



II FORUM KOBIET W LOGISTYCE

„Kobiety w świecie logistyki – relacje a biznes”

Materiały pokonferencyjne



Pracuj w logistyce pl



16 maja 2013, Warszawa



II FORUM KOBIET W LOGISTYCE



Biznes to relacje – tak brzmi podsumowanie II Forum Kobiety w Logistyce, które odbyło się 16 maja 2013 r. w Warszawie. Tegoroczne spotkanie zadedykowaliśmy budowaniu relacji w logistyce między dostawcą a klientem, a także zarządzaniu sprzedażą w logistyce i mentoringowi kobiet. Między wystąpieniami wybitnych ekspertów i merytorycz-

nych dyskusji, w programie konferencji znalazły się panele dyskusyjne, ćwiczenia networkingowe, inne ciekawostki i niespodzianki, a wszystko to odbywało się w miłej atmosferze, którą tworzyły Uczestniczki II Forum Kobiety w Logistyce i miejsce konferencji IBIB PAN w Warszawie. Konferencję prowadziła i moderowała prof. Halina Brdulak ze Szkoły Głównej Handlowej.

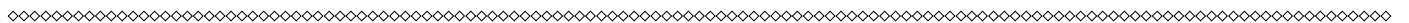
Kiedy w roku 2012 po raz pierwszy organizowałam Forum Kobiety w Logistyce, w którym udział wzięło ok. 130 osób, nie wiedziałam jeszcze, jak zostanie odebrane przez środowisko logistyczne i jaką formułę zaproponować Uczestniczkom, natomiast wiedziałam jedno na pewno, że celem tego spotkania nie będzie feminizacja branży TSL, ale spojrzenie na logistykę oczami Kobiety, które związały swoje życie zawodowe z tą branżą. W II edycji Forum udział wzięło ponad 200 osób, kadra menedżerska z firm TSL oraz sieci handlowych/ dystrybucyjnych i producenckich. Zainteresowanie tak szerokiego grona Uczestników świadczy o tym, że zarówno tematyka, jak i formuła spotkania były strzałem w dziesiątkę. Oczywiście zaproszenie na Forum było skierowane też do managerów, z których kilku przybyło na Forum i mam nadzieję, że w przyszłych edycjach będzie

ich coraz więcej. Dzięki udziałowi w tym wyjątkowym spotkaniu, Panowie może nieco inaczej spojrzą na problemy w logistyce i organizację pracy. Na odwagę przytoczę jedną z wielu opinii Uczestniczek, które otrzymaliśmy po tegorocznym Forum: „Szczepnie mówiąc obawiałam się, iż spotkanie to będzie mocno przesiąknięte podejściem feministycznym, ale zarówno tematyka, jak i podejście prowadzących wykłady było fajnie zrównoważone. Poznałam wiele interesujących osób, myślę, że nawiązane kontakty będą kontynuowane.” Tak więc, idea organizacji konferencji dedykowanej żeńskiej części branży logistycznej w Polsce, ale skierowanej do całego środowiska logistycznego, była słuszna. Wysilek poniesiony na jej organizację nie poszedł na marne i takie spotkania są ze wszech miar potrzebne. Mam nadzieję, że wspaniała atmosfera, którą udało się stworzyć podczas całego spotkania będzie towarzyszyć nam w kolejnych, a grono Uczestniczek i Uczestników, będzie stale się powiększać. Jeszcze raz pragnę podziękować wszystkim tym, którzy wzięli udział w II Forum Kobiety w Logistyce i już teraz zapraszam na trzecią edycję, a także do współtworzenia tematyki konferencji.

Dzisiaj zaś zapraszam do lektury artykułów, które powstały na kanwie wystąpień, dyskusji i prezentacji podczas II Forum Kobiety w Logistyce. To szczególnie cenny materiał, zwłaszcza dla tych, którzy nie mieli okazji wziąć udziału w tym, jedynym w swoim rodzaju spotkaniu w polskim świecie logistyki.

Życzę miłej lektury,

Beata Trochymiak
autorka i organizatorka
Forum Kobiety w Logistyce
wydawca portalu Pracujwlogistyce.pl



Redakcja:
Beata Trochymiak – redaktor/wydawca
e-mail: redakcja@pracujwlogistyce.pl
tel. +48 535 44 85 44

Dział marketingu i reklamy:
e-mail: reklama@pracujwlogistyce.pl
tel. +48 535 44 75 44

Dział techniczny:
e-mail: techniczny@pracujwlogistyce.pl

Dział reklamacji:
e-mail: reklamacje@pracujwlogistyce.pl

adres redakcji:
ul. Pułtуска 12/14 lok. 2, 04-331 Warszawa

W WYDANIU:

Kobiety w świecie logistyki – relacje a biznes	3
Zarządzanie w oparciu o model EFQM w DB Schenker Logistics	4
Rola koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowego wymiaru zarządzania łańcuchem dostaw	7
Relacje a transakcje	9
Sprzedaż usług logistycznych a zarządzanie przez wartości	12
Beata Krawczyk „Kobietą w Logistyce 2012”	14
Każda podróż to zmiana... nie tylko miejsca	15



Kobiety w świecie logistyki

prof. dr hab. Halina Brdulak

Obniżenie tempa światowego wzrostu gospodarczego do 3,5 proc., ujemny bądź zerowy wzrost gospodarczy w krajach europejskich i idące za tym negatywnie weryfikowane prognozy dotyczące przyszłości stwarzają dodatkową motywację do zastanowienia się, na ile właśnie relacje biznesowe stanowią istotny element utrzymania się na rynku ale też rozwoju w czasach gorszej koniunktury.

Przedmiotem II Forum Kobiety w Logistyce było zdiagnozowanie sytuacji biznesowej w poszczególnych branżach, reprezentowanych przez menedżerki oraz zachęcenie do budowania ścieżki rozwoju własnego i biznesu dzięki relacjom. Należy podkreślić dwa zjawiska, które miały miejsce w trakcie Forum: obecne na spotkaniu reprezentantki konkurencyjnych firm rozmawiały w jaki sposób, nie naruszając zasad biznesowych, można poszukiwać obniżenia kosztów oraz prezentowanie przykładów mentoringu, który prowadzi do odnajdowania własnej ścieżki rozwoju. W przypadku współpracy firm konkurujących ze sobą należy podkreślić, że są znane, również w Polsce, przykłady współdzielenia łańcucha dostaw na jego pewnych etapach. Takie działania podejmują m.in. firmy z branży FMCG, decydując się na współdzielenie magazynu, zarządzanego przez operatora logistycznego lub też współdzielenia powierzchni samochodu. Tego typu współpraca firm konkurencyjnych określana jest jako kooperacja (połączenie dwóch słów: kooperacji i konkurencji) i traktowana jest jako sposób na obniżanie kosztów w trudnych warunkach rynkowych. Z kolei mentoring, a w zasadzie połączenie coachingu i mentoringu, daje szansę na lepsze zrozumienie własnych potrzeb oraz szybszy rozwój biznesowy przede wszystkim dzięki wykorzystaniu sieci networka mentora.

Na początku warto przyjrzeć się jednak jak Polska wypada w rankingach, które pokazują lukę między dostępem do edukacji, polityki

i biznesu, jaka występuje między kobietami i mężczyznami. Chciałabym tu przytoczyć wyniki dwóch rankingów z 2012 r. Jeden przygotowany przez Social Watch, a drugi – sfinansowany przez Światowe Forum Ekonomiczne. Gender Equity Index mierzy poziom nierówności między mężczyznami i kobietami w trzech kategoriach: w dostępie do edukacji, wskaźnikach ekonomicznych jak stopa bezrobocia czy poziom wynagrodzenia oraz dostępie do stanowisk menedżerskich w przedsiębiorstwach i politycznych w urzędach państwowych.



prof. dr hab. Halina Brdulak

Na czele stawki wśród 167 krajów znalazły się dwa kraje – Norwegia i Finlandia, a na 3 miejscu – Islandia. Wskaźnik w tych trzech krajach wynosi w kolejności 0,89; 0,88; 0,87. Im wskaźnik jest bliższy jedności tym mniejsza nierówność występuje w danej kategorii. Polska w tym rankingu zajęła 28 miejsce – uzyskując punktację 0,76, przy czym najniżej została oceniona kategoria 3 – dostęp do polityki i biznesu (0,52). W kolejnym rankingu – Global Gender Gap Index – Polska zajęła 53 miejsce wśród 135 krajów z wynikiem 0,702. Warto dodać, że w tym przypadku mierzone są 4 kategorie: ekonomia, edukacja, władza polityczna i zdrowie. Najstabilniej Polska wypadła w kategorii: polityka (0,10) i ekonomia (0,40). Wyniki z poszczególnych lat pokazują, że Polska spada

na coraz niższą pozycję (w 2011 r. była 40), co może wynikać z poświęcania większej uwagi powyższym zagadnieniom przez inne kraje w porównaniu do Polski.

Jednocześnie warto odnotować, że mimo rekomendacji Komisji Unii Europejskiej promującej zwiększanie udziału kobiet w zarządach przedsiębiorstw, w Polsce w badanym okresie 10 miesięcy 2012 r. nie nastąpiły żadne zmiany. Natomiast w UE średni wzrost udziału kobiet w zarządach zwiększył się o 2 punkty procentowe i wyniósł 16 proc.

Można zatem odnotować, że proces zmian zachodzących w Polsce i związanych ze zmniejszaniem poziomu nierówności zachodzi zbyt wolno w stosunku do innych krajów europejskich, ale również w stosunku do oczekiwań społecznych.

Przyglądając się jednak licznie zgromadzonym menedżerkom w ramach II Forum Kobiety w Logistyce, można stwierdzić, że potrzeba i chęć budowania własnej ścieżki rozwoju zdecydowanie wzrasta, wzrasta również potrzeba współpracy. Istotą tworzenia dobrych relacji biznesowych jest zaufanie i poszukiwanie wspólnie z partnerem, czy to po stronie dostawcy, czy też klienta, takich rozwiązań, które pozwalają w trudnej sytuacji, zbudować nową płaszczyznę współpracy, przekładającą się na konkretne efekty ekonomiczne. Dobre relacje sprzyjają obniżeniu kosztów transakcyjnych, które są znaczącą pozycją kosztową przy współpracy kontraktowej. Oparta jest ona jedynie na postanowieniach kontraktu, w których zapisuje się również

kilkanaście klauzul, pozwalających na żądanie kar bądź odszkodowań w przypadku nie realizacji zapisów kontraktowych. Już w edukacji i zarządzaniu ludźmi dość dawno zauważono, że system kar nie sprzyja motywacji, a raczej poszukiwaniu sposobu uniknięcia kary lub też jej obejścia w często nieuczciwy sposób. System kar zawierany coraz częściej w kontraktach oparty jest na wszechobecnym braku zaufania do partnera i traktowaniu go jako potencjalnego „przeciwnika”, który będzie szukał możliwości osiągnięcia większego zysku kosztem partnera. Istotą jednak rozwiniętych społeczeństw jest wysoki kapitał społeczny, który oparty jest właśnie na uczciwości i założeniu dobrych intencji drugiej strony. Taki kapitał pozwala na obniżanie kosztów zakupów, wprowadzaniu innowacji w produktach/procesach i zwiększaniu



elastyczności działania w przypadku współpracy z dostawcami. Z kolei dobre relacje z odbiorcami prowadzą do optymalnego podziału funkcji między producenta i pośredników handlowych, poprawiając pozycję konkurencyjną oferentów. Współpraca z pozostałymi interesariuszami sprzyja wyróżnieniu oferty, pozwala na

lepsze zaspokojenie współuczestników łańcucha dostaw i w efekcie tworzy wysoką wartość dodaną – również w kategoriach społecznych – dla ostatecznego odbiorcy.

Aby zmienić swoje relacje konieczna jest jednak zmiana własnych nawyków, co w kontekście negatywnej presji otoczenia i upublicznia-

niu negatywnych przykładów „zbytniego zaufania”, jest w Polsce dość trudne.

Jednak przykład II Forum Kobiety w Logistyce pozwala sądzić, że jesteśmy w stanie podjąć się procesu budowania relacji z partnerem w oparciu o zaufanie i współdziałanie.



prof. ndzw. SGH, dr hab. Halina Brdulak – Kierownik Zakładu Transportu Międzynarodowego i Logistyki w Kolegium Gospodarki Światowej SGH oraz Podyplomowego Studium Marketingowo-Logistycznego, doradczynie zarządu DB Schenker, autorka rankingu branży TSL publikowanego od 15 lat w Rzeczypospolitej. Autorka wielu ekspertyz dla branży logistycznej. Organizatorka cyklu konferencji TRANS – Wspólna Europa. W latach 90. redaktorka w „Rynkach Zagranicznych” oraz kierowniczka Pracowni Integracji Europejskiej w Instytucie Transportu Samochodowego, członkini zarządu Fundacji „Polska Eksportuje”. Obecnie także członkini Rady Naukowej Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego oraz Rady Programowej miesięcznika „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, Olimpiady Logistycznej i magazynu „Kobieta i Biznes”. Autorka licznych publikacji z zakresu handlu zagranicznego, zarządzania logistycznego, międzynarodowych rynków transportowych, negocjacji i marketingu.

Zarządzanie w oparciu o model EFQM w DB Schenker Logistics

„The 21st Century is the Century of Complexity”,
Steven Hawking

Biznes w wieku złożoności

Monika Pachniak-Radzińska
dyrektor rozwoju biznesu w Schenker Sp. z o.o.

DB Schenker Logistics od lat z powodzeniem wykorzystuje model doskonałości EFQM, dzięki czemu jest atrakcyjnym partnerem biznesowym dla klientów, dostawców i pracowników.

W 1988 r. 14 wiodących europejskich firm utworzyło Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM). Działający w niej praktycy na podstawie swoich doświadczeń opracowali model zarządzania, który zaczął być wdrażany przez największe przedsiębiorstwa na świecie. W Polsce wiedza na temat modelu doskonałości EFQM stopniowo rośnie. W wielu krajach zachodnioeuropejskich ten skrót już jest słowem kluczem – zachęca do współpracy z daną firmą, bo jest potwierdzeniem najwyższej jakości zarządzania.

W DB Schenker Logistics model doskonałości EFQM stosowany jest już od 2008 roku. Dotyczy on nie tylko procesów, ale także ocenia całość funkcjonowania przedsiębiorstwa,

począwszy od przywództwa, strategii, partnerstwa i zasobów, poprzez procesy, produkty i usługi, a skończywszy na satysfakcji pracowników, klientów i społeczeństwa. Głównym założeniem modelu jest ustawiczna ocena zarówno potencjału firmy, jak i jej konkretnych wyników we wszystkich obszarach modelu.

Jak to działa?

Na podstawie Modelu EFQM opracowano w firmie „Program doskonalenia DB Schenker Logistics”, który zakłada ciągły rozwój i zwiększanie potencjału firmy z uwzględnieniem ośmiu głównych zasad:

- Osiąganie zrównoważonych wyników
- Tworzenie wartości dla klienta
- Przywództwo poprzez wizję, inspirację i zaufanie
- Zarządzanie poprzez procesy
- Osiąganie sukcesu poprzez ludzi
- Krzewienie kreatywności oraz innowacji



Monika Pachniak-Radzińska

- Budowanie relacji partnerskich
- Przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważoną przyszłość

Realizacja Modelu Doskonałości w DB Schenker Logistics obejmuje dwa kluczowe etapy. W pierwszym, po fazie szkoleń organizacja poddaje się samoocenie zgodnie z opracowanymi standardami. Biorą w niej udział pracownicy wszystkich szczebli, reprezentujący poszczególne



gólne oddziały i pion. Proces ten pozwala zidentyfikować mocne strony firmy, a ponadto znaleźć elementy do poprawy i określić działania doskonalące. Drugim etapem jest wizyta zewnętrznych asesorów EFQM. Jest to niezbędne, aby skalibrować wyniki samooceny EFQM oraz otrzymać obiektywną informację zwrotną na temat działań uruchomionych po poprzedniej wizycie asesorów.

Bardzo istotny jest również raport, który organizacja otrzymuje po ocenie. Jego autorzy przedstawiają mocne strony firmy, a także obszary do poprawy. Odnoszą się one do każdej z 32 podkategorii modelu EFQM (wynikających ze wspomnianych ośmiu zasad podstawowych). Powstaje też punktowa ocena poszczególnych kryteriów. Dzięki niemu firma uzyskuje odpowiedź na pytanie, na jakim etapie „drogi do doskonałości” się znajduje i co jeszcze może zrobić, aby wspiąć się na najwyższy poziom piramidy EFQM.

Zaangażowanie pracowników na każdym szczeblu

Realizowanie modelu EFQM w DB Schenker Logistics związane jest przede wszystkim z rocznymi cyklami samooceny i uruchamianymi na tej podstawie działaniami doskonalącymi. Samoocena dokonywana jest na poziomie regionów oraz centrali. Następnie wyniki samooceny są konsolidowane, aby wypracować wspólny raport dla całej organizacji. Zidentyfikowane obszary do poprawy są adresowane do odpowiednich właścicieli procesów obszarów biznesowych, którzy na ich podstawie formułują działania doskonalące.

„Program doskonalenia w DB Schenker Logistics” według modelu EFQM koordynuje szef jakości i doskonalenia procesów. Ważną rolę pełnią także regionalni koordynatorzy oraz liderzy EFQM, których głównym zadaniem jest organizacja i przeprowadzenie samooceny na szczeblu lokalnym w regionach. Liderzy przeszli specjalne licencjonowane szkolenie *Leaders for Excellence*. Dzięki temu zdobyli kompetencje i wiedzę, która następnie mogła być

przekazana pozostałym pracownikom. Łącznie do tej pory przeszkolonych zostało ok. 1250 osób z całej organizacji.

W program zostali włączeni pracownicy na wszystkich stopniach hierarchii, również pracownicy liniowi. Dzięki temu każdy z nich ma poczucie kreowania otaczającej rzeczywisto-

Model EFQM przyczynia się nie tylko do pełniejszej oceny sytuacji firmy (np. poprzez zbudowane benchmarki wewnętrzne i zewnętrzne), ale również pozwala na lepsze zarządzanie organizacją (kaskadowanie celów) i identyfikację słabszych obszarów. Doskonale uwidacznia też powiązania między działaniami w konkretnych obszarach, a osiąganymi wynikami.

ści, co jest dodatkowym bodźcem do ciągłego doskonalenia firmy. Podstawą sukcesu jest komunikacja celu, jaki trzeba osiągnąć, i pokazanie pracownikom korzyści, jakie ten cel może im przynieść. Kolejny etap to odpowiednie zaplanowanie sekwencji poszczególnych czynności i podzielenie zadań do wykonania. Ostatni ważny krok to konsekwentne wdrażanie zaplanowanych działań z bezpośrednim wsparciem wszystkich liderów w organizacji.

Korzyści w wielu wymiarach

Dzięki tym wszystkim działaniom wzrósł poziom zadowolenia pracowników mierzony w cyklicznych badaniach satysfakcji (TRIM Index). W firmie nastąpiła ogromna zmiana w mentalności i świadomości pracowników, którzy znają cele organizacji, rozumieją jej misję i wizję, wiedzą, jak ich praca przekłada się na realizację strategii. Dodatkowo – z punktu widzenia pracowników – pięć gwiazdek EFQM, które otrzymał DB Schenker Logistics otrzymał, stanowi potwierdzenie wysokiej jakości usług w firmie, a to zwiększa pewność w kontaktach biznesowych.

Pracownicy są także znacznie bardziej zaangażowani, co bezpośrednio przekłada się na poprawę osiąganych wyników. Model EFQM podkreśla również wagę budowania relacji ze strategicznymi dostawcami – w przypadku DB

Schenker Logistics są to przede wszystkim przewoźnicy oraz zatrudniani przez nich kurierzy. Ich rozwój oraz badanie ich satysfakcji ma dla firmy strategiczne znaczenie. Poza pracownikami i dostawcami mierzona jest także jakość obsługi klienta.

Wyraz dbałości o zrównoważony rozwój

DB Schenker Logistics przeprowadził również dwukrotnie badanie społeczności lokalnych wokół 17 oddziałów firmy na terenie Polski pod nazwą „DB Schenker jako preferowany sąsiad”. Ich wyniki były podstawą do konkretnych działań.

W 2012 r. blisko 500 osób z firmy wzięło udział w projektach wolontariackich na rzecz społeczności lokalnych.

W efekcie wdrożenia strategii odpowiedzialnego biznesu i działań podejmowanych w tym obszarze skierowanych do różnych grup interesariuszy operator logistyczny już trzy lata z rzędu (2011, 2012, 2013) zajął pierwsze miejsce w rankingu odpowiedzialnych firm „Dziennika Gazety Prawnej” w ujęciu branżowym: „Transport, usługi i handel”.

Stymulowanie innowacyjności

Za każdym razem w przeprowadzanych w DB Schenker Logistics wewnętrznych samoocenach uczestniczą dziesiątki osób reprezentujących wszystkie szczeble zarządzania. Dzięki konsekwentnemu działaniu w ciągu ostatnich lat wdrożono kilkadziesiąt projektów i inicjatyw. Ponadto firma prowadzi także specjalny program do zarządzania innowacyjnością pracowników. Porównując lata 2011 i 2012, nastąpił ok. 25-procentowy wzrost zarówno zgłoszonych, jak i wdrożonych pomysłów.

Oprócz rozwoju innowacyjności pracowników, przykłady zmian i usprawnień to np.: stworzenie strategii odpowiedzialnego biznesu, która jest zintegrowana ze strategią biznesową, wspomniany już rozwój programów wolontariackich, modyfikacja zarządzania procesowego i nowa mapa procesów, efektywny proces zarządzania portfelem projektów.



Monika Pachniak-Radzińska – dyrektor rozwoju biznesu w Schenker Sp. z o.o., z branżą TSL jest związana od kilkunastu lat. Obecnie w zakresie jej odpowiedzialności znajduje się m.in. budowanie kultury lean w organizacji. Ukończyła Wydział Handlu Zagranicznego w Szkole Głównej Planowania i Statystyki (obecnie SGH). Przez kilka lat była pracownikiem naukowym w Instytucie Marketingu Międzynarodowego na tej uczelni. Kontakt z życiem akademickim ma do dziś, współpracując z warszawską SGH jako wykładowca – praktyk. Jej wykształcenie wzbogaciły międzynarodowe szkolenia i treningi. Uczestniczyła między innymi w korporacyjnym programie rozwoju kadry menedżerskiej International Learning Programme organizowanym przez Ashridge School of Management z Wielkiej Brytanii.



Nowy standard obsługi **2000** urządzeń mobilnych

DB Schenker Logistics wprowadza urządzenia mobilne w dystrybucji przesyłek drobnicowych i paczkowych.

Informacja dla Klienta w czasie rzeczywistym!

Więcej na: www.logistics.dbschenker.pl



Rola koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowego wymiaru zarządzania łańcuchem dostaw

prof. UE dr hab. Danuta Kisperska-Moroń

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to dobrowolne, wykraczające poza minimalne wymogi prawne, uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w swojej działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami. Podstawowym założeniem CSR (Corporate Social Responsibility) jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem grup społecznych, na które oddziałuje z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego¹. W tym zakresie można wskazać wiele koncepcji opisujących zbliżone zjawiska związane zaangażowaniem biznesu w problemy etyczne. Można tu wymienić takie koncepcje jak etyka biznesu, obywatelstwo korporacyjne, zrównoważona przedsiębiorczość, rozwój zrównoważony, itp. Istotą CSR jest ukształtowanie postawy solidarności z innymi grupami interesów (jak państwo, władze lokalne, pracownicy, dostawcy, klienci, kooperanci, itd.).

CSR jest nierozłącznie powiązany z tak popularną koncepcją zrównoważonego rozwoju, która w istocie rzeczy oznacza osiąganie celów działania organizacji w ramach określonych ograniczeń ekologicznych, bez narażania przyszłych generacji na brak możliwości zaspokajania ich potrzeb². Zrównoważony w ten sposób łańcuch dostaw posiada trzy istotne wymiary: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy. Oczekiwania społeczeństwa i potrzeby środowiska wynikają z założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju, zatem te szeroko rozumiane oczekiwania w wymiarze społecznym, środowiskowym i ekonomicznym stanowią zbiór wymogów stawianych organizacjom funkcjonującym w ramach łańcuchów dostaw, które zmierzają do odpowiedzialnego funkcjonowania. Z tego

względem wszechogarniającym celem społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw powinno być wspieranie zrównoważonego rozwoju. Decyzje i działania podejmowane przez społecznie odpowiedzialne organizacje mogą w istotny sposób kształtować ów zrównoważony rozwój. Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu do zarządzania przepływem produktów wprowadza do procesów gospodarczych dwie zasadnicze cechy:

- Kreuje odpowiednie relacje między biznesem i szeroko rozumianym społeczeństwem,
- Wzmaga dobrowolne działania przedsiębiorstwa w zakresie problemów środowiskowych i społecznych³.

Społecznie odpowiedzialne postępowanie w łańcuchu dostaw obejmuje wszystkie dobrowolne działania przedsiębiorstwa, które są ukierunkowane na rozwiązanie społecznie ważnych problemów (np. ochrona i zachowanie środowiska naturalnego oraz podstaw życia). Odpowiedzialność społeczną w łańcuchu dostaw cechują trzy aspekty znaczeniowe:

- poszanowanie interesów wszystkich grup odniesienia podczas podejmowania decyzji gospodarczych,
- kompensowanie przez kierownictwo wzajemnie sprzecznych interesów,
- wypracowanie wystarczających zysków warunkujących prowadzenie dodatkowych działań socjalnych i prospołecznych.

Tak więc, ogólnie rzecz biorąc, postępowanie społecznie odpowiedzialne w łańcuchach dostaw to takie działanie, które nie wynika wyłącznie z interesów własnych firmy, lecz ze zrozumienia określonych oczekiwań społecznych. Odpowiedzialny biznes to nowe podejście do



prof. UE dr hab. Danuta Kisperska-Moroń

robienia interesów, zgodnie z którym liczą się nie tylko pieniądze, ale również trudne do wyceny działania firm na rzecz otoczenia.

Istotą funkcjonowania współczesnych firm zakłada ich silne zaangażowanie w działalność towarzyszących im łańcuchów dostaw, zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Wzajemne powiązania firm w ramach tych łańcuchów dostaw, a zwłaszcza ich integracja i scalanie działań powodują, że skutki funkcjonowania jednych przedsiębiorstw mają wyraźny wpływ na reputację pozostałych uczestników łańcucha⁴. Czasem dominująca firma lub korporacja (np. sieć supermarketów w sektorze handlu produktami spożywczymi) przyjmuje silną pozycję wiodącą w łańcuchu dostaw tych produktów i określa standardy społecznej odpowiedzialności dla swoich dostawców i kooperantów (np. Sainsbury lub Waitrose w Wielkiej Brytanii), kierując ich zachowania w stronę swoich wartości i oczekiwań korporacyjnych. Konieczność kształtowania

¹ www.mg.gov.pl (stan na 21.01.2013).

² United Nations (UN), United Nations World Commission on Environment and Development (WCED): *Our Common Future*. 1987

³ A.B.Carroll, A.K.Buchholtz: *Business & Society*,... op.cit.; A.McWilliams, D.Siegel: *Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective*, *Academy of Management Review* 2001, Vol. 26 No. 1, s. 117–127; *Commission of the European Communities (2001), Green Paper – Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, Brussels 2001; R.P.Hill, D.Stephens, I.Smith: *Corporate social responsibility*,... op.cit.; M.v.Marrewijk, M.Werre: *Multiple levels of corporate sustainability*, *Journal of Business Ethics* 2003, Vol. 44, nr 2/3, s. 107–119.

⁴ R.A.Eltantawy, G.L.Fox, L.Giunipero: *Supply management ethical responsibility: reputation and performance impacts*, *Supply Chain Management: An International Journal* 2009, Vol. 14 No. 2, s. 99–108.



II FORUM KOBIET W LOGISTYCE



społecznie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw wynika w dużej mierze z oczekiwań społeczeństwa co do odpowiedzialnego funkcjonowania sektora prywatnego i publicznego.

Podstawowymi cechami charakterystycznymi społecznie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw są:

1. Determinacja firm w całym łańcuchu dostaw do osiągania korzyści społecznych i środowiskowych.
2. Uprawnienie i możliwość prezentowania i egzekwowania własnego stanowiska przez każde ogniwo łańcucha.
3. Prawdziwe podejście partnerskie.
4. Akceptacja różnych aspektów etyki charakterystycznych dla odmiennych form organizacyjnych pojawiających się w łańcuchu dostaw.⁵

Istotę CSR w nowoczesnym wydaniu najwierniej odzwierciedla norma w zakresie społecz-

prof. UE dr hab. Danuta Kisperska-Moroń
– z Katedry Logistyki Ekonomicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach – specjalizuje się w zagadnieniach dotyczących zarządzania łańcuchami dostaw, logistycznej obsługi klienta, strategii logistycznej oraz zarządzania czynnikiem ludzkim w logistyce.



nej odpowiedzialności ISO 26000 opublikowana w listopadzie 2010 r. przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (International Standardization Organization, ISO)⁶. Międzynarodowa norma ISO 26000 szczegółowo przedstawia podstawowe zasady i kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności biznesu, tworząc podstawy praktycznego wdrażania przez firmy społecznej odpowiedzialności wspomagającej zrównoważony rozwój w skali świata⁷. Według reguł tego standardu kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności biznesu dotyczą

następujących zagadnień: odpowiedni ład korporacyjny, przestrzeganie praw człowieka, właściwa praktyka zatrudniania, ochrona środowiska, uczciwe sposoby funkcjonowania, prawidłowe relacje z konsumentami oraz zaangażowanie społeczne i rozwój lokalnych społeczności.

Norma ISO 26000 wskazuje konieczność stosowania takich zasad działania jak rzetelność, przejrzystość, etyka zachowań, poszanowanie interesów interesariuszy, przestrzeganie reguł prawa, przestrzeganie norm międzynarodowych zachowań, przestrzeganie praw człowieka.

⁵ L.Spence, M.Bourlakis: *The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose*, Supply Chain Management: An International Journal 2009, vol.14, nr 4, s. 295

⁶ ISO 26000 – Guidance on social responsibility.

⁷ *Guidance on social responsibility. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Reference number ISO 26000:2010(E) First edition 2010-11-01



CEVA projektuje i wdraża rozwiązania w zintegrowanym łańcuchu dostaw dopasowane do indywidualnych potrzeb klientów, a metodologia **LEAN** jest dla nas podstawą **doskonałości operacyjnej**.



Chcesz dowiedzieć się więcej co możemy Ci zaoferować?

Skontaktuj się z nami:

kontakt@cevalogistics.com | tel. + 48 22 255 64 00 | www.cevalogistics.com



Relacje a transakcje

Rozmowa z Martą Tęśiorowską, vice president marketing & communications Prologis na Europę Środkowo-Wschodnią oraz Bartoszem Mierzwiakiem, vice president, market officer Prologis w Polsce.

Relacje w biznesie stanowią podstawę do sprawnego prowadzenia rozmów i owocnej współpracy. Ich ogromne znaczenie jest widoczne na każdym etapie negocjacji umów najmu powierzchni dystrybucyjnych czy budowy obiektów magazynowych. Jak ważne są relacje w tego typu rozmowach? Jaka jest korelacja pomiędzy relacją a transakcją? Na te i inne pytania odpowiadają eksperci Prologis.

Beata Trochymiak: Co skłoniło Państwa do wyboru takiego tematu wystąpienia?

Marta Tęśiorowska: Chcieliśmy wpisać się naszą wiedzą i doświadczeniem w temat przewodni Forum „Kobiety w świecie logistyki – relacje a biznes”. Zależało nam na zaprezentowaniu ciekawego z punktu widzenia uczestników zagadnienia, ale

w praktycznym aspekcie. Doszliśmy do wniosku, że najlepszym rozwiązaniem będzie pokazanie zależności zachodzących pomiędzy relacjami a transakcjami w branży nieruchomości magazynowych i przedstawienie przykładów „z życia wziętych”, które w najprostszym sposób pokażą znaczenie relacji w trakcie całego procesu negocjacyjnego. Ciekawym wydał nam się aspekt płci w kontaktach z Klientami, najemcami – dlatego postanowiliśmy się z tym zmierzyć i przedstawić nasze stanowisko w dwuosobowym temacie damsko-męskim.

Beata Trochymiak: To znaczy, że są różnice w postawach kobiet i mężczyzn podczas negocjacji?



Bartosz Mierzwiak

Marta Tęśiorowska: W dużym uproszczeniu można pokusić się o nakreślenie cech właściwych dla obu płci podczas rozmów z klientami. W mojej opinii kobiety charakteryzuje dążenie do wypracowania ostatecznego porozumienia i podpisania kontraktu w oparciu o skrupulatne i kontrolowane zarządzanie projektem, czasem wręcz w sposób bezwzględny – zero-jedynkowy.

Bartosz Mierzwiak: Natomiast mężczyźni ukierunkowani są na odniesienie zwycięstwa i zaakcentowanie swojej pozycji podczas całego procesu negocjacyjnego. W ich działaniach widoczna jest swego rodzaju agresja, są również nastawieni na konfrontację. Jednak co najważniejsze wszyscy menedżerowie w branży nieruchomości, bez względu na płeć, powinni posiadać zdolność dostosowywania swojego profilu osobowościowego do zachowań i oczekiwań drugiej strony. Tylko podejście oparte na obustronnych korzyściach (win-win), umożliwi pełne zrozumienie potrzeb klientów, dostosowanie oferty do ich indywidualnych partnera, a tym samym osiągnięcie wyznaczonego celu.



(od lewej: Monika Pachnia-Radzińska, Marta Tęśiorowska, Małgorzata Milej)



Beata Trochymiak: Przecież mówimy o wynajęciu powierzchni magazynowej czy budowie nowego obiektu – czyli nie zmienia się przedmiot negocjacji. Czy w tej sytuacji potrzeby Klientów, a w kon-

sekwencji ich podejście do negocjacji jest różne?

Bartosz Mierziak: Podczas prowadzonych negocjacji, w zależności od branży, w której działa partner, widocz-

ne są pewne specyficzne zachowania i skupienie na konkretnych, najbardziej istotnych z punktu widzenia danego biznesu elementach. Przedstawiciele branży FMCG, budownictwa oraz dostawcy zewnętrznych usług logistycznych niemal zawsze starają się wykorzystać swoją dominującą pozycję i uzyskać jak najniższą cenę oraz prze-forsować korzystne dla siebie warunki umowy. W przypadku współpracy z osobami z tych branż, bardzo ważne jest budowanie i utrzymywanie trwałych relacji, ponieważ zawierane umowy mają charakter powtarzalny, a partnerzy co jakiś czas ponownie spotykają się przy stole negocjacyjnym.

Marta Tęsiorowska: Sytuacja wygląda zupełnie inaczej w przypadku branży produkcyjnej i dostawców produktów do ostatecznych odbiorców. W ich przypadku budynek magazynowy stanowi jedynie narzędzie, a cała uwaga skupiona jest na meritum prowadzonego biznesu.

Na tym rynku transakcje są zazwyczaj jednorazowe i umowa zawierana jest na dłuższy niż standardowo okres. Dlatego również w tym wypadku powinno się dbać o dobre relacje. Również dlatego, że nigdy nie wiadomo, czy przedstawiciel danej firmy nie zmieni miejsca pracy i nie wróci do nas za jakiś czas z nowym projektem.

Beata Trochymiak: Co jest kluczowe w budowaniu relacji, które przekładają się na transakcje?

Bartosz Mierziak: W przypadku negocjacji dotyczących nieruchomości magazynowych dobre relacje mają niebagatelne znaczenie. Zazwyczaj budowane są w oparciu o wcześniejsze kontakty biznesowe czy zawierane umowy. Wpływają nie tylko na przyjazną atmosferę podczas procesu zawierania transakcji, ale przede wszystkim umożliwiają łatwiejszą, bardziej efektywną komunikację oraz dają poczucie większego bezpieczeństwa i swobody. Dobre relacje oparte na wzajemnym zaufaniu zazwyczaj przekładają się na sprawne podpisanie

prologiscee.com

Łatwiej wznieść solidny budynek niż zbudować trwałą, partnerską relację. Na zaufaniu, zdolności do kompromisu i umiejętności znajdowania rozwiązań opiera się sukces w każdym biznesie. Twój sukces to nasz sukces.

BUDUJEMY NA PARTNERSKICH RELACJACH Z TOBĄ



Ponad 51,9 mln m² na świecie, 1,9 mln m² na terenie Polski. Prologis – lider wśród dostawców powierzchni dystrybucyjnej.

Twój partner na globalnym rynku





umowy i wpływają na pozytywny przebieg dalszej współpracy, a w konsekwencji na wysoki stopień satysfakcji klienta. Co często owocuje rozszerzeniem zakresu współpracy.

Beata Trochymiak: O czym należy pamiętać zasiadając do rozmów z potencjalnym klientem?

Marta Tęšiorowska: Przede wszystkim należy pamiętać o tym, by prowadzić otwartą komunikację. Kluczowe jest rozumienie procesów zachodzących w biznesie Klienta i umiejętność rozwiązywania problemów w oparciu o dialog z przyszłym najemcą. Najważniejsze jest zapewnienie wysokiej jakości rozwiązań i elastyczne nastawienie do całego procesu. Należy być aktywnym, jednak nie narzucać czegoś na siłę i nigdy nie uprawiać „polityki spalonej ziemi” – czyli „jak nie to nie”, która zamyka drogę do dalszej współpracy.

Beata Trochymiak: Czy jest zatem złoty środek na negocjacje w branży nieruchomości?

Marta Tęšiorowska: W Prologis wypracowaliśmy taki złoty środek – stworzyliśmy „Komplementarny Zespół Negocjacyjny” złożony ze specjalistów, którzy

dzięki różnym kompetencjom i doświadczeniu są w stanie zapewnić różnorodność rozwiązań, zaprezentować szersze spektrum oferty i szybko dostosować się do oczekiwań drugiej strony. Zespół liczy kilka osób i jest zgrany, jego członkowie znają się – swoje ograniczenia i możliwości. Najważniejsza jest jednak efektywność podejmowanych przez nich działań. Zbudowanie zróżnicowanego zespołu daje gwarancję, że będzie on w stanie poradzić sobie niemal z każdym procesem negocjacyjnym, do którego zostanie przydzielony. Ale nawet w takiej sytuacji zawsze trzeba pamiętać o budowaniu dobrych relacji zarówno z partnerami biznesowymi, jak również wewnątrz samego zespołu.

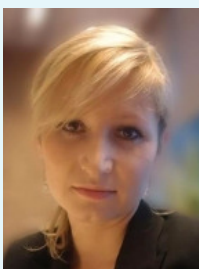
Beata Trochymiak: Z jakimi problemami spotykają się Państwo najczęściej podczas negocjacji?

Bartosz Mierzwiak: Trudno mówić tu o problemach – to co wydłuża proces negocjacji traktujemy raczej jako wyzwania. Mówiliśmy o konieczności dostosowania profilu osobowościowego negocjatora do zachowań i oczekiwań drugiej strony. Czasem błędnie zdefiniujemy te oczekiwania i na przykład mężczyźnie, który woli prowadzić rozmowy w męskim świecie, proponujemy do

kontakty świetnie przygotowaną do biznesu kobietę lub odwrotnie. Podczas jednego z procesów negocjacyjnych po pierwszym spotkaniu widać było, że partner nie jest do końca zadowolony z faktu, iż rozmowy prowadzone są przez kobietę. Dlatego zdecydowaliśmy, że dalsze negocjacje poprowadzi mężczyzna i okazało się to być idealnym posunięciem i stanowiło swego rodzaju „przełom”. Dalsze rozmowy toczyły się sprawnie, a rozpoczęta owocna współpraca trwa do tej pory. Czasem zdarza się, że obcokrajowiec po stronie Klienta chętniej będzie prowadził interesy ze swoim krajanem niż z doświadczonym project managerem z Polski. Jako dostawcy usług powinniśmy to uszanować oraz zapewnić sobie i najemcy maksymalny komfort prowadzonych rozmów. Czasem również obecność prawnika, czy też menedżera projektu podczas spotkań negocjacyjnych warto przemieścić na kolejne etapy, tak by nie wprowadzać zamieszania i „usztynienia” w zakresie podstawowych ustaleń już na pierwszym spotkaniu, które najczęściej jest kluczem do sukcesu całego przedsięwzięcia.

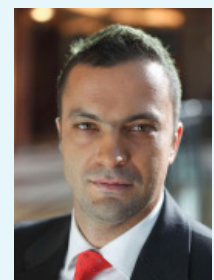
Dziękuję za rozmowę

Beata Trochymiak



Marta Tęšiorowska – Vice President, Marketing & Communications Prologis na Europę Środkowo-Wschodnią, wiodącego globalnego właściciela, zarządcy i dostawcy obiektów dystrybucyjnych w Europie, obu Amerykach i Azji. Z Prologis związana jest nieprzerwanie od 11 lat. Odpowiada za zarządzanie działem marketingu i komunikacji firmy w pięciu krajach – Polsce, Czechach, na Słowacji, Węgrzech i w Rumunii. Do jej obowiązków należy przygotowanie i wdrożenie strategii marketingowej, koordynacja działań komunikacyjnych, realizacja projektów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, a także wsparcie Europejskiego Działu Badań i Strategii Prologis. Doświadczenie zdobywała również w pracy dla agencji reklamy zewnętrznej Portland Outdoor Advertising Polska oraz dla Nielsen Bainbridge Polska. Tęšiorowska ukończyła Wyższą Szkołę Handlu i Finansów Międzynarodowych im. Fryderyka Skarbka, jest również absolwentką Wydziału Administracji, Prawa i Dyplomacji w Prywatnej Wyższej Szkole Biznesu i Administracji oraz Podyplomowego Studium Public Relations w Szkole Głównej Handlowej.

Bartosz Mierzwiak od ponad 2 lat zajmuje stanowisko vice president & market officer firmy Prologis w Polsce, wiodącego globalnego dostawcy obiektów dystrybucyjnych w Europie, Ameryce Północnej i Azji. Jest odpowiedzialny za projekty inwestycyjne firmy oraz kieruje zespołem zajmującym się wynajmem powierzchni magazynowej w Polsce. Uprzednio pracował dla Jones Lang LaSalle, gdzie przez osiem lat zdobywał doświadczenie w dziedzinie wynajmu powierzchni biurowych, doradzając zarówno najemcom, jak i właścicielom budynków. Jego doświadczenie obejmuje również współpracę z deweloperami przy komercjalizacji nieruchomości biurowych, począwszy od zakupu gruntów, poprzez opracowanie strategii marketingowej aż do finalnej fazy wynajmu. Jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej oraz Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.





Sprzedaż usług logistycznych a zarządzanie przez wartości Czyli, dlaczego tę samą paletę jedni sprzedają po 120 zł a inni po 260 zł?

Dariusz Ambroziak
Mieszko Maj
Instytut Analiz im. Karola Gaussa

Sprzedaż usług logistycznych w czasie Skryzysu staje się coraz trudniejsza. Podczas II Forum Kobiety w Logistyce w trakcie panelu dyskusyjnego poświęconego sprzedaży, dostawcy usług narzekali na to, że klienci zmuszają ich do konkurencji głównie ceną. W gronie uczestników znalazło się jednak kilku klientów, którzy otwarcie mówili, że wiedzą, iż mogliby kupić taniej. Jednak ich to nie interesuje bo cena jest ważna, ale ważniejsza jest wartość jaka stoi za ceną. Marzeniem każdego dostawcy jest znalezienie jak największej liczby takich klientów, którzy są w stanie zapłacić więcej za „spokojny sen”. Możliwe jest to wtedy i tylko wtedy, gdy dostawca wie jak zakomunikować o tym swoim klientom oraz potrafi zademonstrować w praktyce co to znaczy „spokojny sen”.



Mieszko Maj

Znamy z praktyki firmy logistyczne, które działają właśnie w ten sposób i nie narzekają na brak klientów. W tym artykule pokazujemy co organizacja może zrobić, żeby osiągnąć wyższe marże przy jednoczesnym dostarczaniu wartości dla swoich klientów.

Cel sprzedażowy ponad wszystko

Zanim przejdziemy do rekomendacji należy zastanowić się, skąd się bierze dość powszechne przekonanie wśród handlowców, że „konkurujemy głównie ceną”. Paradoksem jest to, że wiele firm pomaga swoim handlowcom myśleć w ten sposób. Takie przekonania wynikają głównie z tego, jak proces sprzedaży jest ułożony w danej firmie. W Polsce dominującym podejściem do zarządzania w sprzedaży jako takiego jest tzw. Zarządzanie Przez Cele (MBO). Handlowiec dostaje cele wyrażone w złotych lub procentach i cała jego uwaga jest skoncentrowana na robieniu tzw. „cyfry” na koniec miesiąca, kwartału czy roku. Na pierwszy rzut oka jest to dobra strategia, choć jak mawia prof. Blikle *na pierwszy rzut oka Ziemia jest płaska*.

Podobną sytuację mamy w sprzedaży. Cele sprzedażowe są bardzo ważne lecz równie ważna jest droga, w jaki sposób osiąga się swoje cele.

Komu potrzebne są wartości w sprzedaży?

Klient	Handlowiec	Dyrektor sprzedaży
wiem co mnie czeka: negocjacje, współpraca, zakończenie współpracy, rozpoczęcie współpracy	wiem co mogę dać, czego nie mogę dać i na co na pewno się nie zgodzę	wiem czego mogę oczekiwać od ludzi, większa przewidywalność zachowań i rezultatów handlowych

Cele sprzedażowe są pochodną strategii. To dyrektor handlowy, lub regionalny kierownik sprzedaży ustala sam bądź wspólnie z handlowcami ich indywidualne cele w danym okresie czasu. Co ważne ci sami ludzie mają wpływ na sposób w jaki handlowcy mają realizować cele a przy okazji np. traktować swoich klientów. Dyrektor handlowy może promować współpracę, szacunek i budowanie relacji z klientami a równie dobrze może traktować klientów organizacji jako dostarczycieli gotówki, gdzie głównym zadaniem sił sprzedaży jest „wyszarpać jak najwięcej”.

Co zatem konkretnie z tego wynika, dla samego handlowca?

Jeżeli cele są ustawione za wysoko w stosunku do zasobów to pojawia się niebezpieczeństwo anomii pracowniczej, czyli między innymi pozorowanie pracy, robienie pustych przebiegów „żeby pokazać, że coś robie”. Jeśli pracownik ma przed sobą nierealne cele nie będzie w długim okresie ani efektywny ani zmotywowany. Kolejnym ryzykiem jest to, że chcąc zrealizować ten cel, handlowiec może przyjąć strategię „nikt ci nie da tyle, ile ja jestem w stanie obiecać”. Cierpią wtedy jego relacje z klientami, gdyż później okazuje się, iż np. ilość reklamacji jest zdecydowanie większa niż normalnie, czyli klient



II FORUM KOBIET W LOGISTYCE



zaczyna czuć się oszukany. Inną techniką osiągnięcia celu jest próba wypełnienia drobnicą, całego planu, gdyż ta wydaje się być najbardziej realna w zasięgu w krótkim terminie. A z drobnicą to wiadomo albo „na wcisk”, albo na „dam panu niższą cenę”. Niebezpieczeństwo, które również kryje się w metodologii ZPC polega na „excelowym zarządzaniu”, jest to sytuacja w której dyrektor handlowy zarządza liczbami w swoim komputerze, a nie swoimi ludźmi. Jeśli na koniec okresu jest zrealizowany plan to w tabelce jest kolor zielony i wszystko w porządku (niezależnie od tego jak dany wynik został zrobiony) jeżeli planu nie ma to jest kolor czerwony i czeka nas rozmowa naprawcza z nowymi ściślej kontrolowanymi celami. Funkcjonując w takim systemie zachęcamy handlowców do krótkoterminowego osiągnięcia swoich celów.

Droga do celu jest równie ważna co sam cel

Ustalanie określonych celów w biznesie jest bardzo ważne, jednak organizacja powinna jeszcze wspomagać handlowców nie tylko w tym „co mają osiągnąć?” ale również „jak mają to osiągnąć?”. Jeśli dyrektor handlowy jasno komunikuje jaki segment rynku go interesuje i gdzie są nasze *Unique Selling Proposition* (unikalne propozycje sprzedażowe – wyróżniki od konkurencji), potrafi dać sobą pozytywny przykład odnośnie tego jaką wartość daje klientom (np. bezpieczeństwo i jakość) to automatycznie zwiększa szanse, że poprzez naśladownictwo jego postawy właśnie jakość i bezpieczeństwo handlowcy będą podkreślać.

Trzeba sobie odpowiedzieć na ważne pytanie – co tak naprawdę kupuje klient?

- Czy kupuje usługę logistyczną, czy może raczej to, że jego transport bezpiecznie i terminowo dojedzie tam gdzie powinien?
- Bo jeśli kupuje to drugie to ile to jest warte?
- Czy konkurujemy tym samym co nasza konkurencja, czy mamy swoje USP, które generują wartość dla klienta?

Warren Buffet powiedział kiedyś „Cena to, to co płacisz, a wartość to to, co dostajesz”. Jeśli dyrektor handlowy zarządza ludźmi

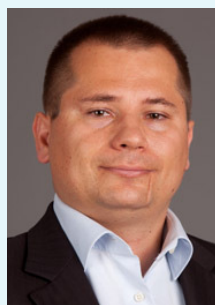


a nie cyferkami w tabelce to wie jak należy podkreślać wartość jaką klient dostaje. To jednak nie wszystko, takie zarządzanie wiąże się na co dzień z okazywaniem sobie szacunku i stałego wzmacniania poczucia własnej wartości swoich handlowców. Ludzie z takim nastawieniem sprzedają inaczej, czują, że firma ich wspiera, ma dobry produkt i daje coś wyjątkowego dla swoich klientów. W wypaczonym ZPC klient jest traktowany jak zwierzyna do upolowania, a ze zwierzyną nie ma co rozmawiać ani szukać dla niej wartości, bo przecież trzeba się skupiać na tym, żeby nie wpaść pod topór czerwonego koloru w tabelce swojego regionalnego.

Jak wprowadzić wartości do sprzedaży?

Należy zacząć od znalezienia wspólnych wartości lub zidentyfikowania tych, które wiszą gdzieś na ścianie. Następnie należy dokonać przeglądu obecnych procedur i systemów, czy przez przypadek nie stoją w sprzeczności z głoszonymi wartościami.

Następnie wartości trzeba „przetłumaczyć” na język potrzeb i korzyści klientów oraz co ważne na sposób zarządzania Działem Handlowym. Jeśli zależy nam na tym aby handlowcy odeszli od konkurencji jedynie ceną, to dyrektor handlowy powinien być bezwzględny w komunikowaniu „o co tu tak naprawdę chodzi”. Powinien być też spójny na poziomie swojego zachowania z wartościami, które deklaruje. Wielcy liderzy robią to intuicyjnie, dzięki czemu ci mniejsi mają się od kogo uczyć. W organizacjach, gdzie ludźmi zarządza się poprzez MBV – czyli zarządzanie przez wartości, marże na produktach są wyższe niż w organizacjach zarządzanych przez cele. Dzieje się tak dlatego, że handlowcy czują się związani ze swoją firmą i nie są motywowani pieniędzmi, tylko chęcią dostarczenia wartości klientowi, a wartości to w czasie kryzysu „towar” deficytowy. Odpowiadając na postawione pytanie odpowiadamy, jedni sprzedają palety a inni sprzedają jakość, terminowość i bezpieczeństwo. Co zatem sprzedają Państwa handlowcy?



Dariusz Ambroziak – Partner zarządzający w Instytucie Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o. Zarządza projektami konsultingowymi bazując na metodologii Evidence Based Management. Ekspert w zakresie: diagnozy organizacyjnej, analizy danych, projektowania rozwiązań, diagnozy organizacyjnej, zarządzania przez wartości i przeciwdziałania anomii pracowniczej, trener, coach.

Mieszko Maj – New Business Director w Instytucie Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o.





Beata Krawczyk „Kobietą w Logistyce 2012”

Beata Krawczyk dyrektor zarządzająca Wim Bosman Polska, H&S Transport oraz Mainfreight Polska została „Kobietą w Logistyce 2012”. To prestiżowe wyróżnienie przyznano podczas II Forum Kobiet w Logistyce, które odbyło się 16 maja 2013 r. w Warszawie.

Tytuł „Kobieta w Logistyce” przyznawany jest co roku przez portal Pracujwlogistyce.pl w ramach cyklu wydawniczego „Kobiety w Logistyce” (autorstwa Beaty Trochymiak wydawcy Pracujwlogistyce.pl), w którym przedstawia osobowości kobiece, ciekawe postaci z polskiego świata logistyki. Statuetka „Kobiety w Logistyce” wręczana jest podczas Forum Kobiet w Logistyce, konferencji dedykowanej managerkom pracującym zarówno po stronie dostawcy, jak i odbiorcy usług logistycznych.

Tegoroczne wyróżnienie i tytuł „Kobieta w Logistyce 2012” przyznano p. Beacie Krawczyk, dyrektor zarządzającej trzema spółkami transportowo-spedycyjno-logistycznymi: WIM Bosman Polska, H&S Transport oraz Mainfreight Polska.

Beata Krawczyk ukończyła finanse i bankowość, a karierę zawodową rozpoczęła w biurze prawnym – księgowym i jak sama mówi do logistyki trafiła przez przypadek „Firma doradczą, w której pracowałam obsługiwała rynek TSL, a wśród jej klientów były takie firmy jak P&O i H&S Transport. Znalazłam się w zespole obsługującym te przedsiębiorstwa i tak zaczęłam poznawać logistykę” – mówiła Beata Krawczyk w rozmowie z Pracujwlogistyce.pl. Kiedy została przyjęta na aplikację na biegle-

go rewidenta, stwierdziła, że nie nadaje się na księgowego, bo nie lubi spokoju i siedzenia za biurkiem. Zafascynowała ją logistyka, w której jest ciągły ruch. Los zdecydował za nią, niespodziewanie otrzymała propozycję pracy w firmie H&S Transport, która na początku lat 2000 dopiero co wchodziła na polski



Beata Krawczyk

rynek. Zaproponowano jej zarządzanie firmą i jej rozwój. Przyjęła to wyzwanie, bo jak powiedziała „– Nie ma rzeczy niemożliwych, a jedynie co mnie zatrzymuje przed działaniem to bezpieczeństwo i zdrowie ludzi.”

Przyznaje, że początki były dość trudne, przechodząc do logistyki z biura prawnego, gdzie za *faux pas* uznawane było przyjście do pracy bez marynarki, nagle musiała wejść w środowisko kierowców, którzy mają swój własny język, własne przyzwyczajenia i trzeba przyjmując zupełnie inny styl zarządzania. „Przełama-

łam się i nauczyłam się twardego zarządzania. Po drodze skończyłam też logistykę w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego i poznałam specyfikę całych łańcuchów dostaw.” – mówiła podczas wywiadu z Pracujwlogistyce.pl

Jej zaangażowanie i charyzma przynosiły kolejne sukcesy, a praca w logistyce dawała jej coraz większą satysfakcję. Dynamicznie rozwijała firmę H&S Transport, wdrożyła ISO i to bez zewnętrznych konsultantów, tylko siłami całego zespołu, wzmacniając organizację firmy na polskim rynku. Cały czas rozbudowywała firmę, a po wejściu Polski do Unii Europejskiej otrzymała propozycję wprowadzenia kolejnej firmy do Polski – Wim Bosman, jednego z największych przewoźników drogowych w Europie (ponad 1,7 tys. pojazdów). Obie spółki H&S oraz Wim Bosman współpracują ze sobą. W roku 2011 do grupy tych przedsiębiorstw dołączyła kolejna firma – nowozelandzka grupa Mainfreight, której wprowadzenie na polski rynek również powierzono p. Beacie Krawczyk, i tak dzisiaj zarządza trzema spółkami z branży TSL – Wim Bosman Polska, H&S Transport i Mainfreight Polska. – W roku 2010 Wim Bosman postanowił odsprzedać udziały swojej firmy dla nowozelandzkiego globalnego spedytora Mainfreight, którego również spółkę zakładałam w Polsce i którą również zarządzam. Dodam, że w między czasie otwierałam i zarządzałam też oddziałem H&S w Rosji, co zajęło mi półtora roku i było sporym wyzwaniem. Obecnie takim wyzwaniem jest wprowadzenie firmy Mainfreight do krajów Europy Wschodniej – mówi Beata Krawczyk.

Praca dla trzech firm pochłania niemalże do reszty, ale p. Beata Krawczyk znajduje też czas na życie rodzinne i realizację swoich pasji, wśród których jest taniec. „Kiedyś tańczyłam sportowo, obecnie nie uczęszczam już na regularne treningi, ale nadal Kocham taniec i kiedy tylko mogę ćwiczę.” Jeździ też konno, na nartach, uprawia nordic walking oraz interesuje się literaturą faktu.

(opr. Beata Trochymiak
Pracujwlogistyce.pl)

O wyróżnieniu „Kobieta w logistyce roku”

Wyróżnienie „Kobieta w Logistyce 2012” przyznawane jest przez Kapitułę, którą powołuje redakcja Pracujwlogistyce.pl. Wybór składa się z jednego etapu, podczas którego członkowie Kapituły wybierają po trzy Kandydatki, którym przyznają miejsca od 1 do 3, a każde miejsce jest punktowane od 3 do 1 pkt. Po podsumowaniu liczby przyznanych punktów Kandydatkom, tytuł „Kobiety w Logistyce 2012” przyznawany jest tej, która uzyska największą liczbę punktów. Dokonując wyboru Kapituła ocenia i bierze pod uwagę kryteria: ścieżkę kariery; podejmowanie nowych wzywań/rozwój zawodowy; sukcesy zawodowe; pasję do zawodu i work-life-balance.

Celem wyróżnienia „Kobieta w Logistyce roku” jest promowanie Kobiet pracujących w szeroko rozumianej logistyce, prezentacja ich dorobku zawodowego i zaangażowania w rozwój branży oraz uhonorowanie ich sukcesów.



„Podróż przecież nie zaczyna się w momencie, kiedy ruszamy w drogę, i nie kończy, kiedy dotarliśmy do meły. W rzeczywistości zaczyna się dużo wcześniej i praktycznie nie kończy się nigdy, bo taśma pamięci kręci się w nas dalej, mimo że fizycznie dawno już nie ruszamy się z miejsca. Wszak istnieje coś takiego jak zarażenie podróżą i jest to rodzaj choroby w gruncie rzeczy nieuleczalnej.”

autor cytatu: Ryszard Kapuściński

Każda podróż to zmiana... nie tylko miejsca

II Forum Kobiet w Logistyce zakończył warsztat o podróżach autorstwa Ewy Balazs z tylkoznami.pl, pt. każda podróż to zmiana... nie tylko miejsca. Zapraszamy do chwili refleksji, którą proponuje autorka artykułu.

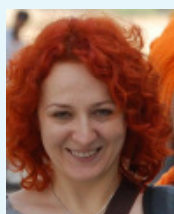


Czy wybierając się w podróż zastanawiam się nad tym dlaczego podróżuję? Bo przecież podróż to coś więcej niż tylko przebywanie drogi do jakiegoś odległego miejsca. Przez



całe życie człowiek znajduje się w ciągłym ruchu, a każdy ruch wykonany w czasie i w przestrzeni wyznacza kierunek, drogę.

Ewa Balazs, właścicielka butikowego biura podróży tylkoznami.pl (www.tylkoznami.pl, www.tylkoafryka.pl, www.tylkoindie.pl). Organizuje wyprawy do Indii i Afryki, inne niż wszystkie ☺



Każdy z nas podróżuje, zmienia miejsce zamieszkania. Podążamy różnymi drogami, obieramy różne drogowskazy, kierując się innymi wartościami. Droga jest poszukiwaniem, zdobywaniem doświadczeń, uczy jak stawiać czoło wyzwaniom. Podróż może być również



rozumiana jako wyprawa w głąb siebie w celu samopoznania lub przeciwnie, może być ucieczką od problemów i wewnętrznych rozterek.

Czy podróżowanie może mnie zmienić?

Na pewno, bo podróż to obserwacja mnie samej w trakcie różnych sytuacji, np. różnego pojmowania czasu, bo 5 minut ma zgoła inne znaczenie w Afryce, Indiach czy Europie. Podróż to doświadczenie, poznawanie, nowych miejsc, nowych ludzi. Uczenie się siebie w innym otoczeniu niż to co zwykle. Poznawanie nowych smaków i zapachów. To akceptacja i tolerancja.

Dlaczego ja podróżuję?

Bo sprawia mi to przyjemność, od kiedy podjęłam decyzję o połącze-



niu przyjemności z profesją, podróż to wyzwanie. Sprawdzenie moich umiejętności organizatorskich, negocjacyjnych i połączenie ich z empatią i tolerancją dla tych, z którymi podróżuję i tych, którzy w odległych zakątkach świata są moimi biznesowymi partnerami. Odkrywaniem nowych światów, o których wcześniej czytałam w książkach albo snulałam marzenia w dzieciństwie. Tak naprawdę, to chciałam się podzielić z Państwem tym, że uważne zwiedzanie świata może być największą lekcją, jaką w życiu można otrzymać.



Warunek być uważnym i otwartym

Przed nami wakacje i życzę wszystkim wspaniałych wakacji, a gdybyście chcieli wybrać się na wakacje z tylkoznami.pl zapraszam do odwiedzenia moich stron i zapoznania się z ofertą.

Słonecznie i wakacyjnie
Ewa Balazs

Ps. Moje 3 zasady:

1. Realizuj marzenia
2. Otwórz się na zmiany
3. Bądź uważny w życiu



II FORUM KOBIET W LOGISTYCE



„Kobiety w świecie logistyki – relacje a biznes”

16 maja 2013, Warszawa

Organizator:



Partnerzy główni:



Partnerzy:



Patronat:



Patronat medialny:

