

logistics manager

Nr 2 (48)

kwiecień-maj 2026

cena: 69 zł (w tym 8% VAT)

**Zarządzanie talentami
i kompetencjami
w łańcuchu
dostaw**



**Operacyjna dyscyplina
w eliminowaniu marnotrawstwa**

ISSN 2544-5138



9 772544 513605



**Dodatek: Magazyn od ręki – mapa
dostępnych powierzchni logistycznych**



Żaneta ŚCIGAŁA

Partnerka w Legal Hub Wojnarowska
Ścigała Irlik, radczyni prawna, ekspertka
w obszarze nieruchomości i logistyki,
co-founderka e-LEA, autorka projektu
WLS | Warehouse of Legal Solutions

WLS | Warehouse
of Legal Solutions

Łącznik codziennych wymagań operacyjnych z formalnymi ramami kontraktu

Jakie kompetencje w zakresie negocjacji umów
najmu to niezbędnik managera logistyki?

Dzisiejszy łańcuch dostaw wymaga, aby decyzje dotyczące wyboru nieruchomości magazynowych były podejmowane z wyprzedzeniem i z pełnym zrozumieniem ich skutków operacyjnych. Dlatego manager logistyki powinien umieć przekładać potrzeby biznesu i operacji na konkretne postanowienia umowy najmu. To właśnie ta kompetencja pozwala budować stabilny, przewidywalny i odporny model działania łańcucha dostaw na lata.

Obecne realia łańcucha dostaw wykraczają daleko poza procesy magazynowe i transportowe. To system, w którym decyzje dotyczące nieruchomości wpływają na sposób prowadzenia operacji przez wiele lat. Umowa najmu określa podział ryzyk, zasady korzystania z powierzchni oraz zakres elastyczności operacyjnej.

Brak kompetencji w tym obszarze może prowadzić do błędnych założeń, kosztownych ograniczeń i opóźnień, które zagrażają ciągłości dostaw. Dlatego coraz większe znaczenie ma umiejętność przenoszenia potrzeb operacyjnych na konkretne postanowienia umowy oraz odwrotnie, odczytywania ograniczeń kontraktowych z perspektywy codziennej pracy operacyjnej.

Kluczowe kompetencje managera logistyki w kontekście najmu

Manager logistyki mierzy się dziś z wyzwaniem, które wykraczają daleko poza zarządzanie zapasami i codziennymi operacjami magazynowymi. Umowa najmu nieruchomości magazynowej wpływa nie tylko na to, gdzie i w jaki sposób prowadzone są operacje, ale także na możliwości skalowania, poziom kosztów i ryzyka ponoszone przez organizację przez kolejne lata.

Dlatego **kompetencje łączące perspektywę operacyjną z analizą biznesową i umiejętnościami negocjacyjnymi** stają się kluczowe dla projektowania oraz zarządzania powierzchnią magazynową w sposób, który wspiera spójny model działania łańcucha dostaw.

Fundamentem skutecznego zarządzania najmem jest zarówno rozumienie potrzeb operacyjnych, jak i:

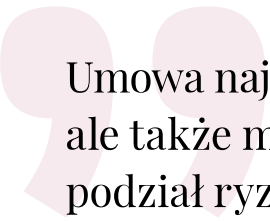
- **przenoszenie wymagań operacyjnych do umowy najmu** – formułowanie zasad dotyczących dostępności powierzchni, długości najmu, przerw w dostawie mediów, możliwości zmiany lokalizacji lub zwiększenia powierzchni

w sposób, który odpowiada potrzebom operacyjnym bez generowania nadmiernych kosztów;

- **analiza elastyczności i ryzyka długoterminowego** – ocena możliwości renegotjacji warunków w odpowiedzi na zmiany biznesowe, identyfikacja kosztów adaptacyjnych, ograniczeń technicznych oraz ich konsekwencji dla modelu operacyjnego;
- **współpraca interdyscyplinarna** – skuteczne współdziałanie z zespołami prawnymi, technicznymi, finansowymi i operacyjnymi, aby tworzyć rozwiązania realistyczne operacyjnie i możliwe do wdrożenia;
- **prowadzenie negocjacji i wczesna interwencja** – angażowanie właściwych interesariuszy na odpowiednich etapach procesu, jasne formułowanie oczekiwań oraz identyfikowanie kosztownych pułapek kontraktowych, zanim zapadną decyzje strategiczne.

Ryzyka operacyjne wynikające z ograniczonego zakresu kompetencji w zakresie najmu

Ograniczone kompetencje w obszarze najmu wiążą się z szeregiem ryzyk, które bezpośrednio wpływają na płynność operacyjną i koszty funkcjonowania magazynu. **Elastyczność zostaje ograniczona**, gdy umowa nie przewiduje możliwości elastycznych zmian w przypadku zmieniającego się popytu i warunków operacyjnych albo utrudnia realizację długoterminowych celów organizacji, w tym wdrożenie automatyzacji. **Ryzyko kosztowe** obejmuje między innymi nakłady adaptacyjne, kary za wcześniejsze zakończenie umowy oraz wydatki związane z relokacją, które mogą istotnie obniżyć rentowność operacji. Z kolei **ryzyko operacyjne** wynika z niedoprecyzowanych postanowień dotyczących dostępu do mediów, infrastruktury technicznej czy zasad korzystania z obiektu. W praktyce może to prowadzić do przestojów, ograniczenia wydajności i napięć na linii wynajmujący–najemca. Co istotne, ryzyka te rzadko występują oddzielnie. Najczęściej kumulują się i wzajemnie wzmacniają.



Umowa najmu określa nie tylko lokalizację magazynu, ale także możliwości skalowania operacji, poziom kosztów, podział ryzyk i zakres elastyczności organizacji.

Dlatego skuteczne zarządzanie najmem wymaga podejścia **całościowego**. Manager logistyki powinien identyfikować potrzeby na wczesnym etapie, precyzyjnie odwzorowywać je w umowie, monitorować koszty oraz współpracować z zespołami prawnymi, technicznymi i finansowymi. Takie podejście ogranicza ryzyko i wzmacnia odporność łańcucha dostaw, pozwalając organizacji reagować na zmiany rynkowe bez konieczności kosztownych renegotiacji czy zakłóceń operacyjnych.

Rola managera w procesie negocjacji umowy najmu

Negocjacje umowy najmu to proces, w którym potrzeby operacyjne magazynu powinny znaleźć konkretne odzwierciedlenie w postanowieniach umowy, z uwzględnieniem nie tylko obecnego modelu działania, ale także przyszłych scenariuszy rynkowych.

W praktyce oznacza to, że manager logistyki pełni **funkcję łącznika między codziennymi wymaganiami operacyjnymi a formalnymi ramami kontraktu**. Jego zadaniem jest dopilnowanie, aby umowa najmu wspierała efektywność, elastyczność i stabilność kosztową organizacji.

Szczególne znaczenie ma **umiejętność zapewnienia spójności między operacją a umową**. Wymaga to precyzji i pragmatyzmu, tak aby przyjęte rozwiązania były możliwe do wykonania w codziennej eksploatacji, a jednocześnie chroniły interesy organizacji w dłuższej perspektywie czasu. Manager powinien także przewidywać różne scenariusze rynkowe i ich wpływ na funkcjonowanie magazynu, aby ograniczyć ryzyko kosztownych zmian w przyszłości.

Kluczowe jest również **angażowanie właściwych interesariuszy**. Skuteczny proces negocjacyjny wymaga **jasnego planu współpracy** z zespołami operacyjnymi, prawnym, technicznym i finansowym oraz określenia ról, odpowiedzialności i etapów decyzyjnych. Dzięki temu postanowienia umowy pozostają spójne z celami operacyjnymi, są realnie wdrażane i ograniczają ryzyko późniejszych sporów lub renegotiacji.

Narzędzia praktyczne: konkretne działania wspierające negocjacje

W negocjacjach umów najmu szczególnie pomocny jest zestaw narzędzi, który pozwala przekładać potrzeby operacyjne na konkretne i możliwe do wdrożenia postanowienia umowy. W praktyce warto wdrożyć kilka działań, między innymi takich jak:

- briefing z kluczowymi interesariuszami jeszcze przed rozpoczęciem negocjacji,
- lista postanowień koniecznych oraz tych, które warto uwzględnić, oparta na potrzebach operacyjnych,
- ramowy model decyzyjny, który określa, co musi zostać uzgodnione na wczesnym etapie, co może podlegać renegotiacji, a które elementy powinny pozostać stabilne,
- testowanie postanowień umowy na hipotetycznych scenariuszach, np. nagły wzrost popytu, przerwa w dostawie mediów czy awaria infrastruktury,
- regularny przegląd umowy z perspektywy zmian w modelu operacyjnym.

Takie praktyki ograniczają ryzyko operacyjne i ukryte koszty, a jednocześnie wspierają bardziej przewidywalne i elastyczne zarządzanie najmem w dłuższej perspektywie. Ten zakres teoretyczny i merytoryczny znajduje odzwierciedlenie w programie WLS Academy, w którym uczestnicy uczą się patrzeć na proces najmu magazynowego z perspektywy wszystkich jego stron – biznesowej, operacyjnej, finansowej i prawnej. Program pokazuje, jak projektować umowę najmu w kontekście rzeczywistego modelu operacyjnego i dostarcza narzędzi, które pomagają managerom logistyki budować spójną perspektywę decyzyjną. Studia przypadków, ćwiczenia decyzyjne i praktyczne frameworki przenoszą teorię do codziennej pracy, wspierając integrację wiedzy operacyjnej z postanowieniami umowy.

Dla managerów logistyki, którzy chcą budować przewagę kompetencyjną i odporne łańcuchy dostaw, zrozumienie najmu przestaje być wiedzą dodatkową. Staje się elementem dojrzałego warsztatu decyzyjnego. ●