

УДК 339.138

РЕАЛИЗАЦИЯ РЕВЕРСИВНОЙ ЛОГИСТИКИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ФИРМЫ

С.В. ДИРКО

(Белорусский государственный экономический университет, Минск)

В современных условиях хозяйствования все больше внимания уделяется развитию реверсивной логистики. При этом одним из наиболее перспективных направлений реализации реверсивной логистики является разработка программ по разумному распоряжению продукцией по окончании срока ее полезного использования потребителями, что соответствует современным экологическим требованиям и может существенно усилить конкурентное преимущество фирмы – производителя на рынке. В статье описаны возможности для создания конкурентного преимущества фирмы на каждом этапе реализации реверсивной логистики. В качестве примера успешной реализации реверсивной логистики приводится опыт компании IBM по управлению обратными потоками продукции, подвергнувшейся физическому и моральному износу. В Республике Беларусь подобные примеры практически не встречаются на практике. По нашему мнению, решению данной проблемы будет способствовать принятие на государственном уровне определенных мер по созданию благоприятных условий для развития рынка вторичных ресурсов.

Введение. Соблюдение требований экологического законодательства и повышение осведомленности потребителей в вопросах защиты окружающей среды вынуждают фирмы брать на себя ответственность за полный жизненный цикл производимой продукции и принимать меры по эффективному обращению с изделиями, вышедшими из употребления. Для этих целей необходимо наличие у фирмы развитой системы реверсивной логистики, которая охватывает обратное распределение, т.е. движение материальных ценностей и информации в направлении, противоположном тому, в котором протекает нормальная логистическая деятельность. Однако управление обратными потоками может быть выгодно и с экономической точки зрения. Разумное распоряжение продукцией по окончании срока ее полезного использования потребителями способно существенно усилить конкурентное преимущество фирмы-производителя на рынке.

Основная часть. В работе будет исследована одна из функциональных областей реверсивной логистики, предполагающая возвращение продукции после окончания ее жизненного цикла в исходную логистическую цепь.

Реверсивная логистика в самом общем виде включает в себя пять ключевых процессов: сбор, сортировку, переработку, перераспределение, утилизацию отходов, которые связаны между собой промежуточными процессами транспортировки. Под сбором нами понимаются все действия, связанные с получением изделий в дальнейшем распоряжение и непосредственно с их физическим перемещением. Целью следующего процесса – сортировки – является разделение обратного материального потока на отдельные части в зависимости от характеристик и текущего состояния составляющих его предметов и выбор направления их дальнейшего движения. Процесс переработки подразумевает выполнение над изделием, которое может повторно использоваться в хозяйственном обороте, различных преобразований для придания ему необходимых потребительских свойств. В тех случаях, когда собранные изделия не представляют интерес с точки зрения возможности их вторичного использования, осуществляется их утилизация как отходов. После восстановления ценности возвращенных предметов осуществляется их перераспределение, т.е. физическое перемещение к потребителям. Реализация всех вышеописанных процессов формирует цепь реверсивной логистики, которая представлена на рисунке 1.

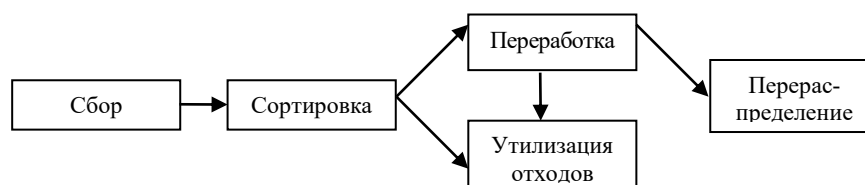


Рис. 1. Цепь реверсивной логистики

На каждом из этапов движения потока по цепи реверсивной логистики существуют возможности для создания конкурентного преимущества фирмы, которое представляет собой способность фирмы обеспечить себе устойчивое превосходство над конкурентами с точки зрения предпочтений покупателей [1, с. 14].

Конкурентное преимущество фирмы лежит в основе ее успешной деятельности на рынке и в современных условиях имеет решающее значение, поскольку рост компаний во всем мире замедлился, а агрессивное поведение конкурентов вынуждает предпринимать ответные меры.

М. Кристофер выделяет два основных способа создания конкурентного преимущества: сокращение издержек и повышение ценности, т.е. создание преимущества в издержках и преимущества в ценности [1, с. 17]. Преимущество в издержках предполагает повышение соотношения результата и затрат на его получение. Другим источником создания конкурентного преимущества является ценность производимой продукции и оказываемых услуг, т.е. их отличительные свойства и характеристики, которые позволяют компании дифференцировать себя от конкурентов. В цепочке создания ценности, разработанной М. Портером, подчеркивается особая роль логистики (внутренней и внешней) в процессе формирования конкурентного преимущества [2, с. 74]. Придать дополнительную ценность продукции возможно путем предоставления отличительных услуг и завоевания благоприятной репутации в важных для потребителей сферах деятельности.

Возможности для создания конкурентного преимущества фирмы на каждом этапе реализации реверсивной логистики представлены на рисунке 2.

	<i>Преимущество в издержках</i>	<i>Преимущество в ценности</i>
<i>Сбор</i>	Загрузка транспортных средств по пути следования от покупателей после доставки продукции	Предоставление дополнительной услуги потребителям
<i>Сортировка</i>	Более правильный выбор поставщиков материалов на основе анализа состояния продукции после ее использования	Производство более безопасной продукции
<i>Переработка</i>	Сокращение потребности в материалах за счет использования вторсырья, извлеченного из возвращенной продукции	Природоохранная репутация (вовлеченность в процессы рециклинга)
<i>Перераспределение</i>	Более высокая прибыль от реализации переработанной продукции на вторичном рынке по сравнению с продукцией, бывшей в употреблении	
<i>Утилизация</i>		Предоставление дополнительной услуги потребителям

Рис. 2. Конкурентные преимущества при реализации реверсивной логистики

Конкурентные преимущества помогут компании добиться показателей эффективности, значительно превышающих среднерыночные, только в том случае, если компания сможет прочно удерживать эти преимущества в течение длительного времени. Это возможно, если описанные выше преимущества в издержках и в ценности являются существенными, т.е. они не должны легко копироваться конкурентами. Так, конкуренты, например, могут в ответ на предпринятые действия фирмы также организовать предоставление дополнительных логистических услуг своим потребителям, сформировать репутацию компании, заботящейся об охране окружающей среды. Однако преимущество информации об эффективности применения тех или иных материалов и комплектующих в производственном процессе, которая может быть собрана фирмой при сортировке вышедшей из употребления продукции и использована при принятии решения о закупке, – практически неповторяемо.

Наглядным примером успешной реализации реверсивной логистики в целях усиления конкурентного преимущества может служить компания *IBM*. Следует отметить, что разработка программ по эффективному обращению с продукцией по окончании срока ее полезного использования в экономически

развитых странах является обязательным для всех субъектов этой отрасли промышленности. Так, в странах ЕС основные программно-целевые установки по нормативам в данной области регламентируются специальной Директивой Европейского Парламента и Совета ЕС 2002/96/ЕС – Отходы электротехнического и электронного оборудования. Действие этой директивы накладывает определенные обязательства как на производителей, так и на экспортеров указанной продукции и обязывает их соблюдать в странах ЕС принцип ответственности за сбор и переработку своей продукции после ее использования. Однако компания *IBM* сумела превратить эту вынужденную для себя меру в источник конкурентного преимущества.

Осознавая скрытую ценность обратных потоков продукции, в частности изделий, подвергнувшихся физическому и прежде всего моральному износу, эта компания в целях эффективного управления ими выделила в своей организационной структуре специализированную бизнес-единицу, которая непосредственно выполняет данную функцию.

Реализация реверсивной логистики компанией *IBM* предусматривает выполнение всех ключевых процессов, выделенных и описанных нами ранее, но имеет и ряд особенностей. Поскольку обратные материальные потоки состоят из сложно технической продукции, необходимым условием для определения наиболее предпочтительного направления их дальнейшего движения является проведение испытания и тестирования собранных образцов продукции. По их результатам осуществляется сортировка. Другой особенностью системы реверсивной логистики компании *IBM* является реализация процесса реконfigurирования, который предусматривает изменение конфигурации собранной продукции в случае ее морального износа, часто на основе специальных заказов потребителей. Такие товары продаются как «повторно изготовленное сертифицированное оборудование» по традиционным прямым каналам сбыта продукции компании либо через посредников – брокеров, которые специализируются на торговле подобной продукцией [3, с. 5]. Схематично система реверсивной логистики компании *IBM* представлена на рисунке 3.

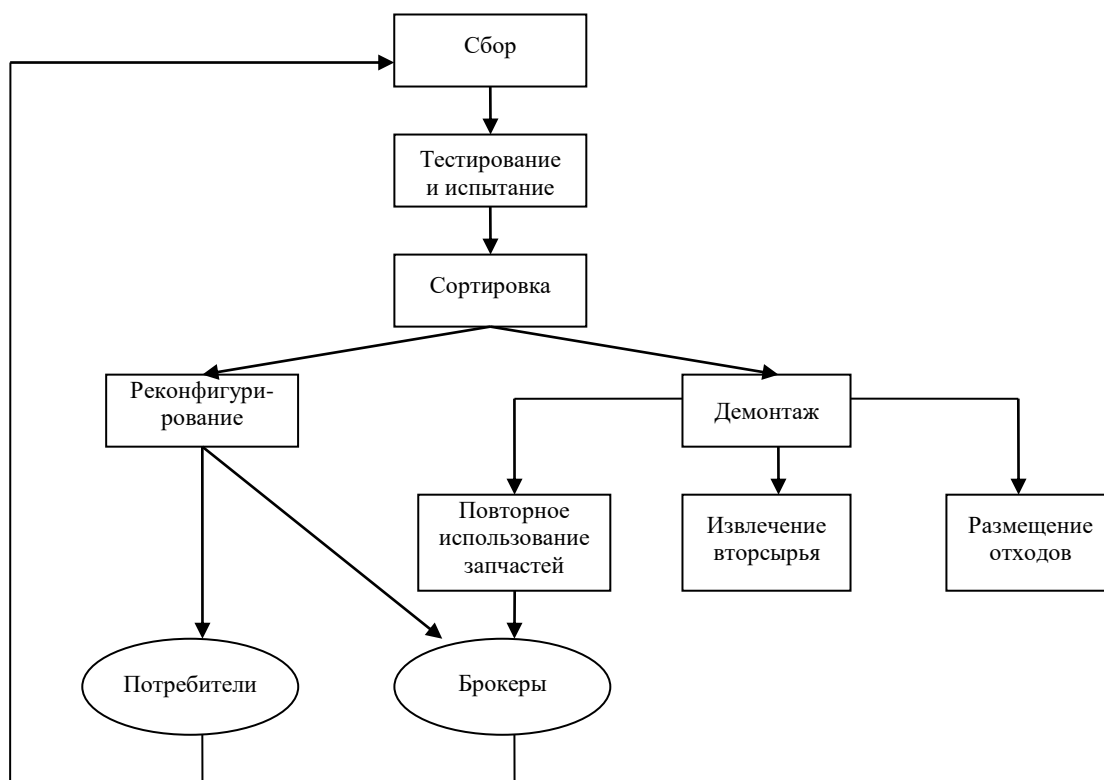


Рис. 3. Система реверсивной логистики компании *IBM*

Реализация описанных процессов позволяет компании достигать преимущества как в издержках, так и в ценности производимой продукции. Преимущество в издержках обеспечивается за счет повторного использования запчастей, отдельных видов вторсырья и возможности реконfigurирования морально устаревшей продукции, затраты на осуществление которой существенно ниже производства новой продукции с теми же техническими характеристиками. Преимущество в ценности достигается за счет своеобразной имиджевой рекламы, которая доносит до клиента «послание», что данная компания социально ответственна и стремится работать на благо потребителя, а также в результате формирования репутации компании, заботящейся о состоянии окружающей среды.

В Республике Беларусь реализация реверсивной логистики на практике носит ограниченный характер и традиционно предполагает возврат продавцом продукции, нереализованной в течение срока ее годности, производителю. Примером может служить повторная переработка возвращенных хлебобулочных изделий, молочной продукции для производства новых видов готовой продукции. Кроме того, периодически отдельные производители товаров народного потребления проводят акции по приему вышедшей из употребления своей продукции в зачет приобретения новой. В этом случае они также вынуждены разрабатывать программы по реверсивной логистике. В качестве примера можно привести соответствующие акции, проводимые такими отечественными производителями, как «Витязь», «Горизонт», «БЕЛВАР».

Основной причиной неразвитости реверсивной логистики в Республике Беларусь в настоящее время является отсутствие соответствующей нормативно-правовой базы в сфере рециклинга, которая законодательно закрепила бы ответственность производителей продукции за переработку отходов ее использования и потребления. Кроме того, следует отметить недостаточную развитость рынка вторичных материальных ресурсов, который играет большую роль в эффективной реализации реверсивной логистики. На сегодняшний день в нашей республике используется менее трети образующихся отходов. В хозяйственный оборот вовлекаются только высоколиквидные и рентабельные отходы, главным образом лом и отходы черных и цветных металлов, высокосортные марки макулатуры, чистые текстильные, полимерные и древесные отходы и др.

Заключение. Создание благоприятных условий для развития рынка вторичных материалов должно стать одним из важнейших принципов проводимой в Республике Беларусь государственной промышленной политики. Основными направлениями реализации мер, содействующих развитию рынка вторичных ресурсов, могут стать следующие:

1) нормативно-правовое обеспечение последовательной реализации принципа ответственности производителя за сбор и переработку своей продукции после ее использования. Последовательность реализации названного принципа предполагает: первоначальное установление уполномоченными органами и последующее расширение ими перечня продукции, на которую распространяется принцип; определение механизма, нормативов рециклинга, сроков реализации и мер ответственности производителя за использование своей продукции;

2) совершенствование механизма экономического стимулирования использования отходов в качестве вторичного сырья;

3) формирование спроса на вторичные ресурсы и продукцию, изготовленную из вторичных ресурсов или с их использованием, в том числе путем определения перечня продукции, в отношении которой должен быть установлен норматив содержания вторичного сырья;

4) применение механизма залоговой стоимости для стимулирования сбора, переработки и утилизации некоторых видов продукции после использования. Залоговая стоимость представляет собой составляющую в стоимости товара, предназначенную для оплаты его будущей утилизации;

5) информационное обеспечение субъектов предпринимательской деятельности (создание баз данных по нормативно-правовому обеспечению сбора вторичных ресурсов, по прогрессивным технологиям и оборудованию для их переработки, по предприятиям, осуществляющим заготовку и переработку вторичного сырья, а также по сопряженным вопросам);

6) подготовка высококвалифицированных кадров для работы на рынке вторичных ресурсов, в том числе в сфере реверсивной логистики.

В целом зарубежный опыт подтверждает, что в настоящее время реверсивная логистика должна стать предметом самого пристального внимания отечественных фирм, поскольку позволяет сформировать устойчивое конкурентное преимущество и значительно повысить эффективность функционирования фирмы на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Christopher, M. Logistics and supply chain management. Strategies for reducing cost and improving service / M. Christopher. – London: Prentice Hall, 1998. – 24 p.
2. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. – 715 с.
3. Fleischmann, M. Reverse logistics – capturing value in the extended supply chain / M. Fleischmann. – Rotterdam: ERIM, 2004. – 17 p.

Поступила 16.02.2007