

LOGISTYKA

BIZNES – INNOWACJE – TRENDY

■ Cena 39.00 zł (w tym 8% VAT) ■ indeks 372765 ■ www.logistyka.net.pl

2020



**LOGISTYKA W BIZNESIE
NOWEJ GENERACJI**

**JAK RADZĄ SOBIE FIRMY
W CZASIE KRYZYSU?**

ISSN 1231-5478



9 771231 547008

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

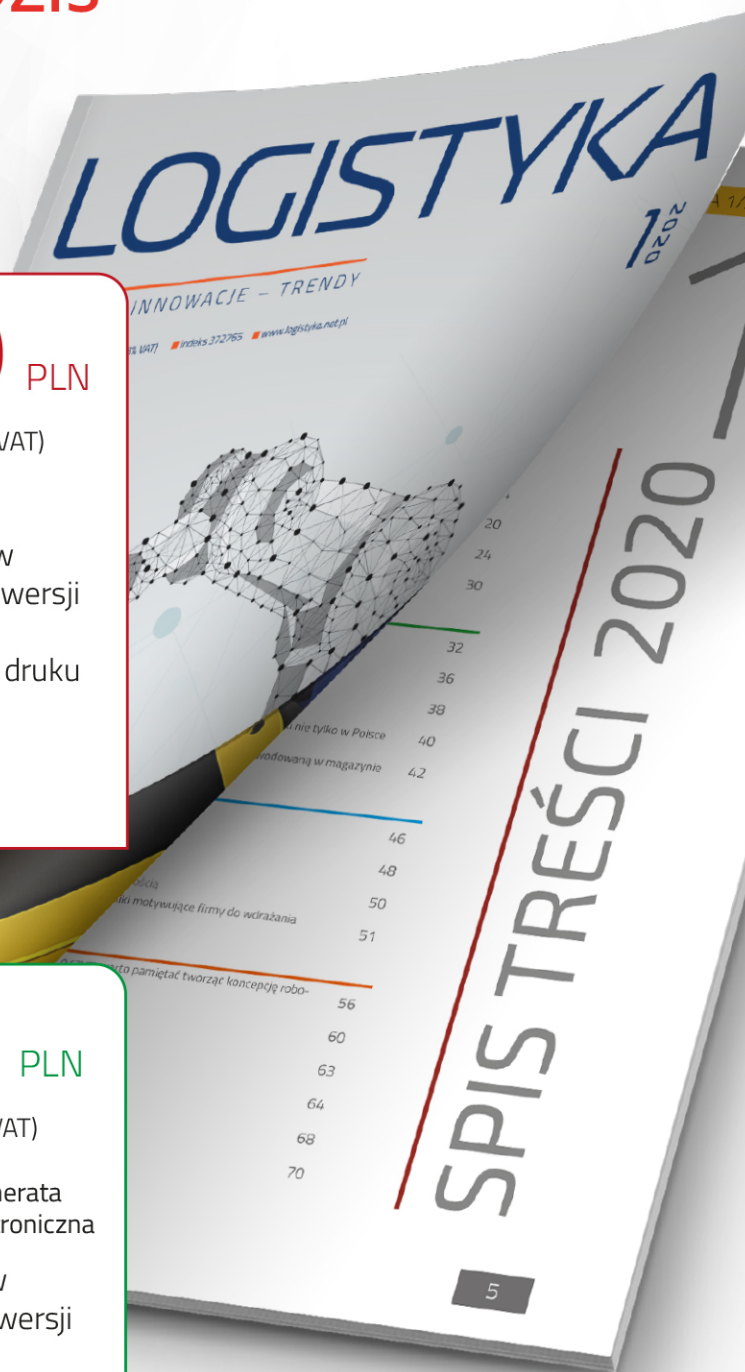
PAKIET

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

Kup książkę



8

Spółeczna

odpowiedzialność logistyki

Rozmowa z prof. zw. dr. hab. inż. **Jackiem Szoltykiem**,
Kierownikiem Katedry Logistyki Społecznej
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

Egzoszkielety

historia i przyszłość pewnego wynalazku

Mimo coraz wyższego udziału robotów magazynowych, nie wszędzie da się uniknąć prac ręcznych związanych z przemieszczaniem ładunków.



24



71

Interim manager manager do zadań specjalnych

Kiedy dla nas kryzys jest zjawiskiem nadzwyczajnym, dla nich bywa codziennością.

WYDARZENIA	6
TEMAT NUMERU	
Spółeczna odpowiedzialność logistyki Rozmowa z prof. zw. dr hab. inż. Jackiem Szołtyskiem.	8
Automatyzacja transportu bliskiego – od projektu do wdrożenia Wskazujemy narzędzia, po które warto sięgnąć, aby usprawnić realizację projektu.	11
Rewolucja w automatycznej identyfikacji Skaner kodów kreskowych wielkości pudełka zapalek, zintegrowany ze specjalną rękawicą.	16
Poczty jako platformy współdzielenia <i>Sharing economy</i> to dodatkowa okazja do zarobku. Czy poczty z niej skorzystają?	20
Egzoskielety Historia i przyszłość pewnego wynalazku.	24
Autonomiczne roboty mobilne w natarciu Współpracujące, autonomiczne roboty mobilne, są bezpieczną i elastyczną alternatywą dla klasycznych systemów AGV.	27
Robotyka współpracująca. Elastyczna automatyzacja dla firm każdej wielkości. Roboty współpracujące mogą być przydatne w większości firm zajmujących się produkcją.	29
WIEDZA	
Logistyka wobec dzisiejszych wyzwań. Od 6W do 14W Zachodzące zmiany gospodarcze, polityczne i technologiczne rozszerzyły pakiet wymagań stawianych przed logistyką.	32
Pojazdy autonomiczne. Aspekty prawne. Kto ponosi odpowiedzialność za szkodę spowodowaną ruchem pojazdu autonomicznego?	36
PRAKTYKA	
EKSPERYMENT: weryfikacja czynników produktywności Symulacja typowego procesu kompletacji i odkładania, obecnego w wielu operacjach produkcyjnych i magazynowych.	40
Magazyn przyszłości. Trendy w magazynowaniu Głównym trendem w magazynowaniu i transporcie jest obecnie automatyzacja i digitalizacja procesów.	43
Technologia na ratunek drzewom Zrównoważone gospodarowanie lasami to jeden z Celów Zrównoważonego Rozwoju 2030, sformułowanych przez ONZ.	47
#ZaczynijOd590 Fundacja GS1 Polska wspiera Uczestników Systemu GS1.	49
Zarządzanie ryzykiem w łańcuchach dostaw Rozmowa z dr. inż. Wojciechem Machowiakiem.	51
SONDA Epidemia koronawirusa to czas wielkiej próby dla wszystkich firm. Jak radzą sobie firmy w warunkach pandemii?	54
Logistyczne wyzwania globalnej firmy Obszar Transportu i Magazynowania jest zintegrowany za pomocą wspólnego systemu do zarządzania przepływem dokumentów.	57
Restrukturyzacja sądowa w branży TSL w obliczu kryzysu Funkcjonowanie firm w nowych warunkach wymaga szybkiej analizy kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem możliwych redukcji.	60
TRENDY	
Sensowna i uzasadniona ekonomicznie strategia automatyzacji Jakie czynniki motywują firmy do wdrożenia procesu automatyzacji?	64
E-dokument w codziennej pracy kierowców i firm magazynowych Digitalizacja dokumentów jest bardzo korzystną zmianą dla firm przewozowych.	66
Firmy logistyczne skorzystają z technologii blockchain Rozmowa z Jackiem Szczepańskim, Wiceprezesem Zarządu Atende S.A.	69
Interim manager – manager do zadań specjalnych Kiedy dla nas kryzys jest zjawiskiem nadzwyczajnym, dla nich bywa codziennością.	71

Automatyzacja transportu bliskiego – od projektu do wdrożenia

Artur Thomas

Manager Projektów Systemowych, Jungheinrich Polska



W poprzedniej publikacji dokonaliśmy przeglądu obszarów i zagadnień, które dotyczą tematu automatyzacji transportu bliskiego. W tym materiale rozwinimy wybrane aspekty i wskażemy narzędzia, po które warto sięgnąć, aby usprawnić realizację projektu.

[Kup książkę](#)

Proces

Firmy najczęściej mierzą się z potrzebą automatyzacji konkretnego procesu lub wdrażają projekt pilotażowy dotyczący wybranego obszaru. W przypadku tego drugiego wariantu istotna jest właściwa identyfikacja i wybór procesu, który umożliwi poznanie potencjału automatyzacji. Wybrany proces powinien gwarantować pełną prezentację możliwości systemu i poznanie wszystkich korzyści. Jakość pierwszego wdrożenia z pewnością przełoży się na tempo i zakres kolejnych inwestycji.

Dokonując wstępnej selekcji procesów, warto zwrócić uwagę na kilka kluczowych parametrów. Pierwszym z nich będą przepływy materiałowe. Ilość ładunków transportowanych w jednostce czasu oraz zmienność tej wartości w ujęciu dobowym pozwoli sprawnie oszacować skalę projektu i umożliwi wybór najbardziej odpowiedniego rozwiązania dla konkretnego zadania. Źródłem danych może być oprogramowanie zarządzające produkcją i transportem wewnętrznym. Współczesne systemy ERP/WMS pozwalają w łatwy sposób agregować, przetwarzać i analizować dane dotyczące przepływów wewnętrznych. Stanowi to doskonały punkt wyjścia do wstępnego typowania potencjalnych aplikacji. W przypadku wątpliwości możemy poddać te informacje weryfikacji, sprawdzając na przykład przepracowane motogodziny obecnie wykorzystywanej floty wózków widłowych lub obserwując konkretny proces. Bardzo dobrym i precyzyjnym źródłem informacji mogą być również harmonogramy produkcyjne lub dane pozyskiwane bezpośrednio ze stanowisk roboczych i maszyn. W dobie procesów „just in time”, kanban i kultury lean wyzwaniem nie jest dotarcie do danych, ale właściwe ich wykorzystanie.

Preferowane przez nas aplikacje powinny charakteryzować się względnie stałą wartością transportów w jednostce czasu. Pozwoli to efektywnie wykorzystać system automatycznego transportu oraz umożliwi optymalizację wartości inwestycji oraz okresu jej zwrotu. W przypadku występowania dużej ilości krótkich peaków transportowych warto zastanowić się nad rozwiązaniami wspomagającymi. Najczęściej w takiej sytuacji proces wspiera się manualnymi urządzeniami. Sprawdzi się to doskonale w przypadku automatyzacji aplikacji angażujących obecnie kilka lub kilkanaście po-

jazdów. Rozwiązanie mieszane, w którym wózki automatyczne przejmują na siebie średnią wartość strumienia, a pojawiające się spiętrzenia obsługiwane są doraźnie przez wózki manualne, pozwala uzyskać wysoką efektywność systemu, przy jednoczesnym zmniejszeniu nakładów finansowych. Dodatkowym lub alternatywnym działaniem, mającym na celu optymalizację naszego procesu pod kątem zastosowania pojazdów AGV, będzie próba minimalizacji, wyeliminowania i rozciągnięcia w czasie występujących spiętrzeń. Naszą uwagę powinniśmy skierować zarówno na sam proces generujący transporty (produkcja, harmonogramy dostaw), jak i infrastrukturę bezpośrednio mu towarzyszącą. W praktyce zastosowanie dodatkowych buforów na zejściu z linii produkcyjnych lub wejściu do magazynu może skutecznie zredukować pojawiające się spiętrzenia i poprawić płynność procesu. Ich implementacja może być również konieczna ze względu na przepustowość niektórych punktów, która w przypadku automatyzacji procesu transportu zostanie zredukowana. Wynika to wprost z charakterystyki pracy automatycznego urządzenia. W porównaniu do wózka widłowego z operatorem potrzebuje ono więcej czasu na pozycjonowanie przy pobieraniu i odkładaniu ładunku.

Otoczenie

Ewentualne wydłużenie linii produkcyjnej, jej rozdzielenie, dodanie buforów będzie wiązało się z modyfikacją i nową organizacją obszaru pracy. Nie bez znaczenia są również kwestie związane z wymaganiami dotyczącymi szerokości dróg transportowych. Wdrożenie wózków automatycznych wymaga weryfikacji możliwości w tym zakresie. Dostęp do aktualnego projektu obszaru pracy z naniesionymi lokalizacjami punktów źródłowych, docelowych i możliwymi drogami transportowymi zapewni precyzyjną weryfikację możliwości, wskaże miejsca wymagające uwagi oraz pozwoli optymalnie zaprojektować oraz wyznaczyć obszary pracy i przemieszczania się pojazdów. Wiadomo jak cenna jest powierzchnia hal produkcyjnych i obszarów magazynowych. W związku z tym precyzyjne i przemysłowe wyznaczenie dróg komunikacyjnych stanowi istotny element projektu. W wielu przypadkach wprowadzenie dwukierunkowej komunikacji na całym odcinku nie będzie możliwe ze względu na brak dostępnego miejsca. W zależności od ilości pojazdów poruszających

się w danym obszarze i współdzielących drogi transportowe, możemy zaprojektować odpowiednie strefy mijania, optymalizując wykorzystanie miejsca, co nie wpłynie negatywnie na wydajność całego transportu wewnętrznego. Dodatkowe rozwiązania w postaci sygnalizacji świetlnej, śledzenia w czasie rzeczywistym położenia urządzeń oraz kolejkowania i planowania zleceń transportowych pozwolą na dalszą optymalizację pracy. W projektach o większym stopniu złożoności, z większą ilością zadań transportowych i współistniejących procesów, nieocenionym narzędziem będzie symulacja czasu rzeczywistego. W przeciwieństwie do statycznych kalkulacji i obliczeń pozwoli ona płynnie modelować środowisko pracy. Odpowie nie tylko na pytanie, jaką wydajność osiągnie system, ale także wskaże potencjał do rozbudowy i elementy, które wpływają w największym stopniu na osiągnięte parametry.

Komunikacja

Ostatnią składową, niezbędną do sprawnego działania systemu, jest szeroko rozumiana komunikacja.

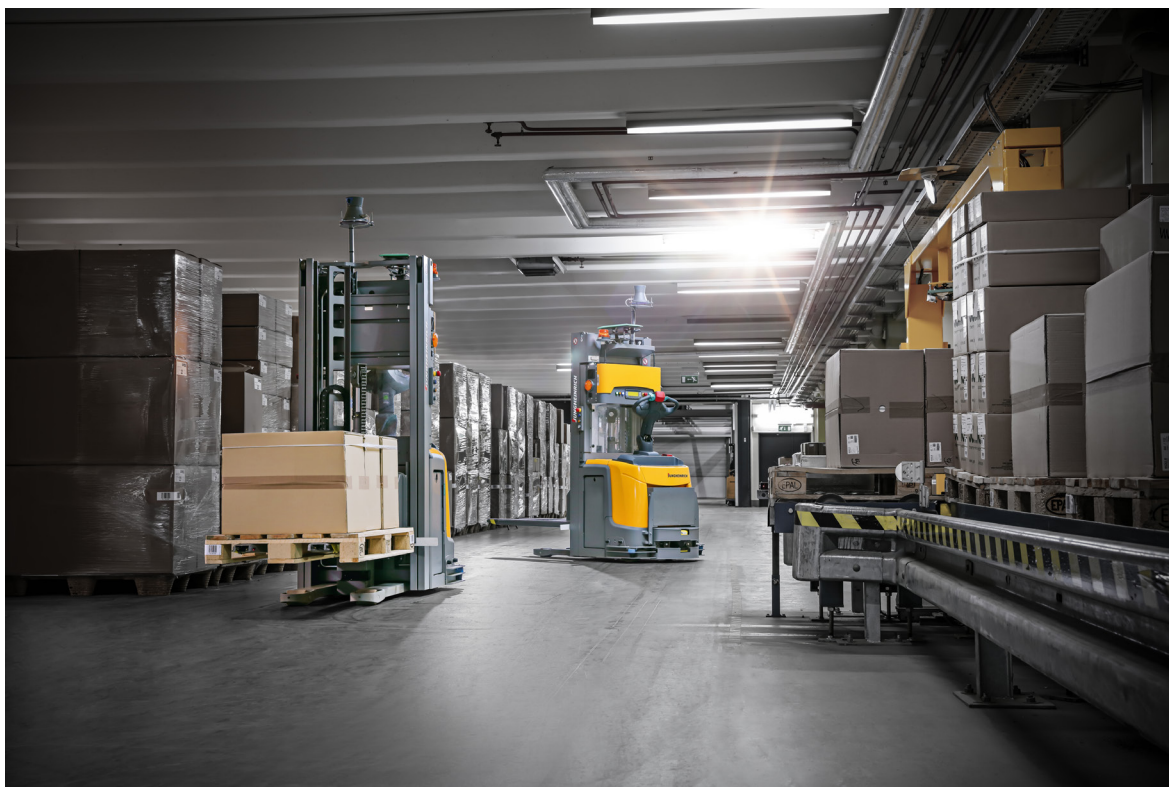
Chodzi o zapewnienie odpowiedniego sprzętu. Najczęściej wykorzystujemy infrastrukturę sieci

bezprzewodowej Wi-Fi oraz bezpośrednie połączenia kablowe pomiędzy komponentami systemu, takimi jak przyciski, czujniki, układy PLC. O ile łączność Wi-Fi jest powszechnie obowiązującym standardem, tak polityka bezpieczeństwa i wewnętrzne regulacje firm mogą w istotny sposób ograniczyć lub nawet uniemożliwić współdzielenie infrastruktury pomiędzy liniami produkcyjnymi a systemami transportu. Warto więc wcześniej zweryfikować ten aspekt z właściwym działem w organizacji. Drugim elementem jest sprawdzenie zasięgu i jakości sygnału. Dla sprawnego działania systemu konieczne będzie zapewnienie łączności w całym obszarze jego pracy.

W kolejnym kroku powinniśmy skupić się na właściwym przekazie. Punktem wyjścia będzie obecna organizacja pracy i sposób przekazywania zleceń transportowych oraz zakres i wielkość wdrożenia.

W przypadku aplikacji, w których relacje transportowe są proste, a sam proces nie wymaga śledzenia ładunku w czasie rzeczywistym, dobrym rozwiązaniem będą systemy „stand-alone”. Realizują one skonfigurowane wcześniej zlecenia transportowe w przypadku wystąpienia określonych warunków brzegowych, na przykład pojawienie się palety na wyjściu linii produkcyjnej.





Wykrycie ładunku uruchomi zadanie transportu go do określonej lokalizacji docelowej. Dodatkowo system możemy doposażyć w skaner kodów kreskowych, co pozwoli nam na częściową parametryzację instrukcji, przykładowo zapisując w etykiecie właściwe miejsce docelowe dla danego ładunku. W przypadku bardziej złożonych systemów komunikacja z oprogramowaniem zarządzającym WMS/MES umożliwi optymalizację pracy i uzyskanie maksymalnej efektywności działania. W celu zapewnienia właściwego przepływu informacji musimy zadbać o to, aby komunikat wysyłany przez oprogramowanie nadrzędne był zrozumiały dla systemu AGV (lub AGV miał mechanizm pozwalający na poprawną interpretację wysyłanych komunikatów). Praktyka pokazuje, iż ograniczenia, koszty oraz procedury utrudniają modyfikację kluczowego oprogramowania, jakim jest system zarządzający magazynem/produkcją, szczególnie w organizacjach o zasięgu globalnym. Zdecydowanie pewniejszym, szybszym i tańszym rozwiązaniem jest pozostawienie tej kwestii dostawcy systemu transportu automatycznego. W oparciu o przygotowaną specyfikację, dotyczącą protokołu komunikacyjnego oraz struktur komunikatu, będzie on w stanie przygotować rozwiązanie umożliwiające poprawną wymianę danych i sprawne działanie

systemu, którego elementem wykonawczym staną się wózki automatyczne.

Pomiar efektywności

W przypadku systemu mającego stanowić istotny element łańcucha dostaw lub produkcji, kluczowymi parametrami definiującymi jego przydatność są dostępność i niezawodność. Określenie naszych wymagań w tym zakresie jest równie istotne, jak zdefiniowanie podstawowych parametrów pracy związanych z wydajnością czy rodzajem jednostek ładunkowych. Automatyzacja pracy wpływa na mniejsze zużycie eksploatacyjne urządzeń i awaryjność oraz większe bezpieczeństwo operacji. Należy jednak pamiętać, że cały czas mówimy o systemie składającym się z maszyn zarządzanych przez system informatyczny. I tak – jak każdy inny system czy maszyna, również on będzie potrzebował okresowego wsparcia i przeglądów. Możliwość zdalnej diagnostyki, krótki czas reakcji serwisu, wysoka jakość komponentów to kluczowe elementy zapewniające wysoki poziom dostępności systemu. Ten z kolei gwarantuje zadowolenie użytkownika i daje istotny argument w rozmowach z decydentami na temat rozbudowy rozwiązań automatycznych w naszej organizacji.

Interim manager – manager do zadań specjalnych

Urszula Dziewit-Gontowska

Stowarzyszenie Interim Managers



Kiedy dla nas kryzys jest zjawiskiem nadzwyczajnym, dla nich bywa codziennością. To dla takich nadzwyczajnych wyzwań rezygnują z pracy na etacie. W firmach wypełniają pilne i krótkotrwałe luki kompetencyjne: restrukturyzują, reorganizują, przeprowadzają fuzje i przejęcia, wprowadzają firmy na nowe rynki, transformują, zastępują nieobecnych managerów. Interim managerowie, czyli managerowie do zadań specjalnych. Straż pożarna biznesu. Niezwykle potrzebna w czasach, których jesteśmy świadkami.

Czym jest interim management?

Według definicji opracowanej przez Stowarzyszenie Interim Managers (SIM) interim management to zdefiniowane co do celu i zakresu działanie wewnątrz organizacji, realizowane przez osobę fizyczną, czyli interim managera, nakierowane na osiągnięcie konkretnych ustalonych rezultatów biznesowych, oparte na współpracy i partycypacji w ryzyku i zysku w odniesieniu do zmierzonego celu. W praktyce oznacza to, że firma wynajmuje zewnętrznego managera, aby w ustalonym czasie zrealizował projekt zarządczy, związany z przeprowadzeniem firmy przez zmianę. Zarządzanie

zmianą i tworzenie nowej jakości w biznesie to „znak szczególny” idei interim management.

Interim management to rozwiązanie, które najszybciej rozwija się w czasie kryzysu (obserwaliśmy to choćby w 2008 roku). Z jednej strony spora grupa zwalnianych managerów zasila rynek pracy, z drugiej – firmy potrzebują krótko-terminowo wysokich kompetencji, aby zarządzić koniecznymi zmianami. Przeszkodą w szerszym wykorzystaniu tego rozwiązania jest w Polsce ciągle niewystarczająca świadomość istnienia interim management, zarówno po stronie firm jak i samych managerów.

A tak to się zaczęło

Restrykcyjne prawo pracy w Szwecji lat 60. ubiegłego wieku nakładało na pracodawców obowiązek płacenia wysokich odpraw zwalnianym pracownikom. To znacznie komplikowało poruszanie się po rynku pracy. Dlatego najbardziej doświadczeni, posiadający wysokie i nierzadko unikalne kompetencje managerowie rezygnowali z pracy na etacie. Pewni swej wartości rynkowej podejmowali pracę projektową. Ich stawki od początku były wysokie, ale równocześnie wolne od kosztów osobowych i ograniczone tylko do czasu realizacji zadania. Co więcej: partycypowali w ryzyku przedsiębiorcy, uzależniając część swojego dochodu od sukcesu projektu.

Idea interim management rozwinęła się w na-

stępnych dziesięcioleciach w kolejnych krajach Europy Zachodniej: Holandii, Wlk. Brytanii, Francji i Niemczech. Do Polski dotarła w latach 90. wraz z transformacją ustrojową, napływem międzynarodowych korporacji i transferem managerów, wypełniających luki kompetencyjne w obszarze zarządzania młodą kapitalistyczną gospodarką. Przez lata na naszym rynku funkcjonowało ok. 150–200 czasowych managerów. Powstanie w 2009 roku Stowarzyszenia Interim Managers i jego liczne działania upowszechniające przyspieszyły rozwój polskiego rynku interim management. Dziś działa u nas ponad 3500 interim managerów. Możliwości rozwoju są jednak dużo szersze, zwłaszcza że rynek pracy zmierza w kierunku pracy projektowej.

To nie project management ani nie consulting

Interim management bywa postrzegany jako project management albo consulting. W rzeczywistości nie jest ani jednym, ani drugim, choć wykorzystuje elementy obu narzędzi do osiągnięcia własnych celów. Metodyki PM wykorzystywane są w zarządzaniu czasowym do wytworzenia produktu, który jest środkiem do osiągnięcia efektu biznesowego.

Interim manager nie jest także konsultantem w klasycznym rozumieniu tego słowa, choć przeprowadza analizy i proponuje rozwiązania. W consultingu – firma zarówno w procesie wdrażania, jak i w sferze zarządzania zmianą jest pozostawiona sama sobie, a często nie posiada

Charakterystyki projektu klasycznego (według metodyki PRINCE 2)	Stopień zgodności	Charakterystyki projektu interim management
Zdefiniowany czas trwania	zgodny	Zdefiniowany czas trwania
Zdefiniowany i mierzalny produkt biznesowy	zgodny	Zdefiniowany i mierzalny produkt biznesowy
X	szerszy	Zdefiniowany i mierzalny efekt biznesowy
Odpowiedni zestaw działań dla wytworzenia produktu	zgodny	Odpowiedni zestaw działań dla wytworzenia produktu
X	szerszy	Odpowiedni zestaw działań dla wytworzenia efektu
Określone oddelegowane zasoby	różny	Określone zasoby w obszarze wpływu
Zdefiniowana struktura z zakresami odpowiedzialności do zarządzania projektem	różny	Określona możliwość wpływu na zasoby
X	szerszy	Transfer wiedzy

Źródło: Metodyka interim management, SIM, Warszawa, 2014.

kompetencji niezbędnych dla skutecznej realizacji tego procesu. Interim manager, w ramach działania wewnątrz organizacji, nie tylko przygotowuje i wdraża rozwiązanie, ale także uczy swojego następcę, jak wdrożonym rozwiązaniem poprawnie administrować. Także sfera zarządzania zmianą w całości spoczywa na barkach interim managera, ponieważ poprawne i trwałe zakorzenienie zmiany jest miernikiem sukcesu projektu.

Kim jest interim manager?

Według statystyk interim manager w Europie ma dzisiaj średnio około 54 lata. Polski interim manager jest około 6 lat młodszy, co wprost wynika z historii rozwoju interim managementu na poszczególnych rynkach (w Polsce interim management stosowany jest od 20 lat, na Zachodzie – od ponad 50). Dojrzały wiek jest w tym zawodzie cenną wartością. (Zwracam na to uwagę także w kontekście rozwoju idei *diversity and inclusion*). Stoi za nim nie tylko skumulowane doświadczenie i wiedza ekspercka, ale również wysoki poziom kompetencji społecznych i norm etycznych.

Z racji swojej specyfiki interim management wymaga bogatego know-how zarządczego. Nie dziwi zatem fakt, że najliczniejszą grupę (54%) na dojrzałych europejskich rynkach, stanowią interim managerowie w wieku 50-59 lat. W Polsce w przedziale 50-59 lat pracuje 34% interim managerów. Większą grupę – 45% stanowią osoby w przedziale wiekowym 40-49 lat. W prowadzonych regularnie od lat badaniach

rynku interim management pojawiła się ostatnio kategoria wiekowa 70+. W badaniu w Polsce, przeprowadzonym w roku 2018 pojawił się jeden respondent po siedemdziesiątce, w podobnym badaniu w Wlk. Brytanii było to już ponad 20 osób. To nie tylko ciekawostka, ale znak naszych czasów – i to zarówno z demograficznego, jak i ekonomicznego, a także – szerzej – społecznego punktu widzenia.

Przeprowadzone przez SIM przed kilku laty badania profili behawioralnych interim managerów wskazują, że mimo dużego poziomu indywidualizmu ta grupa zawodowa jest stosunkowo jednorodnym tworem. Managerowie czasowi to osoby o wysokim poziomie dominacji, niezwykle asertywne, analityczne, dynamiczne, skoncentrowane na osiąganiu zakładanych efektów. Znakomicie funkcjonują w sytuacji ciągłych zmian, w naznaczonym różnorodnością środowisku. Dzięki małej podatności na wpływy skupiają się na zadaniu i są skuteczne w tym, co robią.

Obszary interwencji managera czasowego

Podejmowanie krótkoterminowych wyzwań zarządczych wymaga nie tylko wysokich kompetencji menedżerskich, umiejętności zarządzania zmianą i transferowania wiedzy, ale również elastyczności w działaniu i dostępności, czasem w ciągu kilku dni, a bywa, że w ciągu 48 godzin. I – *last but not least* – odwagi do podejmowania tak złożonych wyzwań. Z usług interim managera firmy nie korzystają bowiem w codziennej działalności. To rozwiązanie, po



Źródło: Raport z badania rynku interim management 2019, SIM.

które sięga się w szczególnych momentach, kiedy trzeba przeprowadzić firmę przez szybką zmianę i dostarczyć konkretny efekt biznesowy.

W obszarach interwencji interim managera na wszystkich rynkach dominuje zarządzanie, co niezmiennie wskazuje na potrzebę uzupełniania kompetencji kierowniczych potrzebnych do organizacji pracy. Wśród najważniejszych kompetencji specjalistycznych pozyskiwanych interimowo znajdują się sprzedaż, HR, finanse, marketing, logistyka i produkcja.

Ile to kosztuje?

Wysoka jakość oferty ma swoją cenę. Koszt wynajęcia interim managera w Polsce to średnio 1700 – 2250 zł za dzień pracy. Na rynkach zachodnich stawki wahają się od około 600 euro na rynku włoskim, gdzie prawo pracy nie jest zbyt przychylne rozwiązaniom interimowym, poprzez ok. 870 euro na rynku belgijskim po prawie 900 na brytyjskim i ponad 1020 euro na rynku niemieckim. Te stawki mogą zaskakiwać, ale jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że projekt dostarcza firmie konkretny efekt, jest działaniem ograniczonym w czasie, a interim manager nie generuje żadnych kosztów osobowych, łatwo zrozumiemy, że usługi interim management nie powinniśmy rozpatrywać w kategoriach kosztu, ale inwestycji.

Relacja między interim managerem a firmą to z reguły umowa B2B. Jest on zewnętrznym dostawcą, więc firma nie pokrywa kosztów ZUS, urlopów, premii, absencji chorobowej, odprawy po zakończeniu współpracy. Interim manager nie potrzebuje służbowego laptopa ani telefonu czy samochodu. Jest zatrudniony tylko na okres realizacji projektu. Wnosi do firmy nie tylko unikalne kompetencje, ale także obiektywne spojrzenie z zewnątrz oraz szczerść w komunikacji (jest w firmie tylko na określony czas, nie buduje głębszych relacji). Cechą charakterystyczną projektów interim management jest transfer wiedzy do organizacji, aby

zapewnić trwałość wytworzonych rezultatów. To przekłada się wprost na rozwój pracowników etatowych. I – co równie ważne – podczas gdy wdrożenie etatowego pracownika trwa 3-6 miesięcy, interim manager – z racji swoich wysokich kwalifikacji – wdraża się do zadań w 2-3 tygodnie. Jest to zresztą konieczne ze względu pilność zadań, a co za tym idzie – na długość całego projektu, który trwa średnio w Polsce 6 miesięcy (na Zachodzie jest to średnio 9 miesięcy). To zresztą pokazuje interwencyjny charakter rozwiązania.

Kto na tym skorzysta?

Choć interim management jest rozwiązaniem uniwersalnym, to w praktyce korzysta z niego przede wszystkim sektor prywatny. Jak wynika z ubiegłorocznego badania rynku europejskiego, średnio zaledwie 5% projektów realizowanych jest w sektorze publicznym, a tylko 3% w organizacjach non-profit. Na uwagę zasługuje fakt, że w Wlk. Brytanii sektor publiczny zajmuje ponad 30% w usługach interim management, co jest ewenementem na skalę światową, natomiast w Polsce czy w Austrii ten sektor w zasadzie nie jest reprezentowany w statystykach.

Co ciekawe, interim management uchodzi za rozwiązanie dla wielkich graczy rynkowych. Tymczasem w Europie (także w Polsce) aż 40% projektów realizowanych jest w firmach z sektora MŚP, a w krajach, takich jak Niemcy, Belgia, Francja czy Holandia odsetek ten jest wyższy i przekracza 60%.

Wśród branż, które korzystają z usług interim management od lat dominują produkcja i przemysł. I ta dominacja staje się coraz bardziej wyraźna. Dalej są usługi finansowe, handel detaliczny, IT/telekomunikacja, hotelarstwo i turystyka.

Gdzie znaleźć interim managera?

W dobie nowych technologii zadanie wydaje się proste, jakkolwiek w praktyce jest trochę trudniej, choćby ze względu na szybki czas reakcji na potrzebę. Zdecydowana większość projektów interim management pozyskiwana jest dzięki zbudowanym relacjom i networkingowi. Wraz z rozwojem rynku, który w ostatnim dziesięcioleciu urósł znacząco, przybywa wyspecjalizowanych agencji, dostarczających interim managera do projektu. To wygodna opcja, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt konieczności przeprowadzenia szybkiej rekrutacji do projektu, w którym czas odgrywa jedną z podstawowych ról.

Rok	2016	2017	2018
Wielkość rynku (liczba interim managerów)	900	1400	2000
Wielkość rynku (liczba projektów)	800	1260	1600
Wielkość rynku (wartość projektów w mln PLN)	200	300	450

Rozwój interim management w Polsce, dane SIM, 2018.



Łukasiewicz

Instytut Logistyki i Magazynowania

e-bit

PODNIĘŚ SWOJE KOMPETENCJE

szkolenia on-line, stacjonarne

logistyka / magazynowanie / transport

spedycja / cło / akcyza / kody kreskowe / BPMN



www.e-bit.edu.pl

Kup książkę

LOGISTYKA

LOGISTYKA W NAJLEPSZEJ ODSŁONIE



NA LOGISTYCE ZNAMY SIĘ NAJLEPIEJ

WWW.LOGISTYKA.NET.PL

Kup książkę