

10

LOGISTYKA ZWROTNA JAKO INSTRUMENT PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

10.1 WSTĘP

Przedsiębiorstwa produkcyjne dążące do jak najlepszych zysków, monopolu na rynku bądź konkurencji doskonałej muszą wyróżniać się pewną cechą, która będzie odróżniała je od konkurentów. W konsekwencji będą mogły budować przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwo może posiadać wiele instrumentów, które będą odpowiadać za wielkość i atrakcyjność firmy. Jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, cieszący się coraz większą popularnością wśród przedsiębiorców, możemy podać logistykę zwrotną oraz respektowanie zrównoważonego rozwoju. Menedżerowie firm podczas poszukiwania optymalnych rozwiązań, często przystają w poszukiwaniach przy logistyce. Logistyka odpadów bo tak możemy też nazwać logistykę zwrotów wśród łańcucha logistycznego zajmuje ważne miejsce. Przepływ produktów w łańcuchu dostaw od konsumenta do producenta wiąże się z optymalizowaniem kosztów przepływów, racjonalną gospodarką odpadami oraz jej zrównoważonym wykorzystaniem. Odpowiednie czynności takie jak odzyskiwanie wartości odpadów, tworzenie sprawnych łańcuchów logistycznych, sprawnego systemu sortowania gromadzenie dóbr czy budowanie systemu obrotu opakowaniami zwrotnymi, może przynieść znaczącą korzyść firmie. Korzyściami płynącymi z logistyki zwrotnej jako przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są m.in., zwiększająca się wartość dodana realizowana w wyniku procesów produkcyjnych, uznawanie zrównoważonego rozwoju stanowiącego źródło przewagi konkurencyjnej w sieci dostaw, zwiększający się efekt ekologiczny bez dodatkowych nakładów przy zaangażowaniu sieci dostaw.

10.2 LOGISTYKA ZWROTNA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRODUKCYJNYM

W obecnych czasach sposób zarządzania przedsiębiorstwami produkcyjnymi, biorący pod uwagę zagadnienia zrównoważonego rozwoju, proces globalizacji, zmiany w świadomości konsumentów i dynamiczny rozwój rynków, ulega ciągłym zmianom. W poszukiwaniu nowych i coraz bardziej wydajnych możliwości w zakresie zarządzania, przedsiębiorstwa skłaniają się ku koncepcji logistyki zwrotnej. Kiedyś skupiano się na efektywnym organizowaniu produkcji w formule liniowej. Zużyty produkt nie znajdował się w obrębie zainteresowania producentów. Duży wpływ na zmianę myślenia oraz wzrost znaczenia koncepcji logistyki zwrotnej miały zaostrzające się regulacje prawne, zwracające

uwagę na dbałość w działalności produkcyjnej o środowisko naturalne. Istotna jest również świadomość ekologiczna konsumentów, którzy coraz chętniej skłaniają się ku zakupieniu produktów, które nadają się do ponownego zagospodarowania. Zauważono również, iż zintegrowane spojrzenie na zarządzanie przepływami odpadów (zainteresowanie produktem aż do momentu jego utylizacji) gwarantuje przedsiębiorstwu wiele korzyści oraz umożliwia mu zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku.

W literaturze można znaleźć wiele definicji logistyki zwrotnej. A. Merkisz-Guranowska definiuje logistykę zwrotną jako planowanie, implementację oraz kontrolę wydajnego i kosztowo efektywnego przepływu materiałów, zapasów w toku, dóbr finalnych oraz powiązanych z nimi informacji z miejsca konsumpcji do miejsca ich powstania w celu odzyskania wartości lub pozbycia się ich we właściwy sposób [9].

Celem logistyki zwrotnej jest kształtowanie przepływów odpadów i związanych z nim informacji w kierunku odwrotnym do przepływów w klasycznym ujęciu, tak aby minimalizować ich negatywny wpływ na środowisko naturalne, zmniejszać koszty, które ponosi system logistyczny oraz jak najbardziej efektywnie wykorzystywać odpady nadające się do odzysku poprzez ich zagospodarowanie.

Do zadań logistyki odwrotnej należą m.in. [6]:

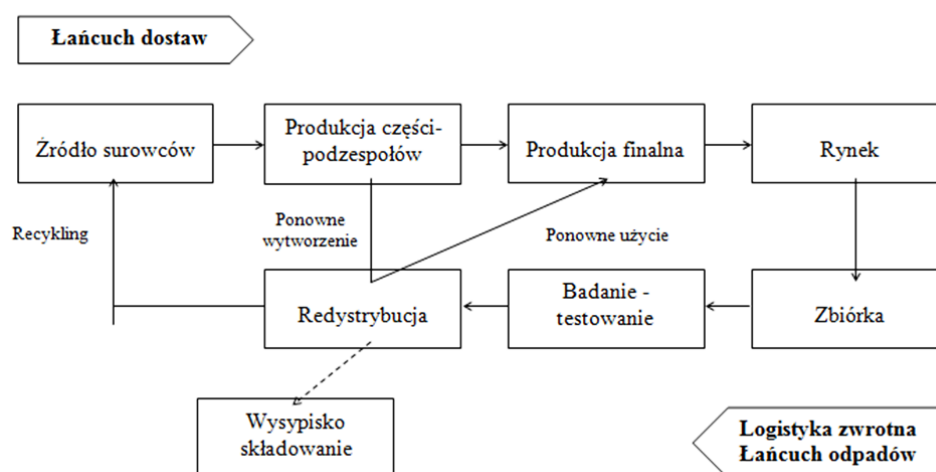
- budowanie systemu obrotu opakowaniami zwrotnymi bądź zarządzania przepływami wycofanych w dystrybucji produktów gotowych w związku z ich czasową nieprzydatnością w poszczególnych ogniwach,
- tworzenie sprawnych łańcuchów logistycznych w celu ponownego wytworzenia,
- tworzenie na poziomie recyklingu sprawnego systemu sortowania, gromadzenia odbioru zużytych dóbr oraz ich elementów składowych,
- tworzenie sprawnego systemu sortowania, gromadzenia i odbioru zużytych dóbr oraz ich elementów składowych i dowozu do wysypisk śmieci w celu długotrwałego składowania bądź stacji aby składować je z odzyskiem energii.

W logistyce zwrotnej przepływ przebiega z miejsc konsumpcji do źródeł ich przetwarzania. Każde przedsiębiorstwo produkcyjne składa się z trzech głównych sfer funkcjonowania, czyli zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Wszystkie firmy produkcyjne muszą poradzić sobie z odpadami poprodukcyjnymi, czyli odpadami powstającymi w naturalny sposób w procesie produkcji oraz odpadami opakowaniowymi, które w firmie produkcyjnej powstają we wszystkich strefach funkcjonowania firmy. Na rysunku 10.1 został przedstawiona zależność między klasycznym łańcuchem dostaw a łańcuchem odpadów

Analizując przepływy w logistyce zwrotnej, można zauważyć, iż na każdym etapie pojawiają się zwroty. Przepływy zwrotne od producenta na rynki wtórne, zawierające produkty z krótkim terminem wartości, produkty niskiej jakości czy nadwyżki zapasów. Zwroty następują również od producenta do miejsc odzysku czy utylizacji i dotyczą produktów uszkodzonych i produktów przeznaczonych do recyklingu. Natomiast przepływy zwrotne, które pochodzą od klienta to zwroty poużytkowe czy też produkty przeznaczone do recyklingu.

Jak widać zarządzanie zwrotami stanowi niezmiernie ważną część działań przedsiębiorstwa produkcyjnego. Poszerzenie klasycznych łańcuchów dostaw o przepływy zwrotne może przynieść przedsiębiorstwu korzyści ekonomiczne, ekologiczne oraz społeczne. Dzięki logistyce zwrotnej przedsiębiorstwo produkcyjne może poprawić obsługę klienta oraz zyskać jego uznanie. Wdrożenie tej filozofii powala również na dostosowanie

produkcji do wymagań prawnych, środowiskowych, gospodarczych oraz społecznych, co może przełożyć się na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.



Rys. 10.1 Zależność między klasycznym łańcuchem dostaw a łańcuchem odpadów

Źródło: Szołtysek J., Logistyka zwrotna, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, 2009

10.3 NARZĘDZIA LOGISTYKI ZWROTNEJ TWORZĄCE PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Podstawą mechanizmu ekonomicznego gospodarki rynkowej jest konkurencja. Biorąc pod uwagę ekonomiczny aspekt widzenia ma ona za cel maksymalizowanie przychodu ze sprzedaży przez podmioty gospodarcze bądź profity z zakupu usług oraz produktów. Konkurencja jest zatem identyfikowana jako rywalizacja o rynki zbytu, a także źródła zaopatrzenia w kapitał pracowniczy i środki produkcji. Elementem konkurencji i terminem od niej pochodzącym jest konkurencyjność. Oznacza możliwość konkurowania podmiotu. Istnieje wiele definicji konkurencyjności [2]. Jedną z definicji, jak podaje M.J. Stankiewicz, jest określenie, iż „konkurencją nazywane będzie zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych” [12].

Nadrzędnym celem istniejących na rynku firm jest zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Przodownictwo obejmuje cały cykl życia wyrobu, by osiągnąć jak najwyższy stopień jakości wykonania, eksploatacyjnej i likwidacyjnej, a także w zakresie projektowania. By osiągnąć działania maksymalizujące jakość w przedsiębiorstwie, należy połączyć ze sobą obszary jakości wyrobów, sprawności systemu wytwarzającego oraz sprawności systemu zarządzania jakością [14].

Na poszczególnych rynkach, konkurencja może przybliżać się do jednego spośród czterech głównych modeli: czystego monopolu, konkurencji monopolistycznej, konkurencji oligopolistycznej oraz konkurencji doskonałej.

Z czystym monopołem mamy do czynienia w przypadku, gdy jedna firma dostarcza całą produkcję dóbr lub usług na danym obszarze, bądź w danym kraju. Monopol ten, niepodlegający kontroli państwa, dąży do maksymalizacji zysku, ustalając wysoką cenę. Ponadto nie reklamowałby się (lub robił to w niewielkim stopniu), gdyż przez wzgląd na brak bliskich substytutów, konsumenci i tak musieliby kupować jego produkt.

Gdy wielu konkurentów jest w stanie całkowicie bądź częściowo zróżnicować swoją ofertę rynkową występuje zjawisko konkurencji monopolistycznej. Konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa skupiają się na odpowiednio dobranym segmencie rynku, w którym są w stanie zaspokajać potrzeby klienta w najwyższym stopniu, przez co cena od nich oczekiwana jest adekwatnie wyższa.

W skład konkurencji oligopolistycznej wchodzi kilka przedsiębiorstw produkujących identyczny lub częściowo zróżnicowany produkt (w aspekcie jego szczególnych cech, stylu czy poziomu jakości). Przedsiębiorstwo produkujące ten sam produkt nie może ustalić wyższej ceny swoich wyrobów od konkurencji, chyba że jest ono w stanie zróżnicować poziom świadczonych przez siebie usług. W efekcie może to spowodować przyciągnięcie tej grupy klientów, dla których element ten, jest uznawany za istotny.

Ostatnią z kategorii jest konkurencja doskonała. Składa się ona z wielu konkurentów, oferujących tę samą usługę i produkt. Przez wzgląd na brak zróżnicowania produktu, cena we wszystkich konkurujących firmach jest taka sama. Sprzedawcy, w zależności od stopnia w jakim uda im się obniżyć koszty produkcji i dystrybucji, osiągają różne poziomy zysku [8].

Omówione modele odróżniają się zarówno w zakresie metod konkurowania podmiotów, jak również strukturą rynku. Analiza głównych modeli konkurencji pod względem siedmiu kategorii cech, została zaprezentowana poniżej (tabela 10.1) [7].

Tabela 10.1 Podstawowe typy konkurencji w gospodarce rynkowej

Cecha	Konkurencja doskonała	Konkurencja monopolistyczna	Konkurencja oligopolistyczna	Czysty monopol
Liczba producentów/sprzedających	Duża	Wielu	Kilku	Jeden
Wielkość rynku przedsiębiorstwa	Mała	Raczej mała	Duża	Duża lub mała
Zróżnicowanie produktów	Produkty jednorodne, identyczne	Wyroby różniące się w niewielki sposób, bliskie substytuty	Produkty identyczne, standardowe lub zróżnicowane	Nie istnieją bliskie substytuty, produkt unikatowy
Informacja rynkowa	Doskonała przejrzystość, sprzedający i kupujący dysponują pełną wiedzą o rynku, produktach i cenach	Wysoki stopień nieprzejrzystości rynku ograniczona wiedza o rynku	Kupujący mogą być dobrze poinformowani, ale nie musi tak być, wysoki stopień nieprzejrzystości rynku	Z uwagi na jednego producenta-zakres informacji duży
Bariery wejścia na rynek	Niskie	Stosunkowo niskie	Wysokie	Wysokie
Wpływ producentów na cenę	Brak wpływu na cenę	Znaczący, kontrola cen zależy od zróżnicowania produktów oraz liczby i bliskości konkurentów	Znaczący, ograniczony współzależnością cenową, duży w przypadku zmonopolizowania	Brak konkurencji
Metody konkurowania	Wyłącznie konkurencja cenowa	Konkurencja pozacenowa oparta na promocji, jakości, udogodnieniach w sprzedaży, itd.	Jak w przypadku konkurencji monopolistycznej, także przez różnicowanie produktów	Brak konkurencji

Źródło: A. Jonas, Strategie konkurencji na rynku usług bankowych, Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa, za: M. Grzebyk, Z. Kryński, Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne, Katedra Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Rzeszowski

10.4 ELEMENTY LOGISTYKI ZWROTNEJ TWORZĄCE PRZEWAGĘ KONKURENCYJNĄ

Aby wdrożenie logistyki zwrotnej było skuteczne, niezbędna jest współpraca wszystkich ogniw w łańcuchu dostaw, zarówno dostawców, producentów jak i detalistów. Do zagrożeń z jakimi muszą się zmierzyć, należą min.: brak zaufania, zbyt słaby i niewystarczający przepływ informacji oraz przerzucanie obowiązków. Czynniki te skutecznie utrudniają budowę i rozwój zwrotnego łańcucha dostaw. Jednakże poprzez odpowiednie zarządzanie zwrotami przedsiębiorstwa mogą zyskać znaczne korzyści. Do najistotniejszych atutów zaliczyć można [10]:

- 1) Wpływ na środowisko – coraz istotniejszym aspektem warunkującym rozwój firmy, jest minimalizacja szkodliwego wpływu na środowisko naturalne. Poprzez wzrost świadomości dotyczącej ochrony natury, przedsiębiorstwo musi redukować negatywny wpływ wyrobów nie tylko w zakresie produkcji i konsumpcji, ale na każdym etapie cyklu ich życia.
- 2) Redukcja kosztów – poprzez ponowne wykorzystanie materiałów i gospodarkę opakowaniami zwrotnymi, przedsiębiorstwa zapewniają sobie wpływy finansowe, pobudzające nowe inicjatywy i usprawnienia procesów w logistyce zwrotnej.
- 3) Dyferencjacja wizerunku firmy – wiele firm odnosi korzyści włączając się społecznie oraz wykorzystując logistykę zwrotną w celach strategicznych.
- 4) Przewaga konkurencyjna – Istnieje wiele sposobów by zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku. Jednym z nich jest wdrożenie liberalnej polityki zwrotów towarów, co oznacza w jak największym stopniu minimalizację barier i przeszkód podczas wymiany produktów. Skutkuje to łatwiejszym dostępem do klienta w celu analizy jego oczekiwań względem firmy, a co za tym idzie – wyróżnieniem się spośród konkurencji.

Poprzez właściwe zarządzanie logistyką zwrotną firmy mają szansę na osiągnięcie wielu sukcesów na rynku. By to zdobyć niezbędne jest rozpatrywanie ekologistyki jako narzędzia zapewniającego zwiększenie przewagi konkurencyjnej, zwiększenie poziomu obsługi klienta oraz zmiany wizerunku przedsiębiorstwa. Logistyka odwrotna ułatwia firmie koncentrację na działaniach proekologicznych i społecznych, co w efekcie prowadzi do stworzenia pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i jego interpretowania pod względem społecznej odpowiedzialności.

Logistyka zwrotna poza poprawą wizerunku firmy, może nieść za sobą również korzyści finansowe na różnych obszarach jej działalności (tabela 10.2) [3].

Tabela 10.2 Korzyści finansowe wynikające z zastosowania logistyki zwrotnej

Obszar	Interpretacja
Zarządzanie zapasami	Logistyka zwrotna pozwala na efektywniejsze wykorzystanie zapasów poprzez szybką wymianę starych i wolno schodzących towarów w magazynie na nowe, bardziej potrzebne.
Obsługa klienta	Dobra polityka zwrotów daje przewagę nad mniej liberalnymi konkurentami.
Bezpieczeństwo technologii	Poprzez odzyskiwanie wszystkich swoich produktów firma może ograniczyć konkurentom dostęp do swoich innowacyjnych technologii, co pomoże jej zdobyć przewagę konkurencyjną.
Odzyskiwanie wartości produktów	Jeśli produkt szybko się nie sprzedaje, sprawny system logistyki zwrotnej pomoże skutecznie go usunąć z łańcucha dostaw.

Źródło: P.P. Carrus, R. Pinna, Reverse Logistics and the Role of Fourth Party Logistics Provider, 2012, za: K. Lysenko-Ryba, Logistyka zwrotna jako źródło korzyści konkurencyjnych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 249, 2015

10.5 OCENA EFEKTYWNOŚCI LOGISTYKI ZWROTNEJ JAKO ELEMENTU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Podczas zarządzania procesami logistyki zwrotnej należy zwrócić szczególną uwagę na to czy są one maksymalnie efektywne. Tylko dzięki temu jesteśmy w stanie osiągnąć możliwie największą przewagę konkurencyjną przy jednoczesnej minimalizacji szkód ponoszonych przez środowisko w wyniku działań podejmowanych przez dane przedsiębiorstwo. Każda osoba mająca wpływ na kształtowanie logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwie powinna wiedzieć, co wziąć pod uwagę i pod jakim kontem ocenić narzędzia logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwie.

Tradycyjnie do wyjaśniania konkurencyjności organizacji przyjmowane są trzy rodzaje mierników, które oceniają:

- czas,
- koszty,
- jakość, rozumianą jako brak błędów.

Pomocne do oceny i doskonalenia jakości poszczególnych procesów są następujące mierniki:

- skuteczność,
- efektywność,
- produktywność,
- elastyczność [5].

Według R. Gzuka (1975): „Efektywność określa stosunek nakładów do osiąganych wyników, adekwatnych do celów założonych w programie działania. Chodzi tu przy tym również o uwzględnienie zagadnienia, jak dalece zaangażowane nakłady gwarantują osiągnięcie pożądaných w przyszłości wyników i sprawności działania”.

Przy budowie systemu pomiaru efektywności logistyki kluczową kwestią jest dostępność danych w zakresie kosztów logistyki i informacji potrzebnych do budowy wskaźników dotyczących kształtowania i oceny relacji z otoczeniem.

P.R.H van der Meulen podkreślając znaczenie skonstruowania i wyboru oraz zastosowania odpowiednio szerokiego spektrum mierników i wskaźników efektywności dla oceny zarządzania logistycznego, sformułował następujący zestaw i kolejność działań, które należy podjąć dla stworzenia spójnego systemu wskaźników efektywności logistycznej:

- wyznaczenie celów logistyki,
- ustalenie struktury logistyki w przedsiębiorstwie,
- określenie instrumentów kontroli,
- wyznaczenie kryteriów wyboru wskaźników efektywności poprzez zastosowanie wiedzy i doświadczeń z zakresu analizy logistycznej,
- ustalenie norm i przedziałów kontroli,
- zdefiniowanie wskaźników efektywności dla poszczególnych poziomów łańcucha logistycznego i poziomów przedsiębiorstwa,
- dokonanie wyboru narzędzi pomiarowych.

Według E. Skrzypka (2000) istnieją następujące wymiary efektywności:

- **wymiar ekonomiczny efektywności** – zawiera kryteria przedstawiające relacje między efektami a nakładami: ekonomiczność oraz korzystność,

- **wymiar rynkowy efektywności** – obejmuje kryteria obrazujące relacje w dwóch płaszczyznach: rynkowej (relacja cele/efekty) oraz rynkowo-ekonomicznej (relacja cele/nakłady),
- **wymiar systemowy efektywności** – obrazuje stan przedsiębiorstwa jako systemu lub jego podsystemów w odniesieniu do osiągania długofalowych celów przedsiębiorstwa oraz cech potencjalnych systemu,
- **wymiar polityczny efektywności** – obejmuje relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem,
- **wymiar kulturowy efektywności** – podkreśla zdolność przedsiębiorstwa do utrwalania norm i wartości dla zachowania tożsamości kulturowej oraz wkład do rozwoju kultury,
- **wymiar społeczny efektywności** – wyraża interesy pracowników/właścicieli przedsiębiorstwa w kategoriach potrzeb i ról społecznych,
- **wymiar ekologiczny efektywności** – akcentuje oddziaływanie przedsiębiorstwa na środowisko oraz relacje z otoczeniem.

Aby móc ocenić efektywność poszczególnych wymiarów efektywności należy wprowadzić cztery podstawowe podejścia do oceny efektywności procesów decyzyjnych (w tym dotyczących wprowadzenia odpowiednich elementów logistyki zwrotnej):

- **relacja cel-efekt:** wymiar efektywności dotyczy problemu, jak dalece wyniki decyzji zapewniają pożądany stopień zgodności z celami; odpowiada koncepcji oceny osiągania celów, skuteczności;
- **relacja nakład-efekt:** wymiar efektywności nastawiony na ocenę relacji między efektami decyzji i zastosowanymi nakładami; stanowi postawę pojmowania sprawności wyrażonej przez racjonalność i produktywność;
- **relacja cel-nakład:** przez uwzględnienie relacji cel-nakład można określić realistyczny związek między wymogami celów i dyspozycyjnymi zasobami oraz przy ograniczonym potencjale zasobów określić ambitne, lecz realistyczne cele;
- **zabezpieczenie realizacji ostatecznych decyzji:** wymiar efektywności zmierza do określenia, w jakim zakresie już przed fazą wyników w procesie decyzyjnym (określającą koniec rozwiązywania problemu decyzyjnego i początek jego realizacji) zostanie podjęta decyzja dotycząca przedsięwzięcia/działania, które będzie wspierać później jej wdrożenie [1].

Logistyka zwrotna opiera się na procesach opartych na odwróconym łańcuchu dostaw. Realizacja procesów w zrównoważonych łańcuchach dostaw opiera się na zasadach obowiązujących również w logistyce zwrotnej:

1) zasadzie selekcjonowania, polegającej na poszukiwaniu wśród dostępnych sposobów zaspokajania potrzeb takich, które będą alternatywą, a także zmniejszają uciążliwe oddziaływanie na otoczenie środowiskowe i społeczne,

2) zasadzie minimalizowania, koncentrującej się na minimalizacji używanej przestrzeni, energii i czasu [13].

Rola logistyki odzysku (logistyki zwrotnej) w tworzeniu wartości dodanej w sieci dostaw może być rozpatrywana jako koordynacja procesów zaliczanych do logistyki odzysku. Pozwoli to na zwiększenie wartości dodanej generowanej przez poszczególnych uczestników sieci dostaw. Nie ulega wątpliwości, że rola logistyki odzysku w praktyce gospodarczej jest znacząca. Do podstawowych wniosków należą (tabela 10.3):

- dzięki procesom logistyki odzysku, zwiększa się znacząco wartość dodana realizowana w wyniku procesów produkcyjnych,
- dzięki zaangażowaniu sieci dostaw w ekonomiczne aspekty ochrony środowiska zwiększa się efekt ekologiczny bez dodatkowych nakładów
- realizacja procesów logistyki odzysku w prowadzonej działalności gospodarczej umożliwia respektowanie zasady zrównoważonego rozwoju co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej dla sieci dostaw, które jako pierwsze zaimplementowały te koncepcje w swojej strategii działania [11].

Tabela 10.3 Zestawienie wskaźników pomiaru dla działań zwiększających efektywność surowcową dzięki logistyce odzysku

Działanie	Wskaźnik pomiaru	Uwagi
1.	Masa deponowanych odpadów x cena składowania na wysypisku – ubytek wartości dodanej	Wartość ujemna wskazuje ubytki wartości z sieci dostaw, które mogą być zatrzymane
2.	Zastąpienie ceny płaconej za składowanie, ceną uzyskiwaną za surowiec wtórny	Wartość dodatnia wskazuje na kreację wartości dodanej w sieci dostaw
3.	Masa surowca widniejąca na DPO/DPR x cena za potwierdzenie odzysku/recyklingu – dofinansowanie recyklingu surowców wtórnych	Wartość dodatnia wskazuje na kreację wartości dodanej w sieci dostaw
4.	Masa odpadów x koszt sortowania – oszczędności stanowiące darowiznę pracy społeczeństwa na rzecz sieci dostaw uwzględniających procesy logistyki odzysku	Wartość dodatnia wskazuje na kreację wartości dodanej w sieci dostaw

Źródło: K. Michałowska, „Logistyka odzysku w opakowalnictwie”.

Konkurencyjność, oparta o aspekt ekologiczny, wiązać się może z kosztami związanymi z ochroną środowiska naturalnego, ale także – z poprawą wizerunku czy też reputacji przedsiębiorstwa. Budowanie pozycji konkurencyjnej może opierać się o przyjęte modele i systemowe działania w obszarze zarządzania środowiskiem naturalnym. Koszty związane z zanieczyszczeniem środowiska mogą być zachętą do podejmowania działań restrukturyzacyjnych. Z kolei wysokie koszty redukcji zanieczyszczeń, składowania odpadów i związana z tym konieczność zmian procesów, kierują zainteresowanie przedsiębiorstwa na działania innowacyjne. A. Kolk i A. Mauser zwracają uwagę, że szczególna rola przypada zarządzaniu środowiskiem naturalnym, nastawionym na systemy związane z możliwością oceny. Ich zdaniem praktyczne możliwości takiego zarządzania są większe niż przy wykorzystaniu zarządzania środowiskiem naturalnym nastawionym głównie na tworzenie strategii i polityki. Autorzy proponują, aby dla zwiększenia możliwości oceny systemu zarządzania środowiskiem naturalnym wykorzystać trzy grupy wskaźników związanych z:

- zarządzaniem środowiskiem naturalnym w powiązaniu z wizją, strategią, przewidywanych efektów dotyczących środowiska naturalnego oraz komunikacją z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami,
- uzyskanymi wynikami operacyjnymi poprzez pomiary, dotyczące procesów i aspektów technicznych produktów, użytkowania tych produktów i działań serwisowych oraz współpracę z dostawcami. Analizie powinien być także poddawany wpływ na środowisko naturalne, związany ze zużyciem energii, wody, materiałów, emisją gazów cieplarnianych i całkowitą ilością odpadów,

- wskaźnikami, odnoszącymi się do wpływu na warunki lokalne, narodowe, międzynarodowe, ale także na warstwę ozonową, podwyższanie temperatury w skali globu, populację ryb w oceanach, zanieczyszczenie na poziomie lokalnym i regionalnym, wpływ na gęstość zaludnienia. Uwzględniony powinien również zostać hałas wokół przedsiębiorstw [4].

Aby system logistyki zwrotnej przynosił korzyści, warto postrzegać logistykę zwrotną jako narzędzie poprawy poziomu obsługi klienta, zwiększenia przewagi konkurencyjnej oraz zmiany wizerunku korporacyjnego. Logistyka zwrotna pomaga firmie koncentrować się na działaniach społecznych i proekologicznych, co pozwala jej deklarować się jako organizacja społecznie odpowiedzialna. Co więcej, zarządzanie strumieniem zwrotów może być źródłem cennej informacji o oczekiwaniach klientów. Poprawa wizerunku firmy jest jednym z celów przypisanych do większości strategii logistyki zwrotnej. Pozytywny wizerunek wyróżnia firmę wśród jej konkurentów i pomaga postrzegać ją jako organizację:

- przyjazną środowisku, tzn. myślącą o problemach ekologicznych, promującą recykling oraz swoją działalnością zmniejszającą negatywny wpływ na środowisko zewnętrzne,
- zachęcającą do egzekwowania przepisów prawnych dotyczących zbierania i dalszego losu towarów niebezpiecznych ADR,
- działającą społecznie, podkreślającą takie działania, jak darowizna, tworzenie nowych miejsc pracy, wsparcie edukacyjne i społeczne.

Dzisiaj większość firm nie uświadamia sobie jak duże znaczenie ma logistyka zwrotna w ich działalności. Do głównych przyczyn takiego stanu rzeczy według Rogersa i Tibbena-Lembkiego można zaliczyć:

- brak zintegrowanych systemów komputerowych, które wspierają zarządzanie i wykorzystanie przez firmy, w najlepszym przypadku tradycyjnych systemów logistycznych w celu dostosowania przepływów zwrotnych;
- przekonanie, że przepływy wsteczne generują tylko koszty i przez to nie są priorytetami w firmie;
- trudność w mierzeniu wpływu zwrotu dóbr i materiałów oraz nieświadomość ich kontrolowania.

Jedną z przyczyn, które hamują rozwój logistyki zwrotnej, jest brak wiedzy o tym, co kontroluje logistyka zwrotna oraz co wraca do danej firmy. W świadomości polskich menedżerów logistyka zwrotna jest powiązana wyłącznie z gospodarką, odpadami oraz zużytymi opakowaniami. Niestety nie zwracają uwagi na to, że logistyka zwrotna w coraz większej mierze dotyczy także reklamacji oraz zwrotów towarów, których nie chce lub nie potrzebuje. Podczas gdy funkcje logistyczne i dystrybucyjne są dobrze zdefiniowane i mają swoje systemy informacyjne, logistyka zwrotna ze względu na swoją specyfikę, ilość i częstotliwość zwrotów jest traktowana w firmie jak coś nietypowego. Istnieje wyraźna potrzeba stosowania systemów informatycznych zdolnych do mapowania procesów, które obejmują również zwrotne modele logistyczne [15].

10.6 PODSUMOWANIE

W dobie coraz większej świadomości ludzi w kwestii dbania o środowisko oraz zwracania uwagi na zrównoważony rozwój, termin logistyka zwrotów nie jest już czymś obcym aczkolwiek, jest ona znacząca w hierarchii łańcucha przepływów odpadów. Reasumując, poprzez właściwe zarządzanie logistiką zwrotną, firmy, mają szanse na

osiągnięcie wielu sukcesów na rynku. Świadczy to o tym iż może zwiększyć wartość dodaną generowaną przez poszczególnych uczestników sieci dostaw w przedsiębiorstwie, przy jednoczesnym zachowaniu dobrej polityki ekologicznej tworząc przewagę konkurencyjną. Ponadto, logistyka zwrotna może dostarczyć wiele innych korzyści firmie, między innymi poprawę wizerunku firmy czy korzyści finansowych w różnych obszarach działalności.

LITERATURA

1. P. Blaik, Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
2. J. Brodowska-Szewczuk, Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej, Zeszyty Naukowe: Administracja i Zarządzanie, nr 80, (7)2009, s. 87.
3. P.P. Carrus, R. Pinna, Reverse Logistics and the Role of Fourth Party Logistics Provider, 2012, za: K. Lysenko-Ryba, Logistyka zwrotna jako źródło korzyści konkurencyjnych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 249, 2015, s. 197.
4. A. Chodyński, „Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw”, Difin, Warszawa 2007, str. 119-121.
5. A. Dobrowolska, Podejście procesowe w organizacjach zarządzanych przez jakość, Poltext, Warszawa 2017, str. 214.
6. Jaworski J., Mytlewski A. (red), 2009, Funkcjonowanie systemów logistycznych, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, str. 201-202.
7. A. Jonas, Strategie konkurencji na rynku usług bankowych, Biblioteka menedżera i bankowca, Warszawa, za: M. Grzebyk, Z. Kryński, Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne, Katedra Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Rzeszowski, s. 109.
8. P. Kotler, Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.
9. Lysenko-Ryba K., „Logistyka zwrotna jako źródło korzyści konkurencyjnych” Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 249, Katowice 2015, str.194.
10. K. Lysenko-Ryba, Logistyka zwrotna jako źródło korzyści konkurencyjnych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 249, Katowice 2015, str. 197.
11. K. Michałowska, Logistyka odzysku w opakowalnictwie, Difin, Warszawa 2013.
12. M.J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", 2005, s. 19.
13. J. Szołtysek, S. Twaróg, Logistyka Zwrotna. Teoria i praktyka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
14. S. Popek, D. Kłak, Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o jakość produktów, Przedsiębiorstwo i Region nr 1/2009, s. 33.

Data przesłania artykułu do Redakcji: 05.2018

Data akceptacji artykułu przez Redakcję: 07.2018

LOGISTYKA ZWROTNA JAKO INSTRUMENT PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Artykuł podejmuje problematykę logistyki zwrotnej jako instrumentu przewagi konkurencyjności w przedsiębiorstwach. Przedstawiono w nim czym zajmuje się logistyka zwrotów oraz jaki ma ona wpływ w poszczególnych gałęziach w przedsiębiorstwie. Omawiane są także elementy logistyki zwrotnej tworzące przewagę konkurencyjną. Przeanalizowano również temat efektywności ekonomicznej i ekologicznej logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwie przy użyciu wskaźników pomiaru dla działań zwiększających efektywność surowcową dzięki logistyce odzysku.

Słowa kluczowe: ekologia, konkurencyjność, logistyka, logistyka zwrotna, przedsiębiorstwo konkurencyjne

REVERSE LOGISTICS AS AN INSTRUMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF AN ENTERPRISE

Abstract: The article deals with the problem of reverse logistics as an instrument of competitive advantage in enterprises. It presents what logistics deals with and what impact it has in particular branches in the enterprise. The elements of reverse logistics that create a competitive advantage are also discussed. The subject of economic efficiency and ecological return logistics in the enterprise was also analyzed using measurement indicators for measures increasing resource efficiency thanks to recovery logistics.

Key words: ecology, competitiveness, logistics, reverse logistics, competitive company

Daria Nowicka

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Licealna 9, 65-417 Zielona Góra, Polska
e-mail: darianowicka10@wp.pl

Joanna Poźniak

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Licealna 9, 65-417 Zielona Góra, Polska
e-mail: pozniak.asia@gmail.com

Marcin Sikora

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Licealna 9, 65-417 Zielona Góra, Polska
e-mail: marcinsikora4@tlen.pl

Paulina Stańko

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Licealna 9, 65-417 Zielona Góra, Polska
e-mail: pozniak.asia@gmail.com