Povratna logistika u funkciji održivog rasta porodičnih kompanija

SINIŠA M. ARSIĆ, Visoka škola strukovnih studija
Beogradska politehnika, Beograd

Pregledni rad
UDC: 005.41:334.722.24
DOI: 10.5937/tehnika1804574A

Upravljanje otpadom (potencijalno opasnim po životnu sredinu), a koji generišu kompanije poslujući u raznim industrijama, beleži pionirske korake na razvojnem putu Republike Srbije ka Evropskoj uniji. Rad proističe iz analize primera modela povratne logistike koji su obezbedili stabilan rast porodičnim kompanijama koje imaju svest o očuvanju životne sredine i mogućnostima kontinuirane upotrebe već korišćenih resursa. Pregledom literature nameće se logičan zaključak da je značajan deo poslovnih aktivnosti u porodičnim kompanijama bar u jednom svom delu povezan sa povratnom logistikom, odnosno sa pronalaženjem načina kako efektivno iskoristiti proizvode na kraju životnog ciklusa, da bi se postigli još bolji rezultati prodaje. Preciznije, rad analizira postojeće primere i efekte primene povratne logistike u porodičnim kompanijama, koji bi mogli biti shvaćeni kao uspešni pri projektovanju održivih organizacija. Identifikovani su i preduslovi (ograničenja) za uspešno sprovođenje modela povratne logistike u porodičnim kompanijama, a najuticajniji faktori su industrija u kojoj kompanija posluje i konkretne odluke vlasnika kompanije, kao glavnog donosioca odluka. Identifikovane su specifičnosti porodičnih kompanija u pogledu maksimalnog iskorišćenja potencijala povratne logistike, izbegavanjem ograničenja koje važe za neporodične kompanije.

Ključne reči: klasifikacija, porodična kompanija, životni ciklus

1. UVOD

Porodično osnovane i vođene kompanije poseduju duboku utemeljenost i povezanost sa zajednicom u kojoj funkcionišu, stvarajući na taj način perfektnu simbiozu sa poslovnim okruženjem. Razumevanje koncepta održivosti, pametnog upravljanja resursima, kao i uticaja poslovnih aktivnosti i modela na životnu sredinu, sve više uzima na značaju u poslovanju porodičnih kompanija, doprinoseći povećanju imidža same kompanije kao porodične i lokalno svesne. Imajući u vidu da porodične kompanije generišu (zavisno od posmatrane zemlje) 80-98% nacionalnog bogatstva i ekonomskog prosperiteta, nameće se potreba za ukrštanjem dve teme odnosno koncepta povratne logistike i porodičnog upravljanja kompanijama.

Brojna istraživanja idu u prilog opravdanju teze da se povratna logistika i povezani modeli, nameću kao jedan od direktnih pokretača rasta i stabilizacije posto-

jećeg rasta u svim kompanijama, sa specijalnim naglaskom na porodične kompanije kao najzastupljenije i najrasprostranjenije. U okruženju porodičnih kompanija rađena su različita istraživanja, pa tako postoje primeri tranzicije poslovanja ka „cirkularnoj ekonomiji“ zasnovanoj na obnovljivim resursima [1], obuhvatanja interesa šire društvene zajednice u poslovni model [2], kao i razvoja koncepta lanaca za snabdevanje i poslovnih strategija koji će dovesti do povećanja konkurentnosti [3], [4].

Namera ovog istraživanja je da pruži odgovor na sledeće istraživačko pitanje: „Na koji način porodične kompanije mogu da iskoriste koncept povratne logistike u planiranju održivog rasta?“

Kako bi bio utvrđen odgovor, prvo je potrebno istražiti prethodne zaključke u postojećoj literaturi. Glavni doprinos ovog istraživanja ogleda se u identifikaciji nedostataka postojeće literature, u pogledu postojeće primene povratne logistike u porodičnim kompanijama, kako u Evropi tako i u Srbiji. Rad ima potencijal za dalje proširenje i obuhvatniju analizu preduslova i ograničenja.

Naredno poglavlje tretira postojeće pravce istraživanja kroz problematiku vezanu za povratnu logistiku, dok je odgovor na istraživačko pitanje analiziran

Adresa autora: Siniša Arsić, Visoka škola strukovnih studija, Beogradska politehnika, Beograd, Katarine Ambrozić 3

e-mail: arsa.arsa@hotmail.com

Rad primljen: 02.07.2018.

Rad prihvaćen: 13.07.2018.

u posebnom poglavlju. Rad se završava zaključnim razmatranjima i najavom budućeg istraživanja.

2. POSTOJEĆI PRAVCI ISTRAŽIVANJA POVRATNE LOGISTIKE

Generalno, koncept povratne logistike u kompanijama može da se definiše kao „upravljanje povratom proizvoda koji više nisu traženi ili koji više ne mogu biti upotrebljeni na tržištu, kako bi se obezbedila ekonomska korist kroz ponovnu upotrebu, ponovnu proizvodnju ili reciklažu“ [5].

Postoje primeri dobre prakse saradnje između različitih industrija i sektora, radi kreiranja dugoročnih efekata povratne logistike, o čemu svedoči studija iz Poljske [6]. Međutim, Posa [7] na istraživanju 260 kompanija tokom desetogodišnjeg perioda navodi da ne postoji statistički značajna razlika u nivou društvenog angažovanja između porodičnih i neporodičnih kompanija.

Dakle, može se smatrati da povratna logistika kao glavni pokretač ima ekonomske ciljeve u kompanijama, te da ga porodične kompanije maksimalno eksploatišu radi sticanja konkurentne prednosti. Na drugoj strani, istraživanje iz Australije [8] svedoči o 50 različitih slučajeva saradnje na inovacijama procesa logistike u kompanijama, sa ciljem sticanja konkurentne prednosti. Može se primetiti da u pregledu postojeće literature povezane sa temom povratne logistike dominiraju tri pravca:

- Eko-inovacije poslovnog modela [9],
- Aspekti održivog razvoja u pogledu uspešnije prognoze poslovnih rezultata [10],
- Razmatranje značaja primene međunarodnih ISO standarda i „zelenih“ lanaca snabdevanja [11].

Sa namerom sagledavanja potencijala za poslovnu kvantifikaciju i ekonomski „ton“ ovog istraživanja, dalji fokus usmeren je ka analizi aspekata održivog rasta, putem razmatranja aktivnosti i preduslova za realizaciju povratne logistike u porodičnim kompanijama, kao nosiocima ekonomskog razvoja u većini zemalja sveta.

3. PRAKTIČNA RAZMATRANJA POVRATNE LOGISTIKE U FUNKCIJI ODRŽIVOG RASTA

Kompanije i profesionalci koji donose važne odluke, ne mogu više da dopuste da tretman koncepta povratne logistike bude shvaćen kao nešto što je veštački pridodato aktivnostima kompanije. Moderni koncepti upravljanja lancima snabdevanja obuhvataju povratnu logistiku u smislu zaštite brenda, zahteva održivog razvoja i profitabilnosti. Rogers [12] u svom značajnom istraživanju navodi ključne aspekte povratne logistike u kompanijama, koji dovode do povraćaja 7-10% ukupnih troškova procesa proizvodnje:

- Kvalitet krajnjeg proizvoda koji je rezultat aktivnosti povratne logistike,
- Upravljanje zalihama, transport i odlaganje proizvoda su manje konzistentni,
- Upravljanje životnim ciklusom proizvoda je otežano,
- Marketing promocija i identifikacija potencijalnih kupaca je otežana,
- Vidljivost procesa manje transparentna.

Ove zaključke bi trebalo razmotriti praktično (empirijski) u okruženju porodičnih kompanija, odnosno sagledati kako kompanija projektuje i održava rast tako što efektivno koristi povratnu logistiku.

Moguće je praktično izmeriti efekte povratne logistike, i to preko:

- Nivoa standardizacije i racionalizacije procesa koji utiču na dužinu ciklusa proizvodnje;
- Udela ponovno proizvedene količine i ponovno prodate količine, u odnosu na ukupnu proizvodnju i prodaju;
- Udela recikliranih materijala i sirovina u proizvodnji;
- Utroška energije u procesima povratne logistike i obračun profitabilnosti proizvodnje i prodaje;
- Ukupnog troška po jedinici proizvoda - na ovaj način može da se poredi efikasnost rada standardne i povratne logistike [12].

Kao najveće prepreke aktivnom korišćenju koncepta povratne logistike, menadžeri u [13] i [14] navode:

- Finansijske resurse,
- Carinske i pravno-birokratske preduslove zavisno od zemalja,
- Nemogućnost kvantifikacije troškova povratne logistike i
- Vrlo često nepostojanje saradnje svih činilaca u lancu snabdevanja povratne logistike.

Vlasnik porodične kompanije se nameće kao ključni faktor uspeha povratne logistike, tako da će zasluga pri razmatranju koncepta povratne logistike (koji je zaživeo tek u prethodnih 20 godina) biti promenjena postojeća paradigma - kako je to nepotreban i prekomeran trošak za kompaniju, a ne potencijalna korist. Kao jedan od načina za prevazilaženje postojećeg jaza u razumevanju efekata povratne logistike, Fidlerova [15] navodi različita rešenja za eliminaciju disbalansa između upravljanja otpadom i aktivnosti povratne logistike, poput integralnog upravljanja četiri ključna procesa: inicijalna inspekcija (gatekeeping), sakupljanje, separacija i odlaganje. Dodatno, integracija ciljeva povratne logistike i zelene logistike napravljena je u [16], jasno otkrivajući stratešku simbiozu oba koncepta.

Slično je istraživao i Zattar u [17], sa zaključkom da pored ekonomskih i ekoloških efekata postoji i socijalno inkluzivni aspekt, uvodeći meru održivog rasta kompanije definisanih kroz inicijative, programe i procese povratne logistike. Ferrer [18] zaključuje da je preduslov uspešne realizacije aktivnosti povratne logistike čitav niz kapaciteta kompanije, poput organizacionih veština, aktivnosti marketinga i postprodajnih aktivnosti. Berrone i saradnici u sveobuhvatnom istraživanju zaključuju da relacija povratne logistike (ugrađene u ciljeve zaštite šire životne okoline u kojoj kompanija posluje) i aktivnosti porodičnih kompanija će verovatnije da bude realizovana nego u sprezi povratne logistike sa neporodičnim kompanijama, imajući u vidu da pritom nije nametnuta objektivna pravna mera zaštite životne sredine [19].

Dublju analizu otežava činjenica da postojeća literatura ne sadrži opipljive, kvantitativne podatke o efektima primene povratne logistike u bilo kojoj vrsti kompanija i industrija, tako da ta činjenica predstavlja glavno ograničenje ovog rada. Zaključna razmatranja slede u narednom poglavlju, sa najavom budućih analiza i istraživanja.

4. ZAKLJUČAK

Teorijski pregled je obezbedio dobru podlogu kroz prikaz postojećih koncepata povratne logistike u porodičnim kompanijama, koje obezbeđuju stabilan rast u uslovima tržišne neizvesnosti i velike konkurencije. Generalno, porodične kompanije eksploatišu brend porodične kompanije i termin „uključenost“ da bi insistirali na održivosti i angažmanu u lokalnoj zajednici. Vlasnik i top menadžment u globalu je identifikovan kao ključni faktor uspeha za održivi rast kompanije, ali i za uvođenje i realizaciju aktivnosti povratne logistike. Buduća istraživanja bi svakako trebalo realizovati empirijski, na uzorku porodičnih kompanija u Srbiji. Podskup kompanija koje bi mogle da sačinjavaju uzorak bi trebalo da budu one koje imaju logističku funkciju na vrlo niskom nivou organizacije, kao i na one koje imaju izuzetno organizovanu logistiku sa kapacitetima koji se izvoze. Na taj način može realno da bude sagledan (ekonomski i ekološki) koncept povratne logistike na tržištu kompanija iz Srbije, a specifično porodičnih kompanija, pošto do sada nije bilo sličnih radova u domaćem okruženju i šire.

LITERATURA

- [1] Nunez Cacho, P. Molina Moreno, V. Corpas Iglesias F. Cortes Garcia F. *Family Businesses Transitioning to a Circular Economy Model: The Case of "Mercadona"*, MDPI, 2018
- [2] Le Breton-Miller, I, Miller D. *Family firms and practices of sustainability: A contingency view*. Journal of Family Business Strategy, Vol 7, 26–33, 2016
- [3] Ruiz-Benítez R, Cambra-Fierro J. *Reverse Logistics Practices In The Spanish Smes Context*, Journal of Operations and Supply Chain Management, Vol 4, Issue 2, 84 – 93, 2011
- [4] Seliger G, Khraisheh M. M. K, Jawahir I. S, *Advances in sustainable manufacturing*, Springer, ISBN 978-3-642-20182-0, 2011.
- [5] Rubio S, Jimenez Parra B, *Reverse Logistics: Concept, Evolution and Marketing Challenges, Optimization and Decision Support Systems for Supply Chains*. Lecture Notes in Logistics. Springer, 2017.
- [6] Zielinska A, Prudzienica M, Muhtar E, Mukhtarova K., *The examples of reverse logistics application in inter-sector partnerships - good practices*, Journal of International Studies, Vol 9, Issue 3, 2016.
- [7] Posa E, *Family Business*, South Western Cengage Learning, ISBN 978-0-324-59769-1, 2015
- [8] Beckett C. R, Chapman, R.L. *Business model and innovation orientations in manufacturing SMEs: An Australian multi-case study*, Journal of Innovation Management, Vol 6, Issue 1, 2018
- [9] Zhang J. A, Walton, S. *Eco-innovation and business performance: the moderating effects of environmental orientation and resource commitment in green-oriented SMEs*, R&D Management in SMEs, Vol 47, Issue 5, 2017
- [10] Abraham N, *The apparel aftermarket in India – a case study focusing on reverse logistics*, Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, Vol 15, Issue 2, 2011.
- [11] Sarkis J, *Evaluating environmentally conscious business practices*, European Journal of Operational Research, Vol 107, Issue 1, 1998.
- [12] Rogers D. S, Lembke, R., Bernardino, J. *Why Reverse Logistics Needs to Become a Core Competency Inside Your Supply Chain*, Transportation News, 2013.
- [13] Deloitte study. *The hidden value in reverse logistics*, Point of view, 2014.
- [14] PriceWaterhouse Coopers study. *Reverse logistics: How to realise an agile and efficient reverse chain within the Consumer Electronics industry*, Integrated supply chain solutions, 2008.
- [15] Fidlerova H, Mikva M, *Improving the Reverse Logistics Respecting Principles of Sustainable Development in an Industrial Company*, Research Papers

- Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology, Vol 24, Issue 37, 2016.
- [16] Arsic M, Tomic R, Lojanic R, Bojanic R, Arsic S, *The maximization of effects by using strategy of reverse logistics and green logistics*, International Journal of Economics and Law, Vol 4, Issue 10, 2014.
- [17] Zattar I.C, Dreher B, Pinto F. S, *Performance Indicators for Quantifying Sustainable Development: Focus in Reverse Logistics*, Sustainable Manufacturing, ISBN 978-3-642-27289-9
- [18] Ferrer, G., Whybark, G., *From Garbage to Goods: Successful Remanufacturing Systems and Skills*. Business Horizons, Vol 55, Academic OneFile, pristupljeno dana 2.7.2018.
- [19] Berrone P, Cruz C, Gomez Mejia L, Larazza-Kintana M, *Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?*, Administrative Science Quarterly, Vol 55, 2010.

SUMMARY

REVERSE LOGISTICS IN FUNCTION OF SUSTAINABLE GROWTH OF FAMILY COMPANIES

Waste management (potentially hazardous to the environment), which is generated by companies operating in various industries, records pioneering steps on the development path of the republic of Serbia towards the European Union. The work is derived from the analysis of the example of a return logistics model that ensures steady growth for family companies that possess awareness of environmental protection and the possibilities of continued usage of already used resources. By reviewing the literature, a logical conclusion is drawn that a significant part of the business activity in family companies is, at least in one part, linked to return logistics, with finding ways to effectively use products at the end of the life cycle to achieve even better sales results. More precisely, the paper analyses existing examples and models of return logistics in family companies, which could be considered as a successful model for designing sustainable organizations. Preconditions (restrictions) for successful implementation of the return logistics model in family companies were identified, and the most influential factors are the industry in which the company operates and the decisions of the company's owners as the main decision maker. The specificities of family companies were identified in terms of maximum utilization of reverse logistics potential, avoiding the limitations of large (nonfamily) companies.

Key words: *reverse logistics, family companies*