



# Rynek e-commerce poprawia wyniki w logistyce – kryzysu nie widać!

**S**powolnienie gospodarcze nie osłabiło rozwoju usług świadczonych przez firmy kuriersko-ekspresowo-pocztowe. Jak twierdzą eksperci, można powiedzieć, że sytuacja kryzysowa jest wręcz motorem napędowym tych usług, pod warunkiem że dotyczą obsługi rynku e-commerce. Analitycy przewidują, że rynek e-commerce nadal będzie się rozwijał w tempie przynajmniej 20 proc. rok do roku. Czy właśnie tutaj należy upatrywać przyszłości współczesnej logistyki?

Rosnące skłonności Polaków do oszczędzania powodują przenoszenie codziennych zakupów do sieci internetowej. Obserwując rynek e-commerce, można powiedzieć że zachowuje się odwrotnie w stosunku do pozostałych gałęzi gospodarki. Negatywne prognozy makroekonomiczne zdają się nie mieć wpływu na handel elektroniczny. Okres przedświąteczny, jak co roku rozpoczął się w połowie li-



stopada i na obecną chwilę nie ma żadnych przesłanek żeby przewidywać gorszy wynik niż wynik ubiegłego roku.

– Rynek e-commerce jest dla Poczty jednym z najbardziej istotnych obszarów działalności, szczególnie w zakresie pro-

duktów KEP. Można powiedzieć, że im bardziej kryzys daje się we znaki, tym istotniejszy jest segment e-commerce i to z dwóch zasadniczych powodów.

cd. na str. 3

RYNEK/LUDZIE/PRACA

s. 6

OKIEM REKRUTERA

s. 7

KOBIETY W LOGISTYCE

s. 9

## Transport kolejowy się opłaca

W naszym przypadku transport kolejowy, z którego korzystamy na odcinku ponad 400 km z portu Gdynia do Radomska jest tańszy niż transport samochodowy. Wynika to z kilku czynników – odległości, masy ładunków oraz regularności dostaw. Te trzy elementy sprawiają, że transport kolejowy jest bardziej opłacalny niż drogowy – mówi Bartłomiej Tulejko z JYSK.

## Zatrudnieniowe wyzwania

Firmy z branży logistycznej, zajmujące się transportem czy magazynowaniem często borykają się z problemem niewystarczającej kadry operacyjnej. Etaty osób zatrudnionych w firmie na stałe często wyliczone są według ścisłych norm efektywności, które zapewniają pokrycie bieżących potrzeb, ale nie uwzględniając żadnej rezerwy – wyjaśnia Krzysztof Adamus z Randstad.

## Dobro spółki jest najważniejsze

Wywodzę się z finansów i bankowości. Moja przygoda z PKS Gdańsk-Oliwa SA zaczęła się od projektów, które prowadziłam w ramach obsługi tej spółki jako konsultant. Zainteresowała mnie ta firma i jej działalność, a Zarząd chyba zauważył, że mam szansę wnieść do firmy coś nowego. Zaproponowano mi współpracę na stałe – mówi Katarzyna Kisielewska z PKS Gdańsk-Oliwa SA.

# Nowe rozwiązania do przywracania danych

Epicor Software Corporation, dostawca oprogramowania biznesowego dla przedsiębiorstw produkcyjnych, dystrybucyjnych i usługowych, rozszerzył ofertę rozwiązań IT o system przywracania danych – Epicor System Backup & Recovery. Aplikacja pozwala na szybki dostęp do systemów ERP w razie awarii i chroni firmę przed utratą informacji biznesowych. Ta nowość skierowana jest do średniej wielkości firm posiadających system Epicor ERP.

System Backup & Recovery został zaprojektowany z myślą o średniej wielkości przedsiębiorstwach i stanowi atrakcyjną

nia kopii zapasowych i przywracania danych. Klienci Epicor korzystają z systemu w formie usługi, ponosząc wyłącznie koszty w postaci minimalnej opłaty konfiguracyjnej oraz miesięcznych opłat zależnych od liczby użytkowników. Dodatkowe opłaty są naliczane tylko w przypadku, gdy klient musi uruchomić system zapasowy. Rozwiązanie jest dostępne dla użytkowników Epicor ERP, Epicor Vantage lub Epicor Vista korzystających z Microsoft SQL Server.

Epicor System Backup & Recovery działa w oparciu o sprawdzoną technologię, a oprogramowanie oraz dane są przechowywane w zabezpieczonych, zdalnych centrach danych. Gotowe rozwiązanie obejmuje instalację, konfigurację, monitorowanie oraz reakcję w sytuacjach awaryjnych. Kopia systemu ERP klienta jest przechowywana w sieci, a na serwerze Epicor ERP instaluje się dedykowane oprogramowanie. Następnie między serwerem klienta a centrum danych Epicor nawiązywane jest zabezpieczone połączenie, które służy do tworzenia zapasowej kopii danych i prze-

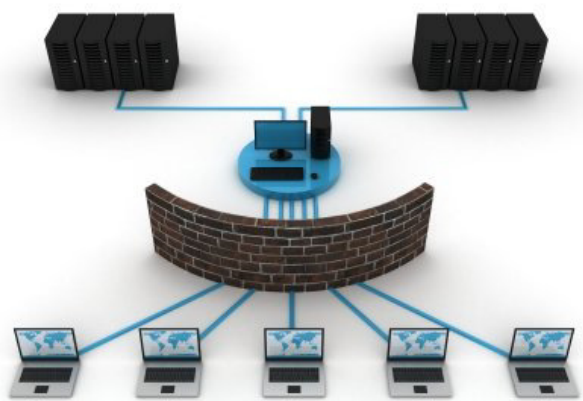
łączenia awaryjnego. Dane z lokalnej bazy danych Epicor ERP są kopiowane w czasie rzeczywistym do centrali i monitorowane przez całą dobę. Jeśli klient musi uruchomić system zapasowy, Epicor zapewnia dostęp do systemu i krytycznych danych w ciągu dwóch–czterech godzin, w zależności od okoliczności i liczby użytkowników.

Z badań przeprowadzonych przez Forrester Research i Disaster Recovery Journal 82 proc. osób podejmujących decyzje odnośnie ciągłości biznesowej stwierdziło, że poziom ryzyka w ich firmach stale wzrasta. Do najważniejszych czynników zaliczają: 1) zależność od technologii; 2) złożoność procesów biznesowych; 3) częstotliwość i intensywność katastrof naturalnych. Opinie respondentów mają przełożenie na realia biznesowe – w ciągu pięciu ostatnich lat ponad 60 proc. firm skorzystało z planów awaryjnych, zapewniających płynność działań, a ponad jedna czwarta wykorzystywała je trzy razy lub więcej.

System Backup & Recovery jest obsługiwany przez zespół 60 doświadczonych architektów systemu oraz specjalistów w zakresie aplikacji i pomocy technicznej. Rozwiązanie jest wspierane przez 24 godziny na dobę i 365 dni w roku, z trzech globalnych centrów operacyjnych.

(źr. Epicor)

kosztowo oraz funkcjonalnie alternatywne dla tradycyjnych rozwiązań do tworze-



## Redakcja:

Beata Trochymiak – redaktor/wydawca portalu

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. Pułtúska 12/14 lok. 2, 04-331 Warszawa

## W NUMERZE:

Rynek e-commerce poprawia wyniki w logistyce – kryzysu nie widać! .....	1[3-4]
Nowe rozwiązania do przywracania danych .....	2
Planujesz trasy po Francji, przygotuj się na nowy podatek drogowy! – Rozmowa z Michałem Bałakierem .....	4
Transport kolejowy opłaca się, ale... – Rozmowa z Bartłomiejem Tulejko .....	6
Zatrudnieniowe wyzwania logistyki .....	7
<b>Kobiety w logistyce</b> – Dobro spółki jest najważniejsze – Rozmowa z Katarzyną Kisielewską .....	9
Koszt pracy członków rodziny w spółkach osobowych .....	10

# Rynek e-commerce poprawia wyniki w logistyce

cd. ze str. 1

Po pierwsze charakterystyczne dla sprzedaży detalicznej jest to, że w momencie gdy chudną portfele Polaków, szukają oni oszczędności a zakup przez Internet jest kuszącym rozwiązaniem. Po drugie, rynek e-commerce w Polsce charakteryzuje się najsilniejszą dynamiką rozwoju na tle innych krajów europejskich. Rosnące znaczenie e-commerce nie pozostaje bez wpływu na rynek kurierski, w przypadku którego segment B2C, będący zasadniczą częścią e-handlu, stanowi istotny element działalności – mówi **Sławomir Żurawski, dyrektor Biura Rozwoju KEP w Poczcie Polskiej.**

## e-commerce podstawą biznesu rynku KEP

Główni gracze rynku KEP, twierdzą że e-commerce jest jednym z ważniejszych czynników wzrostu, jeżeli chodzi o wewnętrzny rynek kurierski w Polsce. Handel w sieci z jednej strony powoduje wzrost dostępności towarów, z drugiej zwiększenie „świadomości internetowej Polaków”. Coraz częściej nasi rodacy wykorzystują Internet do prowadzenia biznesów, co przyczynia się do wzrostu liczby małych przedsiębiorstw (małych sklepów), które skutecznie znajdują pola do zagospodarowania i nisze, które można wypełnić.

– Dla nadawców rynku e-commerce coraz ważniejsza jest dbałość o własnego klienta-kupującego, który ostatecznie sam decyduje o zakupie oraz warunkach transportu. W pewnym sensie nadawca jedynie dba o zaspokojenie jego wszelkiego rodzaju potrzeb (zarówno po stronie asortymentu jak i obsługi logistycznej). Nadawca jest więc de facto reprezentantem ostatecznego odbiorcy – komentuje **Rafał Nawłoka prezes DPD Polska.** – To co jest z kolei najistotniejsze w obsłudze logistycznej dla odbiorcy to wygoda i opcje dodatkowe dostawy: łatwa i czytelna aplikacja do śledzenia paczki, możliwość wyboru miejsca dostarczenia, skuteczne i szybkie doręczenie, krótki czas doręczeń, dogodne formy płatności, przejrzyste procedury reklamacyjne i optymalne koszty). Klienci indywidualni oczekują późniejszych dostaw, po godzinach pracy, możliwości dostaw w soboty, czy umó-

wionych godzin doręczenia. Wyraźnie więc widać, że e-commerce jest w Polsce napędzany przede wszystkim zwyczajami i potrzebami „C-odbiorców”, a nie e-sklepów – dodaje Rafał Nawłoka.

## Żniwa w okresie przedświątecznym

Siła rynku e-commerce uaktywnia się najbardziej w okresach przedświątecznych, a szczególnie przed Bożym Narodzeniem. Ten czas w branży KEP i w całej logistyce, nazywany jest okresem żniw.

– Z roku na rok wzrasta liczba przesyłek w okresie przedświątecznym. Coraz czę-

nia konkurencyjności. To nowoczesne technologie są podstawą budowania przewagi konkurencyjnej na rynku KEP. Należą do nich różne aplikacje wspierające systemy operacyjne firm, narzędzia i aplikacje internetowe, dzięki którym korzystanie z usług oferowanych przez kurierów staje się łatwiejsze.

– TNT konsekwentnie inwestuje w rozwiązania teleinformatyczne, które ułatwiają klientom korzystanie z usług. W najbliższej przyszłości będziemy obserwować istotne zmiany w aplikacjach internetowych dla klientów. Nie będą to



## Oczekiwania na przyszłość

Tomasz Kroll, district manager GLS Poland

Rozwijający się nieustannie handel internetowy oznacza dla branży kurierskiej wyraźnie zwiększone ilości paczek. Z drugiej strony etap „ostatniej mili”, a więc doręczanie przesyłek do osób prywatnych, wiąże się ze szczególnym nakładem pracy i kosztów dla operatorów KEP: do jednego punktu dostawy doręczana jest zazwyczaj tylko jedna paczka, a bardzo często odbiorców nie ma w domu w standardowych godzinach dostawy. Aby operatorzy logistyczni rzeczywiście mogli czerpać korzyści z handlu online w dłuższej perspektywie, potrzebne są skuteczne strategie. Kryzys nasilił potrzebę wdrażania skutecznych i przynoszących korzyści rozwiązań dla etapu „ostatniej mili”. Za klucz do sukcesu uważamy informację oraz elastyczność. W roku 2012 handel internetowy rozwijał się nieco mniej intensywnie niż dotychczas. Mimo to oczekujemy – zwłaszcza w okresie świątecznym – dodatkowych ilości przesyłek, a w konsekwencji dwucyfrowego wzrostu wolumenów. GLS przygotowuje się do tego m.in. zatrudniając dodatkowy personel oraz włączając dodatkowe pojazdy, a także wydłużając godziny pracy w oddziałach. Mimo nieustannego rozwoju, już po kryzysie z roku 2009 nastawiliśmy się na to, że wolumeny będą coraz mniej stabilne a od operatorów KEP wymagać się będzie znacznie większej elastyczności.

ściej przekonujemy się do tego kanału dystrybucji. Dodatkowo, aktywni zakupowo stają się coraz młodszy konsumenci, dla których Internet jest czymś oczywistym. Co prawda z badań wynika, że wydatki związane ze Świątami będą wyższe niż w ubiegłym roku, ale zwiększona aktywność zakupowa w Internecie może również dobrze wynikać z chęci poszukiwania atrakcyjnych cenowo promocji, co oczywiście korzystnie odbija się na branży kurierskiej – mówi **Piotr Birski, dyrektor ds. marketingu – produkty krajowe DHL Express (Poland).**

Jeszcze przed okresem wzmożonego ruchu przedświątecznego na rynku e-commerce można było też zaobserwować silniejsze działań na rzecz poprawie-

proste programy ułatwiające wysłanie przesyłki, ale rozbudowane aplikacje do zarządzania przesyłką w całym procesie jej transportu. Pozwolą one klientom m.in. określić sposób dostawy oraz wskazać miejsce odbioru, ułatwiając również przekierowanie doręczenia. Aplikacje będą pozwalały na wymianę informacji w obie strony. W przypadku nieskutecznego doręczenia klient będzie otrzymywał od kuriera informację w celu ustalenia zasad ponownej dostawy. System stanie się bardziej elastyczny dla obu stron – wyjaśnia **Jolanta Krupowicz, marketing manager, TNT Express.**

cd. na str. 4

cd. ze str. 3

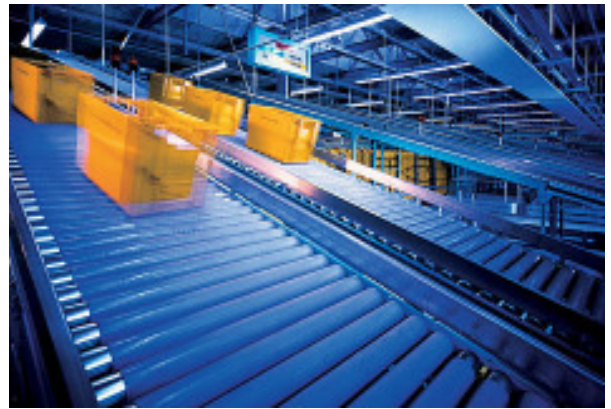
### Co po Świętach?

Szacuje się, że dynamika wzrostu rynku B2C w Polsce jest 3–4 razy wyższa od dynamiki wzrostu przewozów B2B. Obsługa handlu internetowego będzie więc w najbliższych latach naturalnym źródłem wzrostu na rynku przewozów ekspresowych.

– Będziemy coraz bardziej zaangażowani się w obsługę e-commerce. Naszą ofertę w pierwszej kolejności kierujemy do klientów, dla których czas, jakość dostawy oraz obsługa elektroniczna jest bardzo ważna. Są to m.in. operatorzy telefonii komórkowej, banki i instytucje finansowe, producenci elektroniki, dystrybutorzy dóbr luksusowych czy firmy farmaceu-

tyczne – wymienia Jolanta Krupowicz z TNT Express. Co do prognoz, jak podkreślają eksperci kluczowe będą pierwsze miesiące nadchodzącego roku oraz dane na temat sprzedaży detalicznej.

– Rynek przesyłek ekspresowych jest w Polsce wciąż w fazie rozwoju i nawet w sytuacji spowolnienia gospodarczego należy spodziewać się wzrostu. W sytuacji „makroekonomicznej niepewności” firmy kurierskie będą bardziej dbały o swoją dochodowość. Wydaje się więc, że wojna cenowa, z którą obecnie mamy do czynienia na rynku, będzie w 2013



roku wyhamowywana. Istotne będą również przy tym: zachowanie wysokiej jakości oraz większy nacisk na lojalność klientów – podsumowuje Piotr Birski z DHL Express (Poland).



## Planujesz trasy po Francji, przygotuj się na nowy podatek drogowy!

### Rozmowa z Michałem Bałakierem dyrektorem generalnym DKV Euro Service Polska Sp. z o.o.

#### Co zmieni się w opłatach drogowych w Europie w 2013 r.?

– Tematem numer jeden w 2013 roku będzie wprowadzenie przez Francję nowego podatku w formie opłaty drogowej. Przyjęto dla niego nazwę Ecotaxe. Obowiązywać będzie samochody ciężarowe o masie powyżej 3,5 t., poruszające się po drogach krajowych i trasach szybkiego ruchu. Podatek będzie pobierany równolegle do działającego dziś systemu opłat za autostrady o nazwie TIS PL.

#### Jaką sieć dróg obejmie nowy podatek?

– Ecotaxe obejmie ponad 15 tys. km dróg krajowych i lokalnych, a więc nie będzie

już możliwości przejazdu przez Francję z ominięciem dróg płatnych. W praktyce oznacza to, że przewoźnicy będą musieli odrębnie zarejestrować się do dwóch systemów opłat: TIS PL – obowiązującego na autostradach oraz Ecotaxe – obowiązującego na pozostałych drogach.

#### Czy operatorzy kart paliwowych przygotowują się już do zmian?

– Najwięcej pracy mają teraz nie operatorzy kart, lecz firmy zarządzające francuskimi drogami. To one dystrybuują urządzenia, które umożliwią automatyczne naliczanie nowej opłaty drogowej. Emitenci kart paliwowych, na przykład

Shell, będą oferować na zasadzie pośrednictwa korzystanie z tych właśnie urządzeń. Wyjątkiem jest tutaj firma DKV, bo we Francji jest pełnoprawnym operatorem opłat drogowych, a to oznacza, że dystrybuuje własne urządzenie pokładowe o nazwie DKV Box. Przy jego pomocy można od wielu lat rozliczać opłaty za autostrady we francuskim systemie TIS PL, a także regulować płatności drogowe w Hiszpanii. W momencie uruchomienia systemu Ecotaxe nowa wersja urządzenia DKV Box zacznie automatycznie naliczać opłaty również w tym systemie.

cd. na str. 5

cd. ze str. 4

### Czy fakt, że DKV jest samodzielnym operatorem, ma znaczenie dla klientów?

– Ma i to bardzo duże. Mając własne urządzenie jesteśmy w stanie zaproponować klientom lepsze warunki współpracy, bo klient nie jest skazany na wysokie koszty pośredników. Urządzenie DKV Box będzie znacząco tańsze od innych oferowanych na rynku. Dlaczego? Głównymi operatorami opłat drogowych są we Francji spółki: Eurotoll, Axxes i Passango. Zajmują się one wyłącznie kwestiami myta, nie ingerując w inne obszary rozliczeń transportowych. Koszt jednostkowy wytworzenia boxa to 250–300 euro. Mimo szczyrych chęci operatorzy ci, z uwagi na dużą skalę działania, nie będą w stanie sfinansować klientom kosztu urządzenia. Czyli np. przewoźnicy mający 200 pojazdów będą musieli zapłacić za nowe boxy minimum 50 tysięcy euro. A to dużo. DKV zapewni urządzenie, które ujednocili i uprości opłaty we Francji. Jedno urządzenie i jedna faktura. Do tego łatwe zarządzanie płatnościami poprzez program eReporting DKV. Na naszych klientów przenosić będziemy sto procent upustów udzielanych w systemie Ecotaxe, a przypomnijmy, że mogą one sięgać ok. 10 proc. Najprawdopodobniej zaproponujemy urządzenie DKV Box za cenę niewielkiego, miesięcznego ryczałtu, ale za to zrezygnujemy z pobierania opłaty prowizyjnej od opłat drogowych. Zależy nam na dotarciu do jak najszerszej grupy klientów, nie tylko we Francji.

### W jakim trybie będzie można rozliczać opłaty Ecotaxe?

– Dostępne będą obie formy płatności, czyli przedpłata i płatność z dołu. Tradycyjnie będziemy oferować urządzenia w systemie post-paid – a to dlatego, że w tej metodzie nie ma potrzeby zakładania pieniędzy z góry i formalności sprowadzają się do płacenia dwa razy w miesiącu łącznej faktury za realnie przejechane odcinki. Przy płatnościach post-paid dostępne będą rabaty, które będą sięgać do 10 proc.

### Wspomniał Pan, że przewoźnicy będą musieli zarejestrować się w dwóch systemach: TIS PL oraz Ecotaxe. Czy jest to równoznaczne z korzystaniem z dwóch urządzeń?

– W przypadku DKV wystarczy jedno urządzenie DKV Box, które samoczynnie

przełącza się na właściwą częstotliwość, wjeżdżając w obszar innego systemu. Kierowca będzie więc miał na szybie uniwersalnego boxa, a przewoźnik – jedną fakturę uwzględniającą wszystkie opłaty.

W przypadku innych operatorów często konieczny będzie zakup lub dzierżawa dwóch urządzeń: jednego do rozliczeń autostrad w TIS PL, drugiego do regulowania podatku za drogi lokalne Ecotaxe. Wynika to z faktu, że system Ecotaxe działać będzie w oparciu o satelitę, podczas gdy TIS PL to system technologii mikrofalowej, czyli oparty na bramownicach zbudowanych wzdłuż dróg. Stworzenie urządzenia, które czyta dane w obu technologiach to kosztowne i skomplikowane przedsięwzięcie, zatem bardzo nieliczni zdecydują się na jego uruchomienie.

### Ile wyniosą opłaty Ecotaxe?

– Opłaty Ecotaxe będą zdecydowanie niższe niż stawki za autostrady. Wyniosą średnio 0,12 euro za kilometr. Ich wysokość zależeć będzie od typu pojazdu, klasy emisji spalin oraz ilości przejechanych kilometrów. Z płatności Ecotaxe zwolnione będą autobusy oraz wybrane pojazdy specjalne.

### W jakim stopniu Ecotaxe podniesie koszty polskich przewoźników?

– To zależy. Proszę zauważyć, że Francja ma najlepiej rozwiniętą w Europie sieć dróg równoległych do autostrad, a drogi te do tej pory były bezpłatne. Wraz z wprowadzeniem Ecotaxe zakończy się więc możliwość darmowego tranzytu przez ten kraj. Opłaty Ecotaxe będą stanowić tym większe obciążenie, im bardziej dana firma starała się w przeszłości omijać płatne drogi. Szacujemy, że spośród polskich przewoźników podróżujących do Francji z płatnego systemu TIS PL regularnie korzystało ok. 75 proc. firm, podczas gdy pozostałe 25 proc. szukało tańszych objazdów. Dla większości podatek Ecotaxe będzie więc stanowić minimalne obciążenie, bo i tak poru-

szają się po autostradach. Dotyczy to m.in. pojazdów transportujących ładunki niebezpieczne.

### W jaki sposób będzie można odliczyć VAT od opłat drogowych we Francji?

– W systemie Ecotaxe VAT nie będzie naliczany, ponieważ to podatek wprowadzany przez państwo. Funkcjonować więc będzie podobnie do naszego rodzimego viaTOLL. W drugim systemie, a więc TIS PL, VAT jest naliczany, ponieważ autostradami i tunelami zarządzają prywatne spółki. W tym wypadku wystarczy w DKV zgłosić usługę odzyskiwania podatku i wypełnić stosowne dokumenty. Następnie VAT jest odejmowany od wysokości kolejnej faktury DKV.

### Jak można kontrolować płatności we Francji oraz status odzyskiwanego podatku?

– Służy do tego program internetowy eReporting DKV, dostępny z dowolnego komputera. Można w nim sprawdzić jakie odcinki pokonał pojazd. Dodatkowo istnieje możliwość ustawienia alertów. Jeśli kierowca nie postępuje według zaleceń, spedytor otrzymuje zawiadomienie na e-mail. Program posłuży do łącznej analizy kosztów e-myta w obu systemach: TIS PL oraz Ecotaxe. eReporting umożliwi też podgląd statusu zwrotu podatku VAT online. Aplikacja jest bezpłatna i pozwala sprawować kontrolę nad każdym etapem odzyskiwania podatku. Dodatkowo gromadzi informacje o wszystkich dokonanych wcześniej zwrotach.

Szczegółowe informacje o kosztach zamieszczamy na bieżąco na stronie [www.dkv-ecotaxe.pl](http://www.dkv-ecotaxe.pl).



## Klienci o outsourcingu usług logistycznych

# Transport kolejowy opłaca się, ale...



## Rozmowa z Bartłomiejem Tulejko logistics manager Central-East Region JYSK

**JYSK jest jedną z nielicznych sieci handlowych w Polsce, która mówi „transport kolejowy jest tańszy”, z czego to wynika?**

– To prawda, w naszym przypadku transport kolejowy, z którego korzystamy na odcinku ponad 400 km z portu Gdynia do Radomska jest tańszy niż transport samochodowy. Wynika to z kilku czynników – odległości, masy ładunków oraz regularności dostaw. Te trzy elementy sprawiają, że transport kolejowy jest bardziej opłacalny niż drogowy. Nie mamy problemów z dostępnością samochodów, jest bezpieczniej i taniej. Kolej nie stoi w korkach, a dostawa – 150 do 200 kontenerów tygodniowo przy regularnych połączeniach, pozwala na dowóz w jednym czasie całego ładunku. To wszystko sprawia, że rozwiązanie kolejowe jest dla nas idealne. Dodam, że lokalizacja centrum dystrybucji w Radomsku dała impuls do uruchomienia dwóch terminali kolejowych do przeładunku kontenerów. Termi-

nale obecnie są wykorzystywane nie tylko do obsługi JYSK, ale umożliwiają obsługę także innych niż JYSK podmiotów, które korzystają z tego samego korytarza transportowego. Zyskują też na tym operatorzy intermodalni, którzy zdecydowali się na obsługę tych terminali tworząc innowacyjną usługę i pozyskując do współpracy nowych kontrahentów. To wpływa również na atrakcyjność Radomska i jego okolic, jako lokalizacji pod inwestycje logistyczne.

**Przy wyborze gałęzi transportowej, na ile brana jest pod uwagę ekologia?**

– Jest to istotny element przy podejmowaniu decyzji, ale nie ukrywajmy – pierwszorzędne znaczenie mają koszty. Na wybór środka transportu zawsze wpływa kilka elementów. Tak jak wspominałem, o przeniesieniu naszych kontenerów na kolej zdecydowały trzy warunki, a że rozwiązanie jest bardziej ekologiczne niż transport drogowy – tym lepiej. W naj-

większym stopniu o wyborze gałęzi transportowej decyduje masa ładunków i odległość a także czas przewozu. Na krótszych dystansach ten rodzaj transportu nie będzie pewnie opłacalny. O rentowności tych przewozów decyduje fakt, że operatorzy logistyczni połączyli przewozy importowe z eksportowymi redukując ilość kontenerów, które wracają do portu puste. To jest tak samo istotne, jak infrastruktura, bez której nie można byłoby realizować takich transportów. Wiemy, że przeniesienie potoku ładunków na kolej jest traktowane jak modne hasło i często wykorzystywane jako swoisty PR, ale w naszym przypadku jest to wynik rachunku ekonomicznego, który jasno pokazuje przewagę nad transportem samochodowym.

**W jaki sposób prowadzona jest logistyka JYSK, czy korzystacie z outsourcingu?**

– Nie, prowadzimy własną logistykę. Jesteśmy firmą dystrybucyjną i handlową, logistyka jest więc jedną z naszych kluczowych kompetencji. Podstawą są zakupy i sprzedaż, a potem jest sieć dystrybucji i logistyka. Dlatego nie decydujemy się na outsourcing w szerokim zakresie, bo musielibyśmy wydzielić nasze kluczowe kompetencje na zewnątrz, co byłoby zbyt ryzykowne. Logistyka jest elementem konkurencyjności, tym walczymy na rynku o klienta. Nasze centrum magazynowe w Radomsku posiada automatyczny system składowania, a pojemność dwóch silosów magazynowych jest obliczona na 220 tys. miejsc paletowych. Korzystamy z najnowszych rozwiązań technologicznych i bardzo innowacyjnej logistyki. Centrum dystrybucji w Radomsku jest inwestycją własną firmy i zostało zbudowane pod potrzeby JYSK. Obsługuje ok. 400 sklepów zlokalizowanych w 8 krajach Europy Centralnej i Wschodniej. Obecnie opracowujemy nowy model dystrybucji pod sprzedaż internetową.

**Jak realizujecie dostawy do sklepów?**

– Współpracujemy z zewnętrznymi firmami transportowymi i spedycyjnymi. Te firmy uczestniczą w planowaniu transportu i konsolidacji dostaw do naszych sklepów na terenie całego kraju. Transport i planowanie tras jest przykładem funkcji, która jest outsourcowana.

**cd. na str. 7**

cd. ze str. 6

### Jak rozumie Pan optymalizację kosztów logistycznych?

– To ciągle usprawnianie procesów logistycznych oraz transportowych. Efektami optymalizacji są sprawniejsze procesy, mniej błędów i oczywiście niższe koszty. Na pewno optymalizacji podlegają: obrót paletami, konsolidacja dostaw na środkach transportu, planowanie sieci dystrybucji poprzez grupowanie sklepów, właściwe planowanie procesów kompletacji w magazynie, wykorzystanie zasobów materialnych i ludzkich, konieczność elastycznego reagowania na wahania sezonowe popytu, wykorzystanie technologii informatycznych takich jak nowoczesny system

zarządzania magazynem, narzędzi umożliwiających przetwarzanie i analizę informacji potrzebnych do podejmowania decyzji zarządczych. To wszystko wymaga ciągłych zmian, bo zawsze jest coś, co można zrobić inaczej – lepiej i wydajniej. W ramach projektów optymalizacyjnych realizujemy też ciekawy projekt dotyczący poprawy jakości ładowania kontenerów. Polega na współpracy z naszymi dostawcami w Azji, którym pomagamy dobrać odpowiedni sposób ładowania – np. wykorzystując sposób ładowania na przykładkach kartonowych, tzw. slipsheets – lub po prostu układając kartony w sposób ułatwiający rozładunek, co ma również na celu poprawić efektywność pracy.

### Co ma wpływ na optymalizację kosztów?

– Optymalizacja zakłada pewien kompromis pomiędzy często sprzecznymi celami. Dobór odpowiednich rozwiązań zależy od całej strategii firmy i łańcucha dostaw, planowania zakupów, sposobu pakowania i dystrybucji, założeń dotyczących elastyczności reagowania na zmiany popytu, masy towarów, itd. Aby uzyskać lepsze efekty trzeba stale ulepszać procesy. Należy jednak pamiętać, że wszystko ma swoje granice i czasami przesada może doprowadzić do tzw. suboptymalizacji – wzrostu kosztów w innym miejscu procesu.

Dziękuję za rozmowę,

Beata Trochymiak  
Pracujwlogistyce.pl



Krzysztof Adamus  
manager regionu w firmie Randstad,  
wieloletni praktyk rynku pracy

## Zatrudnieniowe wyzwania logistyki



Częstym problem poruszonym na forach logistycznych jest brak wyszkolonej kadry specjalistów tj. spedytorów, inżynierów i managerów. Jednak w bezpośrednich rozmowach z Klientami z branży logistycznej częściej spotykamy się z problemem zapewnienia ciągłości produkcji ze względu na braki w kadrze operacyjnej – bezpośrednio przygotowującej wysyłkę towarów do Klienta. Spróbujmy zmierzyć się z tym tematem z perspektywy pracodawcy oraz agencji pracy tymczasowej.

Firmy z branży logistycznej, zajmujące się transportem czy magazynowaniem często borykają się z problemem niewystarczającej kadry operacyjnej. Etaty osób za-

trudnionych w firmie na stałe często wliczone są według ścisłych norm efektywności, które zapewniają pokrycie bieżących potrzeb, ale nie uwzględniając żadnej rezerwy. Sytuacja szybko przybiera formę kryzysu, kiedy zabraknie pracownika, który w nagłych okolicznościach zdecydował się na zakończenie współpracy z firmą. Wówczas pracodawca zmuszony jest poszukiwać rozwiązań alternatywnych np.: zlecając nadgodziny. Biorąc pod uwagę niewysokie zarobki szeregowych pracowników operacyjnych jest to dla zatrudnionych dobrym rozwiązaniem w krótkim okresie czasu – niestety perspektywa pracodawcy jest tu zdecydowanie inna. W sytuacji gdzie opisany powyżej przypadek powtarza się często i ilość nadgodzin jest

znaczna, takie rozwiązanie problemu przestaje być wystarczające.

Idealnym rozwiązaniem byłoby zapewnienie sobie zaplecza osobowego, tzw. „kadry rezerwowej”, tak, aby w czasie wakatu, urlopu, choroby swojego pracownika móc bez większego problemu zapewnić ciągłość działań operacyjnych.

Podstawowe obowiązki w firmach logistycznych (transportowych, kurierskich czy magazynowych) są relatywnie łatwe do nauczenia i wykonywania. Możemy podzielić je na czynności operacyjne oraz

cd. na str. 8

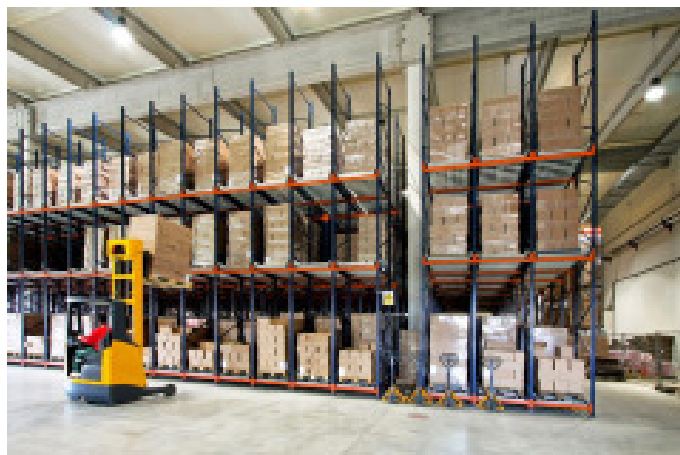
## cd. ze str. 7

proste czynności informatyczne. Wykonywanie pracy przez magazyniera, przy właściwym programie wdrożenia możliwe jest do opanowania w dwa, trzy dni. Po takim okresie pracownik jest w stanie samodzielnie (przy minimalnej kontroli doświadczonego pracownika) wykonywać powierzone mu zadania. Bardziej problemowa sytuacja pojawia się, gdy potrzebna jest osoba z uprawnieniami operatora wózka widłowego. Takich osób na rynku pracy jest mniej, a prawidłowe wdrożenie, pozwalające na wykonywanie pracy samodzielnie zajmuje o wiele więcej czasu i zależne jest od specyfiki pracodawcy. Doszkalanie pracownika magazynu poprzez wysyłanie go na kurs obsługi wózka widłowego wiąże się z kosztami oraz absencją pracownika (często kurs wykonywany jest w godzinach pracy i trwa nawet do miesiąca czasu). Dlatego pracodawca częściej wybiera opcję poszukiwania osoby już posiadającej uprawnienia oraz doświadczenie w obsłudze wózków widłowych, niż decyduje się na ryzykowną inwestycję w doszkalanie już zatrudnionych magazynierów.

Druga grupa pracowników operacyjnych to osoby zajmujące się obróbką danych: listów i dokumentów przewozowych, WZ, etc. Takich pracowników przygotowuje się do pracy dłużej niż w przykładzie opisanym powyżej, tak, aby nie generować zbyt dużej liczby pomyłek. W zależności od firmy opanowanie systemu komputerowego zajmuje od 3 do 4 dni. Na zapoznanie się z dokumentacją potrzeba kolejnych 2–3 dni oraz w zależności od

szybkości przyswajania wiedzy, umiejętności obsługi komputera kolejne 1–2 dni na zapoznanie się z sekwencją działań. Dodając do tego wszystkiego kwestie szkoleniowe związane z zabezpieczeniem danych osobowych pojawia się spore wyzwanie, z którym niełatwo będzie nam się zmierzyć. Takich pracowników ciężiej jest zastąpić pracownikiem zatrudnianym ad hoc w sytuacji wystąpienia wakatów po pracowniku etatowym, gdyż doświadczenie firm logistycznych wskazuje, że ilość błędów popełnianych na początku pracy takiego pracownika jest liczna. Idealnym rozwiązaniem byłoby znalezienie kandydata, który nie jest zainteresowany pracą na stałe, ale pracą dorywczą „od czasu do czasu”, ale na tyle dyspozycyjną, że w sytuacji kryzysowej jest w stanie wesprzeć pracodawcę i bardzo szybko pojawić się w pracy. Wtedy po przejściu „check listy” i przypomnieniu sobie najważniejszych punktów zachowujemy ciągłość operacji i funkcjonowania firmy.

Pracowników magazynowych zajmujących się głównie czynnościami fizycznymi (rozładunek, załadunek, segregacja) zastąpić jest zdecydowanie łatwiej. Należy jednak pamiętać, że miejsce pracy takie jak magazyn, czy obcowanie z samochodami dostawczymi, wózkami widłowymi czy tzw. paleciakami implikuje wiele sytuacji sprzyjającym wypadkom przy pracy. Dlatego bardzo ważne jest, aby każdą osobę odpowiednio przygotować do wykonywania c z y n n o ś c i . Doświadczeni pracownicy, znający środowisko



magazynowe czy transportowe są bardziej uważni i można liczyć na większą wprawę w wykonywaniu czynności i unikaniu sytuacji niebezpiecznych.

Najważniejszą rzeczą, jaką nauczyliśmy się szanować w Randstad we współpracy z branżą logistyczną, a która jest najbardziej istotna dla naszych Klientów tego obszaru to czas. Umiejętność pracy pod jego presją jest konieczna, jeżeli chcemy wspólnie rozwiązywać poszczególne wyzwania. Firmy transportowe, kurierskie mają narzucone godziny wyjazdów samochodów stąd wszystkie czynności operacyjne muszą zakończyć się o określonej porze. Ewentualne pomyłki, braki kadrowe, skutkują opóźnieniami w transporcie, co przekłada się na satysfakcję klienta. Tylko długofalowa współpraca agencji pracy tymczasowej z firmą logistyczną, wypracowane procedury i rozumienie wzajemnych ograniczeń pozwala nam na tworzenie i dopasowanie rozwiązań indywidualnych na potrzeby każdego Klienta. Kluczem do sukcesu i satysfakcji odbiorców naszej usługi jest ścisła współpraca. Dlatego wierzę, że przyszłością Randstad jest otwieranie biur jak najbliższej naszych Klientów, bezpośrednio w parkach logistycznych. Problemem jest tu jednak utrzymanie takiego biura, które często w takich przypadkach uzależnione jest od współpracy z jednym odbiorcą. To wszystko rodzi przed nami wizję przyszłości gdzie większość firm logistycznych, operujących w danym okręgu, znajdują się na jednym terenie i mają możliwość współpracy z dostawcami usług, którzy w razie potrzeby i pojawienia się problemu mogą na bieżąco omówić go twarzą w twarz.







## **KOBIETY** W LOGISTYCE

# Dobro spółki jest najważniejsze

## Rozmowa z Katarzyną Kisielewską dyrektorką zarządzającą PKS Gdańsk-Oliwa SA

### Czy kryzys to wyzwanie, czy szansa dla usług TSL?

– Z pewnością jedno i drugie. Sytuacja na rynku staje się coraz trudniejsza i jest to największe wyzwanie, bo każdy z nas odczuwa w mniejszym lub większym stopniu, to co się dzieje i w Europie i w polskiej gospodarce. Z drugiej strony jest to szansa dla najlepszych, którzy mogą się wybić i umocnić swoją pozycję, a korzystają na tym klienci – zarówno jakościowo jak i cenowo. Dodatkowo patrząc na rejon Pomorza i na zaplanowane tutaj inwestycje, mamy nadzieję, że stworzą one dodatkowe szanse na rozwój.

### Jak prognozy makroekonomiczne wpływają na planowanie budżetów i strategii działania?

– Przyjmując budżet na rok 2012, opracowaliśmy dwie wersje: kryzysową (pesymistyczną) i optymistyczną zakładającą realizację wszystkich planów. Zespół wybrał optymistyczny wariant i okazało się, że to był trafny wybór, bo udało się zrealizować budżet prawie w 100 proc. Mimo kryzysu stawiamy na rozwój oddziałów, zdobywanie nowych klientów oraz stałe podnoszenie wydajności naszych procesów. Staramy się odpowiadać na oczekiwania klientów, którzy głównie poszukują dostawców pewnych, wysokiej jakościowych i z dobrą kondycją finansową. Do budżetowania podchodzimy ostrożnie, nie zapominając, że cele muszą być ambitne. Ale nie ma co ukrywać, kryzysu boją się wszyscy.

### Kto lepiej sprawdza się w kryzysie na stanowiskach handlowych, kobiety czy mężczyźni?

– Nie ma znaczenia, chociaż przyznam że kobiety często są w stanie osiągać równie dobre wyniki

jak mężczyźni, a czasami nawet lepsze. O wynikach decydują cechy osobowościowe, niektórzy pracownicy odbierają stres jako zjawisko wpływające motywująco, to z pewnością cecha która pomaga w pracy spedytora. Zatrudniając nowe osoby do pracy, kierujemy się głównie kompetencjami tych osób i ich doświadczeniem.

### A jak Pani czuje się w branży TSL, czy od początku kariery jest z nią związana?

– Wywodzę się z finansów i bankowości. Moja przygoda z PKS Gdańsk-Oliwa SA zaczęła się od projektów, które prowadziłam w ramach obsługi tej spółki jako konsultant. Zainteresowała mnie ta firma i jej działalność, a Zarząd chyba zauważył, że mam szansę wnieść do firmy coś nowego. W pewnym momencie zaproponowano mi współpracę na stałe. W branży TSL czuję się bardzo dobrze, chociaż w gronie kadry menedżerskiej jestem jedyną kobietą, ale jestem na stanowisku, które pozwala mi wykorzystywać moje naturalne cechy przywódcze, takie jak odwaga, przebojowość, zdyscyplinowanie, dzięki czemu udaje mi się współpracować z bardzo różnorodnym gronem menedżerów i osiągać razem sukcesy.

### Co ma dla Pani największe znaczenie jako menedżera?

– Ludzie. Można pracować z ludźmi, którzy będą dostrzegać potencjał i wspierać rozwój nowych inicjatyw, a można też trafić do firmy, gdzie nowe pomysły będą z góry skazane na odrzucenie i to ma największe znaczenie. Mogę śmiało powiedzieć, że PKS Gdańsk-Oliwa SA należy do tych pierwszych. Nowe inicjatywy pracowników są postrzegane z dużym optymizmem. Oczywiście tylko część z nich udaje się zrealizować, ale nie ma odrzucenia z góry, bo jak mówił Brian Tracy – „należy zrobić pierwszy krok”. Wszystkie zadania, które nie wyjdą to też wartość dodana w postaci informacji zwrotnej – może trzeba się cofnąć i spojrzeć w inną stronę.

### Jaki ma Pani sposób na zarządzanie?

– Wyznam świętą zasadę – „konsekwencji w delegowaniu zadań”, co jest w wielu firmach problemem. Pamiętam o podstawowych zasadach wyboru odpowiednich osób do odpow-

wiednich zadań, ustalenia terminu i rozliczenia z ich wykonania. Staram się też być blisko wszystkich pracowników i jeśli ktoś ma ochotę ze mną porozmawiać, jestem dostępna i otwarta na polemikę. Staram się też pomagać w realizacji nowych pomysłów i podchodzić do wszystkich inicjatyw z optymizmem.

### Czy możliwe jest zachowanie zasady „work life balance” w branży TSL, która wymaga dużej dyspozycyjności?

– Bez względu na branżę, będąc na stanowisku menedżerskim trzeba liczyć się z tym, że o każdej porze może wydarzyć się coś ważnego. Mamy taką zasadę, że generalnie staramy się pracować do godz. 16.00, a potem każdy z nas jest prywatną osobą. Ale nie ma co ukrywać, że nie jest to łatwe zadanie, bo obszarów działalności jest dużo i trzeba pełnić nad nimi nadzór. Zdarza mi się czasami przy mojej 5-letniej córce odebrać telefon, a ona zwraca mi uwagę, że znowu pracuję, a obiecałam spędzić z nią ten czas i wtedy czuję się głupio. Z drugiej strony wiem, że dzwoni prezes, czy firma która z nami współpracuje, albo pracownik i trzeba odebrać połączenie. Więc co do zasady, zgadzam się z tą teorią, że wszystko musi być w odpowiednich proporcjach. Ale z drugiej strony pracując na stanowisku menedżerskim prywatność na tym cierpi. Jeżeli chcesz być dobry i zrobić coś, co będzie zauważalne, 8 godzin pracy to za mało.

### Co jest miarą sukcesu i co uważa Pani za największy sukces w pracy w PKS Gdańsk-Oliwa SA?

– Dużym sukcesem jest dla mnie to, że udało mi się przez te półtora roku związać z firmą i pracownikami. Wspólnie wprowadziliśmy zmiany w stylu zarządzania spółką, tzn. większego zaangażowania wszystkich pracowników i menedżerów, uporządkowanie hierarchii i struktury, co pozwala na to, że realizacja zadań idzie w miarę szybko. Wdrażamy niemal cały czas nowe projekty i część z nich okazuje się dużymi sukcesami. Generalnie kieruję się zasadą, że dobro spółki jest najważniejsze.

cd. ze str. 9

### Czy w życiu prywatnym, też jest Pani tak przebojowa, czy raczej osobą wyciszoną?

– Jestem dominatorem w każdej sferze mojego życia. Oczywiście trzeba gdzieś wyładować emocje i stres. Ja robię to na rajdach sa-

mochodów terenowych. Czasami jeżdżę jako kierowca, a czasami jako pilot. Oczywiście wszystko w klasie turystycznej. W weekendy, jak tylko pozwala mi na to czas i pogoda organizuję wypadki ze znajomymi na rozdroża Kaszub, gdzie mogę naładować moje akumulatory. Wielką frajdę sprawia mi to, że można

to robić razem z rodziną, bo sport może ekstremalny, ale generalnie dosyć bezpieczny z racji nacisku na precyzję, a nie na siłę.

**Dziękuję za rozmowę,**

**Beata Trochymiak**

## Koszt pracy członków rodziny w spółkach osobowych

Podatnik będący komplementariuszem w spółce komandytowej zwrócił się z pytaniem czy wynagrodzenie wypłacone jego małżonce za pracę świadczoną na rzecz spółki komandytowej może stanowić koszt uzyskania przychodów w tej spółce.

Odpowiadając na to pytanie w pierwszej kolejności należy zbadać, czy wydatek ten, mimo iż został poniesiony w celu uzyskania przychodów zachowania albo zabezpieczenia ich źródła, nie podlega wyłączeniu z kosztów uzyskania przychodów mocą przepisów ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (dalej: ustawa o PODOF).

Zgodnie z art. 23 ust. 1 pkt 10 ustawy o PODOF do kosztów uzyskania przychodów nie zalicza się wartości własnej pracy podatnika, jego

małżonka i małoletnich dzieci, a w przypadku prowadzenia działalności w formie spółki cywilnej lub osobowej spółki handlowej – także małżonków i małoletnich dzieci wspólników.

Zgodnie ze stanowiskiem doktryny, użyty w powyższym przepisie termin „wartość pracy” należy rozumieć jako wartość wszelkiego rodzaju pracy, niezależnie od tego, czy praca jest świadczona na podstawie umowy o pracę, umowy cywilnoprawnej (umowy zlecenia, umowy o dzieło), czy też bez podstawy prawnej (bezumownie). Pojęcie to należy jednak traktować ściśle, co oznacza, że trzeba tu rozdzielać – dla celów nie zaliczania do kosztów uzyskania przychodów – składniki wynagrodzenia za świadczoną pracę od dodatkowych świadczeń ze strony pracodawcy – takich, które nie mają wpływu na wartość pracy własnej (czyli są przez pracodawcę ponoszone niezależnie od tego jaki jest wkład pracy pracownika, np. ekwiwalent za narzędzia, świadczenia z BHP).

Z powyższego wynika, iż koszt pracy małżonka nie będzie stanowił kosztu uzyskania przychodów dla komplementariusza ani dla pozostałych wspólników będących osobami fizycznymi. Jednocześnie jak czytamy w piśmie Dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie z dnia 22.06.2010 r. sygn. IPPB1/415-324/10-2/ES: „Kosztami uzyskania przychodu będą jednak wydatki inne niż wynagrodzenie, ale związane z zatrudnieniem małżonka współwłaściciela spółki jawnej, do których zobowiązany jest pracodawca na mocy odrębnych przepisów w związku z wypłacaniem pracownikowi wynagrodzenia tj. świadczenia na rzecz pracowników oraz świadczenia publicznoprawne między innymi składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe fi-

nansowane przez pracodawcę. Przy kwalifikowaniu ich do kosztów uzyskania przychodów przez wspólników spółki należy uwzględnić ogólne zasady wynikające z art. 22 ust. 1 ustawy o podatku.”

Podkreślić należy, iż powyższe nie dotyczy wspólnika będącego osobą prawną, gdyż w przepisach ustawy o PODOF w katalogu kosztów niestanowiących kosztów uzyskania przychodów nie zawarto takiego wyłączenia.

Ponadto należy wskazać, iż przepis art. 23 ust. 1 pkt 10 ustawy o PODOF nie znajduje zastosowania, gdy jeden z małżonków świadczy usługi na rzecz spółki osobowej, w której wspólnikiem jest drugi z małżonków, w sytuacji gdy każdy z nich prowadzi odrębną działalność gospodarczą. Jak czytamy w piśmie Dyrektora Izby Skarbowej w Łodzi z dnia 12.03.2012 r., sygn. IPTPB1/415-18/12-2/AG: „W przypadku, gdy każdy z małżonków prowadzi odrębną działalność gospodarczą i w jej ramach wykonuje usługi na rzecz firmy małżonka, to wykonanie tych usług nie stanowi pracy własnej małżonka. Mamy tu bowiem do czynienia z dwoma odrębnymi podmiotami gospodarczymi; każdy z małżonków jako odrębny przedsiębiorca będzie wykonywał usługi dla firmy drugiego małżonka i wystawiał faktury za wykonane usługi.”

Reasumując, kosztem uzyskania przychodów w spółce osobowej nie może być wartość pracy małżonka jednego ze wspólników. Kosztem tym mogą być zaś inne świadczenia związane z pracą tej osoby jak należne składki na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne. Ograniczenie to dotyczy wspólników będących osobami fizycznymi. Jeżeli małżonek świadczy pracę w ramach prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, wówczas powyższy przepis nie znajduje zastosowania.

**Autor komentarza:**

**Agnieszka Sakowska**

kierownik zespołu ds. PODOF, ECDDP Sp. z o.o.

