

# LOGISTYKA

Badania - Rozwiązania - Wdrożenia

Czasopismo ukazuje się od 1970 r.

3  
2018

Internet rzeczy dla logistyki

Rola logistyki w strategii e-commerce na przykładzie Procter & Gamble

Zarządzanie łańcuchami dostaw

Wsparcie państwa warunkiem wzrostu konkurencyjności transportu intermodalnego

Logistyka przedsiębiorstw

Stalowe statyczne systemy składowania

Standardy identyfikacyjne i komunikacyjne

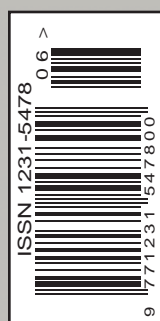
Cyfrowa rewolucja we współpracy z dostawcami



## CYFROWE ŁAŃCUCHY DOSTAW CZYLI

LOGISTICS 2018  
POLSKI KONGRES LOGISTYCZNY

CENA E-WYDANIA:  
31 PLN (W TYM 8% VAT)



Dlaczego logistyka w zarządzaniu publicznym?

Rozwój usług logistycznych w kolejowym transporcie towarów szansą na odzyskanie rynku

- |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>7 <b>Cyfrowe łańcuchy dostaw czyli Polski Kongres Logistyczny</b><br/><i>Iwo Nowak</i></p> <p>16 <b>Nowy wymiar innowacji w logistyce - wywiad z Prof.h. Ffohlem</b><br/><i>Tomasz Janiak</i></p> | <p>18 <b>Rozwój usług logistycznych w kolejowym transporcie towarów szansą na odzyskanie rynku</b><br/><i>Henryk Zielaskiewicz, Agnieszka Gniadek</i></p> | <p>24 <b>Dlaczego logistyka w zarządzaniu publicznym?</b><br/><i>Barbara Kożuch, Marzena Kramarz, Katarzyna Sienkiewicz - Małyjurek</i></p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHAMI DOSTAW**

- |                                                                                                                                                    |                                                                                   |                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>30 <b>Wsparcie państwa warunkiem wzrostu konkurencyjności transportu intermodalnego - wywiad z Marcinem Foltińskim</b><br/><i>Iwo Nowak</i></p> | <p>34 <b>Światowy kongres CILT pierwszy raz w Polsce</b><br/><i>Iwo Nowak</i></p> | <p>37 <b>Liderzy na przyszłość - także w logistyce</b><br/><i>Agnieszka Kolenda</i></p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|

**LOGISTYKA PRZEDSIĘBIORSTW**

- |                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <p>40 <b>PN-EN 15878:2010 Stalowe statyczne systemy składowania - terminy i definicje</b><br/><i>Zbyszek Krojenka</i></p> <p>42 <b>Wytrzymałe bramy z gumy od Hormann'a nie tylko dla przemysłu wydobywczego</b><br/><i>Iwo Nowak</i></p> | <p>49 <b>Analiza możliwości ograniczenia emisji gazów cieplarnianych ze statków dalekomorskich</b><br/><i>Jerzy Kowalski</i></p> <p>54 <b>Wpływ autonomicznych środków transportu na nieruchomości komercyjne</b><br/><i>Piotr Korneta</i></p> | <p>57 <b>Cemat 2018 czyli trochę inny Cemat</b><br/><i>Szymon Strojny</i></p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|

**INTERNET RZECZY DLA LOGISTYKI**

- |                                                                                                        |                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>58 <b>Wsparcie zarządzania opieką nad cierpiącymi na demencję</b><br/><i>Katarzyna Białczyk</i></p> | <p>60 <b>Rola logistyka w strategii e-commerce na przykładzie firmy Procter&amp;Gamble</b><br/><i>Filip Krzykowski</i></p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**LOGISTYKA W GOSPODARCE 4.0**

- |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>65 <b>Przemysł 4.0 i jego wpływ na logistykę</b><br/><i>Anita Sieradzka, Aleksandra Reńda</i></p> <p>69 <b>Inteligentne systemy transportowe jako narzędzie do usprawniania ruchu w mieście Gliwice</b><br/><i>Agata Kurek, Jakub Juźniewicz</i></p> | <p>76 <b>Projektuj budynek z podręczną sztuczną inteligencją</b><br/><i>Magdalena Chmiel</i></p> <p>77 <b>Przedsiębiorstwo cyfrowe - produkcja spersonalizowana</b><br/><i>Iwo Nowak</i></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**STANDARDY IDENTYFIKACYJNE I KOMUNIKACYJNE**

- |                                                                                              |                                                                                                             |                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>78 <b>Numer GTIN paszportem do świata online</b><br/><i>Magdalena Krasoń-Wałęsiak</i></p> | <p>80 <b>Czy RFID może wspierać identyfikowalność w łańcuchu dostaw?</b><br/><i>Grzegorz Sokołowski</i></p> | <p>82 <b>Cyfrowa rewolucja we współpracy z dostawcami - Carrefour jako pierwsza sieć handlowa uruchamia w polsce GDSN</b><br/><i>Krzysztof Muszyński</i></p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Wydawca**

Instytut Logistyki i Magazynowania  
61-755 Poznań, ul. E. Estkowskiego 6

**p.o. Dyrektora**

Dr inż. Stanisław Krzyżaniak

**Redakcja czasopisma „Logistyka”**

61-755 Poznań, ul. E. Estkowskiego 6  
fax 61 852 63 76  
e-mail: redakcja@ilim.poznan.pl  
www.czasopismologistyka.pl

**Rada Naukowo-Programowa „Logistyki”**

Prof. zw. dr hab. Włodzimierz Rydzkowski  
(Przewodniczący)  
Uniwersytet Gdański

Prof. zw. dr hab. Marek Ciesielski  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Prof. zw. dr hab. inż. Marek Fertsch  
Politechnika Poznańska

Janusz Gocalek  
Talex SA

Prof. Dr. Otto Jockel  
ISM International School of Management  
(Niemcy)

Dr inż. Grzegorz Lichocik  
Dachser Sp. z o.o.

Dr inż. Aleksander Niemczyk  
GSI Polska

Dr. Francis Rome  
Flanders Institute for Logistics  
(Belgia)

Prof. Dr.-Ing. Herbert Sonntag  
Technische Hochschule Wildau  
(Niemcy)

**Redaktor naczelny**

Dr Iwo Nowak  
tel. 61 850 49 25

Redaktor statystyczny  
Prof. zw. dr hab. Magdalena Osińska  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika  
e-mail: emo@umk.pl

Redaktor  
Tomasz Janiak (dział zagraniczny)  
tel. 61 850 49 22

Promocja  
Artur Olejniczak  
artur.olejniczak@ilim.poznan.pl  
tel. 61 850 49 26

Kolportaż  
Piotr Hilszer  
piotr.hilszer@ilim.poznan.pl  
tel. 61 850 49 24

Współpracownicy  
Dr inż. Stanisław Krzyżaniak  
Michał Koralewski

Projekt graficzny wydania,  
adiustacja, redakcja techniczna,  
korekta, sekretariat redakcji  
Dr Iwo Nowak

Redakcja nie odpowiada za treść reklam oraz zastrzega sobie prawo skracania i adiuścacji tekstów.  
© Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Nakład: 1700 egz.

Montaż elektroniczny i druk  
Zakład Poligraficzny Moś & Łuczak sp.j.  
ul. Piwna 1, 61-065 Poznań,  
tel. 61 863 71 65

Opracowanie graficzne okładki:  
dr Iwo Nowak;  
współpraca:  
Maciej Wieczorek (ZP Moś & Łuczak sp. j.)  
*(wykorzystano m.in. materiały serwisu Fotolia)*

Iwo Nowak  
Instytut Logistyki i Magazynowania

# WSPARCIE PAŃSTWA WARUNKIEM WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI TRANSPORTU INTERMODALNEGO

## - wywiad z Marcinem Foltyńskim, współautorem najnowszej edycji raportu o stanie logistyki w Polsce



Fot. ILiM

**Iwo Nowak:** *Zacznijmy banalnie – od podstaw. Co to takiego przewozy intermodalne?*

**Marcin Foltyński:** Przewozy intermodalne należą do złożonych procesów transportowych, w których towary są przemieszczane w tej samej jednostce ładunkowej na całej trasie – od nadawcy do odbiorcy – środkami przewozowymi co najmniej dwóch różnych gałęzi transportu. To, co skłania firmy do jego wykorzystywania, to fakt, że można w ten sposób maksymalnie wykorzystać jak najwięcej cech obsługowych i kosztowych charakteryzujących różne środki transportu.

**I.N.:** *Czy w Polsce wykorzystuje się te właśnie zalety transportu intermodalnego?*

**M.F.:** Dane za 2016 rok wskazują, że struktura przewozu ładunków w Polsce w tym czasie, według rodzajów transportu, została zdominowana przez transport drogowy, który przewiózł (jak podaje GUS) aż 84,2% ładunków. W tym samym okresie transportem kolejowym przewieziono 12,1% towarów, a o pozostałych gałęziach transportu w kontekście wielkości obsługi ładunków można raczej nie wspominać. Niestety powstaje problem, gdyż z jednej strony rośnie cały czas wymiana towarowa, i to w wymiarze przewozów

krajowych, jak i eksportu, importu oraz tranzytu, a z drugiej coraz więcej szlaków komunikacyjnych – zwłaszcza w transporcie drogowym – osiąga swoją maksymalną przepustowość. Rezultat: efektywna i skuteczna organizacja procesów transportowych staje się coraz trudniejsza lub wręcz niemożliwa. Jednak mimo ciągłej dominacji transportu drogowego w przewozach towarów, a także w świetle polityki Unii Europejskiej, ukierunkowanej na zrównoważony rozwój, przedsiębiorcy i decydenci szukają nowych rozwiązań. Szkoda, że w Polsce, gdzie krzyżują się dwa europejskie szlaki transportowe sieci TEN-T (North Sea Baltic oraz Baltic – Adriatic), dające możliwość rozwoju przewozów tranzytowych – transport intermodalny nadal wykorzystywany jest w niewielkim stopniu.

**I.N.:** *Od lat powszechnie mówi się o zbyt mało rozwiniętej infrastrukturze drogowej oraz złym stanie wielu odcinków dróg...*

**M.F.:** Znam to już na pamięć, ale pamiętajmy, że sieć systemu transportu intermodalnego oparta jest nie na samych drogach, ale na węzłach stanowiących punkty styku różnych gałęzi transportu: drogowego, kolejowego, wodnego śródlądowego, morskiego i lotniczego. Im większa liczba węzłów, np. terminali kontenerowych, tym łatwiejszy dostęp do usług intermodalnych, umożliwiających lepsze wykorzystanie możliwości – przede wszystkim transportu kolejowego.

**I.N.:** *Czym powinien charakteryzować się taki węzeł, czy może raczej terminal transportu intermodalnego?*

**M.F.:** Nowoczesny terminal transportu intermodalnego to więcej, niż tylko „prosty” punkt przeładunkowy intermodalnych jednostek transportowych, tzw. UTI, czyli np. kontenerów, czy nacze wymiennych. Taki terminal rozwija się w kierunku tworzenia centrów obsługi przewozu ładunków o szerokim zakresie oferowanych usług. Terminale kontenerowe są często elementem większych przedsięwzięć biznesowych, np. centrów logistycznych, portów morskich, gdzie działają przedsiębiorstwa o różnych profilach działalności – operatorzy transportowi, spedytorzy, przedsiębiorstwa magazynowe oraz nierzadko służby administracji państwowej, takie, jak np. skarbowe, weterynaryjne, fito-sanitarna, itp. Na szczęście środki finansowe napływające z perspektywy finansowej UE 2014 – 2020 umożliwiły w naszym kraju dynamiczny rozwój punktowej infrastruktury intermodalnej. Powstało w ostatnich latach wiele nowych terminali lub poddano gruntownej modernizacji już istniejące. Przykładem mogą być terminale: DCT Gdańsk, gdzie w październiku 2016 roku otwarto drugie głębokowodne nabrzeże kontenerowe; CLIP Inter-

modal Container Terminal (należący do CLIP Group) – w Swarzędzu, a także PCC Intermodal S.A w Gliwicach oraz w Brzegu Dolnym.

**I.N.:** *Ile takich terminali mamy w Polsce?*

**M.F.:** Pod koniec 2017 roku funkcjonowały w naszym kraju 33 terminale kontenerowe, umożliwiające przeładunek intermodalnych jednostek transportowych. Pięć z nich obsługiwało przewozy w relacjach morze-kolej i morze-droga – czyli są to terminale morskie, a pozostałe były terminalami lądowymi, zajmującymi się przewozami w relacjach kolej-droga. Ogólnie można powiedzieć, że łączna roczna zdolność przeładunkowa naszych terminali transportu intermodalnego wyniosła 8,3 mln TEU, w tym w terminalach morskich – 5,6 mln TEU, a w terminalach lądowych – 2,7 mln TEU. Stopień wykorzystania ich mocy przeładunkowych osiągnął 57,6%, z czego na terminale morskie przypadło 63,3%, a na terminale lądowe 45,7%. Te wielkości pochodzą z analizy raportów GUS.

**I.N.:** *Kto zalicza się w Polsce do największych graczy na rynku przewozów intermodalnych?*

**M.F.:** W roku 2017 usługi przewozów intermodalnych wykorzystujących transport kolejowy świadczyło 18 licencjonowanych przewoźników kolejowych, czyli o sześciu więcej, niż w roku 2015. Głównym przewoźnikiem była spółka PKP CARGO SA, która przewiozła ponad 46% ładunków, licząc wg masy. Niezmiennie od kilku lat, na drugiej oraz trzeciej pozycji, plasują się odpowiednio: DB Cargo Polska (17,66%) oraz Lotos Kolej (14,21%). Tak wynika z danych Urzędu Transportu Kolejowego. Na dalszych miejscach znalazły się m.in. firmy: Captrain Polska (8,72%), Ecco Rail (3,72%), LTE Polska (2,4%), PKP LHS (1,64%), Eurotrans (1,59%), Rail Polska (1,50%), Freightliner (0,82%), PCC Intermodal (0,69%) i inni. Podobnie kształtowała się „czółówka peletonu” w zakresie udziału w rynku przewozów intermodalnych w Polsce w 2017 roku pod względem pracy przewozowej. Liderem jest PKP CARGO SA (50,21%), a drugie i trzecie miejsce zajęły DB Cargo Polska (21,09%) oraz Lotos Kolej (12,39%). Na dalszych pozycjach uplasowały się m.in.: Captrain Polska (7,26%), Ecco Rail (3,83%), LTE Polska (2,18%), PKP LHS (1,21%), Rail Polska (0,56%), Freightliner (0,4%) i CD Cargo Poland (0,21%). Generalnie można podsumować, że porównując wyniki w zakresie przewozów intermodalnych stwierdzamy, iż ich wolumen w transporcie kolejowym zwiększył się z 4,8 mln ton w 2008 roku do 14,7 mln ton ładunków w 2017 roku. Przy czym ubiegłoroczny wynik jest i tak o ponad 41% lepszy, niż uzyskany w 2016 roku, czyli 12,8 mln ton. Z kolei udział przewozów intermodalnych w przewo-

zach kolejowych mierzony masą przewiezionych ładunków, osiągnął w 2017 roku poziom 6,12% i był wyższy o blisko 0,4 p.p., niż w 2016 roku.

W przypadku pracy przewozowej, wielkość przewozów wyniosła 9,87% co stanowi wzrost o 8,77% w porównaniu do roku poprzedniego. Nadmienię tylko, że źródłem powyższych danych, przytaczanych w naszej rozmowie, jest Urząd Transportu Kolejowego.

**I.N.:** Czyli wykorzystanie transportu kolejowego rośnie. Jednak bardzo ważnym punktem w przewozach intermodalnych jest port morski...

**M.F.:** To prawda. Co więcej – bardzo duże znaczenie dla kolejowych przewozów intermodalnych stano-

że nie jest popularny ich transport koleją. Chodzi o dalsze miejsca, które zajęły m.in. kontenery 30' i 45' (odpowiednio 2,75% i 1,86%), naczepy i przyczepy samochodowe (1,41%), wymienne nadwozia samochodowe (0,77%), kontenery 35' (0,73%) i 25' (0,57%), czy samochody ciężarowe (0,12%). Udział wszystkich pozostałych jednostek osiągnął łącznie 0,27% udziału.

**I.N.:** Nie trzeba być jasnowidzem, aby nie przypuszczać, że wędrówka przeważającej większości kontenerów odbywała się poprzez porty morskie...

**M.F.:** Zgadza się. Głównymi kierunkami potoków skonteneryzowanych ładunków były tradycyjnie relacje obsługujące porty morskie (w szczegól-



EUROPEAN UNION

EUROPEAN  
REGIONAL  
DEVELOPMENT  
FUND

wi właśnie sytuacja panująca w portach morskich. Tutaj rok 2017 okazał się rekordowym pod względem przetładunku kontenerów w polskich portach. Zrealizowano wówczas te przetładunki na poziomie 2 385 000 TEU. Przy czym w imporcie było to ok. 1 205 000 TEU, a w eksporcie przekroczone 1 192 600 TEU. Dzięki tak dobrej sytuacji w naszych portach morskich, w całym minionym roku przewoźnicy kolejowi przetransportowali też rekordową liczbę jednostek transportowych i po raz pierwszy przekroczony został poziom 1 mln sztuk, a dokładnie 1 080 518 sztuk, co stanowiło 1 667 306 TEU. Dla przypomnienia dodam tylko, że 1 TEU to odpowiednik kontenera 20-stopowego. Patrząc na to z dłuższej perspektywy widać, że wzrost – w stosunku do roku 2015 (745 341 sztuk) – wyniósł w tym segmencie ok. 45%. To chyba dobrze świadczy, że przewozy intermodalne są dynamicznie rozwijającą się częścią rynku towarowych przewozów kolejowych w Polsce. Podobnie, jak w latach ubiegłych, z całości przewiezionych w 2017 roku jednostek transportowych największą część stanowiły kontenery 20' oraz 40', których udział wyniósł odpowiednio: 43,85% (473 786 sztuk) i 47,66% (514 971 sztuk). Niestety udział pozostałych jednostek transportowych jest marginalny, co oznacza,

ności w Gdańsku oraz w Gdyni) z siecią lądowych terminali położonych np. na Mazowszu, Śląsku czy w Wielkopolsce. Rozwijały się również w 2017 roku bardzo dynamicznie przewozy w ramach tzw. Nowego Jedwabnego Szlaku, czyli transport drogą lądową z i do Chin, gdzie Polska odgrywa kluczową rolę w przewozach tranzytowych z krajami zachodniej Europy. Tu jako przykład mogę podać wzrost przewozów w ub.r. realizowanych przez PKP CARGO SA aż o 80% rok do roku wg masy kontenerów.

**I.N.:** Jak zatem rysuje się przyszłość przewozów intermodalnych w najbliższych latach?

**M.F.:** Na wstępie trzeba sobie wyraźnie powiedzieć, że jednym z kluczowych działań, koniecznych do podjęcia w celu wzmocnienia trendów wzrostowych w transporcie intermodalnym, jest finansowe wspomaganie ze strony Państwa. W tym celu w 2017 roku ustanowiony został Krajowy Program Kolejowy (KPK), będący wieloletnim programem z perspektywą do 2023 roku, obejmujący inwestycje na liniach kolejowych, które dofinansowane zostaną kwotą o wartości 66 mld zł przez ministra właściwego do spraw transpor-

tu. Realizacja tego programu przyczynić się ma przede wszystkim do podniesienia jakości przewozów kolejowych, a przez to m.in. do wzrostu konkurencyjności transportu intermodalnego. Planowana w ramach KPK przebudowa około 9000 km torów kolejowych ma doprowadzić do zwiększenia średniej prędkości handlowej pociągów towarowych w Polsce do 40 km/h w 2023 roku. Nadmienię tylko, że zgodnie z danymi Urzędu Transportu Kolejowego, w 2016 roku prędkość ta wyniosła 24,9 km/h ... Niska prędkość handlowa przewozów intermodalnych, a przez to brak konkurencyjności z transportem drogowym, uważana jest przez załadowców oraz spedytorów za jedną z ważniejszych barier dla

w dynamicznie rozwijającym się segmencie intermodalnym jest połączenie kolejowe Chin z Europą, czyli tzw. Nowy Jedwabny Szlak. Ten ogromny projekt gospodarczy, ekonomiczny i geopolityczny, zaprezentowany został w 2013 roku i stanowi atrakcyjną alternatywę czasową dla przewozów kontenerowych, realizowanych obecnie przede wszystkim z wykorzystaniem transportu morskiego. Czas przewozu żeglugą morską wynosi ok. 30–40 dni, a transport kolejowy – od momentu załadowania kontenera w Chinach do dostarczenia go do terminalu kolejowego w Łodzi – trwa około 12–14 dni. W 2017 roku, przedsiębiorstwo Hatrans, operator połączenia kolejowego Chengdu – Łódź, uruchomiło ponad



rozwoju transportu intermodalnego – co zresztą wynika z badań ankietowych realizowanych przez Instytut Logistyki i Magazynowania w ramach europejskiego projektu badawczego NSB CoRe, finansowanego w ramach programu Baltic Sea Region w latach 2016 – 2019. Dodatkowo, dla kolejowych przewoźników towarowych szansą na dalsze zwiększenie skali działalności

1000 pociągów między Łodzią a Chengdu, położonego w chińskiej prowincji Syczuan.

Dla zwiększenia przewozów intermodalnych, w kolejnych latach, kluczowe wydaje się także wykorzystywanie przez Polskę połączenia tranzytowego w przewozach intermodalnych z Chin do innych krajów Unii Europejskiej, zwłaszcza Europy Zachodniej i w kierunku odwrotnym. ■

•••••  
 • Marcin Foltyński – pracownik Instytutu Logistyki i Magazynowania na stanowisku głównego specjalisty w Centrum Logistyki oraz wykładowca w Wyższej Szkole Logistyki w Poznaniu.  
 • Członek Polskiego Towarzystwa Logistycznego. Magister Ekonomii, absolwent Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu – specjalność transport i logistyka.  
 • Absolwent studiów podyplomowych z zakresu Pedagogiki oraz Analizy ekonomicznej i kontrolingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Absolwent studiów doktoranckich na wydziale Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Jest w trakcie przygotowywania dysertacji na temat zarządzania informacją na potrzeby kształtowania przepływów towarów w miastach. Kieruje projektami konsultingowymi oraz badawczymi finansowanymi m.in. ze środków Unii Europejskiej (np. programy ramowe, INTERREG, Intelligent Energy Europe). W obszarze transportu intermodalnego kieruje między innymi pracami w ramach projektu badawczego NSB CoRe – North Sea Baltic Connector of Regions. Z ramienia Instytutu Logistyki i Magazynowania brał udział w pracach Rady ds. Transportu Intermodalnego działającej przy ówczesnym Ministrze Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej.  
 •••••

Agnieszka Kolenda  
Executive Director  
Hays Poland Sp. z o.o.

# LIDERZY NA PRZYSZŁOŚĆ - także w logistyce

Rola lidera jest coraz bardziej wymagająca, a wyzwania, z jakimi musi mierzyć się współczesny przywódca – znacznie trudniejsze niż kiedykolwiek. Żyjemy w dobie ciągłych zmian, dlatego innowacyjność, umiejętność dopasowania się do zmieniającej się sytuacji, zdolność podejmowania szybkich i skutecznych decyzji, a także gotowość do pracy pod presją – to cechy potrzebne każdemu liderowi. Wyzwanie jest ogromne – zarówno dla przyszłych liderów, jak i dla organizacji.

Silne przywództwo oznacza obecnie więcej, niż możliwość zbudowania przewagi konkurencyjnej – jest czymś, co odróżnia najlepsze firmy od pozostałych. Dlatego planowanie sukcesji jest kluczowe dla sukcesu każdej organizacji w przyszłości – tym bardziej, że świat ulega coraz szybszym i bardziej zaawansowanym zmianom, dyktowanym m.in. przez postępującą cyfryzację i automatyzację. Zarządzający już dziś powinni podjąć kroki, które przygotują biznes na przyszłość i pozwolą zidentyfikować pracowników, obejmujących w przyszłości kluczowe oraz najwyższe funkcje w firmie. Odpowiedzialne i skuteczne zarządzanie organizacją nie polega jedynie na zapewnieniu schematów codziennych działań i odpowiadaniu na bieżące wyzwania rynku, lecz także na zbudowaniu solidnych fundamentów, niezbędnych do dalszego rozwoju. Dotyczy to zarówno zarządu firmy, jak i menedżerów odpowiedzialnych za rozwój poszczególnych obszarów biznesowych. To właśnie oni pełnią bardzo ważną rolę, jaką jest podtrzymywanie zaangażowania członków swoich zespołów.



Fot. Hays Poland Sp. z o.o.

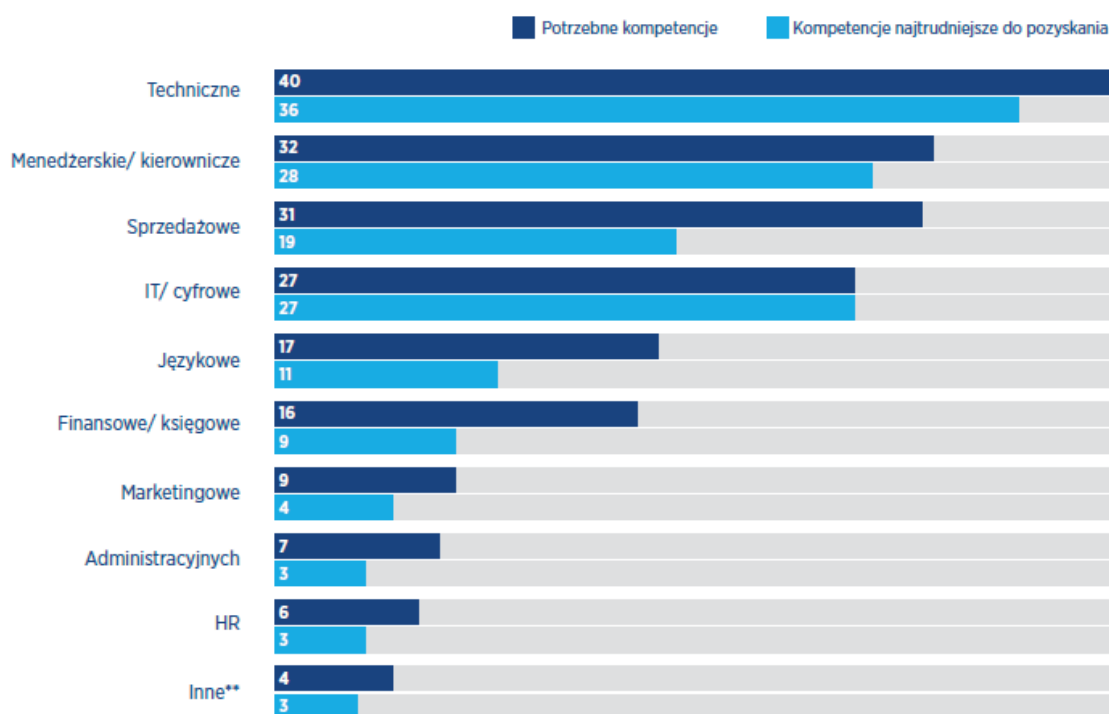
Każda organizacja powinna dokonywać regularnych ocen potencjału menedżerskiego swoich pracowników i dawać szansę na rozwój tym, którzy odznaczają się kompetencjami niezbędnymi w dobie nieustających zmian.

## Poszukiwanie najlepszych

Poszukiwanie talentów i predyspozycji leaderskich wewnątrz organizacji jest zwykle najlepszym działaniem. Niemal w każdej firmie znajdują się kompetentni i zaangażowani pracownicy z solidnym doświadczeniem, którzy w perspektywie kilku lat mogą się stać idealnymi liderami. Takie rozwiązanie pokazuje również zatrudnionym perspektywę pozostania w firmie i tego, jak w ciągu kilku lat może się potoczyć ich kariera. Jest to nie tylko czynnik motywujący do związania się z pracodawcą na dłużej, ale także budujący przeświadczenie o możliwo-

## Potrzeby kompetencyjne firm\*

Perspektywa firm



\* Procenty nie sumują się do 100%, ponieważ możliwe było zaznaczenie więcej niż jednej odpowiedzi.

\*\* Wśród innych pracodawcy najczęściej wymieniali kompetencje związane z pracą operacyjną – obsługą Klienta, łańcuchem dostaw (logistyką, zakupami), ale również badaniami klinicznymi, projektami IT czy zarządzaniem projektami.

Źródło: Raport płacowy 2018 „Trendy na rynku pracy 2018”, Hays Poland.

ściach stałego rozwoju w strukturze organizacji. Co więcej, zaoferowanie pracownikowi ścieżki kariery, której celem będzie objęcie w firmie stanowiska menedżera czy członka zarządu, będzie dla niego tożsame z docenieniem jego zasług w rozwój organizacji.

Ocena wewnętrznego potencjału jest niezwykle istotna również w kontekście trudności, z jakimi mierzą się pracodawcy poszukujący wykwalifikowanych specjalistów i menedżerów. Jak wynika z tegorocznego raportu płacowego Hays Poland, kompetencje menedżerskie i kierownicze znajdują się na szczycie potrzeb rekrutacyjnych firm, z 32% wskazań. Jednocześnie dla niemal co trzeciego pracodawcy (28%) kompetencje menedżerskie znajdują się wśród kwalifikacji najtrudniejszych do pozyskania na obecnym rynku pracy. Pracodawcy stają przed podwójnym wyzwaniem – muszą nie tylko odpowiednio wcześniej zidentyfikować przyszłych liderów, ale także określić umiejętności, które okażą się niezbędne w perspektywie najbliższych kilkunastu czy kilkudziesięciu lat i pomogą zapewnić firmie sukces w przyszłości.

### Otwartość, komunikacja i współpraca

Bez względu na zachodzące zmiany i postępującą cyfryzację, podstawowe umiejętności przywódcze pozostaną bardzo cenne w każdej firmie. Poczucie od-

powiedzialności za powierzone zadania oraz zdolność do inspirowania innych niezmiennie będą głównymi cechami poszukiwanymi u potencjalnych liderów. Jakie jeszcze cechy i umiejętności zadecydują o sukcesie przyszłego lidera? Z pewnością kluczowa jest umiejętność skutecznej i jasnej komunikacji z otaczającym środowiskiem. O ile do niedawna menedżer musiał posiadać zdolność bezpośredniego komunikowania się ze swoim zespołem i partnerami biznesowymi, to współcześnie każdy ekspert powinien docierać także do odbiorców korzystających z internetowych kanałów wymiany informacji. Niezbędne jest przy tym zrozumienie sposobu funkcjonowania cyfrowego świata.

Idealny menedżer powinien charakteryzować się także umiejętnością spojrzenia w szerszej perspektywie na biznes lub obszar, za który odpowiada. Pracodawcy mogą wiele zyskać podejmując współpracę z osobami posiadającymi zmysł przedsiębiorcy, które nie koncentrują się wyłącznie na realizacji miesięcznych czy rocznych celów, ale w swojej strategii biorą pod uwagę również takie aspekty jak rozwój biznesu i zwiększenie przychodów w perspektywie 10 lat, wdrożenie nowoczesnych technologii czy budowanie silnego zespołu.

Firmy mają często wątpliwości przed inwestowaniem we współpracę z aspirującymi przedsiębiorcami. Obawiają się, że osoby ze zmysłem przedsiębiorcy są zdolne do rozwoju wyłącznie pracując na własny



rachunek, gdzie nie muszą odpowiadać przed nikim innym i swobodnie wdrażać w życie wszystkie swoje pomysły. Może się wydawać, że przedsiębiorcza postawa zupełnie nie wpisuje się w charakter statecznej korporacji – zarówno w kontekście jednostki, jak i całej kultury organizacyjnej. Jednak nawet firmy o ugruntowanej pozycji na rynku są zmuszone do rozwijania nowych usług i coraz częściej oferują swoim liderom większą autonomię oraz możliwość realizacji własnych pomysłów.

Biorąc jednocześnie pod uwagę, że organizacje muszą coraz szybciej reagować na zmiany zachodzące na rynku oraz dopasowywać swoją ofertę do bieżących potrzeb klientów – od liderów oczekuje się umiejętności szybkiej adaptacji i gotowości na zmiany w zakresie odpowiedzialności lub charakteru wykonywanych obowiązków. Kadra zarządzająca musi być pod tym względem elastyczna – przede wszystkim nie rozpatrywać ewentualnych zmian w kategorii zagrożeń, lecz traktować je jako szanse na rozwój i motywatory do poświęcenia większej wagi innym obszarom biznesowym.

Ostatnią, ale równie ważną kwestią jest praca zespołowa, która umożliwi przepływ informacji, wy-

myślenie innowacyjnych rozwiązań oraz pełne wykorzystanie biznesowych szans. Firmy które promują wśród pracowników kulturę współpracy i dzielenia się wiedzą pokazują wszystkim zatrudnionym, że indywidualny wysiłek każdego z nich przekłada się na osiągnięcie wspólnego, kluczowego dla firmy celu. Największą rolę w zachęcaniu do współpracy odgrywa kadra zarządzająca. Dlatego umiejętność i entuzjazm do pracy w zespole jest jedną z głównych cech poszukiwanych wśród menedżerów. Ich rolą powinno być zarówno dzielenie się posiadaną wiedzą i dbanie o rozwój swoich podwładnych, ale także włączanie ich w prace koncepcyjne.

Nowoczesne przedsiębiorstwa zmieniają się w zawrotnym tempie. W nadchodzących latach liderzy biznesu będą mierzyli się z koniecznością dostosowania strategii do aktualnej sytuacji na rynku oraz posiadać umiejętności, które obecnie są jeszcze niemożliwe do zidentyfikowania. Dlatego podstawowe kompetencje menedżerskie, takie jak pewność w działaniu, determinacja i proaktywna postawa powinny być kluczowymi elementami poszukiwanymi wśród kandydatów na stanowiska kierownicze.

**Rebecca Lieb, Jaimy Szymanski**  
**Content. Elementarna**  
**częśćka marketingu**  
 Społeczny Instytut Wydawniczy  
 Znak Sp. z o.o.  
 Kraków 2018  
 ISBN 978-83-240-5452-7  
 Liczba stron: 254

Impet, z jakim wdziera się codziennie w nasze życie strumień informacji, reklam i innych widomych przejawów działań marketingowych, m.in. wymuszanych przez różne systemy i aplikacje, telefony komórkowe, telewizję, tablety, czy nawet zegarki, zaczyna powoli przynosić skutek odwrotny, czyli zmęczenie ich odbiorców i – w efekcie – spadek zainteresowania zawartością przekazu. W tej sytuacji media interaktywne pozwalają konsumentom w niejako większym – niż dotąd – stopniu blokować te wrzawę, bardziej kontrolować przekaz i w ten sposób dopuszczać tylko te treści, którymi są rzeczywiście zainteresowani. Na tym tle pojawia się marketing treści (content marketing), który – choć nie jest niczym nowym – zaczął od niedawna zajmować dominującą pozycję w nowej hierarchii marketingowej, stanowiąc alternatywę dla marketingu płatnych mediów. Obecnie wydaje się zasadnym przekonanie,

że marketingowcy bardziej powinni tworzyć swoje strategie skoncentrowane na kliencie w oparciu o wartościowe treści, niż nadal bazować na „tradycyjnym” zakupie mediów. Dotyczy to również marketingu i promocji firm oraz usług logistycznych, które w okresie narastającej konkurencji są zmuszone do ciągłego poszukiwania najważniejszych form analiz rynkowych i sposobów dotarcia do obecnych i potencjalnych klientów.

Prezentowaną Państwu książkę tworzy 11 rozdziałów, omawiających takie zagadnienia, jak: zwrot ku marketingowi treści; marketing treści versus strategia treści; media konwergentne; reklama natywna; struktura organizacyjna dla content marketingu; kultura treści; globalna strategia treści; marketing czasu rzeczywistego; oprogramowanie content marketingowe; efektywność content marketingu; kampanie kontekstowe. W przekonaniu Autorów książki, „By wyjść naprzeciw rosnącym oczekiwaniom konsumentów, które ewoluują równie szybko jak pejzaż technologiczny, marki muszą jak najszybciej zacząć nie tylko uwzględniać metody kontekstowego angażowania obecnych i potencjalnych klientów, ale i eksperymentować z nimi.

*Iwo Nowak*



# LOGISTYKA

ZAPRENUMERUJ JUŻ DZIŚ

PRENUMERATA ELEKTRONICZNA

**169** PLN

(w tym 8% VAT)

- najniższa cena
- dostęp online do wydanych numerów (także archiwalnych)

PRENUMERATA PAPIEROWA

**209** PLN

(w tym 8% VAT)

- sześć numerów czasopisma w wersji papierowej
- wysoka jakość druku

E-WYDANIE

**31** PLN

(w tym 8% VAT)

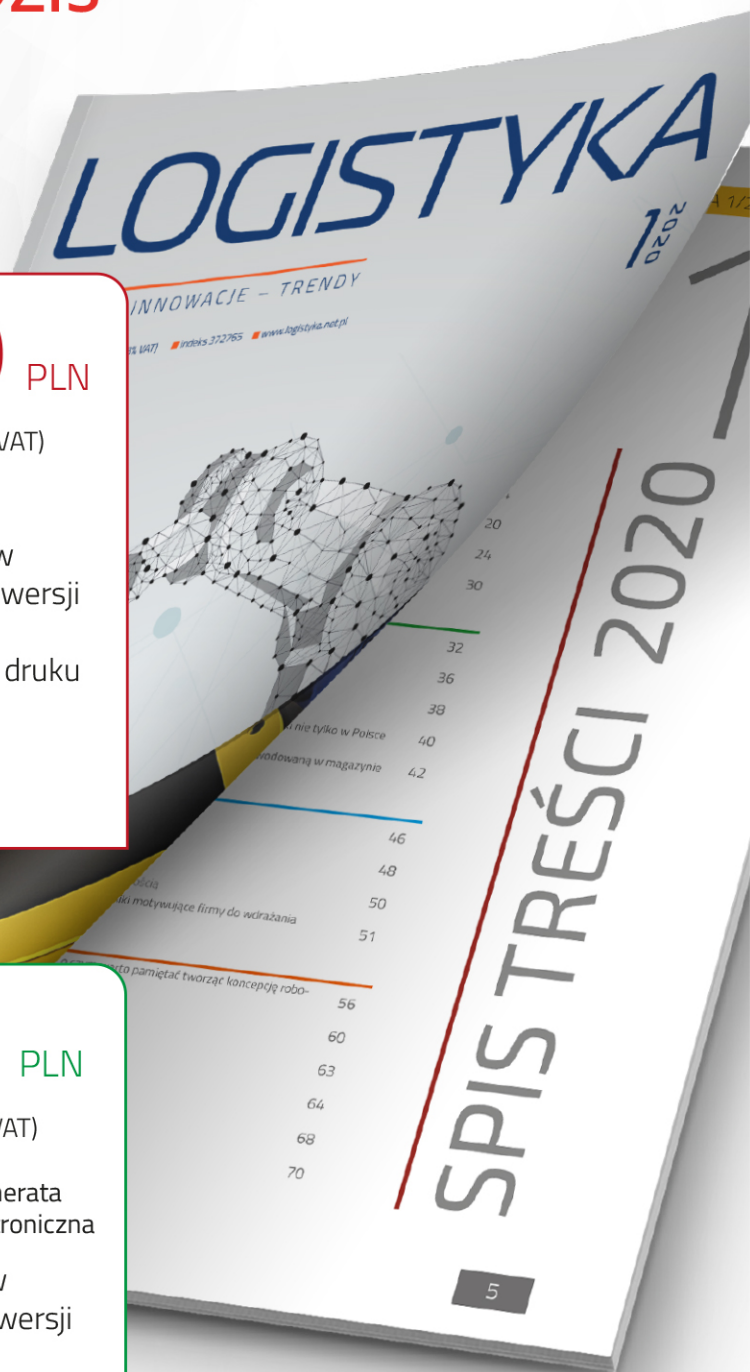
- egzemplarz numeru czasopisma w formie e-wydania

PAKIET

**239** PLN

(w tym 8% VAT)

- Pakiet: prenumerata papierowa + elektroniczna
- sześć numerów czasopisma w wersji papierowej
  - dostęp online do wydanych numerów (także archiwalnych)



**Kontakt:**

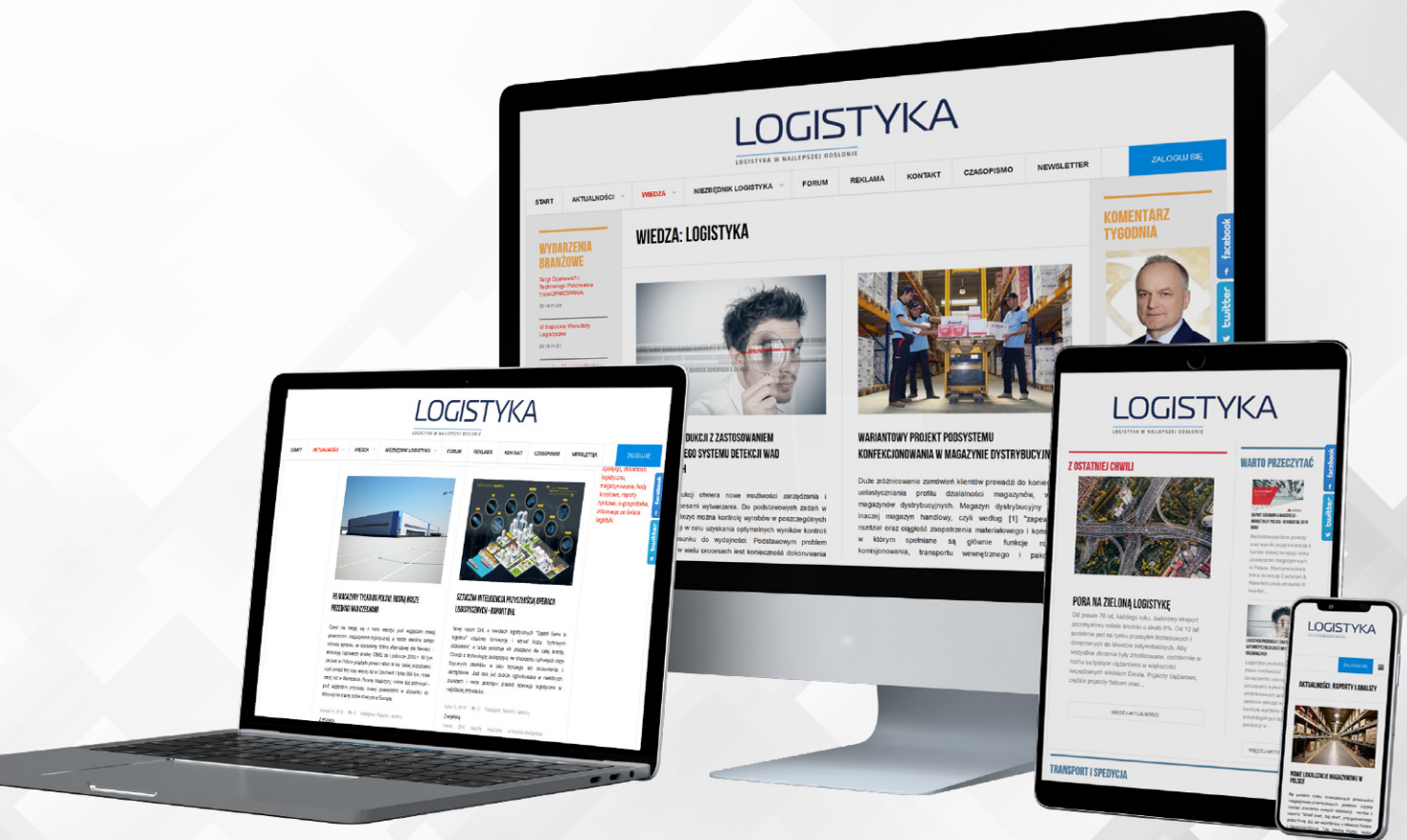
agnieszka.piter@ilim.poznan.pl

+48 061 850 49 68

[www.logistyka.net.pl/czasopismo](http://www.logistyka.net.pl/czasopismo)

# LOGISTYKA

LOGISTYKA W NAJLEPSZEJ ODSŁONIE



## NA LOGISTYCE ZNAMY SIĘ NAJLEPIEJ

WWW.LOGISTYKA.NET.PL