

# Unapređenje organizacije povrata kod maloprodaje namještaja

---

**Kladar, Iva**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Transport and Traffic Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet prometnih znanosti**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:119:891624>

*Rights / Prava:* [In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Transport and Traffic Sciences -  
Institutional Repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET PROMETNIH ZNANOSTI

DIPLOMSKI RAD

**UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE POVRATA KOD  
MALOPRODAJE NAMJEŠTAJA**

**IMPROVING THE RETURN ORGANIZATION IN  
FURNITURE RETAIL**

Mentor: doc. dr. sc. Ivona Bajor

Studentica: Iva Kladar

JMBAG: 0135241572

Zagreb, rujan 2021.

Zagreb, 10. svibnja 2021.

Zavod: **Zavod za transportnu logistiku**  
Predmet: **Povratna logistika**

## DIPLOMSKI ZADATAK br. 6120

Pristupnik: **Iva Kladar (0135241572)**  
Studij: **Inteligentni transportni sustavi i logistika**  
Smjer: **Logistika**

Zadatak: **Unapređenje organizacije povrata kod maloprodaje namještaja**

Opis zadatka:

U radu će se analizirati načini organizacije povrata, zakonska regulativa te sustavi naprednijih opskrbnih lanaca kako bi se istaknule mogućnosti napređenja organizacije povrata kod maloprodaje namještaja. U radu će se predložiti mogućnosti optimizacije na primjeru iz prakse.

Mentor:

Predsjednik povjerenstva za  
diplomski ispit:

---

doc. dr. sc. Ivona Bajor

## SAŽETAK

Povratna logistika predstavlja obrnuti tok kretanja robe. Glavni zadaci u sustavu povrata su sakupljanje, provjera, selekcija, sortiranje te recikliranje ili odlaganje proizvoda u povratu. Prikupljanje proizvoda odvija se na prodajnim mjestima gdje je kupac kupio proizvod, a nakon što prođe kroz sve potrebne aktivnosti, može se redistribuirati s ciljem postizanja njegove najveće moguće vrijednosti. Nekorišten proizvod vraća se u prodaju, korišteni se usmjeravaju u outlet trgovine, na sekundarna tržišta te u druge kanale. Maloprodaja danas ima određene glavne funkcije, a to su osiguravanje asortimana proizvoda i usluga, razlaganje velikih količina proizvoda u manje prema potrebama kupca, držanje zaliha te pružanja usluga za lakšu kupnju i korištenje proizvoda. Povratni sustav uključuje dva osnovna koncepta strukture povrata, centralizirani i decentralizirani sustav. Razlozi povrata proizvoda postaju sve opširniji, a svaka tvrtka određuje svoja pravila. Prikazana je analiza sustava povrata maloprodajne tvrtke namještaja, a na temelju istraživanja predložena su moguća unapređenja istog.

**KLJUČNE RIJEČI:** sustav povrata; maloprodaja; razlozi povrata; vraćeni proizvodi

## SUMMARY

Return logistics represents the reverse flow of goods. The main tasks in the return system are collecting, checking, selecting, sorting and recycling or disposing of returned products. Product collection takes place at points of sale where the customer has purchased the product, and after going through all the necessary activities, it can be redistributed with the aim of achieving its maximum possible value. Unused product is returned for sale, directed to outlet stores, secondary markets and other channels. Retail today has certain main functions, which are to provide a range of products and services, to break down large quantities of products into smaller ones according to customer needs, to keep stocks and to provide services for easier purchase and use of products. The return system includes two basic concepts of the return structure, the centralized and the decentralized system. The reasons for product returns are becoming more extensive, and each company sets its own rules. The analysis of the return system of the furniture retail company is presented, and based on the research, possible improvements of the same are proposed.

**KEY WORDS:** return system; retail; reasons for refund; returned products.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. SUSTAVI POVRATA .....	3
2.1. Aktivnosti sustava povrata.....	5
2.1.1 Sakupljanje .....	6
2.1.2. Provjera/selekcija/sortiranje .....	8
2.1.3 Popravak.....	9
2.1.4. Obnova, recikliranje, reprocesiranje i ponovna proizvodnja .....	10
2.1.5. Oporaba .....	10
2.3. Kanali povrata .....	11
3. SUSTAVI POVRATA U MALOPRODAJNOM LANCU.....	14
3.1. Centralizirani sustav u maloprodaji.....	15
3.2. Decentralizirani sustav u maloprodaji .....	17
3.3. Najčešći razlozi povrata .....	19
4. ANALIZA POVRATNOG SUSTAVA MALOPRODAJNOG LANCA .....	21
4.1. Općenito o robnoj kući IKEA.....	22
4.2. IKEA Pravila povrata .....	24
4.3. Analiza podataka.....	28
5. PRIJEDLOG UNAPREĐENJA POVRATNOG SUSTAVA MALOPRODAJNOG LANCA.....	39
5.1. Problemi i izazovi .....	39
5.2. Moguća unapređenja poslovanja.....	41
5.2.1. Proširenje podrške aplikacije na operativni sustav android .....	41
5.2.2. Usmjeravanje ključnih pokazatelja performansi na povrat .....	42
5.2.3. Uvođenje kružnog poslovnog modela .....	42
6. ZAKLJUČAK.....	45

LITERATURA .....	47
POPIS SLIKA .....	50
POPIS TABLICA.....	51
POPIS GRAFIKONA.....	52

# 1. UVOD

Povratna logistika predstavlja obrnuti tok dobara koji nastaje kao posljedica krive isporuke, oštećenja robe, viška robe i mnogih drugih razloga. Sustav povratne logistike relativno je novi pojam te se usluge postepeno razvijaju i oslanjaju na rukovoditeljske sposobnosti kako bi se smanjio i riješio problem proizvodnog otpada. Efikasna manipulacija robom u procesu povrata od neizmjerne je važnosti, a funkcionalnost opskrbnog lanca, osim manjeg postotka vraćene robe, osigurava i brži protok robe u povratu. Kada je proizvod vraćen, on se može redistribuirati s ciljem postizanja najveće moguće vrijednosti proizvoda.

Sustav logistike povrata pruža potrošačima povrat neželjenih proizvoda, što znači da mora funkcionirati na brz i jednostavan način, a sudionici cijelog opskrbnog lanca nastoje sačuvati ukupnu kvalitetu proizvoda dok je u sustavu. Manjkavi ili oštećeni proizvodi moraju pronaći put do potrošača, a za to je potreban duži i kompleksniji povratni kanal. Svrha diplomskog rada je prikazati i analizirati poslovanje i sustav povrata maloprodaje namještaja. Cilj diplomskog rada je na temelju prikupljenih informacija i podataka predložiti moguća unapređenja sustava povrata, kako bi se smanjila nepotrebna količina vraćenih proizvoda, poboljšala njihova iskoristivost te dodatno smanjio negativan utjecaj na okoliš. Rad je podijeljen u šest cjelina:

1. Uvod
2. Sustavi povrata
3. Sustavi povrata u maloprodajnom lancu
4. Analiza povratnog sustava maloprodajnog lanca
5. Prijedlog unapređenja sustava maloprodajnog lanca
6. Zaključak

U drugom poglavlju opisane su glavne značajke sustava povrata, aktivnosti koje se odvijaju unutar sustava te u koje se sve kanale povrata proizvod preusmjerava.

Treće poglavlje obuhvaća strukturu centraliziranog i decentraliziranog sustava povrata, ključne razlike, prednosti i nedostatke pojedinog sustava te opisuje najčešće razloge povrata.



Četvrto poglavlje obuhvaća analizu maloprodajne tvrtke namještaja IKEA. Prikazane su općenite informacije o poslovanju, usluge koje pruža, pravila povrata tvrtke te je napravljena analiza cijelog sustava povrata uključujući i analizu podataka prema znanstvenim člancima.

U petom poglavlju prikazani su problemi i izazovi s kojima se tvrtka IKEA susreće u prilikom povrata proizvoda te su predložena moguća unapređenja sustava povrata kako za cijeli maloprodajni lanac, tako i za robnu kuću u Zagrebu.

## 2. SUSTAVI POVRATA

Povratna logistika smatra se segmentom zelene logistike te predstavlja sve logističke aktivnosti potrebne za zbrinjavanje i manipulaciju proizvodima koji više nisu u stanju za upotrebu ili koje korisnik više ne koristi, a koji imaju potencijal za ponovnu upotrebu.

Jedan od najranijih opisa povratne logistike definirali su Lambert i Stock 1981. godine u samim početcima kao obrnuti tok proizvoda u lancu sa svrhom: smanjenja izvora, recikliranja, popravaka, zamjene materijala, ponovne uporabe materijala, odlaganje i obnavljanje otpada, povećanje ekonomičnosti protoka sirovina, povećanje efikasnosti zaliha u procesu te kontrole učinkovitosti sveukupnog procesa opskrba. [1]

Vijeće za upravljanje logistikom u ranim dvadesetima donosi formalnu definiciju povratne logistike: "... pojam koji se odnosi za definiranje uloge logistike u procesima reciklaže, zbrinjavanja otpada te upravljanja opasnim otpadom; u širem smislu pojam obuhvaća sve logističke aktivnosti koje su vezane uz recikliranje, zamjenu i ponovno korištenje, kao i smanjenje materijala i otpada." Krajem devedesetih godina 20. stoljeća autori Rogers i Tibben-Lembke donose definiciju povratne logistike koja se danas najčešće koristi: "... proces planiranja, implementacije i kontrole učinkovitoga i isplativoga protoka sirovina, dijelova, gotovih proizvoda i vezanih informacija od mjesta korištenja do mjesta proizvodnje u svrhu povećanja vrijednosti ili pravilnoga odlaganja." [2]

Povratna logistika usko je povezana s problemom recikliranja i zaštite okoliša. Neispravni proizvodi tradicionalno su bili otkriveni nakon ulaska u lanac opskrbe, što bi rezultiralo povlačenjem proizvoda kroz sustav poznat kao opoziv proizvoda. Opseg povratne logistike danas je mnogo širi jer u lancu opskrbe sudjeluje više sudionika koji su uključeni u obrnuti tok proizvoda na temelju komercijalnih sporazuma, poput vraćanja zastarjelih zaliha proizvoda (tzv. B2B komercijalni povrat), vraćanje proizvoda kojima je istekao vijek trajanja radi ponovne proizvodnje, recikliranja ili spaljivanja. [3]

Upravljanje povratom značajno utječe na korporativni ugled i često je važan evaluacijski kriterij koji se koristi u odabiru dobavljača te naknadnim odlukama o kupnji. Neke tvrtke uvele su vrlo liberalne politike povrata te prihvaćaju vraćene proizvode bez pitanja, stoga se reklamacija i daljnje postupanje s vraćenim proizvodima postavlja kao prioritetno pitanje. Kvalitetni sustav povratne logistike veoma je važan i ima veliki utjecaj na poslovanje svake tvrtke, također vjerojatnije je da će kupci poslovati s dobavljačima koji imaju uređen sustav povrata, a zadovoljstvo kupaca može znatno doprinijeti profitabilnosti tvrtke. [3]

Logistika povrata oslanja se na logističke aktivnosti te rukovoditeljske sposobnosti kako bi se što bolje riješio problem proizvodnog otpada. Logistika povrata bavi se proizvodima koji teku u suprotnom smjeru od standardnih logističkih kanala te također istražuje:

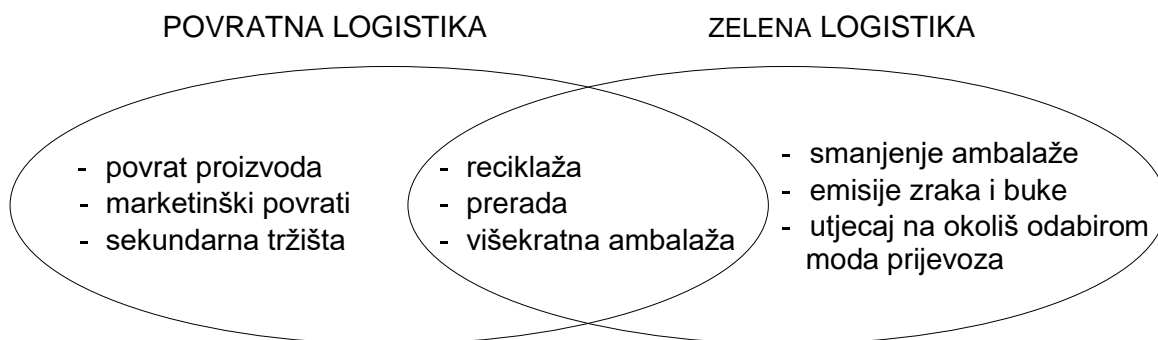
1. aktivnosti logistike povrata
2. razloge za povratnu logistiku
3. upravljanje povratom te
4. outsourcing povratne logistike. [4]

Zbog složenosti proizvoda na pojedinačnoj razini, povratnu logistiku potrebno je provoditi kao posebno razvijenu metodologiju za svaki subjekt opskrbnog lanca. Međutim, javljaju se mnogi izazovi poput velikih razlika u vremenu, kvaliteti i količini povrata proizvoda, nedostatak mjera za inspekciju, ocjenu i raspolaganje povratima, te nedostatak mjerenja performansi za učinkovitost povratnog procesa. Cilj povratne logistike je smanjiti sve tipove otpada što je više moguće a pritom imati pozitivan utjecaj na profitabilnost same tvrtke. Načini kojima se to može ostvariti su brojni, kao što su povećanje prihoda pomoću sekundarne prodaje, smanjenje operativnih troškova zbog ponovnom upotrebom proizvoda i njegovih komponenata te društvena i ekološka odgovornost. [5]

## 2.1. Aktivnosti sustava povrata

Aktivnosti povratne logistike povezane su s ispunjavanjem svih zahtjeva i propisa. Logistika služi kao podrška svim tržišnim aktivnostima te također pomaže poduzećima ostvariti što konkurentniju poziciju i bolju percepciju kupaca kroz integraciju svih potrebnih procesa. Tijekom planiranja povrata, primarni je zadatak analizirati proizvod i njegovu daljnju upotrebnu vrijednost, te odlučiti kako iskoristiti tu vrijednost na najbolji mogući način nakon povrata. [6]

Povratna logistika se može promatrati s različitih aspekata, kao što su: ekonomski, ekološki, društveni, socijalni, tehnološki. Najpoznatiji je pojam "zelena logistika" s ekološkog aspekta. Zelena logistika djeluje u svim dijelovima opskrbnog lanca, a u povratu ima svoj djelokrug u obnavljanju materijala i njegovoj ponovnoj uporabi, adekvatnom odlaganju otpada, usklađivanje transportno manipulativnih jedinica i transportnih ambalaža u svrhu ponovne uporabe. Postoje mnoge aktivnosti koje mogu biti jednako primijenjene u povratnoj i zelenoj logistici, prikazane na slici 1.



Slika 1. Usporedba povratne i zelene logistike

Izvor: [1]

Aktivnosti sustava povrata su procesi koje poduzeće koristi kako bi prikupilo korištene, oštećene, neželjene ili proizvode kojima je istekao rok valjanosti, a isto tako i ambalažu od strane krajnjeg potrošača ili dobavljača. Budući da proizvodi u povratnom toku mogu imati značajne razlike, isto tako postoje znatno različiti procesi postupanja s različitim proizvodima.

Efikasna manipulacija robom u sustavu povrata veoma je važna zbog konstantnog pada cijene proizvoda. Kako bi opskrbni lanac uspješno funkcionirao, potrebno je osigurati što brži protok robe u povratu. Aktivnosti povratne logistike osnovno se mogu podijeliti na:

- Proizvode koji su u povratu od strane krajnjeg korisnika
- Proizvode koji su u povratu od strane dobavljača ili distributivnog centra
- Kategoriju materijala u povratu: proizvod ili ambalaža. [13]

Sustav povratne logistike relativno je novi pojam te se usluge postepeno razvijaju. Prema različitim autorima aktivnosti se grupiraju u ukupnu aktivnost obrade, a područja u kojima djeluje povratna logistika su sljedeća: [7]

- sakupljanje
- provjera/selekcija/sortiranje
- popravak
- recikliranje
- obnova
- reprocesiranje
- ponovna proizvodnja
- ponovno korištenje
- uporaba
- odlaganje.

### **2.1.1 Sakupljanje**

Sakupljanje je prva i obavezna aktivnost povratnog sustava te predstavlja procese vezane uz sakupljanje korištenih, oštećenih ili neželjenih proizvoda ili ambalaže. Osim sakupljanja u ovu aktivnost se ubrajaju pakiranje i transport robe od krajnjega korisnika ili od određene razine opskrbnoga lanca. Način prikupljanja ovisi o vrsti i materijalu proizvoda, također, ovisi o načinu poslovanja pojedinoga subjekta opskrbnoga lanca i poslovnim ugovorima. [8] Postoje tri vrste sakupljanja: sakupljanje od proizvođača originalne opreme (eng. Original Equipment Manufacturer – OEM), sakupljanje uz pomoć trgovaca na malo i sakupljanje pomoću vanjskih davatelja logističkih usluga. Oblik sustava povratne logistike može se kategorizirati na vlasničko sakupljanje i sakupljanje u cijeloj industriji. [14]

U sustavu usmjerenom na cijelu industriju nalazi se ista vrsta proizvoda od više različitih proizvođača, tako da se sakupljanje vrši unutar sustava ili za svaku tvrtku posebno gdje tvrtka sakuplja samo vlastite proizvode za oporavak. Tvrtke također mogu koristiti vlasničko sakupljanje u kojem proizvođač koristi vlastiti transportni sustav za sakupljanje ili može aktivnost sakupljanja prepustiti vanjskom pružatelju logističkih usluga. Kada je sustav sakupljanja usmjeren na cijelu industriju, najčešće se koristi za proizvode robnog tipa, poput recikliranja papira, a ovakvi sustavi postaju također sve rasprostranjeniji za elektroniku. [14]

Prednost ovakvog sustava je ekonomija razmjera, zbog većih količina, a također ne dovodi do komplikacija u opskrbnom lancu tvrtke, s obzirom na to da je sustav potpuno zaseban tok povrata proizvoda. Međutim, pojedine tvrtke imaju ograničenu kontrolu nad ovom vrstom sustava naplate, što uključuje veće početne troškove. Sustav naplate specifičan je za svaku pojedinu tvrtku i ima svoje prednosti i nedostatke. Vlasnički sustav naplate osobito je koristan kada tvrtka ima snažan izravan odnos sa svojim klijentima. Najprikladnija metoda sakupljanja ovisi o vrsti industrije i veličini sakupljanja uz kriterij početnog ulaganja, obujmu povrata, operativnim troškovima, stupnju opskrbe, stupnju kontrole opskrbnog lanca i razini zadovoljstva kupaca. [13]

Prilikom donošenja odluka o naplati, u povratnoj logistici koriste se određeni ključni pokazatelji performansi (eng. Key performance indicators), a to su sljedeći: [14]

1. Početno ulaganje
2. Povratni volumen
3. Operativni troškovi
4. Kontrola opskrbnog lanca
5. Zadovoljstvo kupca
6. Utjecaj na okoliš
7. Pitanje sigurnosti.

### **2.1.2. Provjera/selekcija/sortiranje**

Nakon dopreme povrata na svaku razinu opskrbnoga lanca, vrši se provjera. Provjera je aktivnost koja se odvija na unaprijed određenoj lokaciji, zatim se vrši provjera dokumentacije o statusu povrata, a na temelju utvrđene kvalitete i stanja proizvoda odlučuje se odobrenje za povratom. Sljedeća aktivnost je selekcija koja predstavlja odabir predmeta koji se mogu vraćati u sustav koji su za otpis/otpad. Zatim slijedi sortiranje, jedna od najkompleksnijih aktivnosti u logističkim sustavima i u njoj se slični predmeti sortiraju po grupama, nakon čega se određuje daljnji smjer njihovog povratnog toka. [8]

Ove aktivnosti moguće je obavljati na u centraliziranim i decentraliziranim sustavima. Centralizirano sortiranje uobičajeno je za proizvode poput građevinskog pijeska, tepiha te je poželjno za kompleksnije i skupe postupke ispitivanja što omogućuje minimiziranje troškova ispitivanja i troškova specijalizirane radne snage. Nedostatak centralizirane provjere, selekcije i sortiranja je taj što u ovakvom sustavu otpad može definirati tek nakon transporta. Ovakav sustav rezultira većim prijevoznim troškovima. Decentralizirana mjesta za provjeru/selekciju i sortiranje često se koriste ako su procedure ovih aktivnosti jeftine, primjerice recikliranje papira, strojno obnavljanje, ili spremnici i oprema za višekratnu upotrebu. [13]

Centralizacija ili decentralizacija inspekcijskih i sortirnih objekata ovisi o sedam ključnih pokazatelja performansi: [14]

1. Troškovi ispitivanja
2. Zahtjev za pouzdanost proizvoda
3. Dostupnost kvalificirane radne snage
4. Položaj odlagališta otpada
5. Troškovi rada
6. Količina sakupljenog materijala
7. Troškovi rukovanja, skladištenja i transporta otpada.

### 2.1.3 Popravak

Popravak je aktivnost nadogradnje, ugradnje ili zamjene neupotrebljivih dijelova ili komponenata s novima kako bi se proizvod ponovno mogao koristiti. Ova aktivnost se provodi kako bi se povratila ekonomska vrijednost, zadovoljili zahtjevi tržišta ili zadovoljili vladini propisi. Ponekad popravak proizvoda nije ekonomski isplativ za industriju te u takvim slučajevima vlade mogu pribjeći širokom rasponu političkih alata kako bi olakšale postizanje svojih ciljeva. [8]

Obvezno zakonodavstvo, poput njemačkog zakona o recikliranju ambalaže provedenog putem programa „Green Dot“, predstavlja najradikalniji pristup, ali ga je teško provesti. Sustav povrata zahtijeva od potrošača da plate određeni polog u trenutku kupnje, koji se vraća po povratku rabljenog proizvoda. Takvi sustavi uobičajeno su korišteni za promicanje sustava povrata i ponovne uporabe pakiranja proizvoda, npr. aluminijske limenke, staklene boce, akumulatori automobila, gume itd. Kroz niz industrijskih procesa u tvornici vraćeni proizvod najčešće je potpuno rastavljen. Iskoristivi dijelovi se čiste, obnavljaju te stavljaju ponovno na zalihe. Zatim se novi proizvod ponovno sastavlja od starog i potrebnih novih dijelova za proizvodnju potpuno jednak novi proizvod uz očekivani vijek trajanja. Ključni pokazatelji performansi za popravak proizvoda su: [14]

1. Operativni troškovi
2. Utjecaj na okoliš
3. Tržišna prodaja
4. Tehnička izvedivost
5. Zelena slika
6. Vraćanje vrijednosti
7. Pitanje sigurnosti
8. Mogućnost za zapošljavanje
9. Razina nacionalnog značaja.

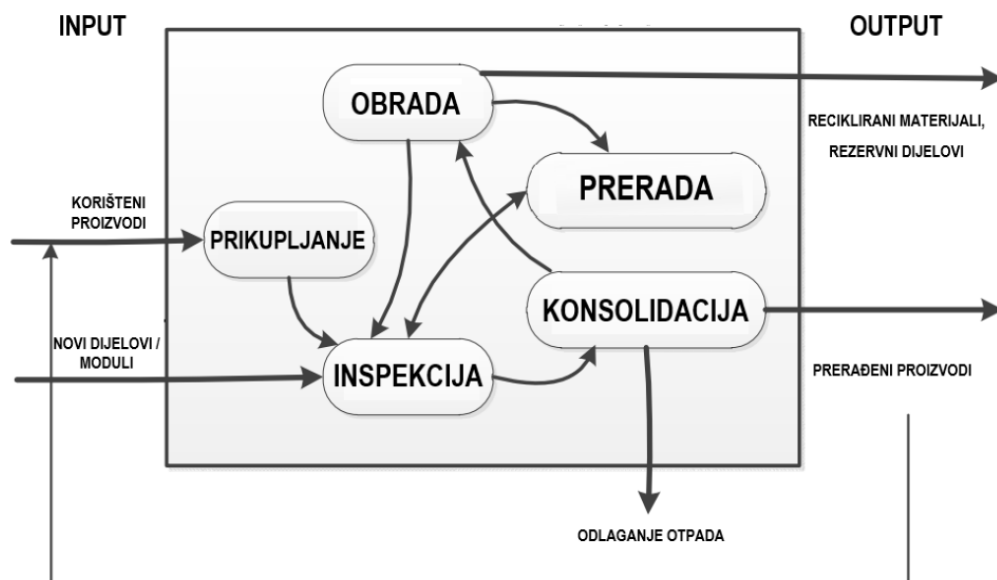


## 2.1.4. Obnova, recikliranje, reprocesiranje i ponovna proizvodnja

Obnova je proces kojim se proizvodi i ambalaža provedbom raznih aktivnosti vraćaju u prvobitno stanje, a te aktivnosti mogu biti čišćenje, bojanje, poliranje i drugo. Recikliranje predstavlja proces koji uključuje preradu otpadnih materijala, u svrhu dobivanja sirovina za ponovnu uporabu, a glavni cilj ovog procesa je smanjenje količine otpada koji se usmjerava na odlagališta. Reprocesiranje je aktivnost sustava povrata koja predstavlja ponovnu proizvodnju zbog neuspjelog prvobitnog pokušaja. Ponovna proizvodnja je aktivnost kod koje dolazi do novog proizvoda sastavljenog od novih i korištenih komponenata, no ako su izmjene na ambalaži ili proizvodu minimalne vraćeni proizvod ide na ponovno korištenje. [8]

## 2.1.5. Oporaba

Oporaba je širi pojam od recikliranja te je definirana kao operacija gospodarenja otpadom prema pravilima propisanih Europskom agencijom za zaštitu okoliša, kojom se smanjuje količina otpada usmjerenog na odlagališta s ciljem ponovnog dobivanja sirovina i energije, a u svrhu ekonomske i ekološke koristi. Posljednja aktivnost povratne logistike je odlaganje koja predstavlja djelatnost trajnog odlaganja otpada na odlagališta koje se pokušava izbjeći u što većoj mjeri. [8]



Slika 2. Struktura procesa sustava povrata

Izvor: [6]

Slika 2 prikazuje cjelokupni proces sustava povrata sa svim aktivnostima koje se u njemu odvijaju. Sudionici opskrbnog lanca nastoje sačuvati ukupnu kvalitetu proizvoda dok je on u sustavu, a efikasnija manipulacija robom u procesu povrata veoma je važna zbog konstantnog pada cijene proizvoda. Ovime se potiče bolja obrada proizvoda te njegova najveća moguća iskoristivost.

### **2.3. Kanali povrata**

Proizvodi koji ulaze u povratne kanale ne mogu se odmah ponovno usmjeriti prema tržištu. Prikupljanje proizvoda obavlja se na prodajnim mjestima gdje je kupac kupio proizvod ili na mjestima krajnje potrošnje. Ispitivanje i provjera proizvoda se također obavlja prije nego što proizvod ulazi u povratni kanal. Prilikom donošenja odluke o načinu usmjeravanja proizvoda u povratni tok, kako bi se utvrdilo na koji način je potrebno dalje postupati s proizvodom, postavljaju se sljedeća pitanja: [10]

- Koje su sve opcije moguće za zbrinjavanje proizvoda koje je osigurala tvrtka?
- Koji su sljedeći koraci koje tvrtka mora poduzeti s proizvodom?
- Koliko će trajati obrada jednog proizvoda unutar procesa povrata?
- Je li proizvod ponovno iskoristiv?
- Ako su proizvod i njegovi dijelovi iskoristivi, da li je profitabilnije iskoristiti njegove dijelove za daljnju proizvodnju ili prodati čitav proizvod na sekundarnom tržištu?

Prilikom ispitivanja i provjere, također se pregledavaju identifikacijske oznake i skeniranje barkodova. Zatim se odlučuje koji je najbolji način postupanja s vraćenim proizvodom. Kada je proizvod vraćen u poduzeće, nakon procesa sortiranja i obnavljanja stanja ako je potrebno, proizvod se može redistribuirati s ciljem postizanja najveće moguće vrijednosti proizvoda, a može biti vraćen proizvođaču uz povrat pune vrijednosti kako slijedi: [4]

- nekorišten proizvod vraćen u prodaju
- usmjeren u "outlet" trgovine
- usmjeren na sekundarna tržišta
- doniranje u dobrotvorne svrhe
- redizajniran
- recikliran
- odvezen na odlagališta.

Trgovac mora pružati mogućnost povrata ako je proizvod neiskorišten, neoštećen i zapakiran te ga vratiti u prodaju. Kako kupac ne bi primijetio da je proizvod već bio prodan, ponekad će biti potrebno prepakirati proizvod, pa iz tog razloga industrije ulažu velike količine novčanih sredstava.

Vraćen proizvod također može biti preusmjeren na prodaju u outlet trgovine. U robnoj industriji outlet je jedini kanal za usmjeravanje vraćene robe, a završetkom sezone, zalihe robe uklanjaju se s polica. Na ovaj način tvrtke ostvaruju kontrolu nad robom koja se prodaje po nižoj cijeni. [11]

Sljedeći kanal je sekundarno tržište koje se sastoji od tvrtki koje su specijalizirane za otkup viška robe i robe koja se prodavala po vrlo niskoj cijeni. Sekundarne tvrtke prodaju i nove i korištene proizvode. Roba se najčešće transportira na sekundarno tržište direktno od proizvođača kada on ne želi proizvod zbog razloga poput: promjene ambalaže, redizajna, otkazane narudžbe ili neočekivane loše prodaje. Tvrtke na sekundarnom tržištu mogu se podijeliti u nekoliko kategorija: [2]

- likvidatori proizvoda na kraju prodaje
- specijalizirani likvidatori
- brokери
- likvidatori proizvoda s nevažećom garancijom
- kompenzacijske tvrtke
- sivo tržište.

Ako je proizvod oštećen u toj mjeri da se ne može popraviti trgovci i proizvođači imaju opciju donirati ga raznim dobrotvornim organizacijama. Ako proizvod nije moguće redizajnirati kako bi se iz njega izvukla maksimalna korist, popraviti ili prenamijeniti, trgovac ili proizvođač usmjerit će ga u kanal recikliranja i pretvaranja u sirovinu za ponovnu upotrebu. Zadnji kanal je odlaganje na otpad koji se u najvećoj mjeri pokušava izbjeći, a proizvod je potrebno odložiti uz minimalne troškove i uz što manji utjecaj na okoliš. [11]

Ambalaža proizvoda također se zbrinjava u procesu povrata na različite načine te putuje kroz određene kanale povrata, a četiri osnovna kanala su: reciklaža, ponovna upotreba, prerada i odlaganje. Kada je riječ o recikliranju, tvrtke često odvajaju i obrađuju otpadni materijal (papir, staklo, metal i plastika) koji se vraća kao jeftina sirovina za industriju.

Ponovna upotreba ima pozitivan utjecaj ne samo na okoliš već i na smanjenje troškova, a omogućava tvrtkama da prilikom novog dizajna proizvoda koriste eko-dizajn koji postaje sve popularniji. Što se tiče prerade, dijelovi i podsustavi proizvoda se rastavljaju, pregledavaju i obnavljaju te ponovno sastavljaju, ali ne uvijek za početnu funkciju.

Odlaganje je posljednja opcija, kod koje se materijali odvoze na odlagališta otpada i vrši se daljnje zbrinjavanje poput spaljivanja. Tablica 1. prikazani su sažetak i karakteristike povratnih kanala. [12]

Tablica 1. Kanali povrata

KANAL POVRATA	KARAKTERISTIKE
<b>Reciklaža</b>	Materijal se usmjerava prema tvrtkama za sortiranje, odvajanje i obradu. Otpad postaje nova sirovina po nižim troškovima.
<b>Ponovna upotreba</b>	Materijali se koriste nekoliko puta prije manjih popravaka koji ne mijenjaju strukturu materijala.
<b>Prerada</b>	Materijali se podvrgavaju velikim popravcima, a korisni dijelovi se vraćaju u proizvodnju novih proizvoda, ne nužno istih.
<b>Odlaganje</b>	Oporavak vrijednosti je neostvariv, materijali se usmjeravaju na odlagališta otpada i spalionice.

Izvor: izradila autorica prema [12]

### 3. SUSTAVI POVRATA U MALOPRODAJNOM LANCU

Maloprodaja predstavlja pojam koji se najčešće poistovjećuje s pojmom „trgovina na malo“. Radi se o skupu poslovnih aktivnosti koje dodaju vrijednost proizvodima i uslugama koje se prodaju potrošačima za njihovu osobnu upotrebu. Maloprodaja se obično klasificira prema vrsti proizvoda, kao što su primjerice prehrambeni proizvodi, roba s dužim vijekom trajanja u koju pripadaju bijela tehnika, elektronika, namještaj i slično, zatim roba s kraćim vijekom trajanja ili potrošni materijal, kao što su odjeća, obuća te roba koja se konzumira samo jednom ili ima ograničeni rok trajanja. Postoje četiri glavne funkcije maloprodaje, a to su: [4]

- 1) osiguravanje asortimana proizvoda i usluga
- 2) razlaganje velikih količina proizvoda u manje prema potrebama kupaca
- 3) držanje zaliha
- 4) pružanje usluga za lakšu kupnju i korištenje proizvoda.

U današnje vrijeme logistika povrata sve se više implementira u maloprodajne objekte, a maloprodajni objekti imaju točno propisana pravila kojih se moraju pridržavati kako bi sustav povrata mogao funkcionirati. Nedovoljno istraživanja teme logistike povrata dovodi do neinformiranosti prodavača u maloprodaji pa tako i kupaca koji nisu upoznati sa svim potencijalima i dobrobitima koje pruža logistika povrata. Najčešći problem je taj što kupci i prodavači nisu upoznati koliko je logistika povrata prisutna u maloprodajnom objektu te najčešće misle da se pod tim pojmom podrazumijeva samo povrat ambalaže. Kako bi se ova problematika riješila, potrebno je provesti analizu i edukaciju. Prilikom implementacije logistike povrata u postojeće sustave potrebno je zadovoljiti tri osnovna cilja: [4]

- 1) povećati razinu zadovoljstva krajnjeg korisnika,
- 2) ostvariti ekološki aspekt poslovanja
- 3) smanjiti troškove unutar poduzeća.

Izbor kanala sustava povrata ovisi o organizaciji sabirnog centra što podrazumijeva već spomenute kanale poput usmjeravanja na sekundarna tržišta, na lokacije ponovne proizvodnje, nadogradnje, recikliranja, oporabe i druge, a kritičnu točku aktivnosti predstavlja čuvanje ulaza u sustav. Povratni sustav uključuje dva osnovna koncepta strukture povrata, centralizirani i decentralizirani sustav.

### 3.1. Centralizirani sustav u maloprodaji

Centralizirani sustav (Slika 3) uključuje sabirni centar u koji se usmjeravaju proizvodi u povratu te u kojem je jedna organizacija odgovorna za prikupljanje, sortiranje i preraspodjelu vraćenih proizvoda. Uloga ovog sustava je održavanje aktivnosti ulazne kontrole, prikupljanja, inspekcije i sortiranja centralizirane unutar organizacije. Ista ili druga tvrtka na višem nivou lanca opskrbe može preuzeti fizičku obradu, što je moguće organizirati na nekoliko načina. Centralizirani sustav moguće je integrirati i tako upravljati lancem opskrbe tvrtke, uz potrebnu preradu proizvoda koji će se provoditi na višim razinama opskrbnog lanca. Tijekom posljednjih nekoliko godina centralizirani sustavi stekli su veću popularnost među tvrtkama koje se bave povratnom logistikom. [13]



Slika 3. Struktura centraliziranog sustava

Izvor: [9]

Prilikom ugradnje centraliziranog sustava idealno je locirati početna sabirna mjesta u blizini lokacija kupaca, a zatim pažljivo uspostaviti sabirni centar za povrat, tako da se male pošiljke sa sabirnih mjesta mogu konsolidirati i poslati na odredište, što potencijalno može uštedjeti na troškovima obrade i prijevoza. Svi vraćeni proizvodi prevoze se u jedan ili više centraliziranih sabirnih centara na temelju veličine tvrtke, a smjernice proizvođača koriste kako bi se utvrdilo koji su postupci oporavka potrebni i gdje se vraćeni proizvodi trebaju sljedeće otpremiti. [13]

Korisnici najčešće proizvode vraćaju na mjesto kupnje, što predstavlja razinu maloprodaje. U svrhu okrupnjavanja količine u povratu, na razini maloprodaje, proizvodima se u povratu dodjeljuje određeni dio skladišnog prostora. Transportnim se procesima svi proizvodi u povratu usmjeravaju u sabirni centar gdje se za navedene proizvode osigurava procesiranje. Sabirni centar jedina je lokacija u lancu na koju se usmjeravaju proizvodi u povratu, te ujedno, i jedina lokacija koja ima funkciju čuvanja ulaza u sustav na točki autorizacije. Nakon što se provedu potrebne aktivnosti, proizvodi se usmjeravaju u daljnje kanale povratne logistike ili se pravilno odlažu. [15]

Prvi je korak preuzeti proizvode od kupaca što će ujedno služiti i kao ulazni podaci za postupak ponovne izrade. Vraćeni proizvodi zatim će se usmjeriti u centralizirani povratni centar gdje će biti pregledani, testirani i dodijeljeni jednom od četiri razreda. Prvi je popravak, drugi je prerada, treći je djelomična prerada, a četvrti je recikliranje. U popravljenim i obnovljenim razredima proizvodi će se distribuirati kupcima kroz tradicionalni lanac opskrbe, a financijske koristi od obnovljene opreme i ponovne upotrebe dijelova veoma su velike. Ovakav sustav povrata zahtijeva posebnu stručnost osoblja koji su zaduženi za pregled i odlaganje vraćenih proizvoda. [5]

Prednosti ovakvog sustava su mnogobrojne: [13]

- Kvalitetnija obrada i rukovanje vraćenim proizvodima uz učinkovito rješavanje povrata od strane iskusnijeg osoblja, umjesto zaposlenika u maloprodajnim centrima
- Bolja iskorištenost poslovnog prostora jer trgovci na malo ne preferiraju držanje neprodanih zaliha u trgovinama već radije koriste većinu prostora na policama za nove proizvode
- Uštede na troškovima prijevoza, vremenu raspolaganja i prihodima koje se postižu kao rezultat konsolidacije
- Poboljšana korisnička podrška kupcima zbog bržeg postupka povrata što pomaže pružatelju usluga prepoznati trendove u povratu
- Manje vrijeme dispozicije
- Smanjenje radne snage
- Lakše prepoznavanje i izbjegavanje pogrešaka.

Nedostatak centraliziranog sustava predstavlja potreba za velikim početnim investicijama koje podrazumijevaju izgradnju sustava sabirnog centra. Istraživanja su potvrdila kako se sabirni centri, osim zbog potrebnih investicija, ne uvode također zbog nedovoljnog poznavanja mogućnosti dodavanja vrijednosti proizvodima, značaja razine educiranosti donositelja odluke o stanju proizvoda te mišljenja kako ovakav sustav ne može doprinijeti unapređenju poslovanja. Uvođenje ovakvog sustava uvelike ovisi o poznavanju temeljnih odrednica povratne logistike. [15]

### 3.2. Decentralizirani sustav u maloprodaji

Decentralizirani sustav (Slika 4) podrazumijeva povrat, vrednovanje i daljnje usmjeravanje proizvoda na razini maloprodaje, gdje će se isti i vrednovati kroz razine opskrbnog lanca bez centraliziranja. U svrhu optimizacije neke tvrtke uvode koncepte koji imaju odlike i jednog i drugog sustava. Ova vrsta povratnog sustava sastoji se od više organizacija uključenih u prikupljanje, sortiranje i distribuciju vraćenih proizvoda. [16]

Slika 4. Struktura decentraliziranog sustava



Izvor: [9]



Decentralizirani sustav započinje tamo gdje proizvodi ulaze u sustav povrata na maloprodajnoj razini. Osnovni procesi za proizvode u povratu u decentraliziranoj strukturi na razini maloprodaje uključuju prijem, procesiranje i sortiranje, a određena prodajna mjesta djeluju kao točka čuvanja ulaza u sustav. Zaposlenici na svim lokacijama maloprodaje moraju poznavati standarde, pravila i specifikacije svih mogućih proizvoda u povratu te moraju biti osposobljeni za vrednovanje proizvoda kako bi daljnjim usmjeravanjem omogućili dodavanje maksimalne moguće vrijednosti proizvodima u povratu. [5]

U ovakvom sustavu potrebne su posebne smjernice kako bi se utvrdilo stanje, izvršio pregled i vrednovanje proizvoda. Također potrebna je posebna logistička infrastruktura za daljnje usmjeravanje proizvoda. Prednost ovakvog sustava je ta što se proizvodi mogu izravno poslati u ispravan oblik reklamacije te će se ponajprije omogućiti skraćanje vremena dispozicije zbog vrednovanja proizvoda na samoj lokaciji povrata. [5]

Zaposlenici na maloprodajnoj razini decentralizirane strukture moraju odmah odvojiti potpuno ispravne proizvode kako bi ih usmjerili na distribucijsko skladište. Zatim je potrebno odvojiti proizvode koji nemaju nikakvu vrijednost, kako se za njih ne bi nepotrebno provodili daljnji postupci. Također, zaposlenici odlučuju o stanju proizvoda u povratu te o njihovom daljnjem usmjeravanju, a na točki sortiranja obavezni su: [17]

- procijeniti stanje proizvoda
- napraviti tehnički uviđaj (inspekciju)
- poznavati logističku strukturu za daljnje usmjeravanje proizvoda.

Decentralizirani sustav ima značajne prednosti za proizvode u povratu koji brzo gube vrijednost te se ovako postavljenim sustavom omogućava postizanje najviše moguće vrijednosti proizvoda na tržištu. Sustav također podrazumijeva značajne nedostatke koje se očituju u potrebi za educiranjem većeg broja zaposlenika (na svakoj lokaciji maloprodaje), povećanim brojem transportnih procesa te složenijem praćenju proizvoda u povratu.

Prema različitim proizvodima potrebno je prilagoditi strukturu, aktivnosti i kanale tako da se proizvodima koji imaju visoku razinu gubitka vrijednosti, aktivnosti organiziraju s ciljem smanjenja vremena dispozicije. Za proizvode s niskom razinom gubitka vrijednosti potrebno je osigurati da aktivnosti u sabirnom centru budu efikasne, a ne vremenski uvjetovane. [18]

### **3.3. Najčešći razlozi povrata**

Efikasnija manipulacija robom u procesu povrata od neizmjerne je važnosti zbog konstantnog pada cijene proizvoda, a funkcionalnost opskrbnog lanca sa što manjim postotkom vraćene robe osigurava brži protok robe u povratu. Postoje mnogi razlozi zbog kojih je kvalitetan sustav povrata veoma važan i zbog kojih uopće postoji, a to su primjerice:

- povrat proizvoda koje kupac želi zamijeniti ili dobiti povrat novčanih sredstava
- povrat proizvoda koji su kratkoročno ili dugoročno iznajmljivani
- povrat proizvođaču radi popravka, ponovne izrade ili povrata bitnog dijela proizvoda.

Također razlozi za sustave povratne logistike su i povrat ambalaže poput staklenih boca koje se mogu ponovno upotrebljavati, slanje proizvoda na doradu, povrat nepotrebne zaštitne ambalaže i paleta, povrat proizvoda zbog neispravnih funkcija, povrat dijelova proizvoda proizvođaču radi kontrole i popravka te povrat proizvoda koji ne ispunjavaju očekivanja potrošača. [4]

Sustav logistike povrata dopušta potrošačima povrat neželjenih proizvoda te zbog toga taj sustav mora na brz i jednostavan način riješiti problem vraćenih proizvoda. Kada kupci vraćaju proizvode s nedostatkom, proizvodi najčešće putuju od potrošača do maloprodajne podružnice, ali za manjkave ili oštećene proizvode potreban je duži povratni kanal. U ovakvim slučajevima maloprodajna podružnica šalje proizvode s nedostatkom i oštećene proizvode natrag kroz opskrbni lanac. Ako je oštećen proizvod isporučila tvornica, trgovac obično vraća proizvod kroz opskrbni lanac te će otpremnik, odnosno distribucijski centar ili neki drugi dio opskrbnog lanca snositi financijsku odgovornost za štetu. [4]

Razlozi vraćanja promatraju se kroz dvije razine. Prva razina predstavlja ulazak proizvoda u sustav povrata onda kada je isti vraćen od strane kupca, a razlozi mogu biti sljedeći: [2]

- proizvod nije ispunio očekivanja kupca (nije u skladu s njegovim potrebama)
- kupac nije shvatio pravilan način korištenja proizvoda
- proizvod je neispravan ili oštećen
- kupac zloupotrebljava mogućnost vraćanja proizvoda.

Druga razina predstavlja povrat proizvoda onda kada još nije stigao do kupca te nema status prodanog, ali vraća se proizvođaču iz sljedećih razloga: [2]

- proizvodu je istekao rok trajanja
- završila je sezona potražnje/prodaje proizvoda
- na tržištu se pojavila novija verzija istog proizvoda
- prestala je proizvodnja nekog proizvoda
- trgovac ima prevelike zalihe određenog proizvoda koje je potrebno smanjiti
- trgovac je prestao s radom.

U cijelom procesu povrata proizvoda vrlo je važno da se kupce potiče na vraćanje korištenih dijelova, pri čemu će ako vrate „jezgru“ upotrijebljenog proizvoda dobiti i novčanu naknadu. Nakon što trgovac primi upotrijebljeni proizvod, pakira ga i šalje distributeru proizvođača. Distributer zatim nagrađuje trgovca i šalje upotrijebljene dijelove proizvođaču, odnosno prerađivaču. Jednom prerađeni rezervni dijelovi postaju jeftina alternativa novim zamjenskim dijelovima proizvoda. Neke tvrtke danas pružaju opciju mogućnosti povrata korištenih proizvoda, tako da ih kupci prodaju trgovini u kojoj su isti i kupili te će umjesto recikliranja starih proizvoda netko drugi dobiti priliku uživati u korištenom proizvodu.

Briga za okoliš potiče mnoge tvrtke na outsourcing nekih ili svih svojih funkcija logistike povrata, odnosno korištenje usluga trećih operatera. Odlučuju da se koriste nezavisna i vanjska poduzeća u svrhu postizanja određenih ili svih funkcija koje se odnose na logistiku unutar tvrtke. U posljednje vrijeme sve više poduzetnika traži proširenje uobičajene usluge sustava povrata, pa tako mnogi operateri danas nude specijalizirane usluge kako bi pomogli svojim kupcima u provedbi ekološko svjesne logistike. [4]

## 4. ANALIZA POVRATNOG SUSTAVA MALOPRODAJNOG LANCA

U današnjem svijetu maloprodaje, zahvaljujući tehnološkom razvoju koji je omogućio širenje distribucijskih kanala na druge vrste trgovina, postoji područje koje je posljednjih godina steklo posebnu pozornost, a to je povratna logistika. S obzirom na to da sustav povrata već postoji u klasičnim trgovinama gdje kupac fizički odlazi u trgovinu kako bi kupio proizvod, kada je riječ o e-trgovini potrebno je proširenje istog. U konkurentskom okruženju u kojem danas živimo, mnoge se tvrtke pokušavaju razlikovati od ostalih u mnogim aspektima. U ovom diplomskom radu izradit će se analiza povratnog sustava tvrtke IKEA s ciljem unapređenja organizacije samog sustava. Ova švedska multinacionalna tvrtka u stalnom je širenju te investirajući dio prihoda u otvaranje novih trgovina, za cilj ima također smanjiti troškove usredotočujući se na poboljšanje organizacije određenih područja poslovanja. Tvrtka IKEA se razlikuje ne samo po tome što nudi široku paletu proizvoda po vrlo niskim cijenama, već i po svojoj 365-dnevnoj politici povrata koja je neusporediva s drugim tvrtkama iz iste industrije.



Slika 5. Trgovina IKEA Zagreb

Izvor: [21]

## 4.1. Općenito o robnoj kući IKEA

Tvrtku IKEA osnovao je Ingvar Kamprad 1953. godine kao tvrtku koja je proizvode prodavala putem kataloga u gradu Älmhult u Švedskoj. Danas je ona globalna robna marka za namještanje doma koja ljudima diljem svijeta pruža povoljna rješenja, dizajn i udobnost. IKEA je zaista značajno napredovala u odnosu na svoje skromne početke, no glavna vizija ostala je ista: stvaranje boljeg svakodnevnog života za velik broj ljudi. Prva IKEA trgovina otvorena je 1958. godine u Älmhultu u Švedskoj, a najnovija IKEA trgovina koja se otvorila nalazi se u Poljskoj, Szczecin - Mieszka. Njemačka je zemlja koja ima najviše IKEA trgovina na svijetu, dok se najveća IKEA trgovina nalazi u Švedskoj, Kungens. [20]

Robna kuća IKEA Zagreb otvorena je 21. kolovoza 2014. godine, a u svom asortimanu ima više od 9.500 funkcionalnih i pristupačnih proizvoda po prihvatljivim cijenama kako bi si većina ljudi mogla priuštiti lijep i udoban dom. Kako bi svoja rješenja i proizvode približila još većem broju ljudi u Hrvatskoj, IKEA je 2017. godine otvorila dva IKEA dostavna centra u Rijeci i Splitu, a u lipnju 2018. otvoren je u Osijeku. Od veljače 2019. djeluje i dostavni centar Dubrovnik. Godine 2020. također su otvorena dva dostavna centra u Puli i Zadru. Tvrtka IKEA Hrvatska dio je organizacije IKEA Jugoistočna Europa (IKEA SEE), koju čine i tržišta Srbije, Rumunjske, Slovenije i Ukrajine. Uz razvoj same tvrtke, cilj je također doprinijeti i razvoju zemalja u kojima posluje. [20]

Proizvodi koje IKEA nudi podijeljeni su u devetnaest sekcija: Namještaj, Kreveti i madraci, namještaj za odlaganje, kuhinjski elementi i uređaji, bebe i djeca, rasvjeta, ukrasi, biljke i tegle za biljke, vanjski proizvodi, tekstili, tepisi i staze, sve za kuhanje, kupaonski proizvodi, pranje rublja i čišćenje, pametan dom, hrana i pića, bolji dom, proizvodi za kućne ljubimce i kućna elektronika.

Osim širokog spektra proizvoda, tvrtka pruža razne usluge svojim kupcima koje se razlikuju od standardnih usluga koje se nude u tvrtkama ove industrije (Slika 5.).

Neke od glavnih usluga koje pruža su sljedeće: [21]

- Usluga planiranja i savjetovanja o uređenju koja uključuje planiranje i uređenje kuhinje, planiranje sustava za odlaganje, planiranje kupaonice, usluge unutarnjeg uređenja doma, usluge dizajna interijera apartmana, kuće i poslovnog prostora
- Usluga dostave koja nudi paketnu dostavu, dostavu do kolnog prilaza te dostavu u prostoriju
- Paket usluga: Kompletna kuhinja koja uključuje mjerenje prostora, planiranje u robnoj kući Zagreb, u City Centru One Split ili na daljinu te planiranje unutar doma
- Usluga sastavljanja namještaja
- Usluga klikni i preuzmi koja se odvija u nekoliko jednostavnih koraka tako što kupac prvo odabere dostupne proizvode u internetskoj trgovini, odabere mjesto, datum i vrijeme preuzimanja, narudžbu plati u internetskoj trgovini, a nakon što primi obavijest da je narudžba spremna za preuzimanje, može ju preuzeti u robnoj kući ili u IKEA dostavnom centru
- Posebna ponuda plaćanja na rate bez kamata
- Usluga odvoza madraca
- Instalacija priključaka
- Usluga šivanja u suradnji s Udrugom Kamensko
- IKEA poklon kartica
- Mogućnost punjenja električnih vozila na IKEA parkiralištu.

Uz veliku ponudu usluga koje pruža svojim kupcima, tvrtka IKEA pruža posebnu uslugu Druga prilika, kojom ostvaruje još veću i bolju osviještenost kupaca kada je riječ o sustavu povrata i očuvanju okoliša. Riječ je o održivijem rješenju uz koje će drugi dobiti priliku uživati u korištenom IKEA namještaju. Ova usluga pruža kupcima prodaju svojeg korištenog namještaja robnoj kući IKEA uz nekoliko potrebnih koraka: prvo je potrebno pratiti propisane alate za procjenu korištenog namještaja i saznati koja je prethodna ponuda vrijednosti korištenog namještaja, a ponuda će biti valjana trideset dana. Sljedeće što je potrebno je donijeti sastavljen namještaj s prethodnom ponudom u robnu kuću IKEA Zagreb nakon čega će zaposlenici napraviti konačnu procjenu proizvoda te potvrditi ponudu.

Kupac će zatim odbiti IKEA vrijednosnu karticu s dogovorenim iznosom koji može potrošiti prilikom sljedeće kupnje. Namještaj koji je kupac prodao robnoj kući će se nakon toga u odijelu za prodaju korištenog namještaja prodati po istoj cijeni po kojoj je kupljen od kupca. Korišteni proizvodi koji se ne uspiju prodati, odlažu se na otpad ili recikliraju ako je moguće. Cijena proizvoda određuje se prema strukturi očuvanosti. Proizvod bez ogrebotina kategorizira se kao novi, s manje ogrebotina kao jako dobro i s nekoliko ogrebotina kao korišteno. [22]

Proizvodi koje kupac želi prodati robnoj kući moraju zadovoljavati određene kriterije: [22]

- proizvod mora biti u dobrom stanju u kojem se može ponovno prodati
- proizvod se mora nalaziti na zadanom popisu proizvoda koji se prihvaćaju (sve komode, uredski ladičari, mali elementi s ladicama, vitrine, ladičari, biblioteke i regali, mali stolovi, namještaj za multimediju, elementi, blagovaonski stolovi i radni stolovi, stolice, stolci bez ojaštavanja i komode s ladicama)
- proizvod u vrijeme povrata mora biti dobro sastavljen
- proizvod mora biti čist i neizmijenjen.

## **4.2. IKEA Pravila povrata**

Kupljene proizvode moguće je vratiti u roku od 365 dana, a potrebno je priložiti originalni račun. Odbijanje povrata ili zamjene mogući su u slučaju kada kriteriji povrata nisu zadovoljeni. Ako kupac kupi proizvode u internetskoj trgovini i zatim se predomisli, može ih vratiti, te se također vrši povrat novca utrošen za dostavu internetske narudžbe u roku od 14 dana od zaprimanja narudžbe. Proizvode kupljene putem internetske trgovine moguće je vratiti i nakon roka od 14 dana, no tada neće biti ostvaren povrat novaca potrošenog na dostavu. Pravilo za povrat madraca nešto je drugačije, novi madrac moguće je isprobati unutar 90 dana, te ga je moguće zamijeniti s drugim madracem. Povrat proizvoda moguć je na nekoliko načina: u robnoj kući i u dostavnom centru. [24]

Pravila povrata prema izvoru [24] su sljedeća:

**„ I dio: Opće odredbe**

1. Prema ovom Pravilniku, proizvodi kupljeni u robnoj kući IKEA, internetskoj trgovini i kupovini putem telefona (IKEA Hrvatska d.o.o.) na teritoriju Republike Hrvatske mogu se vratiti u roku od 365 dana od datuma kada je proizvod kupljen, dostavljen ili preuzet, bez obzira na način kupovine (u robnoj kući, na internetu ili telefonom).

2. Kupac može vratiti proizvod u prostoru Službe za kupce u robnoj kući IKEA ili u IKEA dostavnim centrima u Hrvatskoj. Za povrat proizvoda kupac je dužan dostaviti, kao dokaz o kupovini, originalni račun koji je izdala IKEA Hrvatska d.o.o. Zagreb ili drugi dokaz o kupovini koji je izdala IKEA Hrvatska d.o.o. Zagreb.

3. Odredbe navedene u ovom Pravilniku ni na koji način ne ograničavaju prava koja Kupac ima na temelju:

- a) Zakona o zaštiti potrošača („Narodne novine“ broj 41/2014, 110/2015, 14/2019) i Zakona o obveznim odnosima („Narodne novine“ broj 35/2005, 41/2008, 125/2011, 78/2015, 29/2018)).
- b) garancije - za proizvode obuhvaćene garancijom o kvalitativnim nedostacima.
- c) Zakona o zaštiti potrošača („Narodne novine“ broj 41/2014, 110/2015, 14/2019).

4. Kupac koji je sklopio ugovor o prodaji na daljinu ima pravo povući se iz njega u roku od 14 dana bez navođenja razloga, a sve u skladu s odredbama Zakona o zaštiti potrošača („Narodne novine“ broj 41/2014, 110/2015, 14/2019) o pravima potrošača po ugovorima koje je zaključio s trgovcem.

**II dio: Pravila povrata proizvoda detaljno su opisana u sljedećim stavkama:**

1. 365 dana da se predomisliš za nekorištene proizvode u originalnom neoštećenom pakiranju (ambalaži), za ove proizvode vraćamo puni plaćeni iznos prema izvornom načinu plaćanja.

2. tijekom 14 dana od datuma kupovine, dostave ili preuzimanja, predviđeno je vrijeme za ispitivanje proizvoda, tijekom kojeg vraćamo puni iznos prema izvornom načinu plaćanja. Ukoliko postoje vidni tragovi korištenja ili oštećenja, procijenit ćemo stanje proizvoda i odrediti vrijednost koja se vraća ili odbiti povrat.



3. od 15. do 365. dana kupovine, dostave ili preuzimanja, za raspakirane, sastavljane i korištene proizvode, procjenu vršimo prema sljedećim kriterijima:

- a. vremenu koje je prošlo od datuma kupovine, dostave ili preuzimanja – iznos za povrat bit će manji što je vraćeni proizvod kasnije raspakiran ili korišten vraćen, do najviše 365 dana kada će iznos biti najniži.
- b. stanju u kojem je vraćen proizvod.

Ukoliko postoje vidni tragovi korištenja ili oštećenja, nakon procjene stanja proizvoda možemo i odbiti povrat.

Procijenjenu vrijednost raspakiranih, sastavljenih i korištenih proizvoda vraćamo isključivo na IKEA vrijednosnu karticu.

4. Iz pravila povrata isključuju se, bez obzira na proteklo vrijeme od dana kupovine, dostave ili preuzimanja,

- korišteni tekstili i svi tekstili koji su van originalnog pakiranja,
- korišteni i/ili raspakirani madraci i nadmadraci van roka za isprobavanje (90 dana od datuma kupovine ili dostave, madrac možeš zamijeniti isključivo za drugi madrac i samo jednom ukoliko ispunjava uvjete za zamjenu na osnovu procijenjenog stanja),
- proizvodi izrađeni po želji kupaca (tekstili, zavjese, radne ploče po mjeri),
- IKEA elektronske kartice, vaučeri, poklon kartice i vrijednosne kartice,
- biljke,
- svi proizvodi kupljeni na odjelu Kakvo je – takvo je,
- prehrambeni proizvodi,
- baterije.

5. IKEA zadržava pravo donijeti konačnu odluku prema stanju u kojem je proizvod vraćen, bez obzira na proteklo vrijeme. Neophodno je dopremiti cijeli proizvod u robnu kuću radi konačne procjene vrijednosti proizvoda. IKEA zadržava pravo da ne vrati iznos za proizvod za koji se utvrdi da nije korišten, od strane kupca, u skladu s uputama za sastavljanje i preporučenim održavanjem.

6. Za proizvode koji su plaćeni sredstvima s IKEA poklon kartice ili vrijednosne kartice, povrate vršimo na IKEA vrijednosnu karticu.

## **Završne odredbe:**

Sadržaj ovog Pravilnika dostupan je na [IKEA.hr](http://IKEA.hr) i u IKEA službi za kupce. Izmijenjeni uvjeti ovog pravilnika ne utječu na prava i obveze koje je Kupac stekao prije stupanja ovog pravilnika na snagu. Ova pravila povrata proizvoda stupaju na snagu 19.01.2021. godine.

### **Uvjeti povrata proizvoda tijekom pandemije virusa COVID-19**

U robnoj kući IKEA Zagreb moguć je povrat kupljenih proizvoda. Za proizvode kupljene prije privremenog zatvaranja robne kuće IKEA Zagreb, a u skladu s našim pravilima povrata, broj dana u kojima je robna kuća bila zatvorena NEĆE se ubrajati u rok od 365 dana i neće umanjivati tvoja prava.

U skladu s našim pravilima povrata, broj dana tijekom kojih je robna kuća bila zatvorena zbog pandemije virusa COVID-19 od 19.3. do 27.4.2020., NEĆE se ubrajati u rok od 365 dana i neće umanjivati tvoja prava. Shodno tome rok za povrat proizvoda, ako se predomisliš, produžili smo za 40 dana.

U skladu s našim pravilima povrata, broj dana tijekom kojih je robna kuća IKEA bila zatvorena zbog potresa, od 29.12. do 31.12.2020., NEĆE se ubrajati u rok od 365 dana i neće umanjivati tvoja prava. Shodno tome rok za povrat proizvoda, ako se predomisliš, produžili smo za 3 dana. Dajemo sve od sebe da u uvjetima nakon privremenog zatvaranja robne kuće i dok traje pandemija COVID-19, obradimo sve zahtjeve u skladu s mjerama koje su na snazi. Molimo te da nam u tome pomogneš, tako što ćeš proizvode koje vraćaš dostaviti u čistom stanju, složene i zaštićene od vanjskih utjecaja, poput vlage i prašine, tijekom samog dopremanja do nas. U slučaju da je u robnoj kući na Odjelu Povrati i zamjene povećan broj kupaca, ljubazno te molimo za strpljenje tijekom čekanja, predaje te obrade vraćenih proizvoda i dokumentacije. Trudimo se da, u skladu s novim mjerama zaštite, sve zahtjeve obradimo brzo, pri čemu nam puno znače tvoja podrška i razumijevanje, kako bismo zajedno i što efikasnije obavili povrat proizvoda. „

### 4.3. Analiza podataka

Proizvodi koji se istovare u IKEA trgovine usmjeravaju se u jedno od četiri odgovarajuća područja prema njihovoj vrsti: izložbeni prostor (eng. The Show Room), prodajna sala (eng. Market Hall), samoposluga (eng. Self Service) i uslužni prostor (eng. Full Service). Izložbeni prostor, koji je ujedno i glavni dio trgovine, podijeljen je u dvadeset odjeljaka odnosno brojeva za opremanje doma (eng. Home Furnishing Businesses - HFB) raspoređenih prema proizvodima: sofe (01), namještaj za odlaganje i organizaciju (02), poslovni prostori (03), namještaj za spavaće sobe (04), madraci (05), kupaonice (06), kuhinje (07), prostori za jelo (08), dječji prostori (09), rasvjeta (10), posteljina (11), tekstil (12), tepisi (13), kuhinjski pribor (14), hrana (15), ukrasi (16), vanjski prostor (17), organizacija doma (18), sekundarno skladište (19) i druge poslovne mogućnosti (92). [24]

Nakon podjele proizvoda prema odjeljcima za opremanje doma, slijedi analiza podataka prema Tablica 2 o povratima koristeći tjedna izvješća, pa tako i ukupna izvješća. S obzirom na to da tijekom godine postoji nekoliko promocija, komercijalni kalendar je također uključen u ovu tablicu jer se očekuje da promocije i popusti utječu na povratak proizvoda u trgovinu. Prikupljanjem svih vrijednosti udjela povrata za svaki odjeljak podaci se postavljaju u tablicu padajućim redoslijedom, nakon čega se u idućem stupcu može vidjeti akumulirani postotak povrata za svaki odjeljak zasebno.

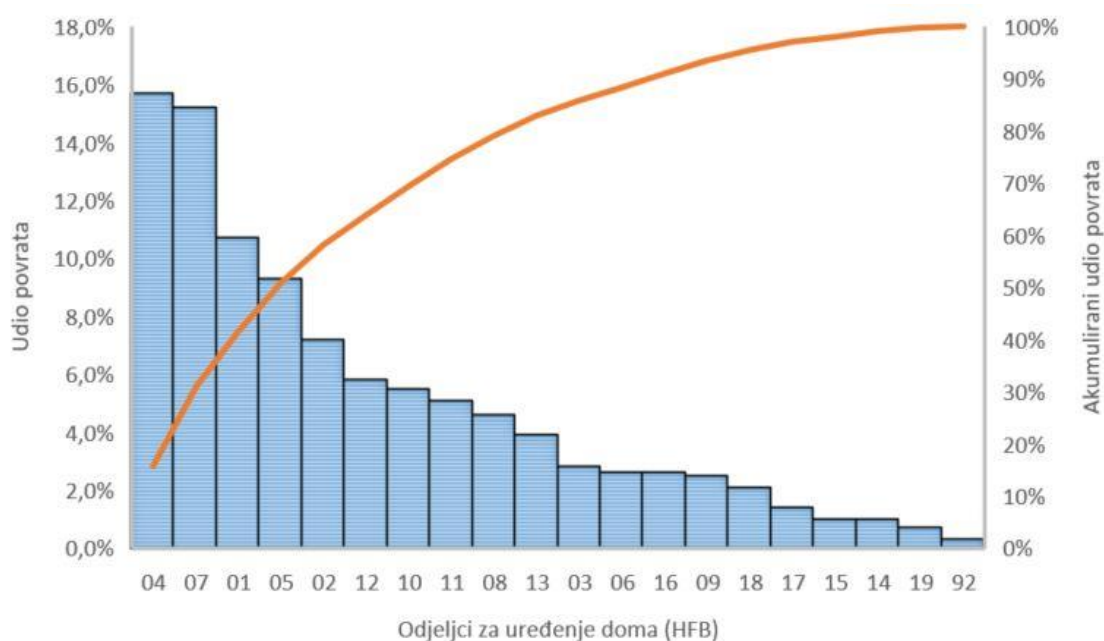
Kao što se može vidjeti iz prikazanih podataka, približno 50,9% ukupnog povrata odnosi se na četiri odjeljka, a to su: namještaj za spavaće sobe (04) sa 15,7% povrata, kuhinje (07) sa 15,2% povrata, sofe (01) sa 10,7% povrata te madraci (05) sa 9,3% povrata od ukupnog udjela povrata svih odjeljaka. Nadalje, Tablica 2 prikazana je Paretovim dijagramom na grafikonu 1. [24]

Tablica 2. Udio vraćenih proizvoda po odjeljcima za uređenje doma

ODJELJAK (HFB)	UDIO POVRATA	AKUMILIRANI %
04	15,7%	15,7%
07	15,2%	30,9%
01	10,7%	41,6%
05	9,3%	50,9%
02	7,2%	58,1%
12	5,8%	63,9%
10	5,5%	69,4%
11	5,1%	74,5%
08	4,6%	79,1%
13	3,9%	83,0%
03	2,8%	85,8%
06	2,6%	88,4%
16	2,6%	91,0%
09	2,5%	93,5%
18	2,1%	95,6%
17	1,4%	97,0%
15	1,0%	98,0%
14	1,0%	99,0%
19	0,7%	99,7%
92	0,3%	100,0%

Izvor: [24]

Grafikon 1. Prikaz Paretovog dijagrama povrata



Izvor: [24]

IKEA ima svoju internu podjelu razloga povrata proizvoda na pet kategorija s odgovarajućim kodom pod razloga, a to su sljedeće: [24]

1. Promjena mišljenja:

- Dizajn ili veličina ne odgovaraju (01)
- Kupljeno više nego što je potrebno (02)
- Pronašli smo bolje proizvode ili cijene negdje drugdje (03)

2. Usluge:

- Pakiranje i / ili proizvodi su oštećeni (01)
- Kašnjenje usluge dostave (02)
- Razlike u dokumentu o isporuci (03)
- Nezadovoljan uslugom (04)

3. Kvaliteta proizvoda:

- Dijelovi nedostaju ili su pogrešni (01)
- Proizvod ima nedostatke (02)
- Neispravnost proizvoda (03)
- Nesigurni ili povučeni proizvod (04)

4. Proces prodaje:

- Prodan pogrešan proizvod (01)
- Pogrešne informacije iz IKEA-e (02)
- Pogreška u odabiru (03)
- Obrada štete (04)
- Pogreška u plaćanju (05)
- Prodan proizvod na skladištu (06)

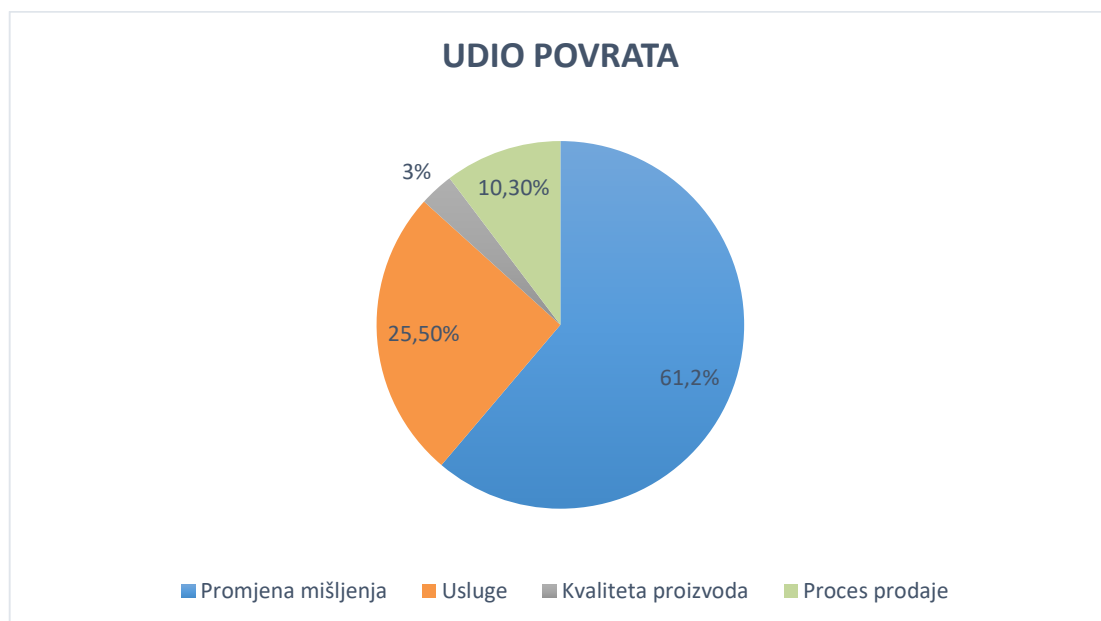
5. Podrška klijentima:

- Naručivanje predmeta ili dijelova (01)
- Povrat PDV-a (02)
- Neisporučeni proizvod (03)
- Incident s kupcem (04)
- Promocija usluga (05).

Kao najčešći razlog povrata proizvoda navodi se oštećenje u transportu ili promjena mišljenja kupca, a mjerenje i praćenje povrata veoma je važno za uspješno poslovanje tvrtke. Kada je proizvod vraćen prolazi kontrolu i ocjenjuje se kako bi se mogao usmjeriti na ispavan način. Vraćeni proizvod ovisno o stanju i očuvanosti moguće je vratiti u standardnu prodaju, prodati po nižoj cijeni ili rastaviti na dijelove.

Analizom pronađenih podataka prema izvoru [24] o razlozima povrata koji su prikazani ovisno o tjednu u kojem je vraćeni proizvod prodan moguće je odrediti udio razloga povrata za svaki od četiri navedena odjeljka koji su imali najveći udio povrata, a veliki utjecaj o samom povratu imale su promocije i akcije koje su bile na snazi tijekom same prodaje. Što se tiče odjeljka namještaja za spavaće sobe (04) i analize godišnjeg razvoja prodaje, prodaja uz promocije iznosila je 12,9%. U tjednima kada se najviše vršio povrat proizvoda, najčešći razlozi povrata i njihov udio navedenog odjeljka su prikazani grafikonom 2.

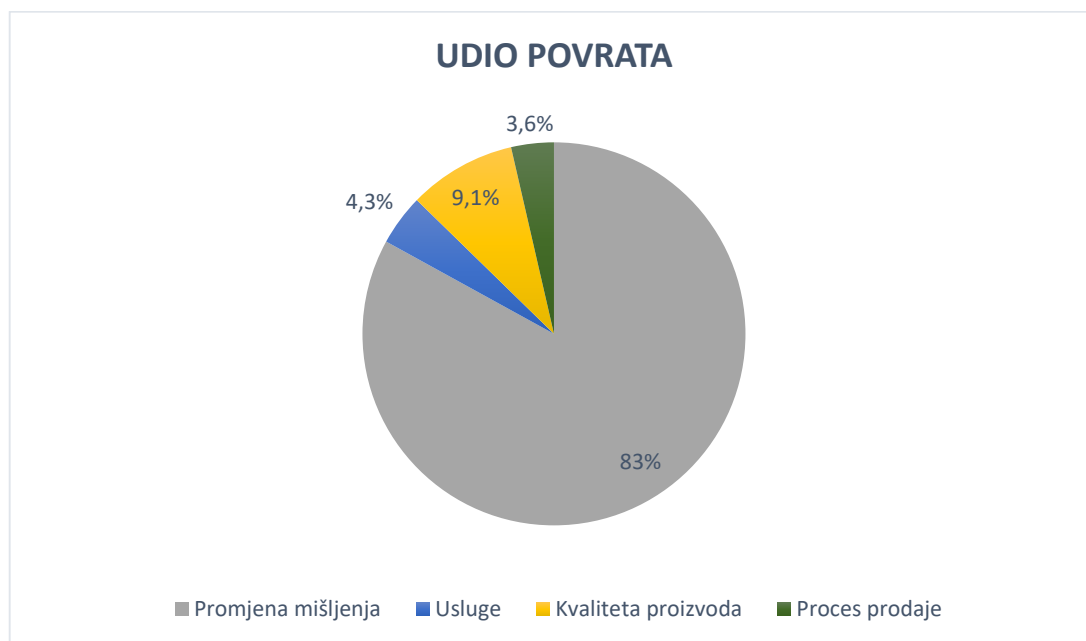
Grafikon 2. Razlozi povrata za odjeljak (04) namještaj za spavaće sobe



Izvor:[24]

Sljedeći odjeljak s najvećim udjelom povratka je (07) odnosno kuhinje. Udio prodaje zbog promocija iznosio je 19%. U tjednima kada se najviše vršio povrat proizvoda, najčešći razlozi povrata proizvoda i njihov udio navedenog odjeljka prikazani su grafikonom 3.

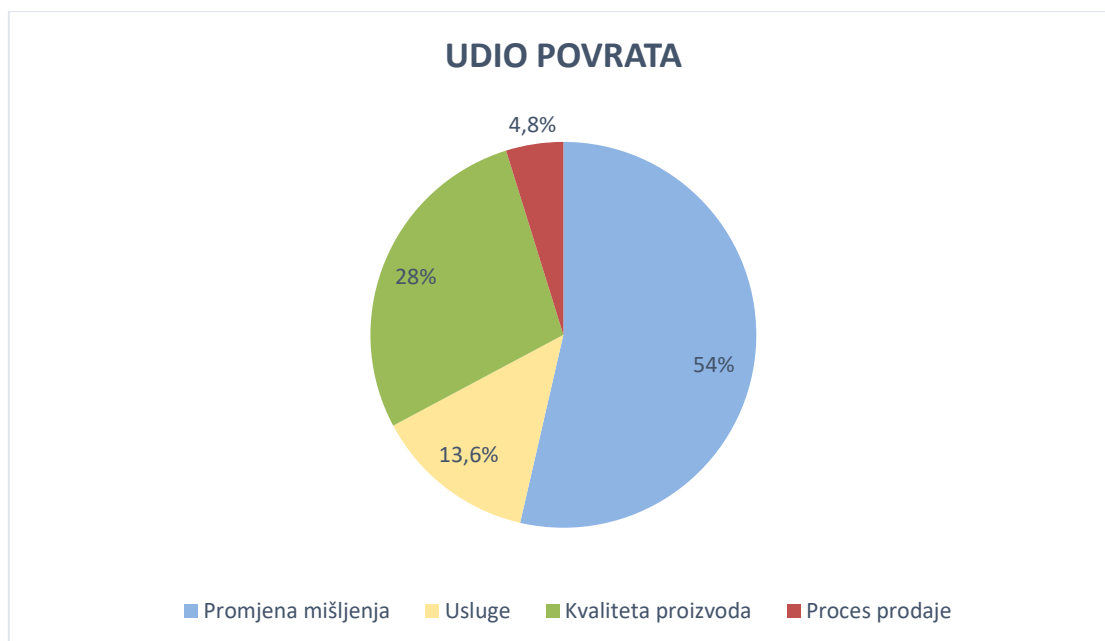
Grafikon 3. Razlozi povrata za odjeljak (07) kuhinje



Izvor:[24]

Zatim, za odjeljak (01) odnosno sofe u najznačajnijim tjednima prodaje ostvaren je udio prodaje koji iznosi 12,6%, a rezultati izračuna udjela povrata prema kategorijama razloga povrata prikazani su grafikonom 4.

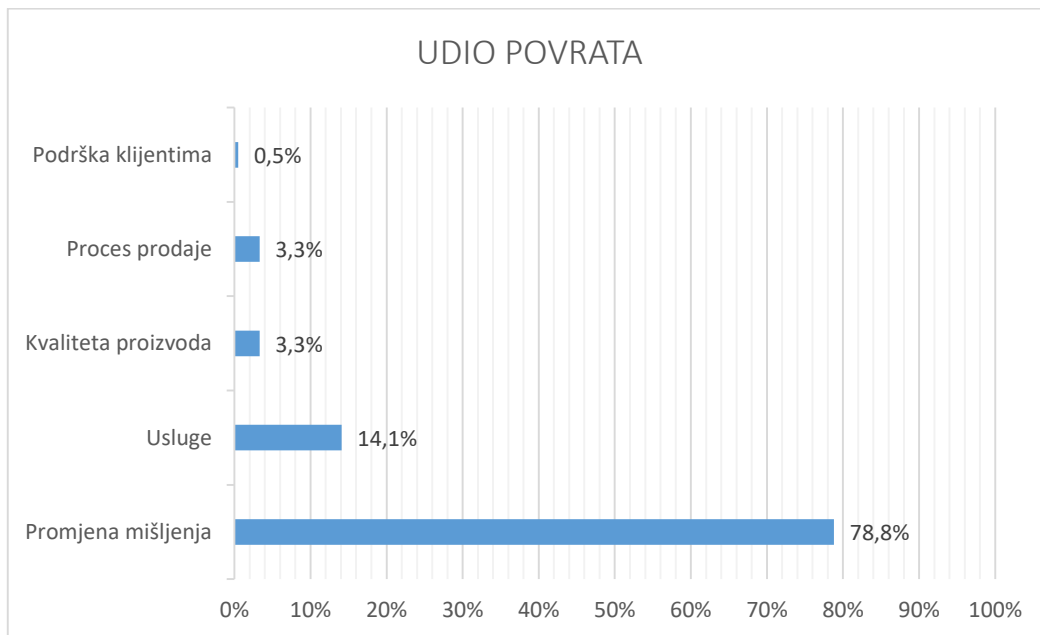
Grafikon 4. Razlozi povrata za odjeljak (01) sofe



Izvor:[24]

Zadnji odjeljak sa 9,3% povrata je (05) madraci, a tijekom aktualnih tjedana postignuta je prodaja od 12,1%. Udjeli povrata prikazani su kroz svih pet kategorija razloga povrata koje IKEA nudi, a kategorije proces prodaje i kvaliteta proizvoda izjednačene su sa 3,3% vidljivo na grafikonu 5.

Grafikon 5. Razlozi povrata za odjeljak (05) madraci



Izvor:[24]

Kao što se može vidjeti iz priloženih podataka i njihove analize, najznačajniji povrat proizvoda uzrokovan je promjenom mišljenja kupaca. Iako ovaj razlog predstavlja veliki udio povrata, to je nešto što IKEA ne namjerava mijenjati jer ovakva politika fleksibilnog povrata jedan je od mnogih temelja zadovoljstva kupaca. Također potrebno je napomenuti kako kategorije razloga povrata, usluge i proces prodaje predstavljaju vrlo niske udjele povrata, a više od polovice vraćenih proizvoda pripadaju odjeljcima namještaj za spavaće sobe i kuhinje.

Nakon analize povrata prema osnovnim kategorijama razloga za povrat, nadalje slijedi Tablica 3 u kojoj je prikazan udio povrata prema kodu pod razloga. Iz navedenog može se uočiti da je najčešći pod razlog povrata (01) dizajn ili veličina ne odgovaraju, a idući najzastupljeniji pod razlog (02) kupljeno više nego što je potrebno. Značajne razlike u udjelima pod razloga povrata prikazane su također grafikonom 6.

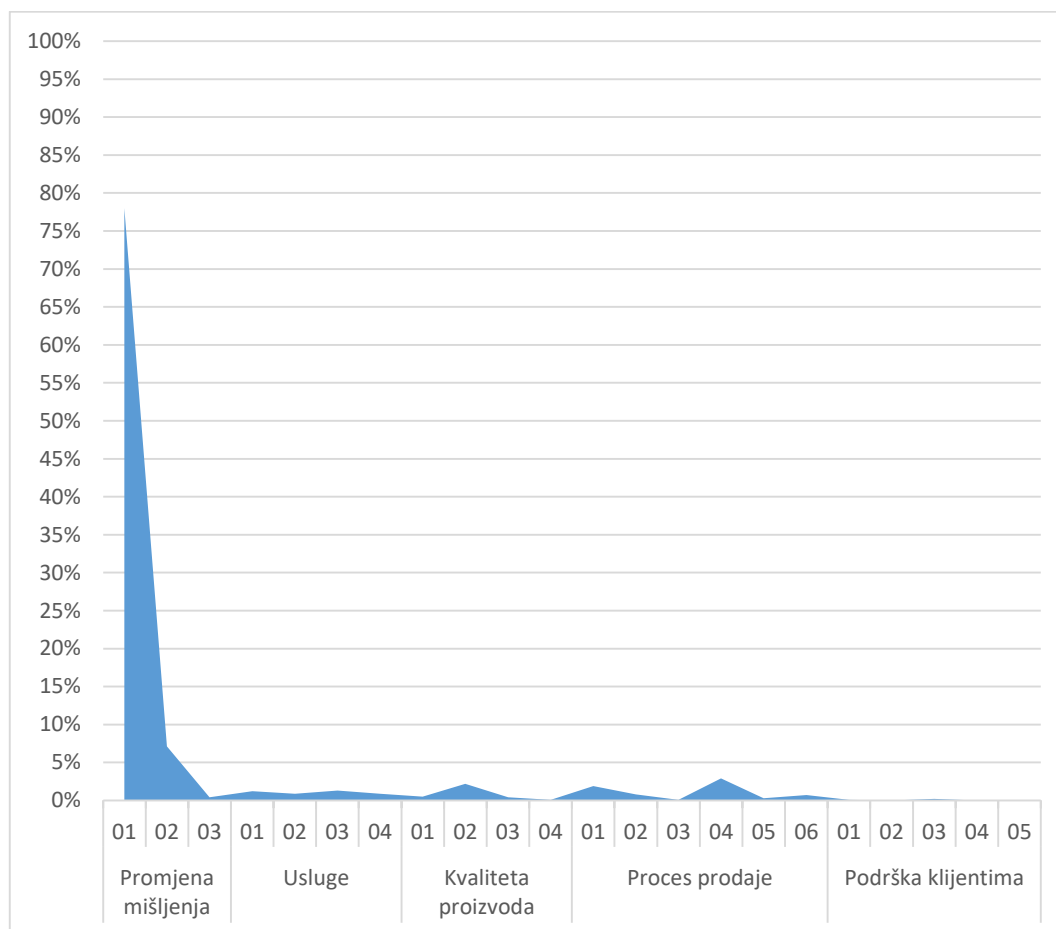


Tablica 3. Udio povrata prema kodu pod razloga

RAZLOG POVRATA	KOD PODRAZLOGA	UDIO POVRATA
Promjena mišljenja	01	78%
	02	7,1%
	03	0,4%
Usluge	01	1,2%
	02	0,9%
	03	1,3%
	04	0,9%
Kvaliteta proizvoda	01	0,5%
	02	2,2%
	03	0,4%
	04	0,1%
Proces prodaje	01	1,9%
	02	0,8%
	03	0,1%
	04	2,9%
	05	0,3%
	06	0,7%
Podrška klijentima	01	0,1%
	02	0,0%
	03	0,2%
	04	0,0%
	05	0,0%

Izvor: [24]

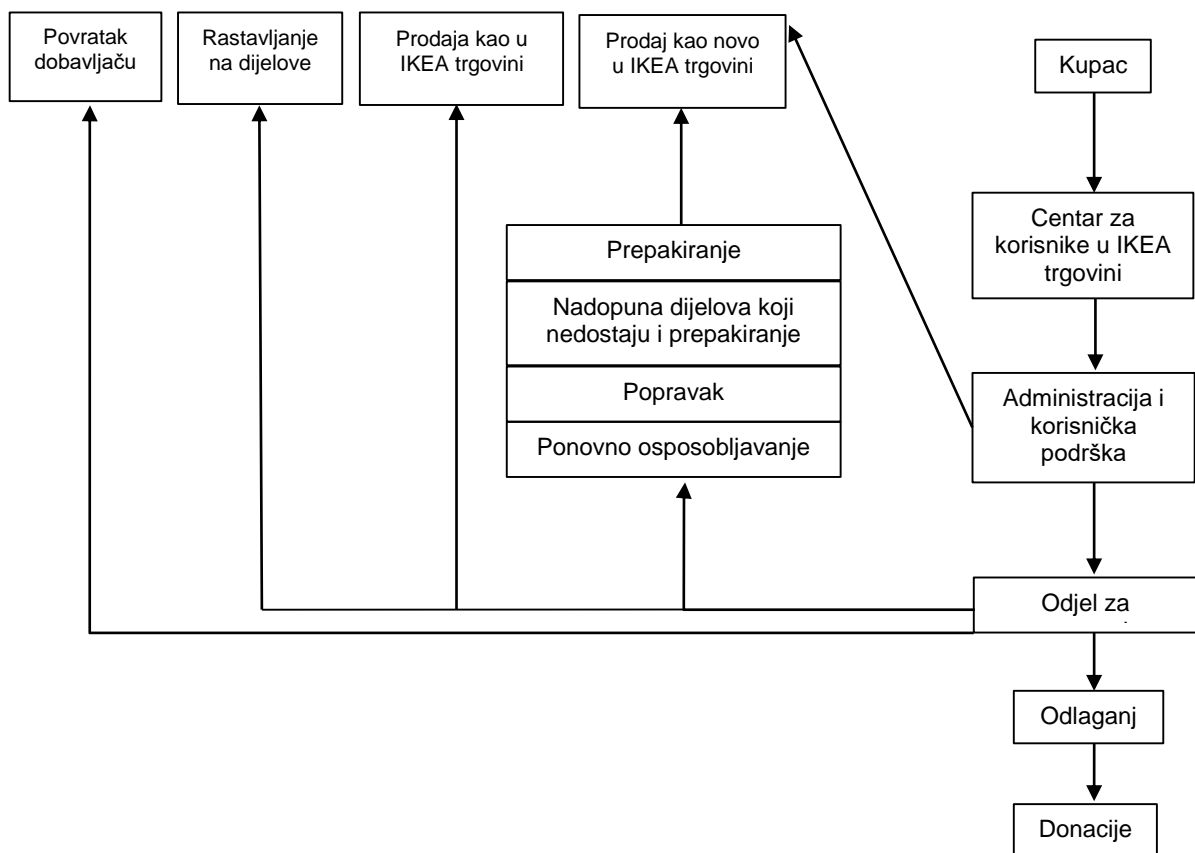
Grafikon 6. Udio povrata prema kodu pod razloga sukladno podacima tablice 3



Izvor:[24]

Povrat kupaca dalje se dijeli na temelju pregleda stanja kada su proizvodi vraćeni u trgovine. Vraćeni proizvodi podijeljeni su u dvije osnovne kategorije, odnosno dvije vrste koda. Kod TT320 dodijeljen je proizvodima koji su u dobrom stanju i moguće ih je vratiti na zalihe te prodati po normalnoj cijeni. Kod TT325 odnosi se na proizvode kod kojih postoji oštećenje samog proizvoda ili ambalaže i ne mogu ići izravno na zalihu. Slikom 6 prikazana je struktura upravljanja procesima IKEA-inog sustava povrata. [25]

Slika 6. Procesna mapa IKEA-inog upravljanja povratom



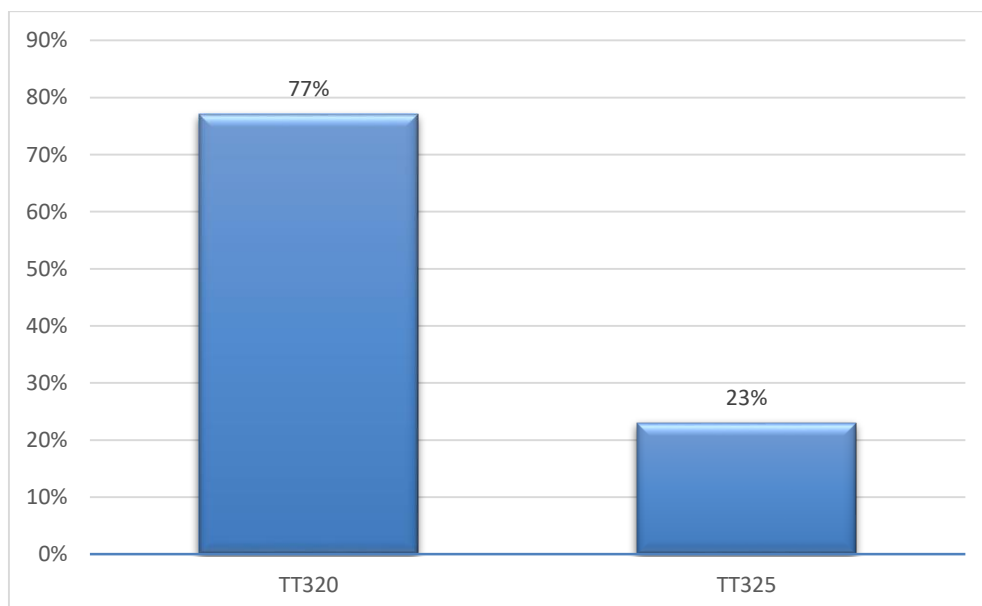
Izvor: [26]

Svi proizvodi koji se vraćaju u IKEA-u obrađuju se u centru za korisničku podršku u trgovinama u kojima je proces povrata pokrenut, a započinje registracijom u IKEA-inom informacijskom sustavu. Registracija uključuje povratni kod, uvjete te ako je potrebno i dodatne komentare kako bi se što bolje steklo razumijevanje zašto je došlo do povrata. Ove informacije važne su za IKEA-u kako bi organizacija povrata bila što bolja te kako bi se lakše smanjio broj povrata, posebice poput povrata zbog problema s kvalitetom ili uslugom te promjene mišljenja.

Nakon registracije, vraćeni proizvodi šalju se u odjel administracije i korisničke podrške gdje se donosi odluka o budućim procesima na temelju stanja proizvoda. Proizvodi koji se mogu prodati kao novi vraćaju se na police ili u skladište, dok se ostali preusmjeruju u odjel za oporavak. Neki proizvodi mogu se prodati izravno u odjeljku "Kakvo je, takvo je" u drugom stanju, dok drugi moraju proći proces oporavka poput ponovnog osposobljavanja, nadopune dijelova i prepakiranje. Nakon cijelog procesa, IKEA tvrdi da se otprilike oko 70 posto proizvoda može prodati kakvo jest. [26]

Danas povrati odgovaraju približno četiri posto godišnje prodaje u Švedskoj te se prema dosadašnjim istraživanjima pokazalo da se prodaja i povratak poprilično međusobno prate. Smanjenje prodaje znači da se i povrati smanjuju s određenim vremenskim odmakom. Uobičajeno su količine povrata niske u usporedbi s prodajom, ali se posljednjih godina može uočiti trend neznatno povećanog iznosa povrata, kako količinski, tako i vrijednosno. Od rujna 2017. godine do ožujka 2020. godine povrati proizvoda s oznakom TT320 iznose 77 posto, dok povrati proizvoda kodiranih kao TT325 iznose 23 posto. Usporedba je prikazana grafikonom 7. [26]

Grafikon 7. Udio vraćenih proizvoda TT320 i TT325 od 2017. do 2020. godine



Izvor: [26]

Sve IKEA trgovine imaju odjel za oporavak koji je proporcionalan veličini trgovine. U odjelu za oporavak donose se odluke o tome hoće li se proizvod oporaviti ili ne, a u obzir se uzimaju čimbenici poput složenosti, vremena, resursa i prostora. U odjelu za oporavak proizvodi se također mogu rastaviti za uporabu kao rezervni dijelovi. Većina oporavljenih proizvoda prodaje se kakvi jesu zbog propisa i poteškoća u osiguravanju kvalitete i sigurnosti. Međutim, postoje značajne financijske koristi za proizvod koji se može prodati kao nov te ga je potrebno samo prepakirati jer zahtijeva manje vremena, a cijena provizije je veća. Zastupljenost odjeljka "Kakvo je, takvo je" i područje oporavka u posljednjih nekoliko godina znatno je poraslo u mnogim trgovinama. Sve veći iznos internetske prodaje faktor je koji doprinosi ukupnom povećanju prodaje, a s većom količinom prodaje povećava se i količina povrata proizvoda.

Kupci također mogu izabrati najprikladniju opciju povrata za njih. Najčešća odabrana opcija je ta da kupac sam odnese proizvod koji vraća u trgovinu. Uz ovu opciju, na raspolaganju za svakog kupca stoji i mogućnost da ostavi proizvod na prodajnom mjestu ili u poštanskoj službi koja zatim organizira prijevoz do IKEA trgovine putem IKEA-inog prijevoza ili pomoću vanjskih logističkih suradnika. Druga mogućnost je narudžba prijevoza direktno iz kuće kupca do IKEA trgovine, ali razlika je da se ova usluga dodatno naplaćuje kupcu. Neovisno o odabranoj opciji, povrati završavaju u centru za korisničku podršku u IKEA-i. [26]

## **5. PRIJEDLOG UNAPREĐENJA POVRATNOG SUSTAVA MALOPRODAJNOG LANCA**

IKEA-ina pravila povrata izrazito su liberalna te se maksimalno prilagođavaju željama kupaca. Prema njihovoj politici povrata, moguće je vratiti proizvode koji su testirani, korišteni pa čak i sastavljeni. Kupci također imaju cijelu godinu tijekom koje se mogu odlučiti žele li proizvod zadržati i odgovara li njihovim potrebama. Ovakav sustav poslovanja povrata pokreće mnoge rasprave o tome da su ponekad popustljive politike povrata kratkoročno pozitivne za povećanje prodaje, no dugoročno bi mogle imati negativne posljedice. Razlika u IKEA-inom slučaju je ta da ne gledaju popustljivu politiku povrata kao kratkoročni dobitak već kao potrebu za dugoročno održavanje povjerenja i zadovoljstva svojih kupaca.

Globalna pravila povrata koje IKEA provodi, svaka zemlja trebala bi prilagoditi sebi, što bi značilo da više ne bi postojala globalna pravila već bi svaka zemlja imala svoja slična pravila povrata, uzimajući u obzir razlike u ponašanju kupaca. Kao primjer može se uzeti Japan gdje kupci nemaju običaj kupovati proizvode s oštećenim pakiranjem. Drugi primjer je Njemačka gdje su povrati proizvoda s kodom TT325 značajno veći nego u drugim zemljama. Ovakva odstupanja bi se moglo regulirati i smanjiti promjenom i prilagodbom određenih pravila povrata. Iako je utjecaj povrata danas veoma mali, to bi se s vremenom moglo promijeniti ako bi broj povrata porastao. Tada bi politika povrata prilagođena za određene zemlje bila neophodna. Međutim, u budućnosti možda pravila i granice neće biti toliko jasno definirane kao danas, stoga neće biti moguće prilagođavati pravila povrata prema svakoj zemlji zasebno. [26]

### **5.1. Problemi i izazovi**

Znajući zašto se pošiljke vraćaju, povrat se može spriječiti, stoga je važno pratiti razloge povratka. Za IKEA-u to je najčešće promjena mišljenja kupaca i oštećenje proizvoda u transportu. S obzirom na to da nije moguće utjecati na promjenu mišljenja kupaca, pažnju je potrebno usmjeriti na drugi glavni razlog povrata. Oštećenja prilikom transporta mogu se spriječiti pažljivijim rukovanjem proizvodima, dodatnim edukacijama osoblja ili uvođenjem automatiziranih uređaja koji će vršiti utovar i istovar proizvoda kod kojih najčešće dolazi do oštećenja.

Kada je riječ o povratu proizvoda zbog promjene mišljenja kupca, možemo zaključiti da to nema nikakve veze s kvalitetom proizvoda ili kvalitetom procesa prodaje, zato su ovakvi povrati najteži i najizazovniji za promjenu.

Jedno od važnih pitanja za IKEA-u je može li se trenutni sustav povrata koristiti za olakšavanje prometa samih proizvoda te da li je moguće trenutni promet prilagoditi ili je potrebno uvoditi nove strategije. Osim toga, trgovine nisu izgrađene tako da se brinu o velikoj količini vraćenih proizvoda na učinkovit način, a procesi potrebni za oporavak proizvoda nisu prisutni u svim trgovinama. Prema stručnjacima za logistiku povrata, smatra se da je potrebno informacije o prikupljenim proizvodima za povrat integrirati u ostale aspekte planiranja. Na ovaj način trgovine mogu otprilike znati koje se količine povrata za obradu očekuju. Osobito kada se javlja povećana prodaja uzrokovana korištenjem internetske trgovine, što također uzrokuje da se određene trgovine brinu o povratima koji ne potječu iz njihovih trgovina.

Također jedan od izazova za IKEA-u je da sustav povrata često dovodi do proizvoda koji se nalaze na krivom mjestu zbog velikih nesigurnosti i nedostatka standardizacije u rukovanju. Svi se povrati pregledavaju i analiziraju u trgovini, neovisno o stanju proizvoda, a veoma je važno znati koja je razina oporavka proizvoda potrebna te da se ona provodi na samom početku. Popustljivost se može smatrati preprekom za promet proizvoda, a IKEA mora osigurati kvalitetu i sigurnost kada se proizvodi vraćaju iz domova kupaca. Time se vrši pritisak na postupak inspekcije jer postoji velika nesigurnost o tome kakvom je korištenju proizvod bio izložen.

Razlog povrata pod kodom broj četiri, odnosno proces prodaje, znatno se povećao zadnjih godina, što znači da postoje netočni ili zavaravajući podaci, kupci koji zbog toga naruče pogrešan proizvod, greške pri otpremi narudžbe, nepravilno rukovođenje proizvodima, problemi s plaćanjem, prekomjerna prodaja i slično. Drugi razlog ovog problema može biti taj što informacije dane u trgovini ili na internetu nisu dovoljno jasne ili postoji razlika između informacija u različitim kanalima prodaje koja utječe na korisnike.

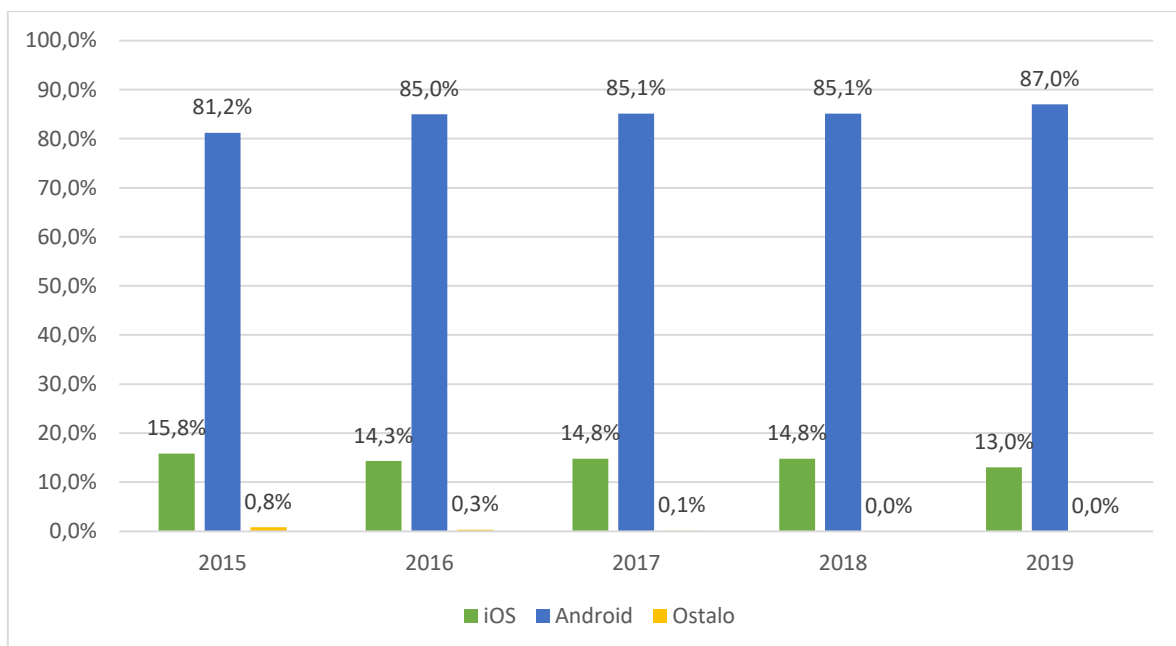
## 5.2. Moguća unapređenja poslovanja

Kada je riječ o glavnom razlogu vraćanja proizvoda, promjena mišljenja kupaca, IKEA je već počela raditi na razvoju aplikacije koja korisnicima daje priliku da proizvod stave u svoj dom pomoću proširene stvarnosti (eng. AR - Augmented Reality), poznatije pod nazivom IKEA Place. To se može shvatiti kao način pokušaja smanjenja povrata zbog pogrešne veličine ili stila proizvoda. Glavni nedostatak već postojeće aplikacije je da nije podržana za kupce koji koriste mobilne uređaje sa Android operativnim sustavom koji je ujedno i najzastupljeniji operativni sustav u svijetu.

### 5.2.1. Proširenje podrške aplikacije na operativni sustav android

Prema statističkim podacima proteklih pet godina, Android operativni sustav znatno se više koristi u odnosu na iOS sustav, a 2019. godine koristilo ga je 87 posto svjetske populacije. Statistički podaci uporabe operativnih sustava prikazani su grafikonom 8. Aplikaciju je trenutno moguće koristiti samo s operativnim sustavom iOS. S obzirom na to da je ideja aplikacije osmišljena u svrhu smanjenja povrata proizvoda zbog promjene mišljenja kupaca, aplikaciju bi bilo poželjno prilagoditi svim postojećim operativnim sustavima mobilnih uređaja korisnika. Ovakva promjena mogla bi rezultirati većim brojem korisnika aplikacije i još više smanjiti ukupan broj povrata.

Grafikon 8. Udio korištenja iOS, Android te ostalih operativnih sustava



Izvor: [27]



### **5.2.2. Usmjeravanje ključnih pokazatelja performansi na povrat**

Drugi važan aspekt koji treba uzeti u obzir je koje inicijative IKEA ima prema kupcima te da li bilo koji od njih potiče kupca da naručuje više nego što je potrebno samo da bi kasnije vratio proizvod. Kao rješenje ovog problema IKEA-i se preporučuje da preusmjeri prekomjernu usredotočenost s prodaje novih proizvoda prema vrijednosti vraćenih proizvoda i njihovom oporavku. Iako je IKEA već poduzela velike inicijative ka rješenju ovog problema, poželjno bi bilo da te vrijednosti jasnije prenese u konkretne operacije i djelovanje. To se može učiniti promjenom načina na koji IKEA mjeri vrijednost oporavka ključnim pokazateljima performansi (eng. Key Performance Indicator - KPI). Uz pružanje većeg prioriteta oporavku vraćenih proizvoda, otvara se mogućnost za povećanje stope oporavka te tako tvrtka može podnijeti veću količinu povrata.

### **5.2.3. Uvođenje kružnog poslovnog modela**

Iduća prilagodba odnosi se na cjelokupnu organizaciju povratnog sustava. IKEA danas koristi decentralizirani sustav povrata. Klasični sustav koji mnoge tvrtke koriste mogao bi se zamijeniti kružnim poslovnim modelom. Prijedlog za unapređenje robne kuće IKEA Zagreb je kružni poslovni model. To je model poslovanja u kojem tvrtke stvaraju lance opskrbe koji oporavljaju ili recikliraju resurse koji se koriste za stvaranje novih proizvoda. Time bi se smanjio utjecaj na okoliš, dovelo bi do smanjenja otpada te učinkovitije uporabe skupih resursa. Uvođenje okružnog modela poslovanja mora prvenstveno osigurati praktičnost i biti financijski povoljno kako za IKEA-u, tako i za njene klijente.

Proizvodne tvrtke koje nam pružaju namještaj mogu stvoriti kružni poslovni model na mnogo načina. Većina uključuje kombinaciju tri osnovne strategije. Prva se odnosi na zadržavanje vlasništva nad proizvodom (eng. Retain product ownership – RPO) tako da proizvođač svoj proizvodi iznajmljuje ili daje u zakup umjesto da ga prodaje. Stoga je proizvođač odgovoran za proizvode na kraju njihovog vijeka trajanja. Druga strategija predstavlja produženje životnog vijeka proizvoda (eng. Product life expansion – PLE). Ovom strategijom tvrtke se usredotočuju se na projektiranje proizvoda koji će trajati dulje, što može otvoriti mogućnosti tržištima rabljenih proizvoda. Budući da dulji vijek trajanja proizvoda znači manje kupnji tijekom vremena, ovo se može učiniti lošom idejom za proizvođače originalne opreme.

Trajnost proizvoda je ključna razlika u konkurentnosti i pruža snažno obrazloženje za vrhunske cijene te može pomoći tvrtkama u sprječavanju prelaska njihovih kupaca na konkurentsku marku. Posljednja strategija obuhvaća dizajn za recikliranje (eng. Design for recycling – DFR). Tvrtke koje primjenjuju ovu strategiju redizajniraju svoje proizvode i proizvodne procese kako bi povećale iskoristivost materijala. Ova strategija često uključuje partnerstvo s tvrtkama koje imaju određenu tehnološku stručnost ili bi mogle najbolje koristiti iskorištene materijale. [28]

Korištenje novih tehnologija i inovativnih načina poslovanja uvelike bi moglo biti od pomoći, a kao primjer implementacije jednog takvog sustava je korištenje Optoro tehnologija. Optoro je tehnološka tvrtka koja mijenja način na koji trgovačke marke upravljaju i optimiziraju vraćene zalihe. Koristeći vlastitu tehnologiju i znanost, Optorova platforma za optimizaciju povrata učinkovito usmjerava svu vraćenu robu na najbolji kanal, smanjujući financijski, operativni i okolišni otpad, a poboljšavajući i iskustvo korisnika. Svake se godine više od 15% robe se vrati ili se jednostavno nikada ne proda što stvara tone nepotrebnog otpada i velike troškove. Optoro uključuje internetski portal za sustave povrata koji korisnicima olakšava povrate, daje rješenja za upravljanje povratima na temelju podataka za poboljšanje obrade i usmjeravanje vraćene robe. Također pruža rješenje za prodaju vraćenih proizvoda putem sekundarnih kanala. To znači veću vrijednost za sve uključene, manje otpada i zdraviji planet. [29]

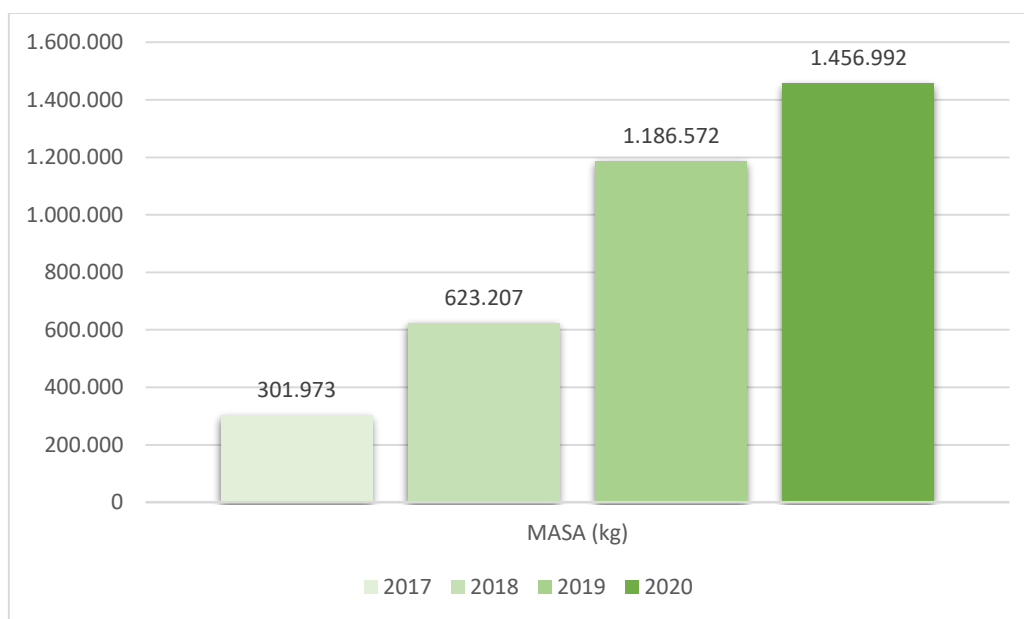
Prema statističkim podacima, ova tehnologija pomogla je mnogobrojnim maloprodajnim klijentima. Prema podacima iz tablice 4, može se provesti sljedeći izračun: za sve četiri godine, od 2017. do 2020. ukupna masa do sada smanjenog otpada iznosi 3.568.744 kg, što dovodi do podatka da je prosjeku svake godine 892.186 kg manje otpada. Uspoređujući s ukupnim podacima, ovom tehnologijom pomoglo se maloprodajnim klijentima da 96% vraćenih proizvoda i otpada drže izvan odlagališta. Podaci su također prikazani grafikonom 9. [30]

Tablica 4. Masa otpadnog materijala održanog izvan odlagališta

GODINA	MASA MATERIJALA (kg)
2017	301.973
2018	623.207
2019	1.186.572
2020	1.456.992

Izvor: [30]

Grafikon 9. Prikaz mase otpada održanog izvan odlagališta



Izvor: [30]

Kružna ekonomija uklonila bi otpad zadržavajući sve resurse u upotrebi popravka, ponovne uporabe i obnove, a glavni cilj je pokrenuti kružnu maloprodaju držeći proizvode u upotrebi, umjesto na odlagalištima. Optorova tehnologija pomaže ublažiti negativan utjecaj maloprodajne industrije na okoliš usmjeravanjem vraćenih proizvoda i viška zaliha u kanale za ponovnu uporabu i preprodaju.

## 6. ZAKLJUČAK

Opskrbni lanac predstavlja veoma kompleksan sustav u kojemu sudjeluje veliki broj subjekata koji određuju spektar operacija i aktivnosti kako bi se došlo do konačnog cilja, a to je uspostava učinkovitog toka dobara. Aktivnosti povratne logistike zahtijevaju puno kompleksnih radnji koje je potrebno prilagoditi vrsti proizvoda u povratu te cjelokupnom poslovanju tvrtke. Radi toga veoma je važno uspostaviti kvalitetan sustav upravljanja resursima, pružiti potrebne podatke i pratiti količinu vraćenih proizvoda u stvarnom vremenu kako bi se moglo pravovremeno reagirati na potencijalne poteškoće. U današnje vrijeme logistika povrata sve se više implementira u maloprodajne objekte. Mnogobrojni objekti imaju točno propisana pravila kojih se moraju pridržavati kako bi sustav povrata mogao funkcionirati. Također veoma je važno da se pravila povremeno ponovno analiziraju i prilagođavaju novim trendovima i situacijama.

Povratni sustav ima zadatak da prihvati materijale koji nastaju tijekom procesa proizvodnje, neispravne proizvode koji su greškom poslani kupcu, proizvode kojima je istekao rok trajanja te ambalažu koja se koristila prilikom transporta te se o njima na adekvatan način zbrine. Implementacija kvalitetnog povratnog sustava ima brojne prednosti, ekonomske, ekološke, marketinške te mnoge druge, a glavni motiv je smanjenje troškova i povećanje dobiti. Povratna logistika pruža priliku da se povrate vrijednosti vraćenih proizvoda.

Krajnji cilj ovoga rada bio je provedbom analize sustava povrata na primjeru tvrtke IKEA uvidjeti način na koji funkcionira sustav povrata u maloprodajnom lancu namještaja, kako se odvija sam proces povrata, koja su najnovija pravila i trendovi te uočiti postojeće probleme koji se javljaju. Na temelju analiziranih podataka i prikupljenih informacija može se zaključiti da uvijek ima mjesta za napredak i unapređenje s obzirom na brz razvoj tehnologije u današnje vrijeme.

Promet proizvoda uvelike ovisi o vrsti proizvoda i karakteristikama. Uzimajući u obzir da potražnja za proizvodima raste iz dana u dan, sukladno dolazi do ukupno veće prodaje proizvoda. Proporcionalno tome raste i povrat proizvoda, a razlozi za njihovo vraćanje sve su brojniji i prilagođeniji željama kupaca. Kako bi se kontrola nad povratom održala potrebno je uvesti određene promjene.

Uvođenjem kružnog načina poslovanja uz postojeće tehnologije koje olakšavaju i optimiziraju povratni sustav moguće je dovesti do značajnih unapređenja. Na ovaj način uklonilo bi se još više neželjenog otpada te značajno smanjio negativan utjecaj maloprodajne industrije na okoliš.

## LITERATURA

- [1] Rogers DS, Tibben-Lembke RS., An examination of reverse logistics practices, Journal of Business Logistics, University of Nevada, Vol.22, No.2, 2001. (129-148)
- [2] Rogers DS, Tibben-Lembke RS. Going Backwards: Revers Logistics Trends and Practice. Reverse Logistics Executive Council. Pittsburgh, USA, 1998.
- [3] Supatan, N., Banomyong, R., Reverse Logistics preformance in the Thai Automotive industry, Thammasat University, Bangkok
- [4] Krpan LJ., Furjan M., Maršanić R.: Potencijali logistike povrata u maloprodaji, Technical journal 8, 2(2014), 182-191
- [5] Nylund S.; Reverse Logistics and Green Logistics (A comparison between Wärtsilä and IKEA), International Business, University of applied sciences, 2012.
- [6] Ilić, M.: Uloga informacijskih tehnologija u optimizaciji procesa povratne logistike, diplomski rad, Fakultet prometnih zannosti, 2019.
- [7] Kovačević, S., Optimizacija sustava povrata u auto industriji, Fakultet prometnih znanosti, Diplomski rad, Zagreb, 2020.
- [8] Rihtarić, M. Organizacija aktivnosti povratne logistike u svrhu sustavnog gospodarenja otpadom u RH, Fakultet prometnih znanosti, Diplomski rad, 2015.
- [9] Autorizirana predavanja kolegija Povratna logistika, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb
- [10] Klongsungsorn, P., Reverse Logistics Warehouse Process Optimization, Faculty of Transport and Traffic Sciences, Master's thesis, 2016.
- [11] Petković, M. Primjena koncepta povratne logistike u sustavu zbrinjavanja glomaznog otpada Grada Zagreba, Fakultet prometnih znanosti, Diplomski rad, Zagreb, 2015.
- [12] Sellitto, M. A., Reverse logistics activites in three companies of the process industry, Journal of Cleaner Production, 2018.
- [13] Nabaee, S., Reverse logistics network design with centralized return center, Master of Science, 2014.

- [14] Sangwan S. K., Key activities, decision variables and performance indicators of reverse logistics, Science Direct, 2017.
- [15] Pentek Gluščić, M., Ključni pokazatelji performansi u povratnoj logistici, Fakultet prometnih znanosti, Diplomski rad, Zagreb, 2018.
- [16] Stock, J. R.; Mulki, J. P. 2009. Product returns processing: An examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors, and retailers. Journal of Business Logistics. Council of Supply Chain Management Professionals. No. 30. New Jersey, USA 33-64.
- [17] Norek, C. D. 2002. Returns Management: Making Order Out of Chaos. Supply Chain Management Review. No. 6. Massachusetts. USA. 34-42.
- [18] Bajor, I. Model organizacije sabirnih centara u sustavu povratne logistike, 2014, Zagreb
- [19] Sirrah projekti. Preuzeto sa: <https://www.sirrah.hr/hr/projekti/ikea-zagreb/>  
[Pristupljeno lipanj. 2021.]
- [20] IKEA službena stranica. Preuzeto sa: <https://about.ikea.com/en/about-us>  
[Pristupljeno: lipanj 2021.]
- [21] IKEA službena stranica. Preuzeto sa: <https://www.ikea.com/hr/hr/customer-service/services/> [Pristupljeno: lipanj 2021.]
- [22] IKEA službena stranica. Preuzeto sa: <https://www.ikea.com/hr/hr/customer-service/services/buy-back-resell/> [Pristupljeno: lipanj.2021.]
- [23] IKEA službena stranica. Preuzeto sa:  
[https://www.ikea.com/hr/hr/files/pdf/b9/af/b9af8b4b/return\\_policy\\_hr.pdf](https://www.ikea.com/hr/hr/files/pdf/b9/af/b9af8b4b/return_policy_hr.pdf) [Pristupljeno lipanj 2021.]
- [24] Gomes Ponce Nunes, A. M. R., Improving Reverse Logistics Operations The case study of IKEA, Department of Engineering and Management, Instituto Superior Técnico, 2017.

- [25] Malmgren K., Motsch Larson K., Reverse Logistics in the Transition Towards Circular Economy, A Case Study of Customer Returns at IKEA, Master's thesis in Supply Chain Management Master's Programme, Chalmers university of technology, Gothenburg, Sweden, 2020.
- [26] Andersson A., Wictor E., Future possibilities and challenges for returns in an omnichannel distribution network, A case study at IKEA, Division of Engineering Logistics at Lund University, Lund, 2018.
- [27] Mobile Apps blog. Preuzeto sa: <https://www.mobileapps.com/blog/android-vs-ios-market-share> [Pristupljeno: kolovoz, 2021.]
- [28] Harvard Business Review stranica. Preuzeto sa: <https://hbr.org/2021/07/the-circular-business-model> [Pristupljeno: rujan, 2021.]
- [29] Optoro službena stranica. Preuzeto sa: <https://www.optoro.com/company/> [Pristupljeno: rujan, 2021.]
- [30] Optoro službena stranica. Preuzeto sa: <https://info.optoro.com/hubfs/The%20Optoro%202020%20Impact%20Report.pdf> [Pristupljeno: rujan, 2021.]



## POPIS SLIKA

Slika 1. Usporedba povratne i zelene logistike .....	5
Slika 2. Struktura procesa sustava povrata .....	10
Slika 3. Struktura centraliziranog sustava.....	15
Slika 4. Struktura decentraliziranog sustava.....	17
Slika 5. Trgovina IKEA Zagreb .....	21
Slika 6. Procesna mapa IKEA-inog upravljanja povratom .....	36

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Kanali povrata .....	13
Tablica 2. Udio vraćenih proizvoda po odjeljcima za uređenje doma .....	29
Tablica 3. Udio povrata prema kodu pod razloga .....	34
Tablica 4. Masa otpadnog materijala održanog izvan odlagališta.....	44

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Prikaz Paretovog dijagrama povrata .....	29
Grafikon 2. Razlozi povrata za odjeljak (04) namještaj za spavaće sobe .....	31
Grafikon 3. Razlozi povrata za odjeljak (07) kuhinje .....	32
Grafikon 4. Razlozi povrata za odjeljak (01) sofe .....	32
Grafikon 5. Razlozi povrata za odjeljak (05) madraci .....	33
Grafikon 6. Udio povrata prema kodu pod razloga sukladno podacima Tablica 3 ....	35
Grafikon 7. Udio vraćenih proizvoda TT320 i TT325 od 2017. do 2020. godine .....	37
Grafikon 8. Udio korištenja iOS, Android te ostalih operativnih sustava .....	41
Grafikon 9. Prikaz mase otpada održanog izvan odlagališta .....	44



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet prometnih znanosti  
10000 Zagreb  
Vukelićeva 4

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI I SUGLASNOST

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem kako je ovaj \_\_\_\_\_ diplomski rad  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na  
objavljenu literaturu što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem kako nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, niti je prepisan iz  
necitiranog rada, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem također, kako nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj  
visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Svojim potpisom potvrđujem i dajem suglasnost za javnu objavu \_\_\_\_\_ diplomskog rada  
pod naslovom **Unapređenje organizacije povrata kod maloprodaje namještaja**

na internetskim stranicama i repozitoriju Fakulteta prometnih znanosti, Digitalnom akademskom  
repozitoriju (DAR) pri Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici u Zagrebu.

U Zagrebu, 9.9.2021

Student/ica:

*Kladar*  
\_\_\_\_\_  
(potpis)