



PRZEGLĄD TYGODNIOWY AKTUALNOŚCI INFORMACJE WYDARZENIA piątek 25 października 2013 **Nr 15 (53)**

## Wizja rozwoju portu morskiego w Gdańsku według Doroty Raben

Rozmowa z **Dorotą Raben**, prezesem Zarządu Morskiego Portu Gdańsk S.A.

Trzy miesiące temu objęła Pani stanowisko prezesa największego polskiego portu morskiego, co też jest wydarzeniem historycznym, bo jest Pani pierwszą kobietą w Polsce na takim stanowisku, a w dodatku logistyką. Jakie było Pani pierwsze wrażenie po wejściu na teren portu gdańskiego?

– Świat rządzący się swoimi prawami, swoim językiem i kulturą społeczności morskiej. Trudno mi nawet określić to jednym słowem, ale zobaczyłam port, jako miejsce odrębne i niezależne... Oczywiście, już po krótkim czasie okazało się, że tak wcale nie jest. Natomiast, co mnie uderzyło nieco później – to, że o porcie gdańskim mówi się w kontekście konkurenta innych polskich portów. To coś totalnie mi obcego i sprzecznego z dojrzałą logistyką i biznesem. Przecież porty morskie w Polsce mają jednego właściciela i są dobrem narodowym, więc powinny ze sobą współpracować. Wiadomo, że w jednej branży firmy zawsze ze sobą konkurują, ale są projekty przy których łączą też



(na zdj. Dorota Raben)

siły i swój potencjał. Czasami, jedna firma nie jest w stanie zapewnić kompleksowej obsługi, wówczas szuka partnera o podobnym modelu biznesowym. Tak

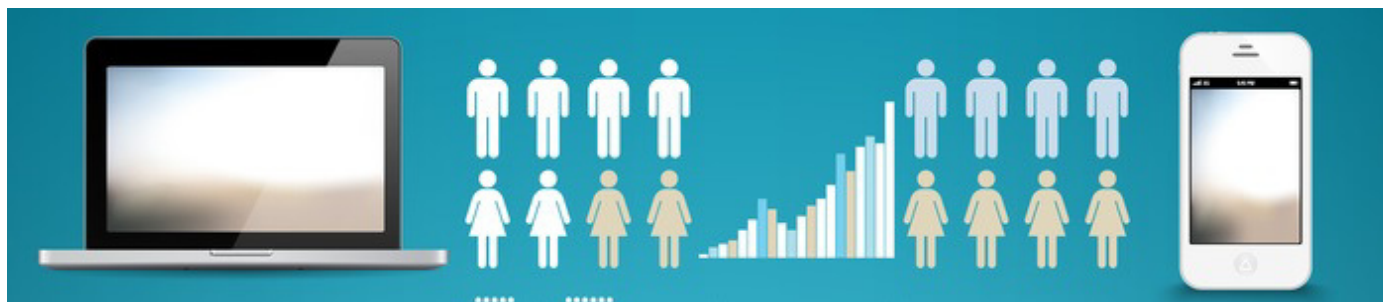
samo powinno być w przypadku polskich portów.

**cd. na str. 3**

### W NUMERZE:

Wizja rozwoju portu morskiego w Gdańsku według Doroty Raben .....	str. 1
Akademia Kreatywnej Sprzedaży w Logistyce .....	str. 2
Logistyka kontraktowa – biznes za wszelką cenę? .....	str. 4
CV kandydatów coraz lepsze? .....	str. 5

Kobiety w Logistyce – Rozmowa z Sabiną Krzystalik, wiceprezes ds. łańcucha dostaw w regionie Europy Środkowo-Wschodniej w Grupie Unilever .....	str. 7
Sprawdź, czy potrafisz poprawnie wyliczyć wymiar swojego urlopu .....	str. 8
Jak rozliczać faktoring? .....	str. 9



# Akademia Kreatywnej Sprzedaży w Logistyce

szkolenie otwarte w formie warsztatów dla osób zajmujących się sprzedażą w branży TSL!  
**Termin: 21–22 listopada 2013 r., Miejsce: Warszawa**

Czemu warto wziąć udział w szkoleniu?

Warsztaty są nastawione na przełamanie schematów i wypracowanie innowacyjnych rozwiązań w procesie sprzedaży. **Szkolenie zostało przygotowane specjalnie dla branży TSL, po konsultacjach z osobami zajmującymi się sprzedażą usług transportowych i logistycznych.**

Podczas szkolenia dowiesz się:

- w jaki sposób pozyskiwać kontakty do potencjalnych klientów,
- jak najlepiej przygotować się do procesu sprzedaży i rozpoznać proces decyzyjny u klienta,
- jak „przebić się” do decydenta,
- jak skutecznie poprowadzić kontakt.

Warsztaty dają także możliwość dyskusji, wypracowania indywidualnych rozwiązań i poznania swoich słabych i mocnych stron w sprzedaży.

**Trenerka** – prowadząca szkolenie jest praktykiem, na co dzień pracującym z handlowcami. Aktualnie zarządza zespołem trenerów w renomowanym wydawnictwie branżowym. Zajmuje się rozwojem trenerów oraz zasobów sprzedażowych dla różnych kanałów sprzedaży. Jest współautorem różnych podręczników sprzedażowo-szkoleniowych, napisanych na potrzeby wewnętrzne wydawnictwa. Prowadzi także szkolenia dla specjalistów z różnych branż w obszarach: sprzedaż, rozwój osobisty, kreatywność w organizacji, kreatywne wdrożenie zmiany, zarządzanie wiedzą w organizacji. Doskonale łączy wiedzę psychologa oraz umiejętności trenerskie z prawie 15-letnim doświadczeniem w pracy w sektorze sprzedaży i obsługi klienta.



**Koszt udziału wynosi 1150 PLN + VAT/osobę, zawiera 2-dniowe zajęcia po 8 godzin, materiały i lunch.**

**Zgłoszenia** na formularzu przyjmujemy do 14 listopada, na adres e-mail: [anna.galewska@pracujwlogistyce.pl](mailto:anna.galewska@pracujwlogistyce.pl), więcej informacji można uzyskać pod numerem: 603 887 881.

**Pobranie formularza** – [http://www.pracujwlogistyce.pl/images/files/formularz\\_sprzedaz.pdf](http://www.pracujwlogistyce.pl/images/files/formularz_sprzedaz.pdf)

**Liczba miejsc ograniczona – grupa liczyć będzie kilkanaście osób!**

ZAPRASZAMY!



cd. ze str. 1

### Wizja rozwoju Morskiego Portu Gdańsk według Doroty Raben, to...

– Port, jako węzeł logistyczny. Jednakże zaznaczę, bo to ważne, że rolę portów morskich określa ustawa „o portach i przystaniach morskich”, która też narzuca ich ścieżkę działania, rozwoju i której realizacja jest nadrzędnym celem zarządów portów. Ale zawsze, poza podstawowymi działaniami, można zrobić coś więcej – chociażby w kontekście społecznym i rozwoju regionalnego. Chciałabym zmienić postrzeganie przez polskie społeczeństwo portów morskich – jako nabrzeży służących wyłącznie cumowaniu statków – na miejsce, w którym dokonuje się wielu operacji logistycznych. Jestem przekonana, że społeczeństwo nie ma tej świadomości, a świadczyć może o tym choćby śmieszna trochę sytuacja, ale jednocześnie i smutna: kiedy, po mojej nominacji na prezesa zarządu portu, otrzymałam gratulacje od wielu ludzi z biznesu z okazji nominacji na prezesa – stoczni. Był to pierwszy sygnał, że musimy jeszcze sporo popracować nad wiedzą o portach i rozumieniem ich roli dla gospodarki morskiej kraju.

### Co powinno charakteryzować port w Gdańsku?

– Uniwersalizm, co oznacza port otwarty dla całego biznesu związanego z obrotem towarowym morsko-lądowym. Strategia rozwoju portu, nad którą obecnie pracuje zarząd, zakłada podział portu na sektory biznesowe i uporządkowanie prowadzonych na terenie portu działalności według specjalizacji: np. tam, gdzie dokonywane są przeładunki węgla, nie powinna znaleźć się chłodnia



(na zj. Dorota Raben na tle największego kontenerowca świata)

z rybami, czy owocami. Czyli, logiczne uporządkowanie portowego biznesu i pozyskiwanie partnerów, których działalność odpowiadać będzie przyjętej strategii rozwoju portu. Z drugiej strony, port ma również spełniać szersze zadania społeczne, chociażby w zakresie rozwoju turystyki. Zależy nam na wprowadzeniu wycieczkowców, większej liczby promów, jednostek ro-ro, a także na stworzeniu warunków dla morskiego żeglarsstwa. Port gdański musi być rozpoznawalny globalnie, a nie tylko lokalnie.

### Jakie inwestycje już zaplanowano i jakie ruszą jako pierwsze?

– Przede wszystkim remontowe i naprawcze istniejącej infrastruktury portowej. Następnie, rozwój w kierunku rozbudowy portu i stworzenia jak najlepszych warunków dla naszych partnerów biznesowych

i inwestorów. Niektóre projekty są już realizowane, a niektóre dopiero wchodzą w fazę projektowania. Ich szybka realizacja może być też zależna od pozyskania funduszy unijnych. Oprócz stricte prac infrastrukturalnych, marzy mi się poprawa „estetyki” portu, dzięki czemu – jak sądzę – łatwiej będzie zachęcić do

inwestycji partnerów z turystyki morskiej. Zastanawiamy się też nad nowymi projektami, które uatrakcyjnią port dla bałtyckich cruiserów. Z drugiej strony, musimy pamiętać o tym, że z powodu struktury własnościowej – prawne możliwości realizacji niektórych projektów mogą być ograniczone i musimy to uznanować.

### Czy należałoby coś zmienić w ustawodawstwie o portach morskich? Jak Pani postrzega te uregulowania w sensie rozwoju biznesu na terenie portu?

– Prawo nigdy nie jest doskonałe i być może, niektóre rozwiązania należałoby doprecyzować. Jak choćby limit 30-letniego okresu dzierżawy terenów portowych. Zwrot z inwestycji hydrotechnicznych wymaga z reguły dłuższego czasu. Nie jestem prawnikiem, więc mogę tylko opiniować zapisy i ewentualne zmiany prawne, a koncentrować chcę się przede wszystkim na rozwoju biznesu.

### Posiada Pani bogate doświadczenie międzynarodowe, widziała Pani i poznała wiele portów na świecie – czy jest jakiś wzorzec portu, który chciałaby Pani przenieść do Gdańska?

– Raczej nie, bo nie da się przenieść gotowej matrycy z jednego portu do drugiego. Uważam, że każdy port powinien być jedyny w swoim rodzaju, mieć własny pomysł na siebie i własną wizję. Bo też każdy port ma inne, specyficzne uwarunko-



(na zj. Dorota Raben na pokładzie największego kontenerowca świata)

cd. ze str. 3

wania. Akurat gdański, ma niesamowicie korzystne położenie geograficzne. Trzeba wykorzystać ten potencjał, również ludzki – osób, które są związane z regionem i mają ogromną wiedzę, przekazywaną – bywa – z pokolenia na pokolenie. Na pewno warto czerpać ze sprawdzonych już doświadczeń międzynarodowych i wdrażać dobre, uznane praktyki.

**Jest Pani znaną osobowością w logistyce, zwaną w branży „matką logistyki”, jedną z najlepszych ekspertek w tej**

**dziedzinie. Z pewnością otrzymuje Pani wiele ciekawych propozycji zawodowych – co skłoniło Panią do podjęcia „gdańskiego wyzwania” i przyjęcia stanowiska prezesa zarządu spółki akcyjnej morskiego portu?**

– Od lat moim celem zawodowym był rozwój logistyki w Polsce. A, skoro port morski jest węzłem logistycznym, zarządzanie nim było wpisane w przyjęty wcześniej projekt na życie. Po długim okresie zdobywania doświadczenia logistycznego, na różnych stanowiskach i w różnych organizacjach na świecie, posiadam dzisiaj unikatową na polskie warunki wiedzę logi-

styczną. Uznałam, że to odpowiedni moment w życiu do podjęcia się tego wyzwania. To był świadomy plan mojej ścieżki zawodowej, bo właśnie tu i teraz mogę odpowiednio wykorzystać to bogate doświadczenie logistyczne. Wiem, że moja surowa logika strategii rozwoju – zarówno logistyki, jak i życia zawodowego – może być dla kogoś porażająca. Mam jednak z pewnością dużo pokory dla biznesu, dla ludzi i dystansu do tego, co robię.

**Dziękuję za rozmowę,**

**Beata Trochymiak**

## Logistyka kontraktowa – biznes za wszelką cenę?

Magdalena Misztal-Piasny, business development manager FM Polska Sp. z o.o.

Do napisania tego artykułu zainspirowała mnie rozmowa z kolegą z branży TSL. Pracujemy w różnych firmach, dlatego rozmowa nie uwzględniała nazw klientów, niemniej doskonale obrazowała dzisiejsze podejście wielu kontrahentów firm logistycznych do biznesu. Motywem przewodnim rozmowy była sytuacja rynkowa oraz rozwój biznesu, szczególnie w logistyce kontraktowej. Generalnie na rynku magazynowym nie widać dużego ożywienia, coraz mniej jest przetargów i zapytań ofertowych. Zarówno operatorzy dbają w dużo większym stopniu o jakość świadczonych usług, bo

nowych klientów nie ma, a utrzymanie obecnego portfolio jest dosyć trudne. Teoretycznie wynika z tego wniosek, że po pierwsze klienci są bardziej lojalni niż byli a po drugie, że potrafią docenić jakość usług swojego partnera, czyli powinno być super. I nagle pojawia się takie zdanie: gdyby ktoś inny zrobił to samo, ale o „x PLN” taniej to na pewno biznes ten znalazł by się w firmie konkurencyjnej. Oboje z moim kolegą uśmiechnęliśmy się dość smutno... Bo co to oznacza dla operatora i nomen omen dla klienta?

A no tylko tyle, że jeden sporo dołoży do biznesu, ale będzie miał w portfolio taką, a taką to markę. Zaś dla klienta utratę stałego partnera i jak dla mnie również jakości. Nowy operator musi nauczyć się pracy, a poza tym robiąc coś taniej musi gdzieś obciąć koszty. O ile to pierwsze nie jest przerażające, bo każdy z nas się uczy, dociera i raczej wcześniej niż później potrafi realizować standardy jakich oczekuje

je klient, to kwestia druga jest nie do przejścia. Dlaczego? Już wyjaśniam. Generalnie, przy chęci rozwoju trzeba umieć zaryzykować i czasami podjąć decyzję o działaniach biznesowych na granicy opłacalności lub nieco poniżej. Ale żeby taką decyzję podjąć, trzeba spojrzeć szeroko na danego klienta i całokształt biznesu. Natomiast to przysłowiowe „x PLN” taniej oznaczałoby dla operatora zejście dużo poniżej granicy opłacalności i w tym momencie dyskusja czy byłoby to „kilka” czy „100 razy X” nie ma znaczenia. Taki biznes okaże się równią pochyłą dla kogoś, kto powie „tak, ja to zrobię byleby tylko mieć tego klienta”.

### Relacje a biznes

Są oczywiście sytuacje kiedy jakkolwiek klient minimalizuje nam stratę i wówczas potrzebujemy go mieć w naszym portfolio, podkreślam prawie za wszelką cenę. Jednak nie chcę tutaj pisać o metodach zarządzania i tym jak powinno się realizować biznes. Należy spojrzeć na to poprzez pryzmat relacji – jakie są dzisiaj relacje w biznesie? (temat omawiany ostatnio choćby na II Forum Kobiet w Logistyce)

W mojej opinii, sprzedaż i pozyskanie nowego klienta, szczególnie w logistyce kontraktowej wiąże się nieodzownie z



cd. na str. 5



## cd. ze str. 4

wiązaniem długofalowych relacji z klientem. Nie wyobrażam sobie pracy z kimś kogo nie znam, nie rozumiem i nie potrafię mu zaproponować usługi jakiej oczekuje. Nie wiem też czego oczekuje plik excel lub platforma internetowa. Teraz proszę zestawić to podejście z poprzednim akapitem...? Budujemy relacje, wydaje się nam, że znamy się z klientem jak „łyse konie”, pracujemy razem, wspólnie rozwiązujemy problemy i co słyszymy? Że firma „XYZ” zrobi to za pół ceny i klient odchodzi.

**Za wszelką cenę**

Ale czy to jest tylko podejście klienta? Niestety nie, to jest też podejście osób pracujących u operatorów. Całkiem niedawno usłyszałam w rozmowie z osobą, która jest dyrektorem sprzedaży, że jak trzeba to będzie błagać klienta, bo musi mieć ten biznes. Natychmiast nasunęła mi się refleksja, jakiego podejścia uczymy mło-

dych ludzi, dopiero wchodzących do logistyki, do sprzedaży? Jakie wartości im przekazujemy – za wszelką cenę? A co będzie jeśli ten młody człowiek przejdzie na drugą stronę i któregoś dnia spotkamy go jako naszego klienta? Odpowiedź jest banalna, on będzie wiedział że zrobimy wszystko, nawet będziemy go błagać żeby pracował właśnie z nami. W mojej świadomości jest to coś, czego nie pojmuję. Sama niejednokrotnie walczyłam i nadal walczę o klientów, o nową sprzedaż. Od 2005 roku nieustannie sprzedaję usługi logistyczne, z różnymi efektami, raz wygrywam raz przegrywam. Nigdy natomiast nikogo nie błagałam żeby ze mną pracował, nigdy.

Jeśli chodzi o ceny, to owszem przy sprzedaży frachtów, szczególnie frachtów ad hoc byłam gotowa robić wyceny taniej niż konkurencja, ale przy dużym regularnym biznesie, czy to transportowym czy magazynowym cena jest składnikiem oferty. Pozostałymi składnikami jest jakość, zrozumienie potrzeb klienta i dopasowanie,

a tego nie mogę zaproponować nie mając relacji.

Z tego też powodu zdecydowałam się napisać ten artykuł, abyśmy wszyscy biorący udział w całym łańcuchu logistycznym, zastanowili się nad tym czy nasz biznes chcemy realizować za wszelką cenę, a właściwie za wszelki koszt? My handlowcy, sprzedajemy swoją twarz i zaufanie, czy chcemy to oddać za najniższą cenę? Czy Ty kliencie jesteś gotowy pokazać w tabeli niższe koszty dzisiaj, żeby za pół roku/rok gasić pożary i ponosić ogromne nakłady na ratowanie sytuacji? Jakość usługi i wysokie standardy kosztują. Zawsze śmieszyło mnie porównanie malucha i mercedesa, ale ono jest w 100 proc. trafione. Nie wiem skąd w nas ta mentalność, chcemy jeździć super samochodem a zapłacić jak za hulajnogę.

Mam nadzieję, że moje refleksje skłonią nas wszystkich do przemyśleń, do zastanowienia się nad powrotem do pracy z biznesem przy pomocy relacji i naprawdę partnerskiego podejścia.

## CV kandydatów coraz lepsze?



Pierwszy kontakt z pracodawcą, jakim jest CV, dla części spośród poszukujących pracy osób jest jednocześnie najtrudniejszym etapem rekrutacji. W ostatnim okresie nastąpiła znaczna poprawa w sposobie przygotowywania aplikacji przez kandydatów.



Ewolucja obserwowana przez rekruterów w nadsyłanych CV odzwierciedla transformację, jaka w ciągu ostatnich kilku lat zaszła na naszym rynku pracy. Jeszcze do niedawna elementem, który zaraz po danych osobowych kandydaci umieszczali w swoich aplikacjach jako pierwszy, były informacje o zdobytym wykształceniu. W miarę wzrostu liczby absolwentów i jednoczesnym nasileniu stopnia konkurencyjności na rynku, ta kolejność uległa jednak zamianie. Tym, czego obecnie oczekują pracodawcy jest przede wszystkim doświadczenie. Nic więc dziwnego, że to ten właśnie element wysunął się na przód. Zdając sobie z tego sprawę, coraz więcej absolwentów oraz kandydatów

będących dopiero w trakcie zdobywania wykształcenia, eksponuje w swoich CV informacje o odbyciu praktyk oraz staży. Zdecydowanie więcej osób zdradza też bardziej świadome podejście do swoich planów zawodowych, opisując w aplikacji cel zawodowy oraz przedstawiając spójną ścieżkę kariery. Godne uwagi jest także zamieszczanie przez kandydatów tzw. „success stories”. Czyli przedstawianie w krótki, konkretny sposób swoich największych sukcesów, sygnalizujących potencjalnemu pracodawcy efektywność wykonywanej pracy (np. „zwiększenie efektywności działu o 120 proc.”).

– W ciągu kilku ostatnich lat wzrosła wiedza kandydatów na temat rynku pracy, czego odzwierciedleniem są aplikacje, jakie od nich otrzymujemy, – komentuje

cd. na str. 6

## cd. ze str. 5

Magdalena Krysta, kierownik jednego z biur agencji zatrudnienia Manpower. – Obserwujemy mniej błędów językowych popełnianych w nadsyłanych dokumentach. CV są lepsze jakościowo, ujednolicone, większość z nich posiada zapis klauzuli o ochronie danych osobowych, często mają też estetyczną i przejrzystą szatę graficzną. Zmiany na korzyść nie dotyczą tylko formy i poprawnej konstrukcji. Osoby szukające pracy są coraz bardziej świadome swoich oczekiwań, umiejętności, a także wymagań pracodawców, co przekłada się na treść aplikacji. To bardzo cieszy, bo pokazuje, że kandydaci coraz umiejętniej uczą się zdobywać zatrudnienie – dodaje Magdalena Krysta.

Dostęp do Internetu nie tylko pomógł w zdobywaniu wiedzy na temat właściwego poszukiwania pracy, ale również udostępnił nowe formy pozwalające na kontakt z pracodawcą oraz promocję przed nim swoich umiejętności. Skutkuje to wzrostem popularności zamieszczania w CV linków prowadzących do profili kandydatów na serwisach zawodowych, a także indywidualnie przygotowanych stronach z portfolio kandydata. Zdając sobie sprawę z wagi konkretnych kompetencji, w przygotowywanych CV kandydaci większy nacisk kładą na rozbudowanie części po-

święconej opisowi posiadanych umiejętności. Chętniej podają również kontakt do osób, które mogą udzielić im referencji.

– Przyczyn pozytywnych zmian należy upatrywać w konsekwentnej edukacji rynku pracy przez podmioty, jakie na nim działają, a także w większym dostępie do artykułów poradniczych i innych publikacji tematycznych, – komentuje Magdale-



na Krysta. – Wzrasta też popularność doradców zawodowych, a także warsztatów z zarządzania karierą, organizowanych wspólnie przez szkoły i uczelnie oraz agencje zatrudnienia. Wciąż jeszcze wśród osób poszukujących pracy mamy do czynienia z dużą grupą, która popełnia podstawowe błędy i potrzebuje doradztwa w zakresie przygotowywania dokumentów aplikacyjnych. Jednak w miarę upływu czasu oraz uruchamiania kolejnych

projektów wspierających kandydatów, odsetek ten będzie stopniowo malał.

**A jak jest w branży logistycznej?**

– Jakość CV poprawiła się znacznie, również w branży logistycznej. Z pewnością jedną z przyczyn tego wzrostu jakości jest edukacja młodzieży przez akademickie Biura Karier, które pomagają w opracowaniach aplikacji i szkolą studentów pod tym kątem. A z drugiej strony rosnące wymagania rynku. Aplikowanie do kilku, czy nawet kilkudziesięciu firm, które nie odpowiedziały na CV kandydata skłania go często do przemyśleń i weryfikacji wysłanego życiorysu zawodowego – czy aby nie ma tam błędu, złej konstrukcji, z powodu której ciągle moja kandydatura jest odrzucana. Dużą rolę odgrywa też dostęp on-line do różnego rodzaju wzorców poprzez różne portale o tematyce HR-owej, które wskazują jak powinny wyglądać prawidłowo dokumenty

aplikacyjne. Oczywiście wszystko też zależy do stanowiska. Specjaliści, kadra menadżerska, bardzo dobrze radzą sobie z opracowaniem dokumentacji aplikacyjnej. Ale już kandydaci na stanowiska niższego szczebla, jak w przypadku naszej branży np. kierowca, magazynier – bywa jeszcze z tym różnie – komentuje ekspert Pracujwlogistyce.pl

(opr. red/ManpowerGroup)






MIĘDZYNARODOWE TARGI TRANSPORTU I LOGISTYKI

26 – 28 LISTOPADA 2013  
**WARSZAWA**

trans-poland.pl

# Operational excellence

## **KOBIETY** W LOGISTYCE

Rozmowa z **Sabiną Krzystalik**, wiceprezes ds. łańcucha dostaw w regionie Europy Środkowo-Wschodniej w Grupie Unilever

**Unilever przykłada ogromną wagę do działalności zgodnej ze zrównoważonym rozwojem, co konkretnie to oznacza?**

– Zrównoważony rozwój jest wpisany w strategię firmy Unilever od wielu lat w każdym obszarze działalności i w całym łańcuchu wartości: począwszy od pozyskiwania surowców, przez produkcję, transport, korzystanie z naszych produktów przez konsumentów oraz zarządzanie odpadami. Tak więc kryje się pod tym nie tylko ochrona środowiska i redukcja emisji dwutlenku węgla, ale przede wszystkim optymalizacja kosztów oraz efektywności operacyjnej. Oczywiście najważniejszym celem biznesowym jest stały wzrost, ale przy jednoczesnym obniżeniu negatywnego wpływu naszej działalności na otoczenie.

**Jaka jest filozofia łańcucha dostaw w tak dużej organizacji?**

– Ciągłe dostosowywanie organizacji do szybko zmieniającego się rynku, podążanie za nowymi trendami, które kreują zarówno nasi klienci oraz konsumenci. Szczególnie widoczne jest to w łańcuchu dostaw: w logistyce i transporcie. W naszej działalności kierujemy się mottem „myśl lokalnie, działaj globalnie”. Tworzymy struktury lokalne, które wykorzystują skalę i specjalizacje na poziomie regionalnym i globalnym. W przypadku łańcucha dostaw kierujemy się zasadą „operational excellence”, czyli ciągłego doskonalenia procesów wpływających na naszą efektywność operacyjną, czyli np. obniżenie kosztów, redukcję emisji dwutlenku węgla i ciągłe poprawianie jakości serwisu dla klienta. Wykorzystując nasze globalne doświadczenia z wielu rynków, jesteśmy w stanie wprowadzać nowoczesne technologie i zwiększać efektywność, nie tracąc przy tym kontaktu z klientem. Co ważniejsze, bardzo często to nasze lokalne działania i inicjatywy pomagają

w kreowaniu nowych standardów, które następnie stają się rozwiązaniami europejskimi i globalnymi w naszej firmie.

**Co jest najtrudniejsze w zarządzaniu łańcuchem dostaw, a co dla Pani największym wyzwaniem?**

– Nieprzewidywalność i szybkość zmian. A w ślad za tym planowanie i odpowiedź na potrzeby klienta, które wymagają błyskawicznego działania. Coraz powszechniejszym zjawiskiem na obecnym rynku są m.in. chęć zwiększenia efektywności kosztowej, większa rywalizacja, a czasami walka cenowa. Dlatego firmy takie jak nasza muszą działać szybko i proaktywnie, wyprzedzać aktualne i kreować przyszłe trendy. Natomiast moim największym wyzwaniem jest ciągłe szukanie odpowiedzi na pytania – jak szybko dostosowywać nasze procesy i działania, aby odpowiadać na zmieniające się potrzeby rynkowe oraz jak budować krok po kroku silny „leadership team”, wykorzystując talenty moich ludzi, aby te trudne cele osiągnąć.

**Jak udaje się wdrożyć w strategię zrównoważonego rozwoju poddostawców i utrzymać odpowiedni poziom usług przy tak dużej skali działalności jaką prowadzi Unilever?**

– Każdy z poddostawców, czy to firma logistyczna, czy dostawca surowców, musi jednakowo spełnić bardzo wysokie wymagania spowodowane zmieniającymi się



realiami na rynku. Niestety w naszej branży dzisiaj nie ma taryfy ulgowej i wszystkie firmy działające w obszarze łańcucha dostaw muszą się dostosowywać, aby spełniać te wymagania, ponieważ inaczej zostaną w tyle i stracą swoją konkurencyjność. Rozwijając nasze marki i Grupę, realizujemy programy rozwoju, w tym również poprzez zarządzanie ludźmi i jeśli nasi dostawcy nie pójdą za nami, za tymi trendami, to zaczną generować nam straty.

**A jak w takim modelu zarządzania odnajduje się logistyka i polski transport?**

– Mówiąc o dystrybucji i magazynowaniu, Polska jest częścią europejskiej sieci logistycznej. Możemy się tutaj pochwalić, że główne centrum zarządzania transportem Unilever na całą Europę znajduje się w Katowicach. To właśnie w Katowic

cd. na str. 8



cd. ze str. 7

cach utworzyliśmy specjalne centrum operacji logistycznych pod nazwą UltraLogistik, które zatrudnia doskonałych, świetnie wykształconych specjalistów głównie z Polski, jak również z całej Europy. Stworzyli oni nie tylko centrum zarządzania transportem, ale też na bazie swoich doświadczeń, centrum operacji logistycznych firmy Unilever na Europę. Efekty pracy naszego oddziału z Katowic zostały pokazane w globalnym raporcie Unilevera dotyczącym zrównoważonego rozwoju. Dzięki działaniom UltraLogistik nasza firma zaoszczędziła w skali europejskiej 50 mln euro w latach 2008–2012, co jest doskonałym przykładem efektywności działań w transporcie. Obecnie zespół w Katowicach liczy ok. 200 osób. UltraLogistik cały czas się rozwija, obsługuje 60 naszych europejskich fabryk, organizując dostawy z całego świata.

**Jak na co dzień udaje się Pani równoważyć życie prywatne z życiem zawodowym?**

– Osoby na stanowiskach zarządczych z reguły kojarzą się z perfekcjonistami i często charakteryzują się dokładnym organizowaniem swojej pracy i w ogóle

całego dnia... Oczywiście zawsze istnieje ryzyko, że takie osoby mogą zapominać o życiu prywatnym. A mój świat nigdy nie będzie poukładany, bo zawsze coś trzeba poświęcić w pewnym momencie, raz pracę, a raz dom. Oczywiście jest to emocjonalnie trudne do pogodzenia, ale chcąc zachować jakąś równowagę w życiu trzeba to zaakceptować. Nie da się robić wszystkiego idealnie, ale ważne jest właśnie, aby umieć to równoważyć. To też ciągła wewnętrzna walka ze samym sobą i umiejętność radzenia sobie ze stresem.

**Z wykształcenia jest Pani logistyką?**

– Nie. Z wykształcenia jestem inżynierem technologiemi chemicznym. Moją historię zawodową zaczęłam od dużych projektów inwestycyjnych, w ramach których wdrażałam linie produkcyjne, a w dosyć wczesnym wieku zostałam managerem i po raz pierwszy zarządzałam dużym zespołem 135 osób w jednej z rafinerii, w gronie których byli doświadczeni inżynierowie, specjaliści, a ja znałam się głównie na procesach inżynieryjnych. Wówczas mało wiedziałam o zarządzaniu ludźmi – zarządzania zespołem uczyłam się na bazie trudnych doświadczeń związanych z wdrażaniem zmian strukturalnych w firmie. To była trudna lekcja zarządzania

ludźmi. Potem jeszcze kilka lat zajęło mi uczenie się zarządzania i myślenia strategicznego. Dwa lata temu zostałam wiceprezesem i przejęłam obszary związane z łańcuchem dostaw w Europie Środkowo-Wschodniej. Od tego czasu zastanawiam się jak procesy „supply chain” mogą lepiej wpisywać się w biznes firmy Unilever. Przyznam, że zarządzanie łańcuchem dostaw stało się po części moją pasją zawodową i przejawia się np. w ciągłym myśleniu oraz inspirowaniu mojego zespołu do kreatywnego podejścia do tego zagadnień, np.: „w jaki sposób tworzyć nowe modele działalności, aby jeszcze szybciej i sprawniej odpowiadać na potrzeby naszego szybko zmieniającego się rynku?”

**Co jest największym, jak dotychczas, Pani sukcesem?**

– Moja rodzina i to że nie zatraciłam swoich wartości rodzinnych przez te 20 lat intensywnego życia zawodowego. Ciągle też potrafię utrzymać dystans do tego, co robię i chyba to uważam za mój osobisty sukces.

**Dziękuję za rozmowę,**

**Beata Trochymiak**

Kamil Jabłoński, aplikant radcowski w TGC Corporate



## Sprawdź, czy potrafisz poprawnie wyliczyć wymiar swojego urlopu

**C**hociaż zasady naliczania urlopu określa jasno Kodeks pracy, indywidualne sytuacje zatrudnionych wzbudzają niekiedy ich wątpliwości. Komu przysługuje tylko 20 dni wypoczynku, a komu już 26? Czy nawet po miesiącu pracy należy nam się urlop i kiedy można wystąpić o jego udzielenie w trybie „na żądanie”? Niejasności tłumaczy ekspert, Kamil Jabłoński, aplikant radcowski w TGC Corporate Lawyers.

cd. na str. 9

Do okresu pracy, od którego zależy wymiar urlopu, wlicza się z tytułu ukończenia:

- 1) **zasadniczej lub innej równorzędnej szkoły zawodowej** – przewidziany programem nauczania czas trwania nauki, nie więcej jednak niż **3 lata**,
- 2) **średniej szkoły zawodowej** – przewidziany programem nauczania czas trwania nauki, nie więcej jednak niż **5 lat**,
- 3) **średniej szkoły zawodowej dla absolwentów zasadniczych (równorzędnych) szkół zawodowych** – **5 lat**,
- 4) **średniej szkoły ogólnokształcącej** – **4 lata**,
- 5) **szkoły policealnej** – **6 lat**,
- 6) **szkoły wyższej** – **8 lat**.

**WAŻNE!** Powyższe okresy nie podlegają sumowaniu.



cd. ze str. 8

Długość urlopu wypoczynkowego zależy od stażu pracy i zasadniczo może wynosić 20 dni – jeżeli pracownik jest zatrudniony krócej niż 10 lat, bądź 26 dni – jeżeli pracuje on od co najmniej 10 lat. Kodeks pracy przewiduje również, że przy obliczaniu wymiaru urlopu uwzględnia się okresy pobieranej nauki.

### Ile dni urlopu

Kodeks pracy w zakresie obliczania wymiaru urlopu rozróżnia dwa odrębne przypadki. Gdy osoba podejmuje pierwszą pracę – w roku kalendarzowym, w którym została zatrudniona, z upływem każdego miesiąca pracy uzyskuje prawo do urlopu w wymiarze 1/12 wymiaru urlopu przy-



### Przykład

Pani Kowalskiej przysługuje obecnie 20 dni urlopu. W firmie ABC pracowała od 1 lipca do 31 sierpnia. Zatrudniona była na całym etacie, a stosunek pracy łączący ją z pracodawcą był kolejnym zatrudnieniem, przysługują jej więc 4 dni urlopu. Ustalając proporcjonalny wymiar urlopu, należy pomnożyć 2/12 przez 20 dni urlopu. W efekcie otrzymamy 3,33 dni urlopu wypoczynkowego, które po zaokrągleniu do pełnego dnia dadzą nam 4 dni urlopu. Zgodnie z Kodeksem pracy niepełny kalendarzowy miesiąc pracy zaokrągla się bowiem w górę do pełnego miesiąca.

sługującego mu po przepracowaniu roku. Inaczej sytuacja kształtuje się, gdy podejmujemy kolejną pracę zawodową w życiu. Wówczas należy ustalić proporcjonalny wymiar urlopu wypoczynkowego pracownika, przysługujący mu po przepracowaniu danego okresu u pracodawcy. Przyjmuje się, że kalendarzowy miesiąc pracy odpowiada 1/12 wymiaru urlopu przysługującego pracownikowi.

### Na żądanie

Pracodawca ma obowiązek udzielić na żądanie pracownika i w terminie przez niego wskazanym nie więcej niż 4 dni urlopu w każdym roku kalendarzowym. Zatrudniony zgłasza takie żądanie najpóźniej w dniu jego rozpoczęcia. Urlop zostaje udzielony pracownikowi z puli dni

przeznaczonych na przysługujący mu w danym roku kalendarzowym urlop wypoczynkowy. Zatem podstawową różnicą urlopu na żądanie w stosunku do urlopu wypoczynkowego jest tryb jego udzielenia. Urlop na żądanie w wymiarze 4 dni może być przyznany łącznie lub w częściach, np. po jednym dniem. Jednak należy pamiętać, że pracownik nie może decydować sam o jego rozpoczęciu. Dopóki pracodawca nie wyrazi na to zgody, dopóty pracownik nie może z niego skorzystać. Takie stanowisko wyraził Sąd Najwyższy w wyroku z 16 września 2008 r. (II PK 26/08). Posługując się więc analizowanym przykładem, pracownica, której przypadają 4 dni urlopu wypoczynkowego, mogła w okresie zatrudnienia skorzystać z urlopu na żądanie.

## Jak rozliczać faktoring?

**J**ak pokazują dane Polskiego Związku Faktorów (PZF), w ostatnim roku wartość obrotów na rynku faktoringu wyniosła ponad 100 mln zł i w porównaniu do poprzedniego (tj. 2011) wzrosła o ponad 20 mln zł. Świadczy to o coraz większym zainteresowaniu tą formą finansowania działalności gospodarczej.

### Podatki transakcyjne

Wedle ustawy o VAT, liczne rodzaje usług związanych z pośrednictwem finansowym korzystają ze zwolnienia z VAT. Zwolnienie ma zastosowanie również w przypadku, gdy dane usługi są właściwym i nie-

zbędnym elementem innej, zwolnionej z VAT usługi a jednocześnie same stanowią odrębną całość. Zwolnienia te nie mają jednak zastosowania do czynności ściągania długów, w tym do faktoringu – zatem **podlegają one stawce podstawowej VAT, czyli obecnie 23 proc.**

### Poprzednie podejście

Do 2011 roku przyjmowano, że opodatkowane przy usłudze faktoringu było przede wszystkim nabycie wierzytelności handlowej przez faktora od przedsiębiorcy (faktoranta). Podstawę opodatkowania

cd. na str. 10



cd. ze str. 9

stanowiła zatem różnica pomiędzy wartością nominalną wierzytelności a wartością, którą faktor zapłaci wierzycielowi pierwotnemu (faktorantowi). Jeżeli w związku z ich nabyciem w ramach umowy faktoringu wynagrodzenie (poza albo zamiast dyskonta) wypłacane było także w formie odsetek, przyjmowano, że nie stanowią one osobnej usługi pośrednictwa finansowego, która korzystałaby ze zwolnienia z VAT. Organy podatkowe podkreślały, że takie odsetki stanowiły element wynagrodzenia za usługi faktoringu i z tego powodu podlegają podatkowi VAT.

#### Tak jest obecnie

Podjęcie to uległo jednak zmianie po wyroku Trybunału Sprawiedliwości UE (TSUE) z końca 2011 roku w sprawie GFKL Financial Services AG C-93/10. TSUE uznał, że o ile ustalona przez strony umowy cesji cena sprzedaży wierzytelności jest niższa od jej wartości nominalnej i jednocześnie różnica między nimi, odzwierciedla rzeczywistą ekonomiczną wartość wierzytelności w chwili sprzedaży, nie możemy mówić o odpłatnym świadczeniu usług. Jednak sprzedaż wierzytelności nabytej od pierwotnego wierzyciela (faktoranta), będzie już mogła stanowić, co do zasady, czynność podlegającą VAT. Odsetki (poza karnymi), czy też inne opłaty ustalone pomiędzy stronami jako wynagrodzenie za usługi faktoringu, nadal będą podlegały stawce 23 proc., ale już nie samo dyskonto. W konsekwencji powołanego wyroku TSUE, cesja wierzytelności w wykonaniu umowy faktoringu może podlegać podat-



kowi od czynności cywilnoprawnych. Będzie tak, o ile zostanie ona dokonana w formie jednej z umów wymienionych w ustawie o PCC, np. umowy sprzedaży. W odmiennym wypadku, PCC nie będzie należne. Momentem powstania obowiązku podatkowego w VAT przy usługach faktoringu co do zasady jest wykonanie usługi, czyli zakup wierzytelności. Jednakże, jeżeli wynagrodzenie za faktoring nie byłoby uiszczane w formie dyskonta przy nabyciu wierzytelności, lecz w innej formie już po jej zakupie, to wydaje się, że dopiero wówczas powstawałby obowiązek podatkowy w VAT. Jeżeli dostawcą usług dla polskiego podatnika VAT jest podmiot niezarejestrowany na potrzeby VAT w Polsce, wówczas nabywca dokonuje rozliczenia tych usług, na zasadzie odwrotnego obciążenia. Wykazuje on VAT należny i naliczony w deklaracji za miesiąc powstania obowiązku podatkowego. Jeżeli kupujący wykorzystuje usługi na potrzeby czynności podlegających podatkowi VAT, wówczas może odliczyć podatek VAT naliczony od podatku VAT należnego od dostawy usług.

#### Podatki dochodowe

Po cesji wierzytelności faktorant będzie mógł obniżyć swoje zobowiązania podatkowe o dyskonto lub odsetki oraz ewentualnie inne opłaty przyjęte pomiędzy stronami. Sama zapłata wierzytelności przez faktora, nie będzie stanowiła przychodu przedsiębiorcy (faktoranta), o ile rozpoznał on ten przychód wcześniej i do tej pory nie dokonał w tym zakresie korekty. Dla faktora, przychodem w tej sytuacji

będzie należność otrzymana w wyniku windykacji lub zbycia wierzytelności oraz odsetki i inne opłaty. Kosztem uzyskania przychodów będą natomiast wydatki na jej nabycie. **W przypadku polskich podatników CIT dochody wynikające z faktoringu będą opodatkowane na zasadach ogólnych, czyli z zastosowaniem stawki 19 proc.** Jeżeli któraś ze stron umowy faktoringowej będzie podmiotem zagranicznym, zastosowanie może znaleźć umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania. Na jej gruncie przede wszystkim należy zbadać, czy w danym przypadku możliwe jest zastosowanie zwolnienia lub obniżonych stawek.

Opr. Wojciech Garczyński,  
doradca podatkowy w Baker Tilly Poland

#### 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. Pułtуска 12/14 lok. 2, 04-331 Warszawa

