

Jerzy Janczewski*

Bariery wdrażania procesów logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych

Wstęp

Przemieszczanie surowców do przedsiębiorstw produkcyjnych, a następnie wyrobów gotowych do klientów jest głównym obiektem działań logistycznych w tradycyjnym ujęciu. Po dostarczeniu odbiorcy finalnemu produktu kończy się pierwotny proces logistyczny i w tym samym momencie rozpoczynają się kolejne etapy procesu zwanego powrotnym. Proces ten jest zaliczany do obszaru logistyki zwrotnej i obejmuje złożone procesy wynikające ze zwrotów produktów, ich użytkowania i serwisowania. Końcowy etap wtórnego obrotu wiąże się z obowiązkiem zagospodarowania pozostałości produktu lub jego opakowania po wycofaniu z użytku.

Bariery i utrudnienia w skutecznym wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach zostały relatywnie niedawno zauważone jako istotne zjawisko i stały się przedmiotem badań i dyskusji w gronie praktyków i naukowców. Dyskusja nad problematyką logistyki zwrotnej przeważa w zagranicznych źródłach literaturowych, a polskie pozycje w tej dziedzinie nie są zbyt liczne. Bariery we wdrażaniu logistyki zwrotnej w praktyce przedsiębiorstw można podzielić na bariery zewnętrzne, tzw. makroekonomiczne, stanowiące pochodną sytuacji gospodarczej i politycznej oraz bariery wewnętrzne, tzw. mikroekonomiczne, będące odbiciem systemów zarządczych przedsiębiorstwa.

Bariery makro to np. często powtarzająca się bariera podaży i popytu produktów zwrotnych, bariery wynikające z polityki państwa, szczególnie z systemu prawnego i fiskalnego, a także udziału szarej strefy w tworzeniu PKB.

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

Bariery mikro to przede wszystkim brak świadomości logistyki zwrotnej i drugorzędne traktowanie jej kwestii, brak polityki i strategii firmy, braki kadrowe, finansowe i inne.

Celem artykułu jest analiza wybranych pozycji literaturowych na temat badań barier we wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach. Wyniki badań empirycznych autora stanowią wkład do dyskusji nad zagadnieniami logistyki zwrotnej. Badano przedsiębiorstwa usługowe z branży motoryzacyjnej z województwa łódzkiego. W badaniu uczestniczyło 10 przedsiębiorstw, w których poszukiwano uwarunkowań wdrażania logistyki zwrotnej oraz identyfikowano czynniki stymulujące te procesy. Badania prowadzono metodą wywiadów bezpośrednich z zastosowaniem kwestionariusza, obserwacji, rozmów z ekspertami.

Bariery w skutecznym wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej – przegląd badań zagranicznych

Początkowo logistykę zwrótną postrzegano wyłącznie jako przeciwstawny przepływ materiałów w łańcuchach logistycznych będący niewygodnym procesem przepływu produktów między firmami (Lambert, Stock, 1981 za Dobos, 2006: 6). W niektórych firmach pogląd ten jest aktualny do dzisiaj i stanowi źródło barier w skutecznym wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej. Większość publikacji opisujących bariery w skutecznym wdrażaniu logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach nie określa jednoznacznie, które z nich mogą stymulować, a które wyłącznie stanowią przeszkodę dla logistyki zwrotnej. Dostępne badania barier najczęściej dotyczą konkretnych branż i dużych firm, określonych regionów gospodarczych, w większości brakuje uogólnień i analiz sektorowych na przykład w odniesieniu do firm mikro, małych, średnich i dużych lub firm oferujących podobne produkty.

Liczne badania nad logistyką zwrótną prowadzone przez Rogersa i Tibbena-Lembkego (1998) doprowadziły do sformułowania modelu teoretycznego typologii barier skutecznego wdrażania logistyki zwrotnej. Na podstawie badań przeprowadzonych w 300 przedsiębiorstwach¹ wyróżnili oni osiem kategorii barier: drugorzędne traktowanie, polityka firmy, brak systemów, utrata konkurencyjności, niewłaściwe zarządzanie, zasoby kadrowe, zasoby finansowe, uregulowania prawne. Bariery te wynikały zarówno z uwarunkowań zewnętrznych, jak i wewnętrznych firmy.

Z przedstawionych badań wynika, że w przedsiębiorstwach na skuteczne wdrażanie procesów logistyki zwrotnej przede wszystkim wpływało drugorzędne traktowanie idei logistyki zwrotnej w porównaniu z pozostałymi problemami w firmie,

¹ Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu to firmy produkcyjne (64%), hurtownie (29,9%), detaliści (28,9%), dostawcy usług (9%). Część z nich zajmowało więcej niż jedną pozycję w łańcuchu dostaw. Większość badanych firm to przedsiębiorstwa bardzo duże, prawie połowa z nich notowała roczny obrót około 1 mld dolarów lub więcej, zaś firmy notujące obroty poniżej 10 mln dolarów stanowiły znikomy odsetek (1–2%) wszystkich ankietowanych.

a także brak priorytetu w firmie dla logistyki zwrotnej, na co wskazało 39,2% badanych przedsiębiorstw. Drugą barierą była niewłaściwa polityka firmy, nieuwzględnianie w polityce firmy kwestii logistyki zwrotnej oraz brak odpowiedniej strategii dla logistyki zwrotnej, na te problemy zwróciło uwagę 35,0% badanych przedsiębiorstw. Również ważne dla firm (34,3%) było właściwe funkcjonowanie systemów do obsługi przedmiotów nienadających się do sprzedaży, a przede wszystkim istnienie specjalistycznych systemów technologicznych i informacyjnych. Ważnym zagadnieniem była obawa przedsiębiorstw przed utratą konkurencyjności (33,7%), np. wynikająca z faktu wykorzystania w nowym produkcie materiałów lub części już wcześniej używanych w innych produktach. Trochę mniej uwagi (26,8%) poświęcono niewłaściwemu zarządzaniu i brakom dobrych praktyk w firmie, ograniczonym zasobom finansowym (19,0%) i kadrowym (19,0%), a także uregulowaniom prawnym, a zwłaszcza ich brakowi (14,1%).

Ravi i Shankar (2004), poszukując interakcji między głównymi barierami, które utrudniały lub uniemożliwiały zastosowanie logistyki zwrotnej w indyjskim przemyśle motoryzacyjnym, wyróżnili na podstawie przeglądu literatury przedmiotu jedenaście barier dla skutecznego wdrażania logistyki zwrotnej, a mianowicie: brak systemów, problemy z jakością, polityka firm, negatywny stosunek (opór) do zmian, brak odpowiednich wskaźników, szkolenia i edukacja, ograniczenia finansowe, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, świadomość korzyści z logistyki zwrotnej, planowanie strategiczne, podział ryzyka między uczestników (dealerów, dystrybutorów i sprzedawców detalicznych) łańcucha dostaw.

Na niedostatek systemów informacyjnych i technologicznych dla wsparcia logistyki zwrotnej na różnych etapach cyklu życia produktu już wcześniej (1998) w swoich badaniach zwrócili uwagę wymienieni wyżej autorzy Rogers i Tibben-Lembke.

W późniejszych publikacjach, które przytoczyli Ravi i Shankar, zwraca się uwagę na zastosowanie systemów informacyjnych w celu efektywnego zarządzania sieciami logistyki zwrotnej, a także na wykorzystanie etykiet z kodami kreskowymi do śledzenia opakowań. Ravi i Shankar uznali, że istotną barierą w skutecznym wdrażaniu logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach są problemy z jakością powrotnych produktów. Jakość takich produktów w porównaniu do jakości produktów występujących w tradycyjnych łańcuchach dostaw jest niejednolita, gdyż przeważnie są to produkty całkowicie lub częściowo zużyte, uszkodzone. Ponowne wprowadzenie do użytkowania tych produktów wymaga wielu działań, które pociągają za sobą zróżnicowane koszty zarówno pod względem rodzaju, jak i ich wielkości.

Ograniczenia i nieprzykładanie właściwej uwagi do logistyki zwrotnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest konsekwencją określonej polityki w firmie. Zdaniem autorów firmy z obawy o wizerunek swojej marki nie chcą używać produktów zwrotnych i tym samym używają wyłącznie nowych produktów. Jednak w związku z pojawieniem się wymogów wynikających z Rozszerzonej Odpowiedzialności Producenta za wyrób sytuacja zaczęła ulegać zmianie na korzyść logistyki zwrotnej.

Negatywny stosunek pracowników do zmian, brak świadomości z korzyści, jakie niesie logistyka zwrotna, brak jasnej wizji logistyki zwrotnej, brak dobrych praktyk w firmach to również czynniki, które ograniczają wdrażanie i rozwój logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach. Szczególnie istotne mogą one być w przypadku małych przedsiębiorstw o ograniczonych zasobach i niewielkiej sile nabywczej. Pomiar wydajności każdego systemu stanowi kluczowy element umożliwiający zarządzanie wynikami, ich doskonalenie i projektowanie. Podstawą do tego są określone wskaźniki wydajności umożliwiające ocenę i porównanie procesów logistyki zwrotnej. Pomiar i zarządzanie wydajnością w logistyce zwrotnej są zawile, a wskaźniki wydajności mało powszechne i trudno dostępne. Brak takich wskaźników stanowi istotną barierę dla skutecznego wdrażania logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach.

Równie istotną barierą jest brak zasobów kadrowych i odpowiednio przeszkolonego personelu. Zapotrzebowanie na odpowiednio przeszkoloną w zakresie logistyki zwrotnej kadrę dotyczy nie tylko przedsiębiorstw biznesowych, ale i pozostałych organizacji systemu gospodarki zwirotami. Edukacja i szkolenia są podstawową determinantą osiągnięcia sukcesu w każdej organizacji.

Wdrażanie systemów logistyki zwrotnej wymaga wsparcia finansowego. Na przykład wprowadzanie specjalistycznych systemów informacyjnych i technologicznych, a nawet szkolenia wymagają dużych nakładów, których wysokość może przekraczać możliwości finansowe przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MSP. Zatem ograniczenia finansowe, brak środków finansowych na wdrażanie procesów logistyki zwrotnej stanowią dla niej poważną barierę.

Brak instrumentów wsparcia dla realizacji procesów logistyki zwrotnej, nieuwzględnianie jej w planach strategicznych firmy przejawiające się brakiem zaangażowania najwyższego kierownictwa firmy jest poważną barierą dla skutecznego wdrażania procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwie, wręcz to uniemożliwia. Powołując się na Mintzberga², Ravi i Shankar konkludują, że efektywne przywództwo jest potrzebne, aby zapewnić jasną wizję i wartości dla procesów logistyki zwrotnej w firmie. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno być zaangażowane w działania logistyki zwrotnej na równi z wszystkimi celami firmy.

Brak wiedzy na temat logistyki zwrotnej, a przede wszystkim brak świadomości o korzyściach płynących z wdrażania jej w łańcuchu dostaw, a także postrzeganie logistyki zwrotnej jako bariery dla logistyki tradycyjnej są kolejnymi utrudnieniami w skutecznym jej wdrażaniu. Rosnąca liczba produktów i coraz krótsze cykle ich życia prowadzą do wzrostu stopy zwrotów tych produktów, liczby opakowań, ilości odpadów, a także materiałów do recyklingu. Logistyka zwrotna może dostarczyć firmie znacznych korzyści ekonomicznych dzięki odzyskaniu produktów powrotnych i dzięki ich ponownemu wykorzystaniu, recyklingowi lub innym procesom. Wdrażanie procesów logistyki zwrotnej przyczynia się również do bezpośrednich korzyści

² Mintzberg H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.

dla środowiska naturalnego. Tak więc brak świadomości tych możliwości stanowi główną przeszkodę logistyki zwrotnej.

Planowanie strategiczne wymaga ustalenia celów i określenia długoterminowych planów zarządzania nimi. Brak planowania strategicznego, brak identyfikacji celów logistyki zwrotnej i długoterminowych planów zarządzania tymi celami to kolejne bariery w skutecznym wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwie. Jedną z częściej wymienianych barier w indyjskim przemyśle motoryzacyjnym jest niedostateczne zaangażowanie w podział ryzyka między uczestników łańcuchów (dealerów, dystrybutorów i sprzedawców detalicznych) wynikające z wdrażania logistyki zwrotnej w łańcuchu dostaw.

Wyróżnione przez autorów bariery znacznie poszerzyły i uzupełniły listę podanych przez Rogersa i Tibbena-Lembkego czynników utrudniających skuteczne wdrażanie procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach.

Kolejne badania prezentowane w literaturze przedmiotu przedstawili w roku 2011 Sharma, Panda, Mahapatra i Sahu. Analizowali oni interakcje i zależności między poszczególnymi barierami w indyjskim przemyśle motoryzacyjnym. Wyróżnili oni aż dwanaście barier utrudniających wprowadzenie logistyki zwrotnej w przemyśle motoryzacyjnym, a mianowicie: świadomość korzyści z logistyki zwrotnej, drugorzędne traktowanie, ograniczenia finansowe, szkolenia i edukację, problemy z jakością, brak odpowiednich wskaźników, brak systemów, politykę firmy, skomplikowane prawo, bariery administracyjne, prognozowanie i planowanie, podział ryzyka między uczestników łańcucha dostaw. Bariery te w zdecydowanej większości pokrywały się z barierami przytoczonymi przez Rogersa i Tibbena-Lembkego, a później przez Ravigo i Shankara. choć zasadniczo różnili się oni w ocenie wzajemnej korelacji i oddziaływania. Warto jednak zwrócić uwagę na bariery drugorzędnego traktowania zagadnień logistyki zwrotnej w firmie, bariery będące rezultatem skomplikowanego prawa i przepisów fiskalnych przy zwrotach, bariery administracyjne oraz trudności w prognozowaniu i planowaniu logistyki zwrotnej.

Niedoszacowanie znaczenia logistyki zwrotnej w indyjskim przemyśle motoryzacyjnym zdaniem Sharma i współautorów polega na tym, że firmy zainteresowane są przede wszystkim zyskami z tradycyjnego i dynamicznego przepływu towarów. Większość firm powszechnie stosuje logistykę zwrotną nie dla zysku ekonomicznego, a przede wszystkim ze względu na regulacje rządowe lub pod presją wymagań w zakresie ochrony środowiska, co dotyczy także polskich firm.

Gromadzenie i ponowne wprowadzanie do obiegu produktów logistyki zwrotnej wymaga skomplikowanej dokumentacji i pracochłonnych rozliczeń podatku akcyzowego, co jest bardzo uciążliwe, a jakiegokolwiek nieścisłości skutkują dużymi restrykcjami dla przedsiębiorstw. Większość indyjskich firm z branży motoryzacyjnej postrzega to jako poważną przeszkodę w skutecznym wdrażaniu u siebie logistyki zwrotnej, gdyż wysoki stopień złożoności rozliczeń podatkowych w łańcuchach logistyki zwrotnej podnosi jej koszty.

Trudności w prognozowaniu i planowaniu zakresu logistyki zwrotnej przeważnie dotyczą zasięgu geograficznego, infrastruktury oraz zarządzania procesami transportowymi i spedycyjnymi. Dokładne prognozy ilościowe powrotnych materiałów są trudno osiągalne. Stanowi to istotną barierę dla planowania strategicznego i operacyjnego. Firmy mają trudności w prognozowaniu i planowaniu łańcucha zwrotnego ze względu na duży stopień różnorodności produktów i ich przepływów.

Jindal i Sangwan (2011) na podstawie przeglądu 20 pozycji literatury przedmiotu z lat 1995–2009 wyróżnili szesnaście barier we wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej, które uporządkowali w kolejności malejącej w zależności od liczby wyszukanych na ten temat pozycji literaturowych, w których one wystąpiły. Wyróżnione przez tych autorów bariery to: zmienny popyt i podaż, koszty wdrożenia, wprowadzanie do obrotu przetworzonych produktów, świadomość korzyści z logistyki zwrotnej, systemy informacyjne i technologiczne, podział ryzyka między uczestników łańcucha dostaw, uregulowania prawne i polityka gospodarcza, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, korzyści ekonomiczne, polityka firmy, wskaźniki wydajności, planowanie strategiczne, negatywny stosunek (opór) do zmian, brak kadry, brak szkoleń i edukacji, występowanie szarej strefy, brak ekonomii skali.

Jindal i Sangwan dodatkowo zaprezentowali podział barier na cztery kategorie: ekonomiczne, organizacyjne, rynkowe, polityczne. Do barier ekonomicznych autorzy zaliczyli brak korzyści ekonomicznych, wysokie koszty wdrożenia oraz brak ekonomii skali. Do barier organizacyjnych należy zaliczyć zaangażowanie najwyższego kierownictwa, planowanie strategiczne, politykę firmy, negatywny stosunek do zmian, systemy informacyjne i technologiczne, świadomość korzyści logistyki zwrotnej, wskaźniki wydajności, a także podział ryzyka między uczestników łańcucha dostaw. Bariery rynkowe obejmują takie zjawiska, jak występowanie szarej strefy, zmienny popyt i podaż, wprowadzanie do obrotu przetworzonych produktów, brak kadry, brak szkoleń i edukacji. Bariery polityczne natomiast to brak uregulowań prawnych i wspierających logistykę zwrotną polityk gospodarczych.

Większość publikacji opisujących bariery w skutecznym wdrażaniu procesów logistyki zwrotnej w przedsiębiorstwach nie określa jednoznacznie, które z nich mogą stymulować, a które stanowią przeszkodę dla logistyki zwrotnej. Dostępne badania najczęściej dotyczą konkretnych branż i dużych firm, określonych regionów gospodarczych, w większości brakuje uogólnień i analiz sektorowych na przykład w odniesieniu do firm mikro, małych, średnich i dużych lub firm oferujących podobne produkty.

Procesy logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych

Sektor usług motoryzacyjnych jest obecnie jedną z najdynamiczniej zmieniających się branż w Polsce. Sektor usług motoryzacyjnych cechuje duży stopień złożoności: różnorodność form, struktur organizacyjnych oraz sposobów prowadzenia działalności gospodarczej. W większości tworzą go firmy mikro i małe obsługujące

lokalny lub regionalny rynek. Firmy te zajmują się szeroko rozumianą obsługą i naprawą pojazdów samochodowych. Zgodnie z PKD firmy takie zalicza się do sekcji G – Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle. Część firm specjalizuje się w naprawie określonej marki lub w wybranej usłudze, np. mycie i konserwacja, diagnostyka, blacharstwo, lakiernictwo, opony itp., niektóre z nich uczestniczą w procesie wtórnego obrotu samochodów, ich zespołów lub części bądź w procesie złomowania i później demontażu.

Rozwój sektora usług motoryzacyjnych determinuje zmienne otoczenie przejawiające się stale rosnącym zapotrzebowaniem na samochody³ i wymogami bezpieczeństwa, w tym ekologicznego, wyrażające się między innymi stałą dbałością o środowisko oraz stosowaniem materiałów i surowców poddających się recyklingowi, dążeniem do redukcji zanieczyszczeń emitowanych przez silniki lub redukcją lotnych związków organicznych w procesach lakierowania samochodów. Prowadzi to w konsekwencji do skrócenia cyklu życia produktów i powoduje zwiększenie tempa wprowadzania w samochody nowych rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych. Wprawdzie wszystkie te wymogi bezpośrednio są stawiane producentom samochodów i komponentów, lecz w rezultacie ich skutki dotyczą także sektora usług motoryzacyjnych.

W Polsce użytkuje się wyeksploatowane samochody⁴, które pochodzą w większości z rynku wtórnego, zwłaszcza z importu z bogatszych krajów UE. Samochody takie wymagają intensywnej obsługi, wielu napraw i wcześniej niż nowe są wycofywane z eksploatacji. Taka sytuacja powoduje wzmożony popyt na usługi naprawcze i serwisowe, a później także usługi złomowania. Usługi te są realizowane przez firmy zwane warsztatami samochodowymi, natomiast wycofanie pojazdu z eksploatacji jest domeną firm popularnie nazywanych auto złomami.

Będące w użyciu wyeksploatowane samochody zazwyczaj posiadają niską wartość rezydualną, można zatem domniemywać, że zainteresowanie procesami logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych powinno stale wzrastać, chociaż motywacja podmiotów do prowadzenia działań logistyki zwrotnej może mieć różne podłoże, między innymi może być powodowana koniecznością oszczędności kosztów, dostosowania się do obowiązujących regulacji prawnych – póki co w warunkach Polski jest to chyba najczęstszy powód wdrażania logistyki zwrotnej – bądź koniecznością poprawy własnego wizerunku jako jednej z dróg osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku (Bril, Łukasik, 2012: 190).

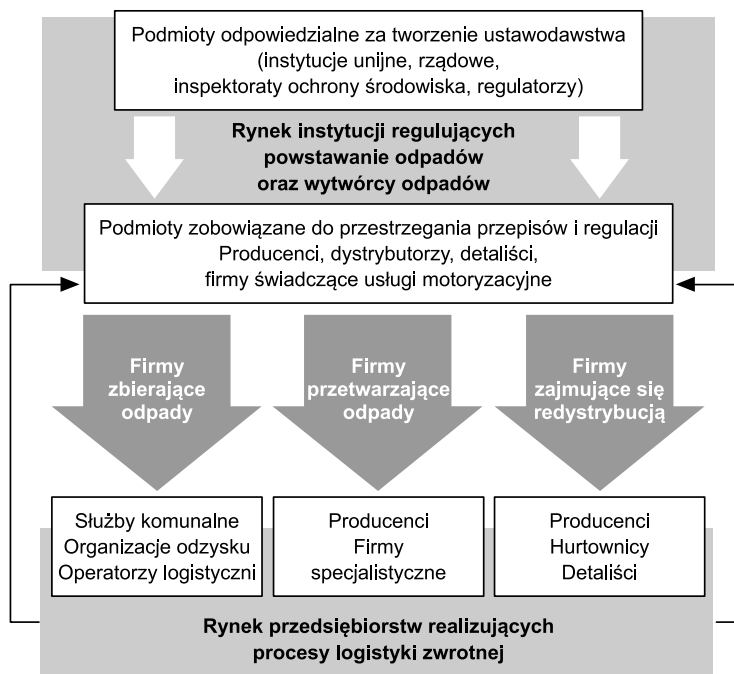
³ Wskaźnik motoryzacji w Polsce na przestrzeni ostatnich 14 lat wzrósł niemal dwukrotnie. Z badań GUS (2012) wynika, że w Polsce na tysiąc mieszkańców przypada 486 samochodów. To nieco więcej niż średnia w UE (484 samochody/tysiąc mieszkańców), ale też – biorąc pod uwagę dane Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Samochodowych – to więcej niż np. w USA czy Japonii.

⁴ Dotyczy to szczególnie samochodów osobowych eksploatowanych przez indywidualnych użytkowników.

W codziennej pracy warsztatu oprócz odpadów komunalnych powstają różne pozostałości przedstawiające możliwą do odzyskania wartość recyklingową. Należą do nich między innymi zużyte lub uszkodzone podzespoły i części samochodowe, opony, elementy nadwozia, połączeń, materiały i płyny eksploatacyjne. Część z nich szczególnie szkodliwa dla środowiska zaliczana jest do odpadów niebezpiecznych, których zbiórka i składowanie regulowane są stosownymi przepisami wynikającymi z ustawy o odpadach (Ustawa o odpadach z 14 grudnia 2012 r.). Mogą to być m.in. oleje pracowane, filtry oleju i powietrza, materiały filtracyjne i tkaniny do wycierania (np. szmaty, ścierki), ubrania ochronne zanieczyszczone substancjami niebezpiecznymi, płyny hamulcowe i płyny zapobiegające zamarzaniu, w tym zawierające substancje niebezpieczne, sorbenty, opakowania ciśnieniowe, opakowania po substancjach niebezpiecznych, czyszciva, opakowania z tworzywa sztucznego, zużyte świetlówki i sprzęt elektroniczny, akumulatory, katalizatory. W trakcie prac warsztatowych występuje także emisja zanieczyszczeń do środowiska, np. podczas lakierowania i stosowania tradycyjnych farb i rozpuszczalników, tradycyjnej wymiany płynów eksploatacyjnych, a także napraw i serwisowania klimatyzacji.

W przedsiębiorstwach, w których podstawową działalnością jest serwisowanie pojazdów samochodowych, logistyka zwrotna może być źródłem tworzenia wartości dodanej dla firmy. Na przykład firmy te mogą czynnie uczestniczyć w łańcuchach pozyskania i sprzedaży używanych części, zespołów i pozostałych elementów samochodu, zwłaszcza w procesach skupu i wymiany rdzeni na części fabrycznie regenerowane, a także w propagowaniu wśród klientów części regenerowanych (Włodarczyk, Janczewski, 2013a: 199). Przedsiębiorstwa mogą również intensywnie rozwijać usługi *auto detaling* i *smart repair* umożliwiające pielęgnację samochodu zabezpieczającą przed niekorzystnym działaniem czynników zewnętrznych oraz renowację i czyszczenie elementów widzialnych i niewidzialnych. W Polsce usługi takie są w fazie rozwoju, a zainteresowanie nimi rośnie zwłaszcza w procesach przygotowania samochodu do ponownej sprzedaży.

W usługach motoryzacyjnych w Polsce niedostatecznie wykorzystanymi dziedzinami logistyki zwrotnej są takie sposoby ponownego użycia produktów, jak odnowienie, renowacja, naprawa lub nawet kanibalizm, a także pośrednictwo w sprzedaży i zamianie używanych samochodów. Mechanicy unikają w serwisowaniu samochodów wspomnianych sposobów, natomiast najchętniej wymieniają wadliwe elementy na nowe (Janczewski, 2012: 133). Dzieje się to przy aktywnym współdziałaniu klientów, którzy w większości preferują w naprawach nowe części samochodowe, zwłaszcza tanie zamienniki, odsuwając na drugi plan możliwości wykorzystania części używanych, naprawianych lub regenerowanych. Sytuacja taka powoli się zmienia, gdyż zarówno użytkownicy indywidualni, jak i instytucjonalni z powodu rosnących kosztów eksploatacji samochodów zmuszani są do poszukiwania tańszych sposobów serwisowania pojazdów (Włodarczyk, Janczewski, 2013a: 199). System logistyki zwrotnej w branży usług motoryzacyjnych pokazano na rysunku 1.



Rys. 1. System logistyki zwrotnej w branży usług motoryzacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sadowski, 2010: 123.

Bariera wdrażania procesów logistyki zwrotnej w usługach motoryzacyjnych w Polsce

W przedsiębiorstwach świadczących usługi motoryzacyjne, podobnie jak w pozostałych firmach, można wyróżnić wszystkie cytowane w pierwszej części artykułu bariery utrudniające skuteczne wdrażanie procesów logistyki zwrotnej. Bariery te pochodzą zarówno z otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa, jak i z jego otoczenia zewnętrznego.

W usługach motoryzacyjnych do najważniejszych barier skutecznego wdrażania procesów logistyki zwrotnej należy zaliczyć:

- nieistotność logistyki zwrotnej wobec innych procesów przebiegających w przedsiębiorstwie,
- drugorzędne traktowanie idei logistyki zwrotnej w stosunku do pozostałych zagadnień w firmie,
- brak ekonomii skali i niewielkie korzyści ekonomiczne,
- brak zainteresowania u zarządzających,
- występowanie szarej strefy i nieskuteczne uregulowania prawne.

Zmiany związane z wdrażaniem procesów logistyki zwrotnej jawią się jako strategia mnożąca czynniki ryzyka. Dodatkowo sytuację taką może wzmocniać poczucie niepewności jako rezultat kryzysowych tendencji (w organizacji, w branży, wreszcie w całej gospodarce) oraz duża liczba zdarzeń wywołujących stres, towarzyszących w bieżącej pracy i związane z nią permanentne poczucie zagrożenia (Drozdowski i in., 2010: 9).

W usługach motoryzacyjnych szczególną presję wytwarzają klienci, którzy często przeciwnie do możliwości organizacyjnych i wykonawczych warsztatu oczekują wykonania usług (zwykle skomplikowanych) natychmiast i niekiedy poniżej kosztów. Procesy naprawcze zaliczane są do procesów logistyki tradycyjnej i angażują wszystkie zasoby czasowe w warsztacie, ograniczając możliwości zajmowania się logistyką zwrotną.

W wielu organizacjach w Polsce, w tym w firmach z sektora usług motoryzacyjnych nie dąży się ani do wypracowywania mechanizmów zachęcających do kreatywności, ani do modelowania proinnowacyjnej kultury organizacyjnej. Część menedżerów i właścicieli warsztatów samochodowych nie postrzega kreatywności jako czynnika rozwojowego, co nie sprzyja skutecznemu wdrażaniu logistyki zwrotnej. Przykładem może być godzinowy lub zadaniowy system wynagradzania pracowników, pseudooszczędności na logistyce i nieformalne zatrudnianie pracowników.

Ograniczenia w zarządzaniu w małej firmie wynikają z uproszczonych procesów zarządczych oraz spłaszczonych struktur organizacyjnych. Właściciel, który samodzielnie zarządza własną firmą, często pełni jeszcze wiele funkcji, zajmuje się m.in. zaopatrzeniem, marketingiem, świadczeniem usługi. Przy braku dostatecznej wiedzy o otoczeniu niektóre decyzje w małej firmie w dużym stopniu podejmowane są w sposób intuicyjny, co skutkuje wieloma błędami. Niedostateczny zasób wiedzy o zarządzaniu stanowi również barierę we wprowadzaniu logistyki zwrotnej.

Strategie rozwoju małych firm (Pierścione, 2003: 321) mogą być nastawione na przezwyciężenie ich słabości i bazowanie na ich naturalnych przewagach, na poszukiwaniu okazji – głównie w postaci nisz rynkowych oraz preferencji stwarzanych przez politykę przemysłową, lub na dopasowaniu mocnych stron do pojawiających się w otoczeniu okazji. Małe warsztaty samochodowe działające na rynku lokalnym koncentrują się na niszach rynkowych i do tego rynku adresują swoje oferty. Oznacza to uzyskiwanie niewielkich przychodów, co z kolei ogranicza możliwość wprowadzania innowacji w postaci logistyki zwrotnej. Bariera ta zaliczana jest do barier ekonomicznych. W warsztatach samochodowych, zwłaszcza tych małych i średnich posiadających kilka stanowisk obsługowo-naprawczych, notuje się niską z punktu widzenia korzyści skali ilość odpadów, która nie pozwala na wdrażanie i późniejsze czerpanie pożytków z procesów logistyki zwrotnej. Jedynym rozwiązaniem jest gromadzenie produktów logistyki zwrotnej w celu ich dalszej odsprzedaży, jednak wymagania ekologiczne dotyczące warunków przechowywania często przekraczają możliwości finansowe małych warsztatów.

Według szacunków w Polsce spala się około 30 tys. ton olejów odpadowych rocznie wobec 200 tys. ton olejów smarowych wszystkich rodzajów wprowadzonych na rynek. W usługach motoryzacyjnych wykorzystywanie olejów zużytych niezgodnie z przepisami rozwija się zwłaszcza w małych warsztatach samochodowych, które mają łatwy dostęp do przepracowanych olejów silnikowych i przekładniowych. Jest to negatywny przykład działań zwiększających korzyści ekonomiczne małych warsztatów samochodowych (Włodarczyk, Janczewski, 2013b: 33–36).

Produktami w logistyce zwrotnej w warsztatach mechanicznych, blacharskich lub lakierniczych są m.in.: farby i lakiery zawierające rozpuszczalniki organiczne lub inne substancje niebezpieczne, opakowania z tworzyw sztucznych, filtry olejowe, okładziny hamulcowe zawierające azbest, płyny hamulcowe, oleje przepracowane, płyny zapobiegające zamarzaniu, rozpuszczalniki i mieszaniny rozpuszczalników. W odpadach zawarte są szkodliwe substancje, niebezpieczne dla środowiska. Utylizacja tych substancji jest kosztowna, a kwota opłat uzależniona od ilości zanieczyszczeń. Podmioty zarejestrowane zaniżają obroty tymi odpadami, a podmioty niezarejestrowane prawdopodobnie niektóre substancje odprowadzają do kanałów ściekowych i zatrują nimi środowisko naturalne, nie ponosząc konsekwencji ani prawnych, ani finansowych (*Wpływ szarej strefy na równowagę gospodarczą na rynku*, 2012).

Przykładem świadczącym o braku logistyki zwrotnej w małych warsztatach lakierniczych jest stosowanie tanich farb i lakierów, szkodliwych dla środowiska, podczas gdy są one zobowiązane do używania lakierów niskoemisyjnych (wodnych). Stosowanie lakierów wodnych niesie ze sobą określone wymagania sprzętowe i wyższe wydatki. Warsztat musi być wyposażony w specjalistyczną kabinę lakierniczą, lakier wodny jest droższy od rozcieńczalnikowego, a wydłużony o jedną trzecią czas lakierowania stanowi dodatkowe źródło kosztów. Warsztaty, które stosują tradycyjne lakiery rozcieńczalnikowe, jak również funkcjonujące w szarej strefie, ponoszą dużo niższe koszty lakierowania. Z analiz Polskiej Izby Motoryzacji i Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Lakierów CEPE wynika, że wodne lakiery stanowią tylko 30% całkowitej sprzedaży lakierów samochodowych, pozostałe 70% sprzedaży to lakiery rozcieńczalnikowe. Tak wysoki udział lakierów rozcieńczalnikowych jest niezgodny z założeniami dyrektywy unijnej o Lotnych Związkach Organicznych (LZO) (Włodarczyk, Janczewski, 2013a). Udział ten może również świadczyć o dużym popycie na lakierowanie metodami tradycyjnymi wynikającym z faktu szerokiego jeszcze użytkowania samochodów pierwotnie malowanych lakierami rozcieńczalnikowymi.

W działalność nieformalną firm świadczących usługi motoryzacyjne zaangażowana jest w dużym stopniu tzw. marginalna siła robocza, która wykorzystywana jest w ukrytej działalności prowadzonej przez oficjalnie zarejestrowane przedsiębiorstwa. W jej skład wchodzi: bezrobotni z niewielkimi szansami na znalezienie pracy na rynku z powodu niskich kwalifikacji bądź nieumiejętności utrzymania się na nim, pracownicy zatrudnieni w oficjalnej gospodarce i dorabiający sobie w szarej strefie, niekiedy wykorzystując do tego celu sprzęty, urządzenia bądź nawet materiały na-

leżące do pracodawcy, emeryci i renciści dysponujący dużą ilością wolnego czasu, studenci i uczniowie, imigranci zarobkowi zza wschodniej granicy, niekiedy gotowi do podejmowania uciążliwych prac za stosunkowo niewielkim wynagrodzeniem (Łapiński, Peterlik, Wyżnikiewicz, 2014: 10).

Uregulowania prawne i polityka gospodarcza mogą stanowić kolejną istotną barierę dla skutecznego wdrażania procesów logistyki zwrotnej w warsztatach samochodowych. Do niedawna każdy warsztat prowadzący działalność winien był złożyć informację o wytwarzanych odpadach, uzyskać decyzję zatwierdzającą program gospodarki odpadami niebezpiecznymi albo pozwolenie na wytwarzanie odpadów. Zgodnie z ustawą z 14 grudnia 2012 r., która weszła w życie 23 stycznia 2013 r., warsztaty nie mają już obowiązku składania informacji o wytwarzanych odpadach ani uzyskiwania decyzji zatwierdzającej program gospodarki odpadami niebezpiecznymi. Nadal jednak gdy warsztat wytwarza rocznie powyżej 1 tony odpadów niebezpiecznych i/lub powyżej 5 ton innych niż niebezpieczne (poza komunalnymi), musi posiadać pozwolenie na wytwarzanie odpadów. Pozwolenie wydaje starosta powiatu, na którego terenie znajduje się warsztat, na podstawie jego wniosku. Wytworzone odpady powinny być przekazywane uprawnionej firmie posiadającej decyzję na zbieranie i przetwarzanie danego rodzaju odpadu. Obrót nimi powinien być potwierdzony kartami przekazania odpadów, a kartę taką należy przechowywać przez 5 lat. Warsztat zobowiązany jest również do prowadzenia kart ewidencji przekazanych odpadów. Do 15 marca danego roku warsztat powinien przesłać do Urzędu Marszałkowskiego sprawozdanie dotyczące rodzajów i ilości odpadów wytworzonych w roku poprzednim, o sposobach gospodarowania nimi oraz o instalacjach i urządzeniach służących do odzysku i unieszkodliwiania odpadów (*Bio-service. Przepisy prawne* 2014).

Należy zaznaczyć, że normy prawne obowiązujące w Polsce wyznaczają warunki brzegowe gospodarowania odpadami, ale nie daje to gwarancji przestrzegania ani wykorzystania ich w aktualny sposób, w danych wyznaczonych przez czas i miejsce warunkach (Królik, Nowodziński, 2012: 64).

Podsumowanie

W artykule dokonano analizy wybranych czynników hamujących skuteczne wdrażanie procesów logistyki zwrotnej, a zatem i jej rozwój w firmach z sektora usług motoryzacyjnych. Szczególną uwagę poświęcono warsztatom zajmującym się obsługą i naprawą samochodów.

Wdrażanie procesów logistyki zwrotnej w firmach z sektora usług motoryzacyjnych napotyka wiele barier, z których najważniejsze to nieistotność logistyki zwrotnej wobec innych procesów przebiegających w przedsiębiorstwie i drugorzędne traktowanie idei logistyki zwrotnej w stosunku do pozostałych zagadnień w firmie, brak ekonomii skali i niewielkie korzyści ekonomiczne, a w konsekwencji brak zainteresowania u zarządzających, występowanie szarej strefy i niesku-

teczne uregulowania prawne. Bariery te pochodzą zarówno z otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa, jak i z jego otoczenia zewnętrznego.

Bibliografia

- Bio-service. Przepisy prawne* (2014), http://www.intercars.com.pl/?id=1529&landg=PL&#/ajax_str.php?id=1533, dostęp: 22.06.2014.
- Bril J., Łukasiak Z. (2012), *Logistyczny system gospodarki odpadami*, „Logistyka”, nr 3.
- Dobos I. (2006), *Inventory Models in Reverse Logistics*, PhD Dissertation, Corvinus University Budapest, Faculty of Business Administration, http://phd.lib.uni-corvinus.hu/9/2/dobos_imre_en.pdf, dostęp: 31.07.2014.
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D. (2010), *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Janczewski J. (2012), *Wybrane problemy logistyki zwrotnej w branży usług motoryzacyjnych*, ZIwGiB, nr 1(14).
- Jindal A., Sangwan K. S. (2011), *Development of an Interpretive Structural Model of Barriers to Reverse Logistics Implementation in Indian Industry*, Springer, Berlin, Heidelberg, http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-19692-8_77#page-1, dostęp: 22.06.2014.
- Królik R., Nowodziński P. (2012), *Logistyka zagospodarowania odpadów zielonych – systemowe rozwiązania*, „Handel Wewnętrzny”, t. 3, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Szczecin.
- Łapiński K., Peterlik M., Wyżnikiewicz B. (2014), *Szara strefa w polskiej gospodarce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa, <http://www.ibngr.pl/content/download/1635/17099/file/Szara%20Strefa%20-%20Raport%20IBnGR.pdf>, dostęp: 24.07.2014.
- Martin R. (2006), *Integrated Reverse Logistics: New Ways to Streamline Operations, Drive Profits, and Delight Customers*, Reverse Logistics Magazine, <http://www.rlmagazine.com/edition03p26.php>, dostęp: 22.07.2014.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Ravi V., Shankar R. (2004), *Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics*, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 72, North-Holland, <http://eprint.iitd.ac.in/bitstream/2074/1441/1/raviana2005.pdf>, dostęp: 22.06.2014.
- Rogers D. S., Tibben-Lembke R. S. (1998), *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, University of Nevada, Reno Center for Logistics Management, Reverse Logistics Executive Council.

- Sadowski A. (2010), *Ekonomiczne i ekologiczne aspekty stosowania logistyki zwrotnej w obszarze wykorzystania odpadów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sharma S. K., Panda B. N., Mahapatra S. S., Sahu S. (2011), *Analysis of Barriers for Reverse Logistics: An Indian Perspective*, "International Journal of Modeling and Optimization", Vol. 1, No. 2, June 2011, <http://www.ijmo.org/papers/18-T0023.pdf>, dostęp: 22.06.2014.
- Włodarczyk M., Janczewski J. (2013a), *Zarządzanie logistyką zwrotną w usługach motoryzacyjnych*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 9.
- Włodarczyk M., Janczewski J. (2013b), *Problems of Material Flows in Recovery Logistics*, [w:] Kolasińska-Morawska K. (red.), *Logistics Management*, t. XIV, z. 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Wpływ szarej strefy na równowagę gospodarczą na rynku*, (2012), rekomendacje po konferencji, Urząd Miasta Łodzi, Łódź, www.zrp.pl/LinkClick.aspx?fileticket=MpPyOqS8KIw=&tabid, dostęp: 29.11.2012.
- Zbaraszewski W. (2012), *Oddziaływanie przedsiębiorstw sektora MŚP na środowisko naturalne w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, t. 3, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Szczecin.

Summary

Barriers to implementation processes of reverse logistics in the automotive services

This article analyzes some of the factors impeding the effective implementation of the reverse logistics processes and therefore its development in companies from the automotive sector. Particular attention was devoted to workshops involved in servicing and repairing cars.

The implementation of processes of reverse logistics in companies from the automotive sector faces many barriers, of which the most important are the insignificance of reverse logistics to other processes in your company and secondary treatment of the idea of reverse logistics in relation to other issues in the company, the lack of economies of scale and therefore little economic benefit, lack of interest in the management, the presence of the shadow economy and ineffective regulation. These barriers come from both internal enterprise environment as well as with its external environment.

Keywords: reverse logistics, automotive services, barriers, automobile workshops

Słowa kluczowe: logistyka zwrotna, usługi motoryzacyjne, bariery, warsztaty samochodowe