadczenia o odstąpieniu od umowy w sposób elektroniczny (tzw. withdrawal function). Mechanizm ten powinien być stale dostępny w serwisie, odpowiednio oznaczony oraz umożliwiać konsumentowi otrzymanie potwierdzenia złożenia odstąpienia od umowy.

Wymóg ten zacznie obowiązywać od 19 czerwca 2026 roku i będzie oznaczał dla sklepów internetowych konieczność zapewnienia cyfrowej obsługi zwrotów już na etapie inicjowania procesu przez klienta.





Znajomość i przygotowanie do nowych regulacji dotyczących zwrotów

57%

Firm po raz pierwszy słyszy o nowych regulacjach

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw deklaruje brak świadomości nadchodzącego obowiązku udostępnienia funkcji elektronicznego odstąpienia od umowy w sklepie internetowym.

20%

Tylko tyle firm dobrze zna nowe regulacje

Dodatkowe 22% przedsiębiorstw słyszało o zmianach, ale nie zna ich szczegółów. Oznacza to, że ogólną świadomość nowych przepisów ma 43% firm.

43%

Firm nie podjęło jeszcze działań przygotowawczych

Wśród przedsiębiorstw świadomych zmian 43% deklaruje brak konkretnych działań wdrożeniowych, mimo wiedzy o nadchodzących obowiązkach.

24%

Firm deklaruje pełną gotowość do wdrożenia nowych wymogów

Dodatkowe 19,5% przedsiębiorstw posiada już plan wdrożenia, który ma zostać zrealizowany w najbliższym czasie.

10%

Tylko tyle firm jest już w pełni przygotowanych do nadchodzących zmian

Kolejne 8% przedsiębiorstw posiada plan wdrożenia, natomiast większość rynku pozostaje na wcześniejszym etapie przygotowań.



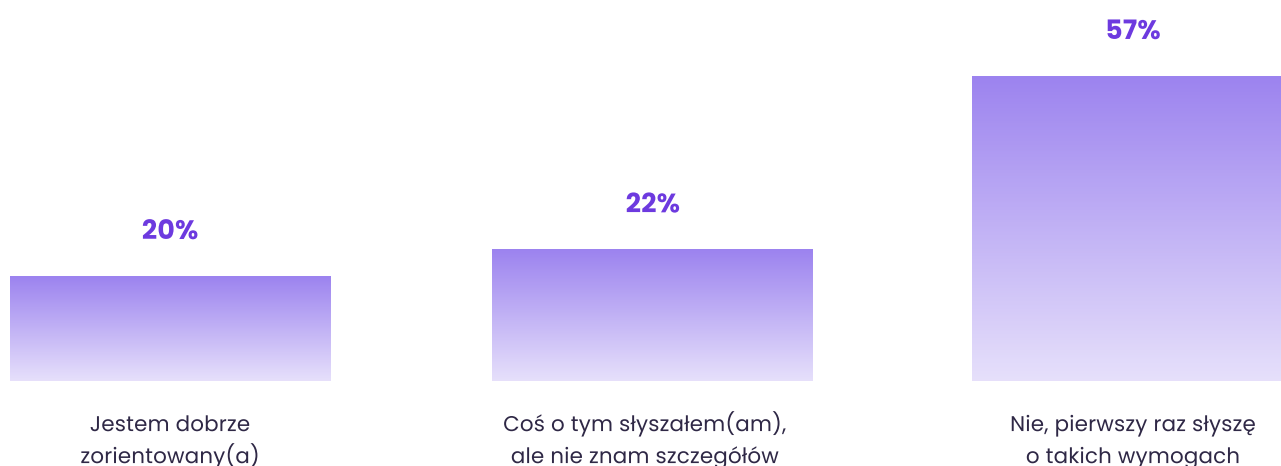


2.1 Poziom świadomości nowych wymogów dotyczących zwrotów

Wyniki badania pokazują, że świadomość nadchodzących regulacji wśród firm jest nadal ograniczona. Ponad połowa respondentów (57%) deklaruje, że słyszy o tym wymogu po raz pierwszy. Dobrą znajomość przepisów wskazuje jedynie 20,3% firm, a kolejne 22% kojarzy temat, choć bez znajomości szczegółów. W praktyce oznacza to, że ogólną orientację w zmianach ma 43% przedsiębiorstw, podczas gdy większość rynku wciąż nie ma wiedzy o nowych obowiązkach.

To szczególnie ważne w kontekście struktury badanej grupy, w której dominują małe i mikrofirmy. W takich organizacjach śledzenie zmian regulacyjnych rzadko jest przypisane do wyspecjalizowanych zespołów prawnych czy compliance, co często przekłada się na późniejsze reagowanie na nowe wymogi.

Rysunek 1. Poziom świadomości nowych przepisów dotyczących zwrotów

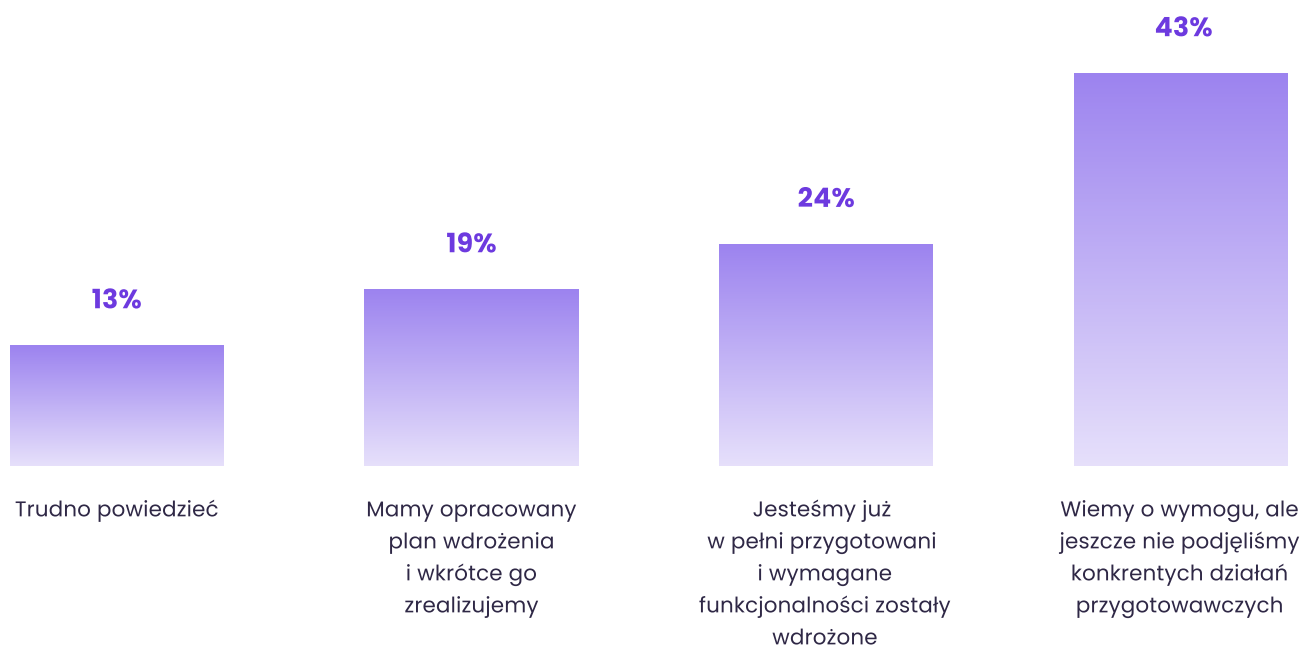


2.2 Stopień przygotowania do wdrożenia funkcji odstąpienia online

Wśród firm, które mają przynajmniej podstawową świadomość nowych wymogów (N = 128), poziom przygotowania do ich wdrożenia jest zróżnicowany. Największa grupa respondentów (43%) wskazuje, że wie o wymogu, jednak nie podjęła jeszcze konkretnych działań przygotowawczych.

Oznacza to, że nawet wśród firm świadomych nadchodzących zmian wiele pozostaje na etapie deklaracji, bez konkretnych działań. Jednocześnie 24% przedsiębiorstw deklaruje pełną gotowość, czyli wdrożenie wymaganych funkcjonalności w systemach sprzedaży. Kolejne 19,5% ma już przygotowany plan wdrożenia, który ma zostać zrealizowany w najbliższym czasie. 13% respondentów nie potrafi natomiast jednoznacznie ocenić poziomu przygotowania swojej organizacji.

Rysunek 2. Stopień przygotowania do wdrożenia funkcji odstąpienia online



W praktyce oznacza to, że tylko niewielka liczba firm jest już w pełni przygotowana na nowe wymogi, a niektóre mają już konkretny plan wdrożenia. Jednocześnie większość przedsiębiorstw wciąż znajduje się na wcześniejszym etapie przygotowań.

Zwroty przestają być traktowane wyłącznie jako koszt operacyjny. Z raportu Alsendo i SW Research wynika, że sprawny proces zwrotu realnie wpływa na decyzje zakupowe klientów. Brak przejrzystej i wygodnej procedury odstąpienia od umowy może stanowić istotną barierę, której nie zrekompensuje nawet najniższa cena.

Nadchodzące zmiany regulacyjne, w szczególności obowiązek umożliwienia łatwego złożenia oświadczenia o odstąpieniu w formie elektronicznej (tzw. „withdrawal function”), będą testem dojrzałości technologicznej sklepów. Uproszczenie procesu inicjowania zwrotu znacząco obniży barierę wejścia dla konsumenta i przeniesie presję na szybkość, przewidywalność i transparentność zwrotu środków.

Nowe regulacje unijne to obowiązek prawny, ale także impuls do optymalizacji procesów. Firmy, które połączą obsługę zwrotów z automatyzacją operacyjną i sprawnym łańcuchem dostaw, obniżą koszty i zwiększą przewidywalność procesów. Pozostali będą mierzyć się z rosnącą presją operacyjną i niższą efektywnością.

We współczesnym handlu elektronicznym polityka zwrotów wykracza dalece poza standardowy obowiązek legislacyjny. Stanowi ona zaawansowane narzędzie kreowania przewagi rynkowej. Dzisiejsi konsumenci charakteryzują się wysoką świadomością, a ich ostateczna decyzja o finalizacji koszyka zakupowego bywa bezpośrednio warunkowana transparentnością i prostotą mechanizmu odesłania towaru.

Dla nowoczesnego podmiotu e-commerce elastyczne podejście do tych procedur nie jest stratą operacyjną. Jest to przede wszystkim celowa inwestycja w budowanie zaufania, wzmacnianie wiarygodności marki oraz stymulowanie długoterminowej retencji nabywców, co w środowisku cyfrowym determinuje biznesowy sukces.



3.0

Skala i ekonomika zwrotów w e-commerce



Kluczowe wnioski z badania



Aż 1/3 firm nie wie, ile zwrotów generuje biznes – a te, które wiedzą, mierzą się z kosztami wyższymi niż się wydaje

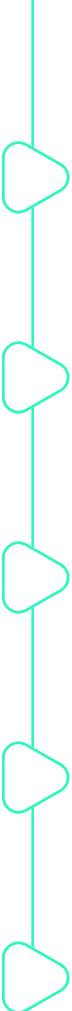
Obsługa zwrotu angażuje logistykę, magazyn, obsługę klienta i systemy IT jednocześnie – koszt każdego z nich sumuje się szybciej, niż większość firm zdaje sobie sprawę. Brak monitorowania sprawia, że problem rośnie w cieniu codziennej sprzedaży, zanim stanie się widoczny w wynikach.



49% firm dokonuje refundacji w ciągu maksymalnie 5 dni

31% przedsiębiorstw zwraca środki w ciągu 3–5 dni od otrzymania produktu, a kolejne 18% robi to w ciągu 1–2 dni.





40% firm potrzebuje co najmniej 11 dni na zwrot pieniędzy

17% przedsiębiorstw deklaruje czas refundacji 11–14 dni, a 23% wskazuje okres powyżej 14 dni.

Najczęstszy koszt obsługi zwrotu wynosi 10–15 zł

21% firm wskazuje właśnie ten przedział kosztowy jako typowy dla pojedynczego zwrotu.

77% firm ponosi koszt zwrotu w przedziale 7–30 zł

To oznacza, że większość przedsiębiorstw operuje na tym poziomie kosztów logistycznych i operacyjnych.

90% firm oferuje ustawowe 14 dni na odstąpienie od umowy

Tylko niewielka część przedsiębiorstw wydłuża ten okres jako element przewagi konkurencyjnej.

Zwroty po ustawowym terminie są rzadkie

Wśród firm oferujących dłuższy czas zwrotu aż 79% wskazuje, że stanowią one maksymalnie 10% wszystkich zwrotów.

Analiza skali i ekonomiki zwrotów pozwala lepiej zrozumieć, jak duże znaczenie mają one dla codziennego funkcjonowania firm e-commerce. Wyniki badania pokazują, że choć udział zwrotów w sprzedaży jest w większości przedsiębiorstw relatywnie niski, to ich obsługa wiąże się z konkretnymi kosztami operacyjnymi i organizacyjnymi. Jednocześnie firmy stosują różne praktyki w zakresie czasu obsługi zwrotów, kosztów logistycznych czy długości okresu odstąpienia od umowy. Poniższe wnioski podsumowują najważniejsze obserwacje dotyczące skali zwrotów, ich ekonomiki oraz wyzwań, z jakimi mierzą się przedsiębiorstwa w tym obszarze.

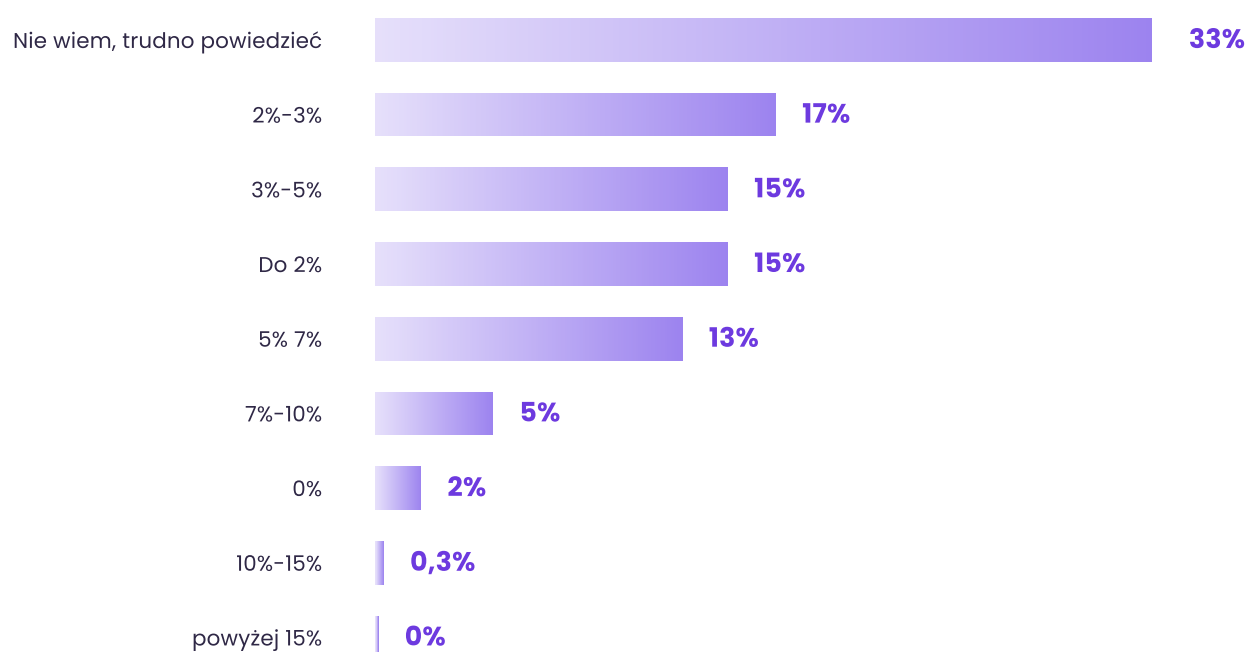


3. 1 Udział zwrotów w sprzedaży (na poziomie firmy)

Deklarowany poziom zwrotów jest relatywnie niski. Średnia liczba zwrotów w badanych firmach wyniosła 3,5%. Największa grupa firm wskazuje, że zwroty stanowiły 2,01–3% wszystkich sprzedanych produktów (17%). Zbliżony udział mają firmy deklarujące poziom zwrotów do 2% (15%) oraz 3,01–5% (15%). Nieco wyższe poziomy zwrotów pojawiają się rzadziej.

W badaniu nie odnotowano przedsiębiorstw deklarujących bardzo wysokie poziomy zwrotów (powyżej 15%). Jednocześnie 1/3 respondentów wskazało odpowiedź „nie wiem, trudno powiedzieć”, co może oznaczać brak szczegółowego monitorowania wskaźników zwrotów w części firm.

Rysunek 3. Udział zwrotów w sprzedaży (na poziomie firmy)





3. 2 Największe wyzwania w obsłudze zwrotów

Zapytaliśmy przedsiębiorców, co naprawdę sprawia trudność w obsłudze zwrotów.

Poprosiliśmy firmy o ocenę największych wyzwań związanych ze zwrotami w e-commerce w skali od 1 do 5. Sprawdziliśmy nie tylko średnie oceny, ale też to, jak często dany problem uznawany jest za naprawdę istotny (oceny 4–5) lub mało ważny (1–2).

Najczęściej wskazywanym wyzwaniem okazały się nadużycia ze strony klientów – ponad połowa firm uznała je za poważny problem. Jednocześnie około jedna trzecia badanych nie widzi w nich większego zagrożenia, co pokazuje, jak różne są doświadczenia firm.

Na drugim miejscu znalazły się koszty zwrotów – dla blisko połowy respondentów to realne obciążenie dla biznesu. Kolejne obszary to kwestie systemowe i IT, procesy magazynowe po zwrocie oraz logistyka – wszystkie wskazywane jako istotne przez około jedną trzecią firm.

Najmniej problematyczna okazała się obsługa klienta. Prawie połowa firm uznała ją za obszar, który nie sprawia większych trudności, co może oznaczać, że ten element procesu zwrotów jest już dobrze poukładany.

Rysunek 5. Największe wyzwania w obsłudze zwrotów (oceny 4 i 5)



Zwroty w e-commerce obejmują zarówno wyzwania operacyjne, jak i ryzyko nadużyć. Najczęściej wskazywanym problemem są nadużycia ze strony klientów, takie jak zwracanie używanych produktów, podmiany towarów czy wykorzystywanie polityk zwrotów niezgodnie z ich założeniami.

Istotnym elementem są również koszty. Obejmują one transport zwrotny, ponowną obsługę logistyczną, kontrolę jakości, magazynowanie oraz ponowne wprowadzenie produktu do sprzedaży lub jego utylizację.

Znaczenie mają także obszary technologiczne i magazynowe. Integracje systemowe, automatyzacja procesów oraz zarządzanie przepływem towarów w logistyce zwrotnej stanowią istotną część całego procesu.

Analiza zależności pokazuje, że wraz ze wzrostem skali zwrotów rośnie poziom trudności ich obsługi. Najbardziej widoczne jest to w przypadku nadużyć oraz kosztów, a także w obszarach operacyjnych związanych z logistyką i magazynem.



3. 3 Czas obsługi zwrotów

W badaniu sprawdziliśmy, ile czasu firmy potrzebują od momentu otrzymania zwrotu do oddania pieniędzy klientowi.

Najczęściej wskazywany czas to 3–5 dni – tak działa 31% firm. Kolejne 18% realizuje zwroty jeszcze szybciej, w ciągu 1–2 dni. Łącznie oznacza to, że prawie połowa firm (49%) zwraca środki w maksymalnie 5 dni.

Jednocześnie duża część przedsiębiorstw potrzebuje więcej czasu. 11% firm wskazuje 6–10 dni, a 17,3% – 11–14 dni. Najdłuższy czas, powyżej 14 dni, deklaruje 23% badanych.

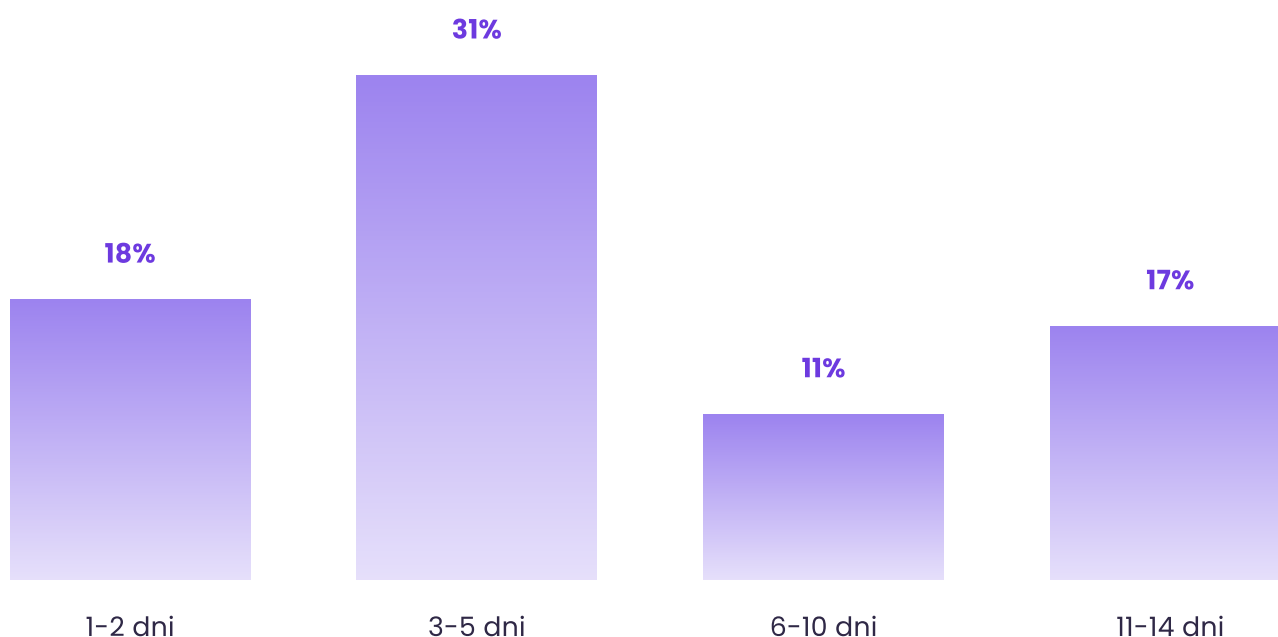
W praktyce oznacza to, że 40% firm zwraca środki dopiero po co najmniej 11 dniach, co ma bezpośredni wpływ na doświadczenie klientów w procesie zwrotu.

Czas refundacji jest jednym z kluczowych elementów oceny sprzedawcy przez klientów. Współcześni konsumenci coraz częściej oczekują szybkiego zwrotu środków po odesłaniu produktu, a długość tego procesu może wpływać na ogólną satysfakcję z zakupów oraz skłonność do ponownego skorzystania z oferty danego sklepu.

Uzyskane wyniki wskazują, że choć niemal połowa firm realizuje zwroty środków stosunkowo szybko, to jednocześnie znaczna część przedsiębiorstw potrzebuje na ten proces ponad

tydzień, a w wielu przypadkach nawet ponad dwa tygodnie. Może to wynikać z konieczności przeprowadzenia kontroli jakości zwracanego produktu, procesów księgowych lub ograniczeń organizacyjnych w obsłudze zwrotów.

Rysunek 6. Czas obsługi zwrotów



3. 4 Koszt zwrotów

W badaniu analizowano również deklarowany średni koszt obsługi pojedynczego zwrotu produktu ponoszony przez przedsiębiorstwa e-commerce. Wyniki wskazują na stosunkowo szeroki zakres kosztów, jednak z wyraźną koncentracją w średnich przedziałach wartości.

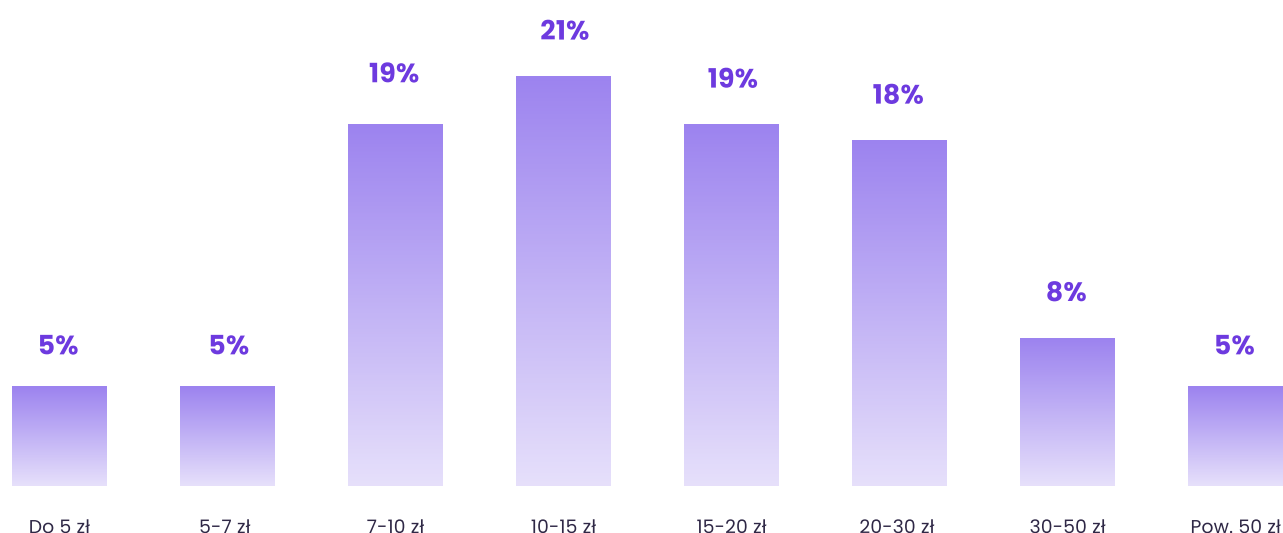
Największa grupa firm (21%) wskazała koszt zwrotu w przedziale 10,01-15 zł. Kolejne często wskazywane przedziały to 7,01-10 zł (19%), 15,01-20 zł (19%) oraz 20,01-30 zł (18%). Niższe koszty zwrotów pojawiają się znacznie rzadziej. Koszt do 5 zł deklaruje 5% firm, natomiast 5,01-7 zł wskazało 5% respondentów. Z kolei wyższe koszty, przekraczające 30 zł, występują w mniejszej części próby: 8% firm deklaruje koszt w przedziale 30-50 zł, a 5% wskazuje koszt powyżej 50 zł.

Najczęściej spotykany koszt obsługi jednego zwrotu mieści się w przedziale 10–15 zł. Jednocześnie aż 77% firm wskazuje koszty na poziomie od 7 do 30 zł, co pokazuje typowy zakres wydatków związanych ze zwrotami.

Na ten koszt składa się kilka elementów: transport zwrotny, przyjęcie paczki w magazynie, sprawdzenie produktu, ponowne wprowadzenie go do sprzedaży oraz obsługa administracyjna.

To ważne dane przy podejmowaniu decyzji o polityce zwrotów, np. przy oferowaniu ich za darmo. Nawet stosunkowo niski koszt jednostkowy, przy dużej liczbie zwrotów, przekłada się na realne obciążenie dla firmy.

Rysunek 7. Koszt zwrotów



3. 4 Czas na odstąpienie od umowy

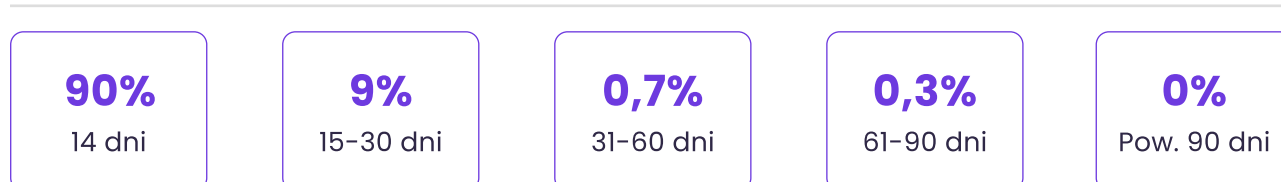
Badanie objęło również analizę deklarowanego czasu, w jakim klienci mogą odstąpić od umowy i dokonać zwrotu produktu. Wyniki wskazują na bardzo wysoką zgodność praktyk rynkowych z obowiązującym w prawie konsumenckim standardem.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw (90%) deklaruje, że oferuje klientom 14 dni na odstąpienie od umowy, co odpowiada minimalnemu okresowi przewidzianemu w regulacjach prawa konsumenckiego. Jednocześnie 9% firm oferuje klientom wydłużony czas na zwrot,

wynoszący od 15 do 30 dni. Dłuższe okresy występują sporadycznie. Jedynie 0,7% przedsiębiorstw deklaruje możliwość odstąpienia w okresie 31-60 dni, a 0,3% wskazuje przedział 61-90 dni.

Wyniki te pokazują, że choć część firm decyduje się na rozszerzenie ustawowego okresu zwrotu jako element budowania przewagi konkurencyjnej, to w praktyce standard 14 dni pozostaje dominującym rozwiązaniem.

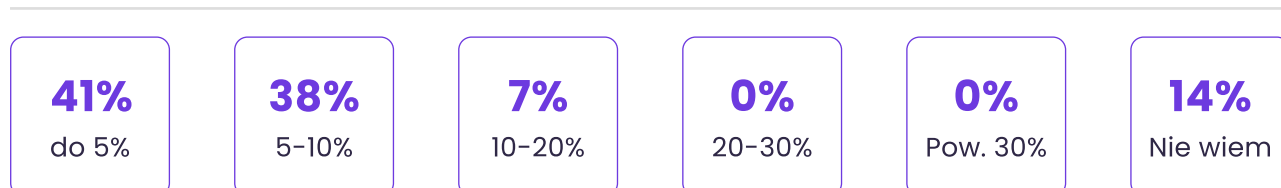
Rysunek 8. Czas na odstąpienie od umowy



3. 6 Zwroty po upływie 14 dni

Przedsiębiorców oferujących wydłużony okres zwrotu (N=29) zapytaliśmy o udział w ogólnej liczbie zwrotów produktów odesłanych po upływie ustawowych 14 dni. Największa grupa przedsiębiorstw (41%) wskazuje, że takie zwroty stanowią do 5% wszystkich zwrotów, natomiast 38% firm ocenia ich udział na poziomie 5,01-10%. Oznacza to, że w zdecydowanej większości przypadków zwroty realizowane po ustawowym terminie stanowią niewielką część całkowitej liczby zwrotów. Wyższy udział zwrotów po 14 dniach jest relatywnie rzadki – 7% respondentów wskazało przedział 10,1-20%, natomiast po 0% w przedziale 20,01-30% oraz powyżej 30%. 14% firm nie było w stanie określić udziału takich zwrotów.

Rysunek 9. Zwroty po upływie 14 dni



Uzyskane wyniki wskazują, że wydłużenie okresu odstąpienia od umowy pełni głównie funkcję marketingową i wizerunkową. W praktyce zwroty realizowane po 14 dniach stanowią niewielki odsetek wszystkich przypadków. Oznacza to, że dłuższy czas na zwrot może zwiększać atrakcyjność oferty, bez istotnego wpływu na skalę zwrotów.



4.0

Organizacja i logistyka procesu zwrotów

Kluczowe wnioski z badania

64% firm deklaruje obsługę zwrotów przez kuriera odbierającego paczkę od klienta

Model door-to-door pozostaje najczęściej stosowanym rozwiązaniem logistycznym.

56% przedsiębiorstw umożliwia zwrot przez automaty paczkowe

Infrastruktura OOH staje się jednym z kluczowych elementów obsługi zwrotów w e-commerce.





36,7% firm wykorzystuje punkty nadawczo-odbiorcze (PUDO)

Punkty partnerskie stanowią ważne uzupełnienie automatów paczkowych w procesie zwrotów.

46% sprzedawców przenosi koszt zwrotu na klienta

Jest to najczęściej stosowany model finansowania logistyki zwrotów.

32,7% firm oferuje klientom darmowe zwroty

Najczęściej jest to element strategii budowania przewagi konkurencyjnej i poprawy doświadczenia zakupowego.

Organizacja i logistyka procesu zwrotów stanowią jeden z kluczowych elementów operacyjnego funkcjonowania e-commerce. Wyniki badania pokazują, że przedsiębiorstwa stosują różne modele zarządzania zwrotami – zarówno w zakresie polityki kosztowej, jak i sposobu nadawania oraz obsługi przesyłek zwrotnych. Jednocześnie widoczna jest rosnąca rola infrastruktury logistycznej, takiej jak automaty paczkowe czy punkty nadawcze, a także narzędzi technologicznych wspierających obsługę procesu zwrotów. Poniższe wnioski podsumowują najważniejsze obserwacje dotyczące sposobu organizacji logistyki zwrotnej w badanych firmach e-commerce.



4.1 Polityka zwrotów

W przypadku polityki zwrotów, najczęściej stosowanym podejściem jest przeniesienie opłaty za zwrot na klienta, to podejście stosuje 46% badanych firm. Drugim najczęściej używanym rozwiązaniem jest darmowy zwrot finansowany przez sklep, który deklaruje 33% przedsiębiorstw. Taka polityka jest często stosowana jako element budowania przewagi konkurencyjnej oraz poprawy doświadczenia klienta w procesie zakupowym.

Mniejsza część firm stosuje bardziej zróżnicowane lub warunkowe podejście do zwrotów. 12% respondentów wskazuje, że zasady zwrotów różnią się u nich w zależności od kanału sprzedaży, np. między sprzedażą we własnym sklepie internetowym a marketplace'ami. 8% przedsiębiorstw oferuje darmowy zwrot warunkowy, np. po przekroczeniu określonego progu wartości zamówienia lub w ramach programów lojalnościowych.

Jeszcze rzadziej spotykane jest różnicowanie zasad w zależności od kategorii produktu – taką praktykę deklaruje 5% firm.



Wyniki pokazują, że podejście do zwrotów jest bardzo zróżnicowane i nie ma jednego dominującego modelu. Firmy stosują zarówno rozwiązania, w których koszt zwrotu ponosi klient, jak i takie, gdzie przejąmuje go sprzedawca.

Zgodnie z przepisami w UE koszt odesłania towaru przy odstąpieniu od umowy co do zasady pokrywa klient, o ile został o tym wcześniej poinformowany. W praktyce jednak część firm decyduje się na darmowe zwroty, traktując je jako element oferty i sposób na zwiększenie konkurencyjności.

Decyzje w tym obszarze sprowadzają się do wyboru między kosztami a doświadczeniem klienta. Darmowe zwroty mogą ułatwiać podjęcie decyzji zakupowej i zwiększać atrakcyjność sklepu, ale jednocześnie generują dodatkowe koszty operacyjne. Z kolei przeniesienie kosztu na klienta ogranicza wydatki, ale może wpływać na postrzeganie oferty.

Część firm stosuje modele mieszane – dopasowuje zasady zwrotów do kategorii produktów, kanału sprzedaży lub wartości zamówienia.

Rysunek 10. Polityka zwrotów



4.2 Nadawanie zwrotów przez klienta

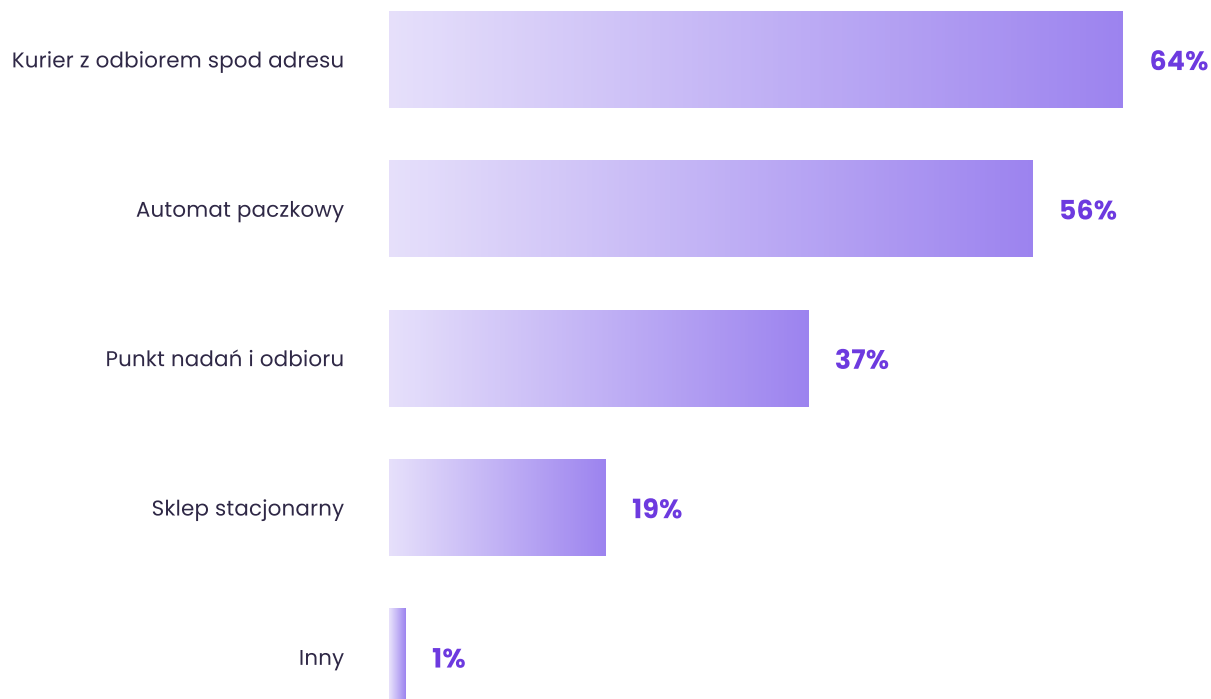
Sprawdziliśmy również, w jaki sposób klienci najczęściej odsyłają zwracane produkty. Respondenci mogli wskazać więcej niż jeden kanał, z którego korzystają w obsłudze zwrotów.

Najczęściej wybieranym rozwiązaniem jest odbiór przez kuriera bezpośrednio spod adresu klienta – wskazało go 64% firm. Ten model dobrze sprawdza się przy większych produktach oraz tam, gdzie ważna jest wygoda procesu „door-to-door”.

Drugim najpopularniejszym kanałem są automaty paczkowe, z których korzysta 56% przedsiębiorstw. Ich popularność wynika głównie z dostępności 24/7 i prostoty obsługi.

Na trzecim miejscu znajdują się punkty nadań i odbioru (PUDO), wskazane przez 37% firm. Stanowią one alternatywę dla automatów, szczególnie w miejscach z mniejszą dostępnością infrastruktury. Rzadziej wykorzystywane są zwroty w sklepach stacjonarnych – oferuje je 19% firm, głównie tych działających w modelu omnichannel. Pozostałe rozwiązania mają marginalne znaczenie i pojawiają się sporadycznie.

Rysunek 11. Nadawanie zwrotów przez klienta



Uzyskane wyniki pokazują wyraźną dominację rozwiązań logistycznych opartych na operatorach kurierskich oraz sieciach punktów odbioru poza domem (OOH – out-of-home). W praktyce oznacza to, że skuteczna obsługa zwrotów jest w dużej mierze uzależniona od integracji systemów e-commerce z operatorami logistycznymi, a także od sprawności procesów przyjęcia zwracanej przesyłki, takich jak skanowanie przesyłki, śledzenie jej statusu czy automatyczne informowanie klienta o przebiegu zwrotu.

Wynik ten ma również istotne znaczenie w kontekście planowanych zmian regulacyjnych dotyczących wprowadzenia funkcji „odstęp od umowy” w interfejsie online. Nowa regulacja przenosi moment inicjacji zwrotu do kanału cyfrowego, jednak nie eliminuje fizycznego przepływu towaru w łańcuchu logistycznym.

Oznacza to, że nawet przy pełnej cyfryzacji procesu zgłoszenia odstąpienia od umowy kluczową rolę nadal odgrywać będzie sprawność operacyjna systemu logistycznego odpowiedzialnego za odbiór i transport zwracanych produktów.

4.3 Metody obsługi zwrotów

Sprawdziliśmy też, jak firmy organizują sam proces zwrotu. Respondenci mogli wskazać kilka rozwiązań, dlatego widać, że w praktyce często funkcjonują one równolegle.

Najczęściej firmy udostępniają klientowi gotową etykietę zwrotną lub kod nadania – tak działa 34% badanych. To rozwiązanie upraszcza zwrot dla klienta i daje sprzedawcy większą kontrolę nad przesyłką.

Niewiele mniej firm (33%) pozostawia organizację zwrotu po stronie klienta. W tym modelu to klient wybiera przewoźnika i nadaje paczkę samodzielnie.

32,7% firm umożliwia zwroty przez automaty paczkowe lub punkty nadawcze. To pokazuje rosnącą rolę rozwiązań OOH w e-commerce.

Rzadziej spotykana jest opcja zamówienia kuriera pod adres klienta – oferuje ją 18% firm, głównie przy większych produktach lub w modelach nastawionych na wysoki poziom obsługi.

Najrzadziej firmy korzystają z zewnętrznych platform do obsługi zwrotów (7%) lub innych, indywidualnych rozwiązań (4%).

Rysunek 12. Metody obsługi zwrotów



W wynikach widać pozorną rozbieżność między tym, jak klienci odsyłają zwroty, a tym, jak firmy organizują cały proces. W pytaniu o kanały aż 64,3% firm wskazało odbiór przez kuriera spod adresu klienta. Z kolei tylko 18,3% deklaruje, że klient może zamówić kuriera bezpośrednio przez sklep.

Różnica wynika z zakresu pytań. Pierwsze dotyczyło sposobu dostarczenia zwrotu do sprzedawcy, drugie – tego, czy sklep udostępnia narzędzie do zamówienia kuriera w swoim systemie.

W praktyce oznacza to, że kurier często odbiera zwrot od klienta, ale to klient sam organizuje wysyłkę. Tylko część firm oferuje w pełni zintegrowane rozwiązanie, w którym zamówienie kuriera jest elementem procesu zwrotu.

Wyniki pokazują też, że rynek jest częściowo uporządkowany, ale nadal nie w pełni zautomatyzowany. Część firm oferuje gotowe narzędzia, jak etykiety czy kody nadania, a część pozostawia organizację zwrotu po stronie klienta.

To jednocześnie pokazuje przestrzeń do rozwoju rozwiązań typu end-to-end, które łączą zgłoszenie zwrotu, logistykę i refundację w jednym systemie. Może to zyskiwać na znaczeniu wraz z przenoszeniem procesu zwrotu do kanału online (np. funkcja odstąpienia od umowy). Wraz z cyfryzacją rośnie rola systemów, które zapewniają przejrzystość, śledzenie statusu i integrację z logistyką, co w dłuższej perspektywie sprzyja automatyzacji zwrotów.

4.4 Postępowanie ze zwrotami

W badaniu analizowaliśmy również, co przedsiębiorstwa najczęściej robią z produktami zwróconymi przez klientów.

Największy udział w strukturze postępowania ze zwrotami ma ponowna sprzedaż produktu jako pełnowartościowego, bez obniżania ceny z powodu wcześniejszego zwrotu. Średnio 50,4% zwracanych produktów trafia ponownie do sprzedaży w tej samej formie.

Drugim najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest sprzedaż produktu w formie przecenionej, outletowej lub odnowionej, po wcześniejszej weryfikacji lub drobnej naprawie. Ten sposób zagospodarowania zwrotów stanowi średnio 17,7% przypadków. Istotnym elementem struktury jest również zwrot produktu do producenta lub dostawcy, realizowany w ramach umów handlowych – średni udział tego rozwiązania wynosi 14,4%.

Znacznie mniejszą rolę odgrywają działania związane z wycofaniem produktu z obiegu. Utylizacja lub zniszczenie produktu stanowi średnio 5,7% wszystkich zwrotów, natomiast recykling lub odzysk surowców – 3,3%. Najmniejszy udział w strukturze zagospodarowania zwrotów ma przekazywanie produktów w formie darowizn, np. organizacjom charytatywnym lub instytucjom społecznym, które stanowi średnio 0,7% przypadków.

Rysunek 13. Postępowanie ze zwrotami





4.5 Korzystanie z dodatkowych narzędzi w obsłudze zwrotów

W badaniu przeanalizowano również stopień wykorzystania narzędzi technologicznych wspierających obsługę zwrotów w przedsiębiorstwach e-commerce. Respondenci oceniali poziom wykorzystania poszczególnych rozwiązań w pięciostopniowej skali (1-5), gdzie 1 oznaczało brak stosowania danego narzędzia, a 5 – jego zdecydowane wykorzystanie.

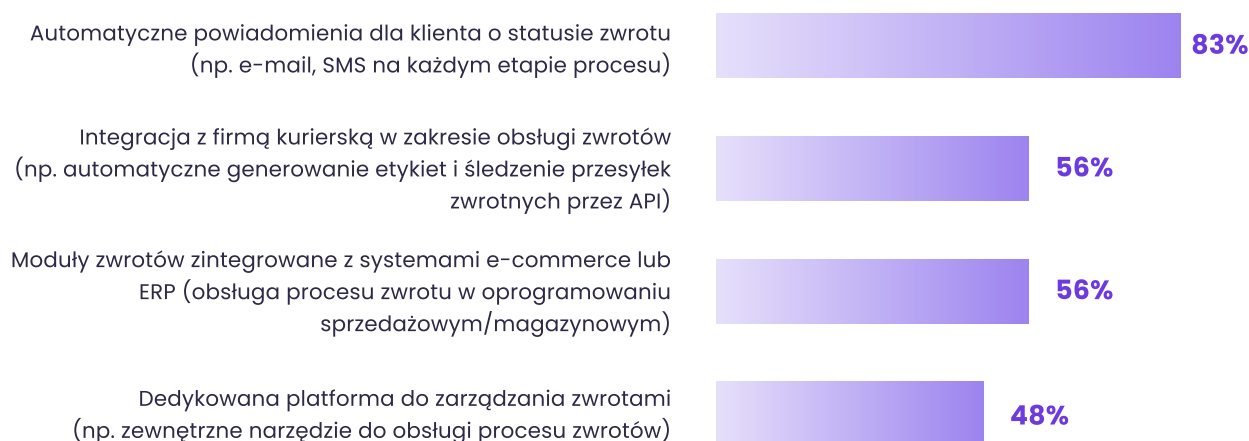
Wyniki pokazują, że wiele firm korzysta z podstawowych narzędzi do informowania klientów o statusie zwrotu, np. automatycznych powiadomień. Dzięki temu proces jest bardziej przejrzysty, a klienci na bieżąco wiedzą, co dzieje się z ich zwrotem.

Rzadziej wykorzystywane są bardziej zaawansowane rozwiązania, takie jak dedykowane platformy czy pełna integracja systemów. Oznacza to, że w wielu firmach proces zwrotów jest tylko częściowo zautomatyzowany i nadal wymaga pracy manualnej.

Może to być wyzwaniem w kontekście nowych regulacji dotyczących odstąpienia od umowy online, które wymagają sprawnego, cyfrowego procesu – od zgłoszenia po obsługę zwrotu.

Widać też różnice między firmami – większe organizacje częściej korzystają z zaawansowanych narzędzi i inwestują w technologie wspierające obsługę zwrotów.

Rysunek 14. Korzystanie z dodatkowych narzędzi w obsłudze zwrotów (oceny 4 i 5)





Michał Wójcik

Director of Partnerships, Alsendo

Wyniki badania bardzo wyraźnie pokazują, jak duże znaczenie w obsłudze zwrotów ma infrastruktura logistyczna oraz współpraca pomiędzy różnymi partnerami rynku. W większości firm zwroty realizowane są przy wykorzystaniu dostaw przez kurierów, do automatów paczkowych oraz punktów nadawczych. Oznacza to, że sprawność całego procesu zależy nie tylko od samego sklepu internetowego, ale również od jakości integracji z partnerami logistycznymi.

Szczególnie interesujący jest wysoki udział rozwiązań typu out-of-home, takich jak automaty paczkowe czy punkty odbioru. Rozwiązania te zyskują na popularności, ponieważ łączą wygodę dla klienta z relatywnie efektywną logistyką po stronie operatorów. Z perspektywy partnerstw logistycznych oznacza to konieczność budowania ekosystemów, które umożliwiają sklepom korzystanie z różnych modeli dostawy i zwrotu w ramach jednego systemu.

Wyniki badania wskazują również na stosunkowo niski poziom wykorzystania dedykowanych platform do zarządzania zwrotami. Może to oznaczać, że w wielu firmach proces ten nadal funkcjonuje w sposób częściowo manualny lub rozproszony pomiędzy różnymi narzędziami. To właśnie ten obszar adresujemy w ramach naszych rozwiązań – dopasowanych do skali i potrzeb różnych firm. Alsendo Business Pro, skierowany do małych i średnich sklepów internetowych, oferuje moduł obsługi zwrotów, który pozwala uporządkować i zautomatyzować ten proces bez konieczności wdrażania rozbudowanej infrastruktury IT. Z kolei Innoship, przeznaczony dla e-commerce'ów klasy Enterprise, umożliwia zaawansowane zarządzanie zwrotami na dużą skalę – z pełną integracją systemową, szczegółową analityką oraz obsługą wielu przewoźników i rynków w ramach jednej platformy. Dzięki temu każda firma – niezależnie od wolumenu sprzedaży – może zarządzać zwrotami w jednym miejscu, ograniczając pracę manualną i zyskując pełną kontrolę nad procesem.

Wraz z rosnącą skalą e-commerce oraz nadchodzącymi zmianami regulacyjnymi znaczenie integracji technologicznych pomiędzy sklepami a partnerami logistycznymi będzie prawdopodobnie rosło.

Zwroty coraz częściej przestają być wyłącznie problemem logistycznym, a stają się elementem doświadczenia klienta. Dlatego współpraca pomiędzy operatorami logistycznymi, platformami technologicznymi i sklepami internetowymi będzie kluczowa dla dalszego rozwoju tego obszaru.





5.0

Zarządzanie zwrotami i doświadczenie klienta

Zarządzanie zwrotami w e-commerce nie ogranicza się wyłącznie do obsługi procesu logistycznego po odesłaniu produktu przez klienta. Coraz częściej obejmuje także działania podejmowane wcześniej – na etapie prezentacji oferty, wsparcia klienta czy komunikowania zasad zwrotów. Wyniki badania pokazują, że przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na działaniach zapobiegających zwrotom, takich jak poprawa jakości informacji o produkcie czy kontrola jakości przed wysyłką.

Jednocześnie polityka zwrotów i sposób jej komunikowania zaczynają być postrzegane jako element doświadczenia klienta oraz potencjalne narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej. **Poniższe wnioski podsumowują najważniejsze obserwacje dotyczące tego, jak firmy zarządzają zwrotami w kontekście relacji z klientem.**



Kluczowe wnioski z badania



92,3% firm ogranicza zwroty poprzez szczegółowe opisy produktów

Dokładne informacje produktowe są najczęściej stosowanym narzędziem ograniczania liczby zwrotów.



87,3% przedsiębiorstw wskazuje kontrolę jakości jako kluczowy element prewencji zwrotów

Sprawdzenie produktu przed wysyłką pozwala ograniczyć błędy logistyczne i reklamacje.



78% sklepów oferuje klientom wsparcie przed zakupem

Kontakt z konsultantem lub infolinia pomagają zmniejszyć ryzyko błędnych decyzji zakupowych.



73% firm inwestuje w wysokiej jakości zdjęcia lub materiały wizualne produktów

Lepsza prezentacja produktu zmniejsza liczbę zwrotów wynikających z niedopasowania oczekiwań klienta.



Polityka zwrotów wpływa na decyzje zakupowe klientów

Dla wielu przedsiębiorstw prosty proces zwrotu jest elementem budowania zaufania i lojalności klientów.



5.1 Zapobieganie zwrotom

W badaniu sprawdziliśmy też, jakie działania firmy podejmują, aby ograniczyć liczbę zwrotów. Respondenci oceniali ich wykorzystanie w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza brak stosowania, a 5 – regularne wykorzystywanie.

Najczęściej stosowaną praktyką jest kontrola jakości przed wysyłką – deklaruje ją 87% firm. Tylko 4% wskazuje, że tego nie robi. Bardzo powszechne są także szczegółowe opisy



produktów, zawierające informacje o wymiarach, materiałach czy funkcjonalnościach – korzysta z nich aż 92% firm. To najczęściej wykorzystywany sposób ograniczania zwrotów. Duże znaczenie ma też wsparcie klienta przed zakupem (np. czat, infolinia) – stosuje je 78% firm. Często wykorzystywane są również usprawnienia w kompletacji i pakowaniu (76%) oraz dobrej jakości zdjęcia i wideo (73%), które pomagają ograniczyć błędy i nieporozumienia.

Rzadziej firmy analizują przyczyny zwrotów i na tej podstawie wprowadzają zmiany – choć 67% deklaruje takie działania, często nie są one jeszcze w pełni uporządkowane. Jeszcze mniej popularne są bardziej zaawansowane rozwiązania technologiczne. 56% firm korzysta z narzędzi do przewidywania ryzyka zwrotu, a 53% z rozwiązań wspierających decyzję zakupową, takich jak konfiguratory, rekomendacje rozmiaru czy wirtualne przymierzalnie. Najrzadziej stosowane są ograniczenia dla klientów często dokonujących zwrotów – deklaruje je 47% firm.

Rysunek 15. Zapobieganie zwrotom (oceny 4 i 5)



Wyniki pokazują, że firmy e-commerce skupiają się głównie na podstawowych działaniach ograniczających zwroty. Najczęściej są to lepsze opisy produktów, kontrola jakości przed wysyłką oraz usprawnienia w kompletacji zamówień. To rozwiązania stosunkowo łatwe do wdrożenia, które pomagają ograniczyć błędy i nieporozumienia.

Rzadziej wykorzystywane są bardziej zaawansowane podejścia oparte na analizie danych i narzędziach predykcyjnych. W wielu firmach zarządzanie zwrotami ma więc nadal charakter operacyjny i reaktywny, a nie oparty na danych.

Dodatkowa analiza pokazuje, że im więcej zwrotów ma firma, tym częściej sięga po bardziej zaawansowane narzędzia. Najbardziej widać to w przypadku rozwiązań wspierających decyzje zakupowe, takich jak konfiguratorzy czy wirtualne przymierzalnie.

Podobna zależność dotyczy wprowadzania ograniczeń dla klientów generujących dużo zwrotów. Widać ją także – choć nieco słabiej – przy narzędziach do przewidywania ryzyka zwrotu oraz analizie ich przyczyn.

W praktyce oznacza to, że bardziej zaawansowane podejście do zarządzania zwrotami pojawia się głównie wtedy, gdy skala problemu zaczyna rosnąć, a nie jako standardowe działanie we wszystkich firmach.



5.2 Zwroty jako element przewagi konkurencyjnej

Zapytaliśmy przedsiębiorców o postrzeganie polityki zwrotów jako elementu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw e-commerce. Oceniali oni poziom zgody z kilkoma stwierdzeniami w skali od 1 do 5.

Najwyższą ocenę uzyskało stwierdzenie, że **łatwość dokonania zwrotu zwiększa skłonność klientów do dokonywania zakupów o wyższej wartości**. 76% respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem. Jedynie 9% nie podziela tej opinii.

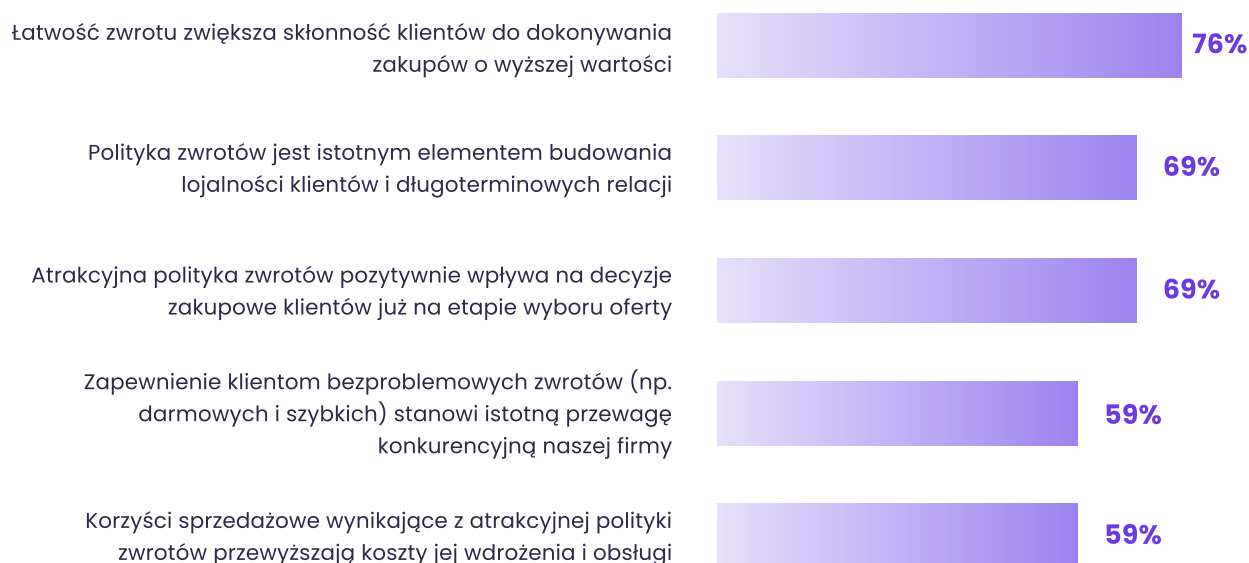
Drugim najczęściej wskazywanym aspektem jest rola polityki zwrotów w budowaniu lojalności klientów i długoterminowych relacji – zgadza się z tym 69% firm. Taki sam odsetek uważa, że atrakcyjne warunki zwrotów wpływają na decyzje zakupowe już na etapie wyboru oferty.

Nieco mniej firm (59%) postrzega bezproblemowe zwroty, np. darmowe i szybkie, jako wyraźną przewagę konkurencyjną. Jednocześnie 22% nie zgadza się z tym podejściem.

Najwięcej wątpliwości budzi opłacalność takich działań. 59% firm uważa, że korzyści sprzedażowe przeważają nad kosztami, ale aż 25% jest przeciwnego zdania.



Rysunek 16. Zwroty jako element przewagi konkurencyjnej (oceny 4 i 5)



Przedsiębiorstwa e-commerce w dużej mierze postrzegają politykę zwrotów jako element budowania wartości dla klienta i wspierania sprzedaży. Szczególnie silne jest przekonanie, że łatwość zwrotu zwiększa skłonność klientów do zakupów o większej wartości oraz sprzyja budowaniu lojalności. Jednocześnie wyniki ujawniają pewne napięcie strategiczne między atrakcyjnością polityki zwrotów a kosztami jej obsługi.

Choć wiele firm dostrzega korzyści sprzedażowe wynikające z przyjaznych dla klienta zasad zwrotów, to jednocześnie wcześniejsze wyniki badania wskazują, że przedsiębiorstwa mierzą się z istotnymi kosztami operacyjnymi oraz ryzykiem nadużyć ze strony klientów. W praktyce może to prowadzić do swoistego „konfliktu celów” między poprawą doświadczenia klienta a ochroną marży i ograniczaniem ryzyka operacyjnego.

Dodatkowa analiza pokazuje, że firmy oferujące darmowe zwroty częściej widzą ich pozytywny wpływ na zachowania klientów. Wśród takich firm 76% uważa, że polityka zwrotów wpływa na decyzje zakupowe, podczas gdy w firmach bez darmowych zwrotów jest to 64%.

Podobnie jest w przypadku lojalności klientów – 77% firm z darmowymi zwrotami dostrzega ten wpływ, w porównaniu do 63% w pozostałych.

5.3 Komunikacja zasad zwrotu

Badanie objęło również analizę kanałów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa do komunikowania klientom zasad zwrotów. Respondenci oceniali stopień wykorzystania poszczególnych form komunikacji w pięciostopniowej skali (1-5), gdzie 1 oznaczało bardzo małe wykorzystanie danego kanału, a 5 – bardzo duże.

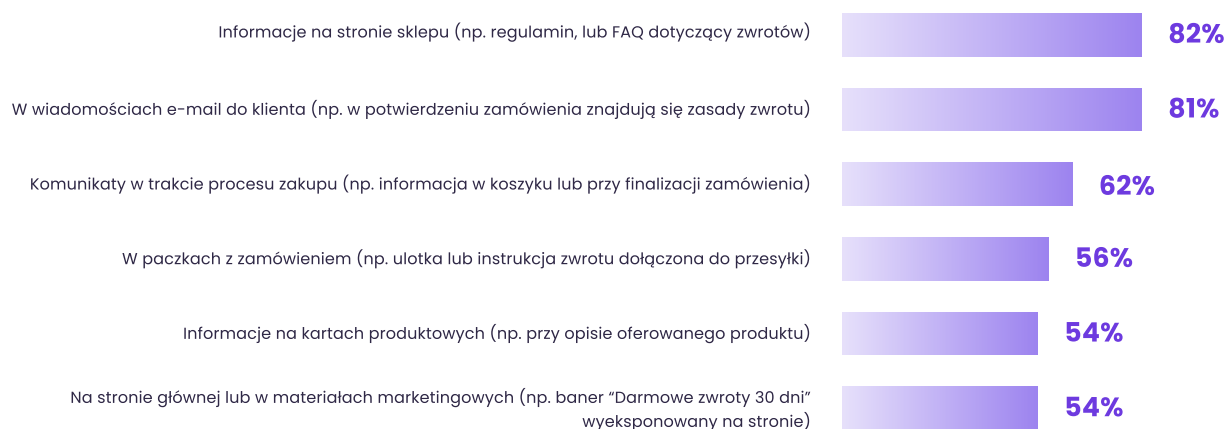
Najczęściej wykorzystywanym kanałem komunikacji są wiadomości e-mail wysyłane do klienta, np. w potwierdzeniu zamówienia lub po jego realizacji. 81% firm deklaruje, że intensywnie korzysta z tego rozwiązania, a tylko 6% używa go sporadycznie.

Na podobnym poziomie jest komunikacja na stronie sklepu. Informacje o zwrotach, takie jak regulamin czy sekcja FAQ, są dostępne u 81% przedsiębiorstw i stanowią ważne źródło wiedzy dla klientów.

Wynik ten potwierdza, że strona sklepu pozostaje podstawowym miejscem prezentowania formalnych zasad zwrotów. Istotnym kanałem są także komunikaty pojawiające się w trakcie procesu zakupowego, np. w koszyku lub przy finalizacji zamówienia. 62% firm deklaruje jego stosowanie. Jednocześnie 26% respondentów wskazuje, że wykorzystuje ten kanał w niewielkim stopniu. Nieco rzadziej wykorzystywane są informacje o zasadach zwrotów zamieszczane bezpośrednio na kartach produktowych (54%).

Podobny poziom wykorzystania dotyczy informacji przekazywanych w przesyłce z zamówieniem, np. w formie ulotki lub instrukcji zwrotu. (56% wskazań z co najmniej dużym stopniem wykorzystania). Najniżej ocenionym kanałem komunikacji okazały się materiały marketingowe lub elementy strony głównej, takie jak banery informujące o darmowych zwrotach czy wydłużonym czasie na odstąpienie od umowy. 54% firm deklaruje jego częste stosowanie.

Rysunek 17. Komunikacja zasad zwrotu (oceny 4 i 5)



Firmy najczęściej komunikują zasady zwrotów w kanałach bezpośrednio związanych z zakupem, takich jak e-maile czy sekcje informacyjne na stronie sklepu. To rozwiązania, które zapewniają przejrzystość i pomagają spełnić obowiązki informacyjne wobec klientów.

Rzadziej informacje o zwrotach pojawiają się w kontekście marketingowym, np. na kartach produktowych czy w materiałach promocyjnych. W praktyce oznacza to, że dla wielu firm komunikacja zwrotów ma głównie charakter informacyjny, a rzadziej jest wykorzystywana jako element budowania przewagi czy zaufania.

Widać też podejście wielokanałowe – firmy łączą komunikację przed zakupem, w jego trakcie i po zakończeniu. Dzięki temu klienci mają większą jasność co do zasad zwrotów, a ryzyko nieporozumień jest mniejsze.



6.0

Zwroty w cross-border (sprzedaż zagraniczna)



Kluczowe wnioski z badania



20% badanych firm prowadzi sprzedaż zagraniczną

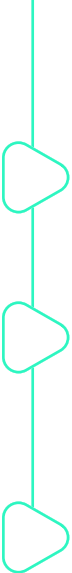
Większość przedsiębiorstw koncentruje się nadal na rynku krajowym.



66% firm obsługuje zwroty zagraniczne na adres w Polsce

Klient odsyła towar bezpośrednio do magazynu w kraju sprzedawcy.





Najczęściej stosowany model to zwrot na koszt klienta

Rozwiązania oferujące darmowe lub lokalne zwroty zagraniczne są wciąż rzadkie.

Zwroty międzynarodowe generują dodatkowe koszty logistyczne

Dłuższy transport i obsługa operacyjna stanowią jedną z barier rozwoju sprzedaży zagranicznej.

Lokalna infrastruktura zwrotów pozostaje ograniczona

Tylko część firm oferuje klientom możliwość nadania zwrotu w lokalnych punktach logistycznych.

W badaniu analizowaliśmy skalę sprzedaży zagranicznej (cross-border e-commerce) wśród badanych przedsiębiorstw. Działalność na rynkach międzynarodowych może bowiem wiązać się ze specyficznymi wyzwaniami w zakresie obsługi zwrotów, takimi jak wyższe koszty logistyczne, dłuższy czas transportu czy różnice regulacyjne pomiędzy poszczególnymi krajami.

Wśród badanych przedsiębiorstw, sprzedaż do klientów poza Polską deklaruje 59 przedsiębiorstw (20%). Oznacza to, że badana populacja firm e-commerce w dużej mierze koncentruje się na rynku krajowym.

Taki wynik może wynikać z kilku czynników, w tym barier logistycznych, kosztów obsługi zamówień zagranicznych, różnic w regulacjach konsumenckich czy konieczności dostosowania procesów operacyjnych do wymagań różnych rynków.

Relatywnie niski udział sprzedaży cross-border jest również spójny ze strukturą próby badawczej, w której dominują mikro i małe przedsiębiorstwa. Firmy tego typu często dysponują ograniczonymi zasobami organizacyjnymi i logistycznymi, a ekspansja zagraniczna może dla nich oznaczać istotny wzrost złożoności operacyjnej. Szczególnie widoczne jest to w obszarze zarządzania zwrotami międzynarodowymi, które wiążą się z wyższymi kosztami transportu oraz bardziej wymagającą organizacją procesów logistycznych.



6.1 Trudności w obsłudze zwrotów cross-border

Firmy prowadzące sprzedaż zagraniczną zostały poproszone o ocenę, jakie trudności wiążą się z obsługą zwrotów od klientów z innych krajów.

Najczęściej wskazywanym wyzwaniem jest długi czas oczekiwania na przesyłki zwrotne – 30,5% firm uznaje go za problem. Jednocześnie dla większości (61%) nie stanowi on istotnego utrudnienia. Podobnie wygląda kwestia kosztów zwrotów międzynarodowych: 27% firm postrzega je jako problem, podczas gdy 63% nie widzi w tym większej trudności.

Na dalszym planie pojawiają się formalności związane ze zwrotami spoza Unii Europejskiej, np. procedury celne – 22% firm uznaje je za istotne wyzwanie. Jeszcze rzadziej wskazywany jest brak lokalnej infrastruktury do zwrotów w krajach klientów, taki jak brak punktów nadania czy partnerów logistycznych (17%).

Najmniej problematyczna okazuje się komunikacja z klientami zagranicznymi – aż 70% firm deklaruje, że nie stanowi ona istotnego utrudnienia.

Rysunek 18. Trudności w obsłudze zwrotów cross-border (oceny 4 i 5)



Obsługa zwrotów w sprzedaży zagranicznej wiąże się z dodatkowymi wyzwaniami, ale ich skala nie jest bardzo duża. Najczęściej wskazywane trudności dotyczą logistyki międzynarodowej – głównie czasu transportu i kosztów przesyłek zwrotnych.

Jednocześnie większość firm nie traktuje tych problemów jako poważnej bariery. Może to wynikać m.in. z mniejszej skali sprzedaży zagranicznej, działania głównie na rynkach europejskich lub stosowania rozwiązań ograniczających liczbę zwrotów.

Mniejsze znaczenie mają natomiast kwestie organizacyjne, takie jak brak infrastruktury czy problemy komunikacyjne. W porównaniu z logistyką są one rzadziej wskazywane jako istotne wyzwanie.

6.2 Ułatwienia dla klientów zagranicznych przy zwrotach

Firmy prowadzące sprzedaż zagraniczną zostały zapytane o to, jak organizują zwroty dla klientów spoza Polski. Możliwe było wskazanie więcej niż jednego rozwiązania.

Najczęściej stosowanym podejściem jest brak dodatkowych ułatwień – większość firm kieruje zwroty na adres w Polsce, a koszt przesyłki ponosi klient.

Znacznie rzadziej pojawiają się rozwiązania, które upraszczają proces po stronie kupującego. Część firm umożliwia nadanie zwrotu w lokalnym punkcie lub automacie paczkowym dzięki współpracy z zagranicznymi operatorami logistycznymi. Jeszcze mniej oferuje zamówienie kuriera do odbioru przesyłki od klienta.

Najrzadziej spotykane są rozwiązania najbardziej przyjazne z perspektywy klienta, takie jak bezpłatny zwrot czy lokalny adres zwrotu w danym kraju (np. magazyn lub partner logistyczny). Pojedyncze firmy wskazują także inne, indywidualne podejścia.

Rysunek 19. Ułatwienia dla klientów zagranicznych przy zwrotach



Brak dodatkowych ułatwień w obsłudze zwrotów zagranicznych może obniżać atrakcyjność oferty na rynkach międzynarodowych – szczególnie w branżach, w których zwroty są częste, a wygoda tego procesu ma duże znaczenie dla klienta.

Z drugiej strony wyniki mogą wynikać z relatywnie niewielkiej skali sprzedaży zagranicznej w badanych firmach. Przy niskim wolumenie zamówień inwestowanie w bardziej zaawansowane rozwiązania, takie jak lokalne magazyny zwrotów czy bezpłatne zwroty międzynarodowe, często nie jest ekonomicznie uzasadnione.

W praktyce oznacza to, że dla wielu przedsiębiorstw sprzedaż cross-border pozostaje raczej uzupełnieniem działalności krajowej, a nie kierunkiem wymagającym rozbudowanej infrastruktury zwrotów.



Adam Zajac

Director Cross-Border, Alsendo

Choć sprzedaż zagraniczna nie jest jeszcze dominującym modelem działalności wśród badanych firm, jej znaczenie w e-commerce systematycznie rośnie. Wraz z rozwojem sprzedaży cross-border rośnie również znaczenie sprawnie zaprojektowanego procesu zwrotów, który jest jednym z najbardziej wymagających elementów logistyki międzynarodowej.

Zwroty w sprzedaży transgranicznej są bardziej złożone niż w przypadku rynku krajowego. Obejmują transport międzynarodowy, różnice w infrastrukturze logistycznej pomiędzy krajami oraz odmienne oczekiwania klientów na poszczególnych rynkach. W praktyce oznacza to konieczność budowania rozwiązań logistycznych, które pozwalają obsługiwać zwroty w sposób lokalny, a jednocześnie zarządzać nimi centralnie z poziomu systemów sklepu internetowego.

Jednym z wyzwań jest również kwestia kosztów. Transport zwrotny pomiędzy krajami może znacząco zwiększać koszty operacyjne sprzedaży zagranicznej, dlatego coraz większą rolę odgrywają rozwiązania umożliwiające lokalne nadanie zwrotu przez klienta lub konsolidację przesyłek zwrotnych w hubach logistycznych. W kolejnych latach można spodziewać się dalszego rozwoju infrastruktury logistycznej wspierającej sprzedaż międzynarodową. Wraz z rosnącą skalą handlu cross-border sprawne zarządzanie zwrotami stanie się jednym z kluczowych elementów budowania zaufania klientów na rynkach zagranicznych.





7.0

Zwroty i co dalej?

Wyniki badania pokazują, że zwroty w polskim e-commerce są realnym wyzwaniem – zarówno operacyjnym, jak i kosztowym oraz organizacyjnym. W większości firm ich poziom utrzymuje się na poziomie 5–7% sprzedaży, ale nawet przy takim udziale generują zauważalne koszty i wymagają sprawnie zaprojektowanych procesów logistycznych oraz systemowych. Jednocześnie część przedsiębiorstw wciąż nie monitoruje podstawowych wskaźników, takich jak odsetek zwrotów czy liczba zamówień, co utrudnia świadome zarządzanie tym obszarem.

Najczęściej wskazywane trudności dotyczą nadużyć ze strony klientów oraz rosnących kosztów obsługi zwrotów. Obejmują one m.in. transport zwrotny, kontrolę jakości produktów, operacje magazynowe i obsługę administracyjną. Coraz wyraźniej widać też zmianę podejścia – zwroty są traktowane jako element doświadczenia klienta i potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. To z kolei wymaga znalezienia równowagi między efektywnością operacyjną a oczekiwaniami konsumentów.



Między kosztem a doświadczeniem klienta. Jak podejmować lepsze decyzje o zwrotach:

Rozwój systematycznego monitorowania zwrotów

Częstsze monitorowanie podstawowych wskaźników, takich jak poziom zwrotów, ich przyczyny czy koszty, oraz regularna analiza danych pozwalają szybciej wychwycić problemy i lepiej planować działania operacyjne.

Wykorzystanie analityki danych w zarządzaniu zwrotami

Choć wiele firm stosuje podstawowe działania ograniczające zwroty (np. dokładne opisy produktów czy kontrolę jakości), rzadziej wykorzystywane są bardziej zaawansowane narzędzia analityczne lub predykcyjne. Rozwój takich rozwiązań może pomóc w identyfikacji ryzyka zwrotu już na etapie zakupu oraz w projektowaniu bardziej efektywnych procesów sprzedażowych.

Automatyzacja i integracja procesów zwrotów

Wdrożenie zintegrowanych systemów obsługi zwrotów, obejmujących zgłoszenie odstąpienia od umowy, logistykę przesyłki oraz proces refundacji, może zwiększyć przejrzystość procesu dla klienta i ograniczyć obciążenia operacyjne przedsiębiorstwa.

Optymalizacja polityki zwrotów

Świadome kształtowanie polityki zwrotów, z uwzględnieniem zarówno doświadczenia klienta, jak i kosztów operacyjnych, pozwala lepiej zarządzać tym obszarem. W praktyce często sprawdzają się modele hybrydowe, np. darmowe zwroty warunkowe lub różnicowanie zasad w zależności od kategorii produktów.

Komunikacja polityki zwrotów jako element przewagi konkurencyjnej

Większość firm traktuje komunikację zasad zwrotów głównie jako obowiązek informacyjny, podczas gdy może ona być skutecznym narzędziem sprzedażowym. Ekspozowanie atrakcyjnych warunków zwrotu już na etapie wyboru produktu – na kartach produktowych, stronie głównej czy w materiałach marketingowych – może realnie wpływać na decyzje zakupowe klientów. Przedsiębiorstwa, które świadomie budują przekaz wokół łatwości i wygody zwrotu, zyskują przewagę wizerunkową i wspierają lojalność klientów bez zwiększania kosztów operacyjnych.

Przygotowanie do zmian regulacyjnych

Wcześniejsze zaplanowanie wdrożenia funkcji elektronicznego odstąpienia od umowy w sklepie internetowym ułatwia przygotowanie się do nadchodzących zmian prawnych. W praktyce może to oznaczać konieczność dostosowania systemów IT oraz procedur obsługi zwrotów.

Rozwój działań w obszarze gospodarki obiegu zamkniętego

Wyniki badania wskazują, że działania takie jak recykling czy przekazywanie zwróconych produktów w formie darowizn są stosowane w ograniczonym zakresie. W przyszłości rozwój takich praktyk może stanowić element strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw oraz dodatkowy sposób zagospodarowania zwracanych produktów.

Zarządzanie zwrotami staje się coraz ważniejszym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw e-commerce.

Wraz z rosnącą konkurencją na rynku oraz zmianami regulacyjnymi znaczenie efektywnego, zintegrowanego i opartego na danych podejścia do obsługi zwrotów będzie prawdopodobnie systematycznie rosnąć.

Odpowiednie przygotowanie organizacyjne i technologiczne może nie tylko ograniczyć koszty operacyjne, lecz także poprawić doświadczenie klienta i wspierać rozwój sprzedaży internetowej.



ZWROTY W POLSKIM E-COMMERCE 2026

**Dane, trendy i realne wyzwania
sprzedawców e-commerce**

alsendo 