

Anna Łupicka, Aleksander Piotr Nowak<sup>1</sup>  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## Logistyka zwrotna źródłem zwiększania konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw

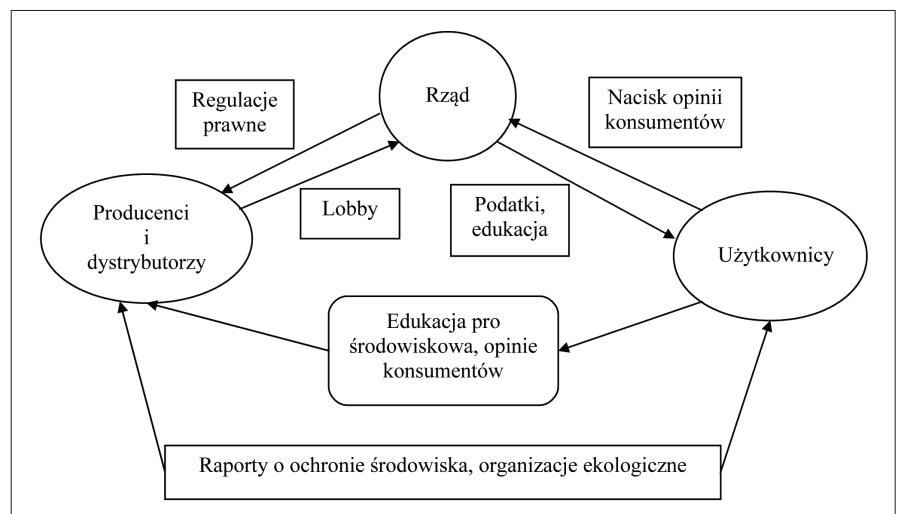
Logistyka zwrotna według J. Szołtyśka to „ogół procesów zarządzania przepływami odpadów (w tym produktów uszkodzonych) i informacji (z tymi przepływami związanymi), od miejsc ich powstawania (pojawiania się) do miejsc ich przeznaczenia w celu odzyskania wartości (poprzez naprawę, recycling lub przetworzenie) lub właściwego składowania w taki sposób, by przepływy te były efektywne ekonomicznie i minimalizowały negatywny wpływ odpadów na środowisko naturalne człowieka” [Szołtysek, 2009]. Innymi słowami, kluczową kompetencją logistyki zwrotnej będzie recycling, a powodem do podejmowania tej działalności jest ochrona środowiska oraz zasobów naturalnych. Logistyka zwrotna skupia się na kilku zasadniczych obszarach, między innymi: strukturze sieci logistyki zwrotnej, współzależności wielu czynności logistycznych, takich jak: transport, składowanie, cykl życia produktu czy zarządzanie systemami informatycznymi w logistyce zwrotnej oraz regulacjami prawnymi chroniącymi środowisko naturalne. Jak wskazuje M. E. Porter, właściwie zaprojektowane standardy ochrony środowiska mogą stymulować innowacje wśród firm, które stają się bardziej konkurencyjne. Sposób, w jaki przedsiębiorstwa reagują na problemy środowiskowe, może być czynnikiem ich konkurencyjności [Porter, van der Linde 2008]. Według różnych autorów zajmujących się logistyką zwrotną, istnieje wiele czynników motywujących wszelkie organizacje i przedsiębiorstwa do koncentrowania się na wytwarzaniu przyjaznych środowisku produktach i technologiach [Wang 2008]. Wzrost świadomości konsumentów dotyczący ważności ochrony środowiska dodatkowo stymuluje firmy do udoskonalania technologii produkcji i projektowania produktu w celu zwiększenia satysfakcji odbiorcy (rysunek 1). Tymi czynnikami motywującymi mogą być: za-

ostrzająca się konkurencja, standardy ISO 14001, akty prawne czy wizerunek firmy. Amerykańska sieć handlowa Wal-Mart jest najczęściej podawanym przykładem firmy bojkotowanej za brak sprzedaży produktów podlegających utylizacji czy biodegradacji.

Dobrym przykładem wykorzystania czynników motywujących do zarządzania logistyką zwrotną jest firma Johnson&Johnson (J&J). W 1982 roku współpracujące z J&J laboratorium McNeil wykryło w produkowanym, flagowym produkcie o nazwie Tylenol, wstrzyknięty cyjanek potasu. Firma oferowała 100 000 USD za pojmanie sprawcy. Nie-

trzech dniach kryzysowej sytuacji odnotować powtórny wzrost sprzedaży. Także system informacyjny, wpompowany we wszystkie media, przyczynił się do ostrzegania firmy przez społeczeństwo, jako bardzo uczciwej.

Niewątpliwie istotnym elementem przedsiębiorstwa zajmującego się logistyką zwrotną jest dobrze sformułowana strategia. „Istotą formułowania strategii jest to, jak poradzić sobie z konkurencją [Porter, 2001]. Ważne, aby firmy ostrzegały wszystkie czynności (produkcja, logistyka zwrotna, cykl życia produktu, itd.) jako całość działalności wpływająca na konkurencyjność.



Rys. 1. Czynniki motywujące wdrażanie logistyki zwrotnej [Wang, 2008].

stety Policja i FBI nigdy nie rozwiązały tej sprawy. Na skutek tego zmarło 7 osób. Sytuacja zagrożenia życia miała również miejsce kilka lat później. Jednak za drugim razem J&J była doskonale przygotowana, ponieważ posiadała uszczegółowiony plan logistyki zwrotnej na wypadek zagrożenia terrorystycznego i w bardzo krótkim czasie wycofano z kanałów dystrybucji wszystkie zatrute leki, by już po

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma definicjami strategii. Według Victora Berreta, strategia określa drogi i środki pozwalające przedsiębiorstwu rozwijać się w kierunku swoich istotnych celów w najlepszych warunkach: harmonijny rozwój i ściśle powiązane z aktualnym i przyszłym otoczeniem. Claude Sicard twierdzi, że strategia jest to sposób, w jaki przedsiębiorstwo zamie-

<sup>1</sup> Dr hab. A. Łupicka, prof. nadzw. UEP, pracuje w Katedrze Logistyki i Transportu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. A. P. Nowak – student Wydziału Towaroznawstwa, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Artykuł recenzowany (przyp. red.).



Fot. 1. Kontener do recyklingu butelek i puszek. Źródło: <http://www.coca-colacompany.com/stories/making-container-recycling-fun-and-profitable>

rza realizować swoją misję: jest to procedura osiągania sukcesu. Z kolei C. Hyden, jeden z twórców współczesnej koncepcji zarządzania strategicznego uznał, że zarządzanie strategiczne współczesną firmą musi być rozumiane jako podejście dotyczące takiego wykorzystywania zasobów w wyznaczonym przez konkurencję otoczeniu, aby możliwe było zrealizowanie wiązki celów organizacji [Zelek, 2000]. J. Rokita twierdzi, że strategia przedsiębiorstwa jest z jednej strony odpowiedzią na pytanie: jak zrealizować cele strategiczne?; z drugiej zaś strony stanowi zbiór zaplanowanych działań, mających rozwiązać najważniejsze problemy stojące przed kierownictwem przedsiębiorstwa, polegające na ustaleniu [J. Rokita, 2000]:

- zakresu działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwo (czy się zdywersyfikować)
- rodzaju dywersyfikacji, jaką należy przeprowadzić
- zakresu potrzeb, które należy zaspokajać
- podstaw, na których należy opierać w przyszłości przewagę konkurencyjną
- zakresu terytorialnego prowadzonej działalności
- sposobu reagowania na pojawiające się okazje rynkowe oraz na zmiany warunków konkurowania.

Planowanie strategiczne jest czynnością podejmowaną przez każde przedsiębiorstwo. Koncepcyjnie planowanie strategiczne odpowiedzialne jest za umiejscowienie danego przedsiębiorstwa na rynku biorąc pod uwagę czynniki mikro- i makroekonomiczne, a także za ustalenie celu, jaką pozycję ma osiągnąć przed-

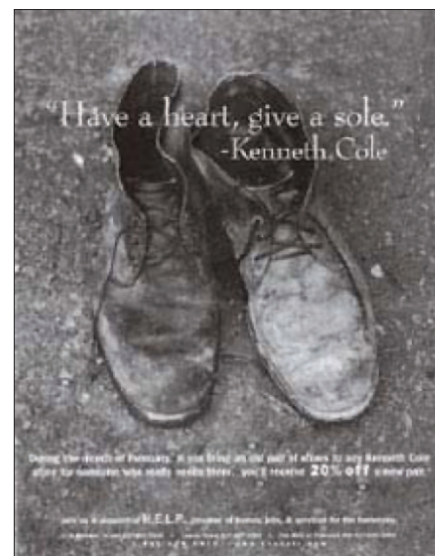
siębiorstwo w przyszłości. By móc osiągnąć postawiony cel firma musi zarządzać posiadanymi zasobami oraz czynnościami i procesami biznesowymi w celu spełnienia wymagań klientów. Organizacyjne łańcuch dostaw jest pomostem pomiędzy klientami, a efektywnym zarządzaniem procesami w celu dostarczenia wartości dodanej. Ukuto już termin odnoszący się do strategii logistyki zwrotnej w łańcuchach dostaw: GSCM (*Green Supply Chain Management*). GSCM, jako nowa innowacja zarządzania, ma pomagać przedsiębiorstwom w rozwijaniu strategii „win-win”, w celu osiągnięcia korzyści i celów rynkowych przez zmniejszanie zagrożenia skażenia środowiska przy jednoczesnym zwiększaniu ich efektywności ekologicznej.

Z pojęciem zielonych łańcuchów dostaw wiążą się dwa kolejne obszary: ekonomia zrównoważonego rozwoju i społeczna odpowiedzialność biznesu.

Komisja Burtland, Czyli Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju tłumaczy, że „trwały rozwój jest rozwojem zaspokajającym potrzeby teraźniejszości bez ryzyka, że przyszłe pokolenia nie będą mogły zaspokajać swoich potrzeb”. Natomiast według ekonomii środowiska: „zrównoważony rozwój zmierza do zapewnienia wszystkim żyjącym dzisiaj ludziom i przyszłym pokoleniom dostatecznie wysokich standardów ekologicznych, ekonomicznych i społeczno – kulturowych w granicach naturalnej wytrzymałości Ziemi, stosując zasadę sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej”. Różnorodność definicji wynika między innymi ze stopnia szczegółowości, a także z zakresu zagadnień, jakimi na-

prawdę zrównoważony rozwój powinien się zajmować [Rogall, 2010]. Logistyka zwrotna jest jednym z wielu obszarów coraz powszechniejszych aktywności sieci dostaw powodowanych zasadą zrównoważonego rozwoju. Na przykład Coca-Cola Company (CCC) w celu zmniejszenia zużycia czystej wody wykorzystywanej do mycia urządzeń produkcyjnych stosuje specjalne mechanizmy filtrujące i czyszczące wodę, która może być powtórnie użyta. Oprócz tego CCC zainstalowała specjalne silosy na deszczówkę, wykorzystywaną również w procesie produkcji. Inną inicjatywą koncernu jest od 2010 roku zastosowanie specjalnych kontenerów do recyklingu butelek i puszek. Klienci po wrzuceniu pustych opakowań do kontenera mogą na zainstalowanym ekranie obejrzeć proces przetwarzania butelek, włącznie ze zrywaniem aluminiowych części, zgniataniem i przetwarzaniem zużytych opakowań w materiały do dalszego użycia.

W celu zwiększania konkurencyjności firmy korzystają z wielu różnych narzędzi wpływających na ich proekologiczny wizerunek. Do dziś cieszą się największą popularnością modele procesowe zarządzania środowiskowego, skierowane do każdego typu organizacji, a także norma ISO 14001 oraz model procesowy wspólnotowego Systemu Ekozarządzania i Audytu. „Jednym z podstawowych celów EMAS jest pomoc organizacjom w doskonaleniu ich działalności środowiskowej,



Fot. 2. Reklama firmy Kenneth Cole zachęcająca klientów do zwrotu starych butów i uzyskania dzięki temu rabatu na zakup nowej pary. Źródło: [http://www.contributemedia.com/people\\_details.php?id=62](http://www.contributemedia.com/people_details.php?id=62) (dostęp: 12.12.2012).

optymalizacja wykorzystania zasobów naturalnych oraz kształtowanie wizerunku proekologicznego. Właściwe zarządzanie aspektami środowiskowymi ogranicza koszty związane z opłatami czy karami dla tej dziedziny. Zwiększa też konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku krajowym i zagranicznym” [Krzyczkowski, 2012].

Jak już wcześniej wspomniano, w ramach całościowego podejścia do strategii firmy uwzględniają również procesy związane z logistyką zwrotną, ze względu na przekształcenia dokonujące się w gospodarce. Takie podejście nosi nazwę CSR – Biznesu Odpowiedzialnego Społecznie. CSR to narzędzie wskazujące na potrzebę uwzględniania na etapie budowania strategii przedsiębiorstw elementów związanych z odpowiedzialnością społeczną i aspektami ochrony środowiska naturalnego. Coraz częściej poglądy na temat CSR wskazują na potrzebę zmiany podejścia do tworzenia biznesów i konieczności budowania trwałej wartości z uwzględnieniem efektów społecznych i ekologicznych [Laszlo, 2008]. Oczywiście, niektóre firmy realizują koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu z powodów altruistycznych, takich jak filantropia. Na przykład amerykańska firma odzieżowa Hanna Andersson, mająca zyski roczne w wysokości 50 mln USD rocznie, wprowadziła program o nazwie Hannadowns, polegający na tym, że klienci, którzy zwrócą używane rzeczy tej firmy, otrzymają 20% rabat na nowe produkty. Następnie firma przekazywała odzyskany asortyment odzieży na rzecz domów dziecka, bezdomnych i innych organizacji charytatywnych.

Innym przykładem filantropii jest reklama butów angielskiej sieciówki Kenneth Cole, zachęcających klientów do zwrotu starych butów i uzyskania w ten sposób również 20% obniżki na zakup nowej pary. Stare obuwie trafiało głównie do bezdomnych.

Z kolei Nike również zachęcało swoich klientów do zwrotu zużytych butów w sklepach, gdzie zostały zakupione. Jednak zamiast dawać klientom rabat, tak jak Andersson czy Kenneth Cole, Nike przekazywało zebrane buty do recyklingu w celu przetworzenia ich na korty do gry w koszykówkę oraz utrzymanie nowopowstałych placów. Pomimo kosztów związanych z logistyką zwrotną, wszystkie podjęte działania wpłynęły na podniesienie wartości marki podanych przedsiębiorstw oraz poprzez tak zwany marketing ekologiczny zwiększyła się sprzedaż ich produktów.

## Podsumowanie

Dotychczas niewiele firm zdało sobie sprawę, że logistyka zwrotna może być tak ważną, strategiczną częścią ich biznesu. Przedsiębiorstwa i ich menedżerowie, którzy kroczą już tą drogą, zminimalizowały koszty działalności i zaoszczędziły sporo kapitału. Występujące zmiany w otoczeniu działalności gospodarczej oraz wszechobecny kryzys wymusza nowe podejście do zarządzania łańcuchami dostaw w kierunku proekologicznym. Przedsiębiorcy, którzy dziś nie mają dobrego planu strategicznego dla logistyki zwrotnej, jutro mogą wypaść z gry rynkowej.

## Streszczenie

Artykuł przedstawia wiązkę problemów związanych z wpływem logistyki zwrotnej na konkurencyjność przedsiębiorstw. Wskazano na główne obszary wiążące się ściśle z logistyką zwrotną, takie jak: ekonomia zrównoważonego rozwoju, społeczna odpowiedzialność biznesu oraz zarządzanie strategiczne. W czasach gdy nastąpiła deprecjacja podstawowych czynników zwiększania konkurencyjności, takich, jak jakość, ce-

na, czas dostawy – logistyka zwrotna jest nowym źródłem osiągania przewagi konkurencyjnej. Firmy, które już dziś realizują strategię proekologiczną, nie muszą martwić się o jutrzejszy byt.

## Reverse logistics as a source of competitiveness's escalation of firms in supply chain

### Abstract

This article presents cluster of problems related with influence of reverse logistics on competitiveness of the firms. In times when depreciation of factor of escalation of basic competitiveness for example quality, price, and time of supply there is new source of achievement of competitive superiority – reverse logistics. Firms, which realize pro-ecological strategy today already, must not be troubled about tomorrow life.

### LITERATURA

1. Szołtysek J., Ewolucja logistyki zwrotnej, „Logistyka” nr 5/2009.
2. Wang Z. Y., *Integration of reverse logistics within New product design: The case study in the Chinese electric and electronic equipment industry*, University of Nottingham
3. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
4. Zelek A., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000.
5. *Zarządzanie strategiczne*, [red.] J. Rokita, K. Jędralska, GWSH, Katowice 2000.
6. Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju*, ZYSK I S-KA WYDAWNICTWO, Poznań 2010.
7. Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2008.
8. Krzyczkowski M., *Strategia działań Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska w zakresie EMAS*, [http://eko-net.pl/fileadmin/user\\_upload/docs/Strategia\\_GDOS\\_w\\_zakresie\\_EMAS\\_Maciej\\_Krzyczkowski.pdf](http://eko-net.pl/fileadmin/user_upload/docs/Strategia_GDOS_w_zakresie_EMAS_Maciej_Krzyczkowski.pdf) (dostęp: 12.12.2012).