



ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENEDŻERA LOGISTYKI

Menedżerowie to tykające w różnym tempie zegarowe bomby decyzyjne, na tyle inteligentne, że w pełni świadome własnego wnętrza. Mają oni wpływ zarówno na moment wybuchu, jak i kształt wyrzuconej na zewnątrz materii decyzyjnej. Niektórzy są powolni, ostrożni w podejmowaniu decyzji, za każdym razem sprawdzają zgodność z przepisami organizacji, inni zaś mają zdecydowane i niepodważalne poglądy, których akceptacje starają się wymusić na otoczeniu. Jedni aktywnie uczestniczą w działaniach zespołu, inni tylko aktywnie rozliczają z przydzielonych wcześniej zadań.

Niezależnie od stosowanego stylu kierowania wszyscy menedżerowie

logistyki ponoszą odpowiedzialność za zapewnienie właściwego czasu i miejsca, odpowiedniej ilości i jakości, przy jednoczesnej minimalizacji kosztów i maksymalizacji zysku. Odpowiedzialność jednak nie wiąże się tylko z obowiązkami, ale i z predyspozycjami, umiejętnościami, doświadczeniem i dojrzałością w podejmowaniu mądrych decyzji.

Wizja odpowiedzialności menedżera

Postępowanie odpowiedzialne to takie, które jest zgodne z ogólnie przyjętymi zasadami etyki, a więc jest uczciwe. Zatem menedżer odpowiedzialny to taki, który wyznaje, a przede wszystkim stosuje zasady fair play na każdym kroku, a jednocześnie ma w sobie tyle odwagi, by

przyznać się do popełnionego błędu i ponieść konsekwencje za wszystkie swoje decyzje.

Odpowiedzialność menedżerska to gotowość do pracy, w obliczu podpisanej lub uzgodnionej ustnie umowy, według własnego sumienia i własnych ambicji, obowiązku zadbania o personel, a jednocześnie o procesy, w sposób prowadzący do zamierzonego, optymalnego rezultatu. Aby było to możliwe, osoba realizująca funkcje zarządcze, polegające na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu, wdrażaniu i kontroli, musi oprócz odpowiednich kompetencji posiadać także pewne predyspozycje osobowościowe, takie jak asertywność, kreatywność i przedsiębiorczość, a nawet skłonność do ryzyka.



Ponadto, menedżer musi być odporny na zmęczenie, gotowy do wykonywania różnicowanych działań, w czym niezbędna jest podzielność uwagi, dobra koncentracja, a także zdolność do błyskawicznego przetwarzania informacji i szybkiego reagowania, często w sytuacjach nie-

i żelaznej autodyscypliny oraz odrobina szaleństwa rozumianego jako elastyczne podążanie nieutartym szlakiem myślowym. Do tworzenia wizji i strategii konieczna jest z kolei umiejętność połączenia wcześniej zanalizowanych informacji i generowania na ich podstawie oryginalnych,

Za każdym razem menedżer logistyki wkracza na grząski grunt rzeczywistości gospodarczej. Dlatego też kluczowe znaczenie ma profesjonalne, a więc i odpowiedzialne podejście w obliczu ryzyka do problemu, za którego rozwiązanie ma on odpowiadać.

pewności i zwiększonego ryzyka. Musi być także skłonny do permanentnego dokształcania się i szybkiego nabywania nowych umiejętności.

Menedżer powinien być również sprawnym copywriterem, by aktywnie komunikować zamierzone i odpowiednio skonstruowane treści, zarówno w mowie, jak i w piśmie. Zanim jednak dojdzie do delegowania zadań czy wygłaszania komunikatów, menedżer musi w pełni korzystać z umiejętności słuchania, zdolności empatii, wyrażanej także w szacunku dla cudzych, niekiedy odmiennych poglądów. Przydatne jest tutaj również zindywidualizowane podejście do wszystkich rozmówców i tym samym zdolność wyłapywania i sprawnego wykorzystywania motywów, które dla nich są najważniejsze. Wszystkie te cechy i umiejętności pozwalają w końcu oddziaływać na innych, także podczas negocjacji, z którymi menedżer ma do czynienia na co dzień.

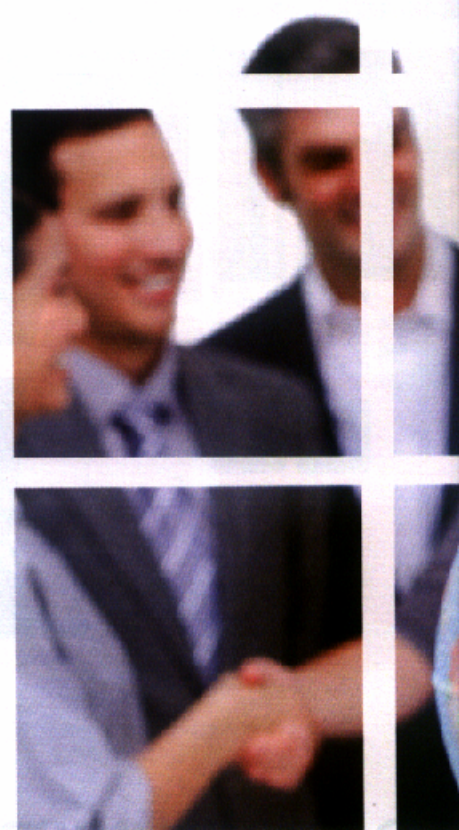
Motorem odpowiedzialności menedżerskiej powinna być jego wewnętrzna motywacja, opierająca się na chęci rozwoju, prestiżowych i materialnych osiągnięciach, potrzebie dominacji, połączona ze zdolnością do narzucenia sobie tempa pracy

alternatywnych rozwiązań wybiegających w bliższą i dalszą przyszłość.

Na koniec warto podkreślić znaczenie autorytetu menedżera, budowanego m.in. poprzez wywiązywanie się z obietnic nie tylko w sprawach finansowych, terminach dostaw i gwarancji jakości, ale i we wszystkich pozostałych. Poza zaufaniem na autorytet menedżera wpływa także trafność podejmowanych decyzji, a tym samym i posłuch wśród podwładnych, współpracowników, przełożonych i kontrahentów. Natomiast na trafność decyzji wpływają wcześniej wspomniane predyspozycje oraz wiedza i doświadczenie, które pozwalają na samodzielne wykonanie wszystkich zadań, będących w gestii jego podwładnych.

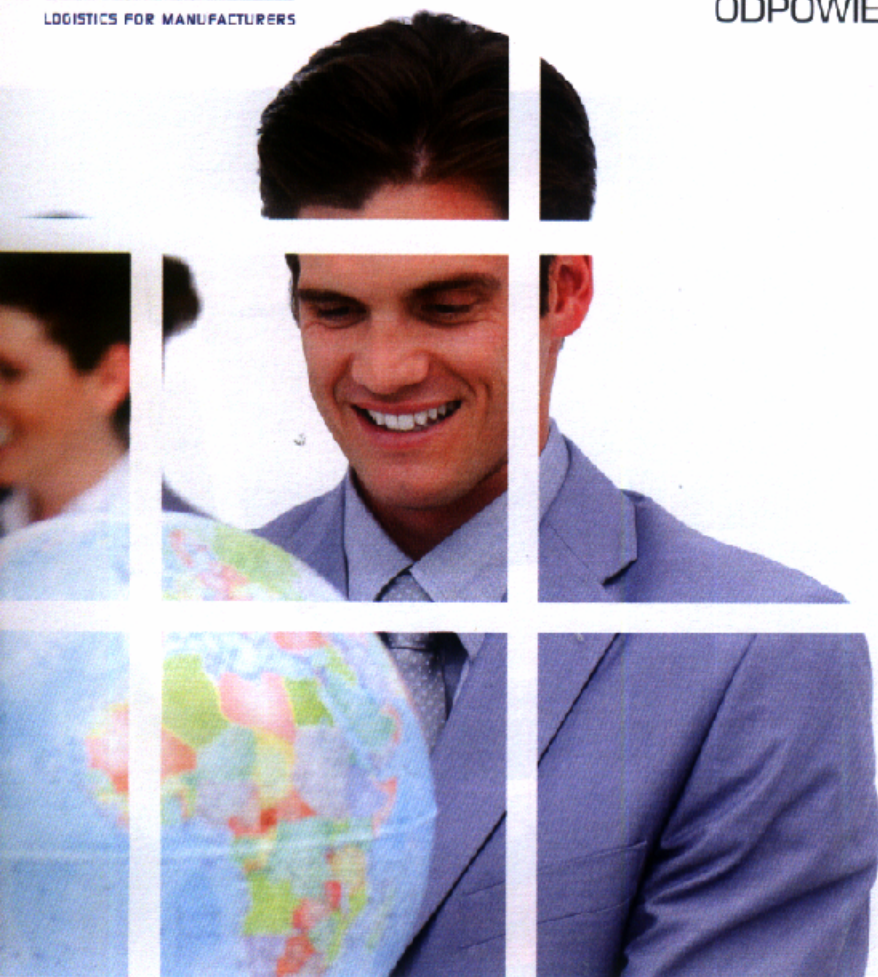
Kompetencje branżowe

Dla odpowiedzialnych i sprawnych działań menedżerskich kluczowa jest oczywiście wiedza, mądrość, intuicja i doświadczenie. Menedżer powinien posiadać dobre, interdyscyplinarne przygotowanie, pozwalające na orientację w otoczeniu ekonomicznym, prawnym, społecznym i politycznym. Niezależnie od obszaru, za jaki odpowiada bezpośrednio dany



menedżer, powinien on dobrze znać rynek i tym samym wszelkie możliwe konotacje biznesowe pomiędzy podmiotami gospodarczymi. A zaktualizowaniem tych nieustannie aktualizowanych informacji powinna być dlań kluczowa, dogłębna wiedza stricte branżowa.

Menedżer logistyki powinien posiadać wiedzę na temat wszelkich dostępnych form współpracy między przedsiębiorstwami oraz nowoczesnych systemów ułatwiających tę współpracę. Ze względu na specyfikę logistyki niezbędna jest także znajomość wszystkich strategicznych procesów i praktyczna umiejętność ich modelowania, kosztorysowania, kontrolowania i koordynacji w różnych sytuacjach zmieniającego się, niemalże z godziny na godzinę, otoczenia. Ponieważ zarządzanie logistyką oprócz menedżerskiej strony ma także tę czysto techniczną, warunkiem sprawnego zarządzania tą dziedziną jest znajomość technicznych systemów logistycznych.



Odpowiedzialny menedżer musi znać ograniczenia techniczne i infrastrukturalne wszystkich dostępnych systemów transportowych, by wiedzieć, jak dobrać optymalne środki transportu do poszczególnych zadań przewozowych, a tym samym móc sprawnie zarządzać wiedzą i działaniami osób podległych. Następnym wyznacznikiem odpowiedzialności w ramach kompetencji branżowych jest znajomość najnowszych rozwiązań w dziedzinie inżynierii i obsługi nowoczesnych magazynów. Dla skuteczności w sterowaniu przepływem produktów i informacji niezbędna jest wiedza z zakresu wykorzystywanych w logistyce systemów informatycznych i telekomunikacyjnych.

Ta podstawowa, a zarazem obszerna wiedza jest dopiero punktem wyjścia do podejmowania sprawnych, a więc dokładnie przemyślanych i zaplanowanych ruchów w zarządzaniu logistyką. Do tego dochodzi jeszcze perfekcyjna znajomość własnej branży i pozycji konkurencyjnej własnej firmy, jej

słabości i mocnych stron. W tym kontekście, jak wskazuje logika, menedżer będzie bardziej odpowiedzialny i przystosowany do pełnienia interdyscyplinarnej zarządczej funkcji logistycznej, pełniąc wcześniej różne funkcje w firmie. Może on dzięki temu doświadczyć wielokierunkowego spojrzenia na organizację i zyskać przy tym większą pewność przekonań, a co za tym idzie, także trafność wielu decyzji podejmowanych często w warunkach niepewności.

Prawdziwy menedżer

Poziom odpowiedzialności, a tym samym i zakres obowiązków menedżerów logistyki, różni się w zależności od szczebla w strukturze organizacyjnej, a więc czy jest to kierownik, czy może dyrektor, który z drugiej strony jest lub nie jest członkiem zarządu, w związku z czym autonomiczność jego decyzji może być mniejsza lub większa. Rozbieżności wynikać mogą także w zależności od wielkości i dojrzałości rynkowej danej firmy, jej

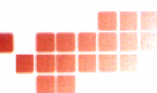
kultury organizacyjnej i pochodzenia – czy dana firma jest prywatna, czy państwowa, czy w firmie dominuje kapitał polski, czy zagraniczny. Wreszcie na charakter odpowiedzialności ma wpływ rodzaj prowadzonej działalności, to znaczy, czy podmiot jest np. producentem, dystrybutorem, czy usługodawcą rozwiązań logistycznych, czy może jednym i drugim.

Odpowiedzialność menedżera zarządzającego procesami logistycznymi czy całymi łańcuchami dostaw zależy może także od przyjętej polityki firmy w zakresie wymiaru obsługi logistycznej. Niektóre firmy obsługują samodzielnie całość lub część obszaru logistycznego, inne zaś korzystają wyłącznie z usług operatorów. W firmach logistycznych na odpowiedzialność poszczególnych menedżerów może mieć wpływ oczywiście również stopień specjalizacji operatora, np. w zakresie transportu, spedycji, magazynowania lub kompleksowości usług logistycznych realizowanych w ramach modeli biznesowych 3,4 a nawet 5PL.

O zróżnicowanym charakterze podejścia do zarządzania logistyką w zależności od wyżej wspomnianych czynników świadczyć może wypowiedź menedżera jednej z prężnie rozwijających się firm, zajmującej się dystrybucją prasy, produktów FMCG, a także świadczącej m.in. usługi logistyczne.

– W Kolporterze odpowiadam za cały proces dystrybucji prasy, czyli fizyczną dostawę gazet, počawszy od ich przyjęcia do centralnego magazynu, poprzez redystrybucję od naszych oddziałów terenowych, a kończąc na dostawie do 27 tysięcy punktów sprzedaży w całej Polsce – wyjaśnia Mariusz Iskała, dyrektor Pionu Logistyki Kolportera SA. – W mojej gestii jest również obsługa zwrotów – ich transport i magazynowanie, a także obsługa rozliczeń i procedury inkaso. Ponadto, zajmuję się optymalizacją kosztów dystrybucji i minimalizowaniem strat technologicznych. Podlegam bezpośrednio wiceprezesowi zarządu Kolportera SA, odpowiedzialnemu za Departament Dystrybucji Prasy.

– Kolporter dysponuje własną flotą samochodową, która ostatnio



powiększyła się o 7 nowych dużych pojazdów dostawczych, korzystamy również z usług zewnętrznych przewoźników – dodaje Mariusz Iskało. – Dostarczamy prasę do naszych 20 oddziałów terenowych – dziennie jest to średnio 1600 palet, czyli ok. 1000 ton. Natomiast jeśli chodzi o dystrybucję prasy z oddziałów bezpośrednio do punktów sprzedaży, opieramy się w 100% na outsourcingu, czyli podwykonawstwie firm zewnętrznych.

Menedżer kontraktowy

Ciekawą, rozwijającą się coraz bardziej w warunkach polskich formą menedżera jest menedżer kontraktowy, nazywany także interim menedżerem. Zgodnie z definicją autorstwa Romana Wendta zamieszczoną w książce o wymownym tytule „Interim management w Polsce”, a wydaną po raz pierwszy przez Stowarzyszenie Interim Managers, „Interim management to czasowe, zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną (interim managera), nakierowane na osiągnięcie konkretnych, ustalonych rezultatów biznesowych i oparte na współpracy oraz partycypacji w ryzyku i zysku – w odniesieniu do zamierzonego efektu.”

Interim menedżerowie zatrudniani są przez firmy w ramach kontraktów menedżerskich (niekiedy także na umowę o pracę) na okres realizacji przedsięwzięć trudnych, ryzykownych czy wręcz niewygodnych z punktu widzenia samej organizacji. Ich działania mają często charakter strategiczny, wiążący się np. z przeprowadzeniem reorganizacji przedsiębiorstwa, wejściem na nowe rynki, przeprowadzeniem cięć budżetowych i personalnych czy zaplanowaniem i wdrożeniem skomplikowanych projektów. W takim kontekście niezwykle istotna jest ich odpowiedzialność za podejmowane decyzje, w szczególności w porównaniu z pracownikami etatowymi.

– Zakres odpowiedzialności interim menedżera logistyki jest taki sam jak menedżera etatowego co do obszaru pracy, czyli procesów związanych z logistyką – zauważa Roman Wendt,

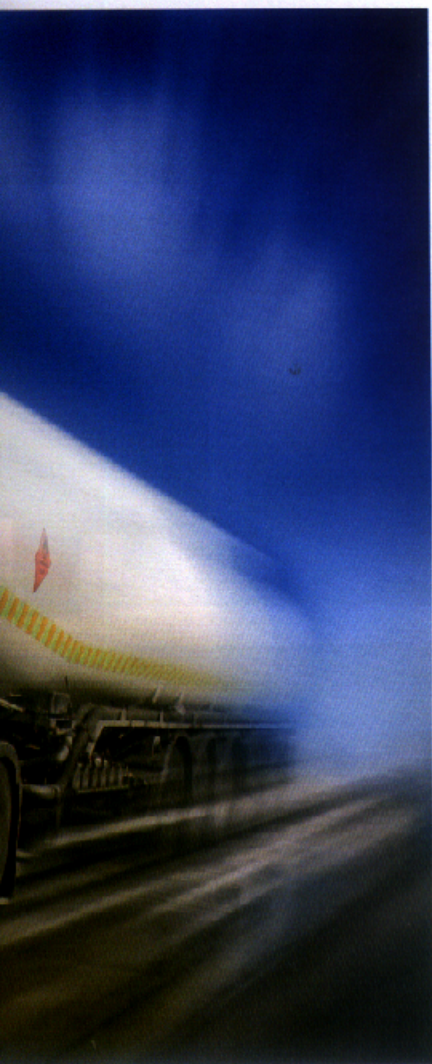


interim menedżer. – Różnice pojawiają się dopiero w zakresie odpowiedzialności za osiągnięcie założonych rezultatów. W większości przypadków część wynagrodzenia interim menedżera uzależniona jest od osiągnięcia założonego na początku współpracy celu biznesowego (tzw. success fee). W tym rozumieniu ponosi on odpowiedzialność za efekt swojej pracy. W przypadku menedżera etatowego jego wynagrodzenie zasadnicze nie jest uzależnione od efektów pracy. Za osiągnięcie postawionych celów może on liczyć na dodatkową premię. Takie postawienie sprawy daje firmie zatrudniającej duży poziom pewności co do osiągnięcia celu w przypadku zatrudnienia interim menedżera. Interim menedżer, który nie byłby pewny realizacji zadania i osiągnięcia

celu, nie zgodziłby się na powyższą formułę wynagrodzenia.

Na kształt działań prowadzonych w danej organizacji przez menedżera kontraktowego mają wpływ, poza jego wcześniejszymi doświadczeniami i umiejętnościami, także uprawnienia nadane mu przez firmę, które budują jego większą lub mniejszą autonomię decyzyjną.

– Firmy decydują się na zatrudnianie interim menedżerów z uwagi na ich ponadprzeciętne doświadczenie i praktyczną znajomość sprawdzonych rozwiązań – uważa Roman Wendt. – Jednak, by móc te rozwiązania wdrożyć, interim menedżer musi mieć możliwość wpływania pośrednio lub bezpośrednio na te aspekty pracy firmy, od których obszar logistyki jest uzależniony. Bez takiej



wyjściem będzie przedterminowe rozwiązanie zawartej umowy.

Za każdym razem menedżer logistyki wkracza na grząski grunt rzeczywistości gospodarczej. Dlatego też kluczowe znaczenie ma profesjonalna, a więc i odpowiedzialna postępowanie w obliczu ryzyka do problemu, za którego rozwiązanie ma on odpowiadać.

– Wszystkie decyzje naruszające status quo są ryzykowne – podkreśla Roman Wendt. – Dla najbardziej wrażliwych decyzji każdorazowo przygotowuję scenariusze awaryjne i dokładnie omawiam je z firmami klientami. Na szczęście nie musiałem jeszcze z nich korzystać. Przychodzi mi do głowy jedna sytuacja z obszaru logistyki, którą zapamiętałem, dlatego że skala oszczędności uzyskana dzięki fundamentalnej reorganizacji dystrybucji sięgała kilku milionów złotych rocznie. Nie nazwałbym jej ryzykowną, choć pewne grupy interesu, które traciły najwięcej nienależnych przywilejów, groziły zablokowaniem dróg dojazdowych do fabryki. To co najbardziej mnie zaskoczyło, to brak zrozumienia przez zarząd zasad, na jakich funkcjonuje logistyka, i bardzo cienka linia, która dzieliła akceptację dla zmian (popartych twardymi danymi i wynikami przeprowadzonego prze-

wprowadzania zmian, w tym również zmian w obszarze logistyki, leży jednak wewnątrz samej organizacji.

Odpowiedzialność menedżera logistyki postrzegana jest z wielu poziomów, np. biznesowego, społecznego czy wreszcie osobistego. Każda organizacja, a także każdy człowiek zatrudniony czy współpracujący z tą czy inną organizacją, może mieć odmienny punkt widzenia, różny poziom ambicji, a w związku z tym różne zamierzenia. Często dochodzi do konfliktu interesów, które prowadzić mogą do wielu negatywnych zachowań. Zbyt często zauważyć można sytuację jawnego i ukrytego blokowania ważnych, strategicznych decyzji, które mogą przysłużyć się i danej firmie, i całej gospodarce lub z drugiej strony – forsowania tych destrukcyjnych. Do takiego zachowania osób zarządzających i właścicieli firm skłaniają przede wszystkim pobudki osobiste – lęk przed odpowiedzialnością, stratą pozycji, chęć maksymalizacji zysku za wszelką cenę czy po prostu wywodzenie się z przeciwnego, wrogiego obozu danej grupy interesów. Dlatego też tak ważne dla klarowności biznesu jest wykorzystanie przez menedżerów logistyki własnych umiejętności i autorytetu do etycznych i odpowiedzialnych zachowań. Miejmy nadzieję, że spośród

precyzyjnie opisanej w umowie listy praw i obowiązków w relacji z firmą interim menedżer logistyki nie byłby w stanie zagwarantować osiągnięcia pożądanego rezultatu. Jego decyzje muszą być ściśle powiązane ze sposobem funkcjonowania firmy. Jednocześnie, musi on mieć możliwość działania, wprowadzania zmian, rekomendowania i wdrażania rozwiązań. Nie może podejmować decyzji, które zostały zanegowane przez firmę. W tym rozumieniu autonomia jest bardzo niewielka. Jeżeli jednak firma nie godzi się na rozwiązania proponowane przez interim menedżera, może on stwierdzić, że nie będzie w stanie osiągnąć rezultatu, co do których zobowiązał się w umowie, i nie otrzyma należnego mu wynagrodzenia. W takiej sytuacji jedynym

Osoba realizująca funkcje zarządcze, polegające na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu, wdrażaniu i kontroli, musi oprócz odpowiednich kompetencji posiadać także pewne predyspozycje osobowościowe, takie jak asertywność, kreatywność i przedsiębiorczość a nawet skłonność do ryzyka.

targu na usługi transportowe) od ich odrzucenia (opierającego się na niejasnych przeczeniach i wyobrażeniach poszczególnych członków zarządu co do kształtu ostatecznych rozwiązań). Jestem przekonany, że największe ryzyko dla

różnych popędów targających umysłami wszystkich decydentów przeważa jednak te, które są w miarę możliwości dobre dla wszystkich. ■

Marek Kozłowicz