

Ireneusz Fechner
Instytut Logistyki i Magazynowania

CENTRA LOGISTYCZNE W EUROPIE

W logistyce naturalnym środowiskiem, w którym odbywają się wszelkie przepływy informacji, surowców, materiałów i gotowych produktów, są sieci logistyczne utworzone z wzajemnie przenikających się różnorodnych łańcuchów dostaw. Jak każda sieć, tak i sieć logistyczna ma swoje węzły, w których spotykają się łańcuchy dostaw, następują zmiany kierunków przepływu, przeładunki, rozdział lub łączenie ładunków, zmiany operatorów, właścicieli towarów, środków transportu itp. Tymi węzłami są magazyny operatorów logistycznych, dystrybutorów, platformy przeładunku kompletacyjnego (*cross docking*), terminale przeładunkowe, porty itp. Są nimi wreszcie centra logistyczne – węzły najbardziej predestynowane do tego, by w nich właśnie zachodziły wspomniane operacje logistyczne.

Europejskie centra logistyczne kształtowały się w różny sposób, a ich geneza sięga nieraz odległych lat, w których podejmowano sprzyjające ich rozwojowi decyzje. Wzrost znaczenia usług logistycznych, konieczność łagodzenia skutków działalności transportowej oraz globalizacja gospodarki skłoniły państwa europejskie do przyjęcia polityki wspierającej rozwój centrów logistycznych. Ten zapoczątkowany w połowie lat osiemdziesiątych okres trwa nadal, a efekty w postaci zrealizowanych inwestycji są już widoczne. Obserwujemy wyraźny podział Europy związany z budową centrów logistycznych. Linią tego podziału były rywalizujące ze sobą po II wojnie światowej systemy gospodarcze. Również na polu centrów logistycznych gospodarka wolnorynkowa wykazała swoją przewagę. Centra logistyczne powstawały w Europie Zachodniej i dzisiaj Europa Środkowo-Wschodnia nadrabia zaległości w tej dziedzinie.

Charakterystyka otwartych centrów logistycznych

Definicja charakteryzuje centrum logistyczne jako *obiekt przestrzennie-funkcjonalny wraz z infrastrukturą i organizacją, w którym realizowane są usługi logistyczne związane z przyjmowaniem, magazynowaniem, rozdziałem i wydawaniem towarów oraz usługi towarzyszące, świadczone przez niezależne w stosunku do nadawcy lub odbiorcy podmioty gospodarcze*.

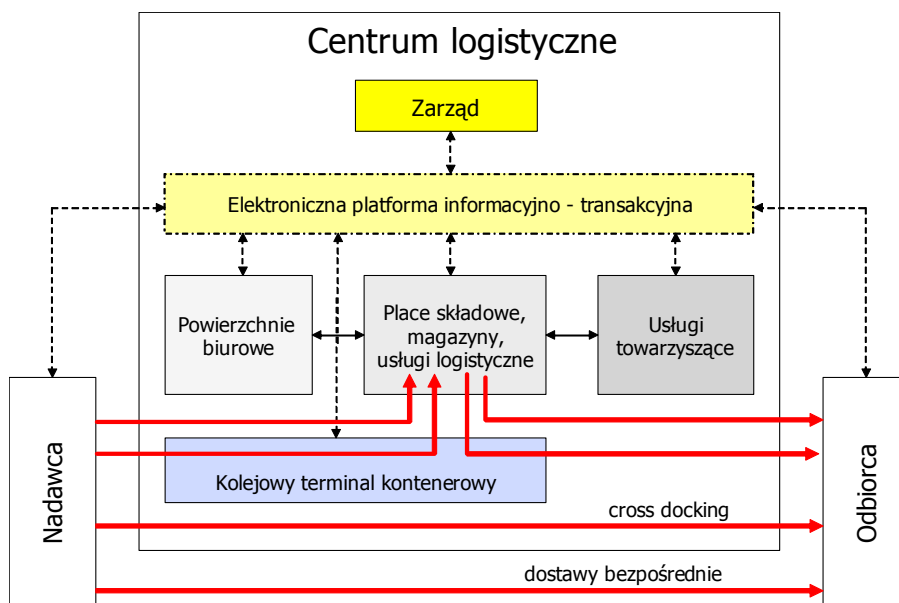
Mówiąc o otwartych centrach logistycznych, mamy na myśli świadczenie przez nie usług logistycznych i usług towarzyszących wszystkim zainteresowanym nadawcom i odbiorcom na zasadzie wolnej konkurencji. Są to więc centra o chara-

Ireneusz Fechner

terze publicznym, w których osiedlają się niezależni operatorzy, natomiast rolą zarządu jest udostępnianie im warunków do prowadzenia działalności. W formule tej mieści się również udostępnianie warunków do działalności formom produkcyjnym i handlowym, które generują zapotrzebowanie na obsługę logistyczną. Tak rozumiana formuła otwartego centrum logistycznego jest w rzeczywistości rodzajem parku działalności gospodarczej, w którym lokują się firmy należące do różnych sektorów produkcji, handlu i usług.

Przyjęcie tej formuły jest wynikiem licznych obserwacji realizacji inwestycji w centra logistyczne, które kończyły się sukcesem przede wszystkim tam, gdzie tereny inwestycyjne zasiedlały również firmy produkcyjne skupiające wokół siebie swoich dostawców lub też wcześniej powstał obok centrum logistycznego park przemysłowy z odpowiednio dużą liczbą przedsiębiorstw produkcyjnych. Kolejnym wyróżnikiem otwartych centrów logistycznych jest istniejąca w nich infrastruktura transportu intermodalnego, która pojawia się tam najczęściej jako efekt realizacji polityki transportowej, w ramach której rządy wspierają budowę terminali przeładunkowych. Schemat centrum logistycznego przedstawiono na rys. 1.

Należy jednak dodać, że w Europie znane są także przykłady centrów logistycznych zbudowanych przez inwestorów prywatnych, w których również występują intermodalne terminale przeładunkowe.



Rys. 1. Schemat centrum logistycznego

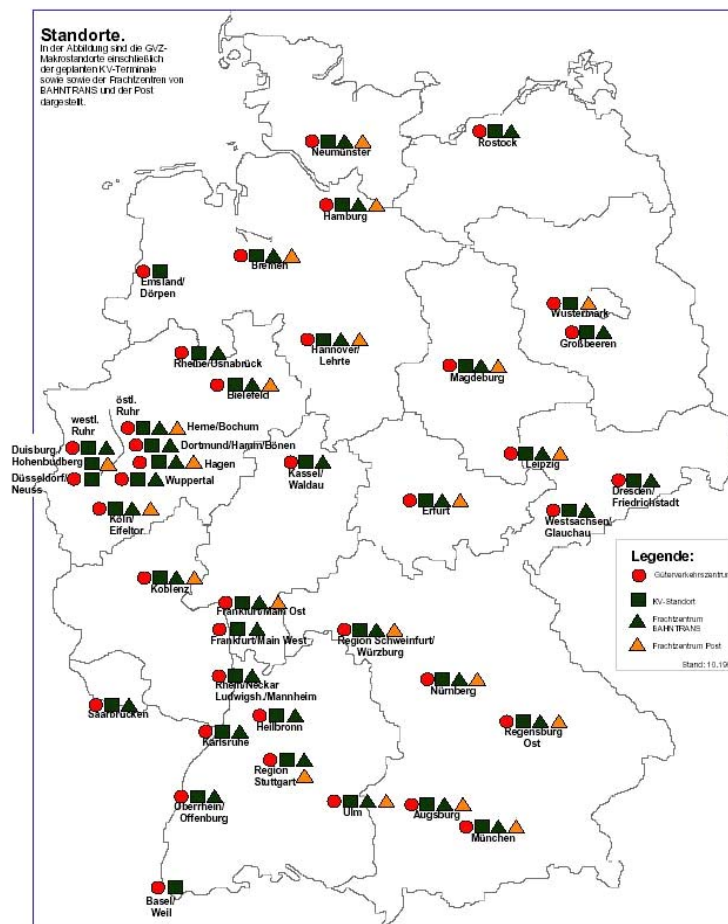
Źródło: Opracowanie własne

Centra logistyczne w Europie

Przykłady rozwiązań w Europie

Doświadczenia niemieckie

Pierwsze niemieckie centrum logistyczne powstawało w Bremie w 1985 roku w wyniku inicjatywy lokalnej. Rząd federalny docenił jednak znaczenie centrów logistycznych dla wspierania rozwoju gospodarki i w 1992 roku zainicjował realizację sieci centrów logistycznych na podstawie rządowego planu zakładającego po jego weryfikacji w 1995 roku (rys. 2) budowę 39 centrów logistycznych [1].



Rys. 2. Lokalizacje centrów logistycznych wyznaczone w II Planie Głównym w 1995 roku

Źródło: www.gvz-org.de

Ireneusz Fechner

Od 1993 roku wsparcie budowy centrów logistycznych przybrało charakter zorganizowany. W tymże roku powstała Spółka Rozwoju i Eksploatacji Centrów Logistycznych (Deutsche GVZ Gesellschaft mbH – DGG) z siedzibą w Bremie, koordynująca dalszy rozwój centrów logistycznych w Niemczech. DGG posiada status spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Od 1998 roku jest obsługiwana przez Instytut Transportu Morskiego i Logistyki w Bremie i LUB Consulting GmbH w Dreźnie, co zapewniło DGG dostęp do *know-how* i pozwoliło zminimalizować liczbę personelu administracyjnego. Do 2002 roku do DGG przystąpiły 22 niemieckie centra logistyczne. W 2003 roku liczba ta wzrosła do 33. Od 1999 roku Deutsche GVZ Gesellschaft mbH jest członkiem Europlatforms (europejskiego stowarzyszenia centrów logistycznych).

Doświadczenia włoskie

Centra logistyczne powstawały we Włoszech już w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia. Inwestycje miały charakter indywidualny, ale o ich powodzeniu zdecydował udział sektora publicznego, który nie tylko aktywnie angażował się w poszczególne realizacje, a często był także ich inicjatorem. Aktywna postawa sektora publicznego polegała na aktywizacji gospodarczej wybranych rejonów, a następnie na tworzeniu konsorcjów inicjujących budowę centrów logistycznych i udziału w spółkach realizujących inwestycje. W połowie lat osiemdziesiątych działalność ta została wsparta przez rząd, który sformułował swoje oczekiwania w przyjętej polityce transportowej i skoordynował wszystkie działania, co znalazło wyraz w Głównym Planie Transportu (*General Transport Plan – GTP*), sformułowanym po raz pierwszy w 1986 roku. W części dotyczącej centrów logistycznych główny plan transportu określił dwa poziomy sieci centrów logistycznych:

- pierwszy, wskazujący osiem głównych włoskich centrów logistycznych w następujących lokalizacjach (rys. 3):
 - Turyn – Orbassamo,
 - Mediolan,
 - Werona – Padwa,
 - Bolonia,
 - Nola – Marianise,
 - Genua,
 - Parma – Fontevivo,
 - Leghorn;
- drugi, wskazujący lokalizację 10 do 15 centrów logistycznych o znaczeniu lokalnym.

Centra logistyczne w Europie



Rys. 3. Lokalizacja głównych włoskich centrów logistycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Regione Emilia-Romagna, G.I.L.D.A. project – Interreg IIC

Plan transportu kładł nacisk na współpracę centrów logistycznych z portami morskimi oraz wspieranie międzynarodowej wymiany towarowej z jak największym wykorzystaniem transportu kolejowego.

Realizacja włoskiej polityki wobec centrów logistycznych dała imponujące wyniki: centrum logistyczne w Padwie zlokalizowane na powierzchni ok. 230 ha obsłużyło w 2000 roku potok towarowy wielkości 3,5 mln ton, przy czym wielkość przeładunków na terminalu kontenerowym wyniosła 1 380 tys. ton.

Z kolei centrum logistyczne utworzone w Weronie na powierzchni 250 ha, zlokalizowane w strefie rolno-przemysłowej obejmującej powierzchnię ok. 800 ha, w której utworzono 30 tys. miejsc pracy, realizuje ok. 30% krajowych i 50% międzynarodowych przewozów intermodalnych.

Doświadczenia innych państw

W krótkim z konieczności artykule nie sposób przedstawić pełnego obrazu europejskich centrów logistycznych. Warto w tym miejscu podkreślić, że w europejskich portach morskich centra logistyczne od lat zajmują znaczącą pozycję i nadal intensywnie się rozwijają. Przykładów jest wiele: centrum logistyczne

Ireneusz Fechner

w porcie w Barcelonie, Rotterdamie, centra logistyczne w Danii, Francji czy w Skandynawii, gdzie przoduje Finlandia budująca sieć morskich centrów logistycznych na Bałtyku.

Państwa Europy Środkowo-Wschodniej, które w maju 2004 roku przystąpiły do Unii Europejskiej, deklarują budowę sieci centrów logistycznych, przy wsparciu przyjętej polityki transportowej:

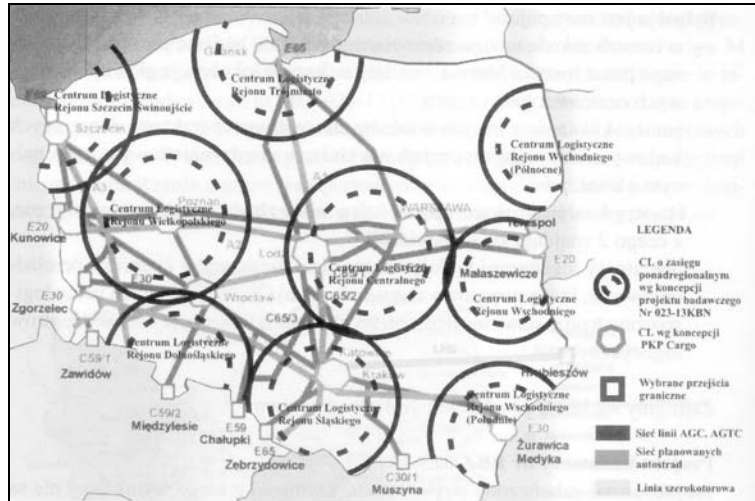
- Litwa planuje budowę 4 centrów logistycznych o zasięgu międzynarodowym i dla ich realizacji rząd litewski przyjął odpowiednie zapisy w polityce transportowej.
- Czechy postawiły na wspieranie budowy stref przemysłowych jako obszarów inicjujących powstawanie centrów logistycznych. Program zakłada wsparcie rządu dla 58 stref przemysłowych, które w latach 1998–2002 wyniosło 256 mln EUR oraz 850 mln EUR zainwestowane przez inwestorów prywatnych. Elementem czeskiej polityki transportowej wobec centrów logistycznych jest przebudowa istniejących i budowa nowych kolejowych terminali przeładunkowych.
- Węgry, podobnie jak Czechy, wspierają rozwój stref przemysłowych. Plan zakłada utworzenie 160 parków przemysłowych. Ponadto planuje się budowę 12 głównych centrów logistycznych i 33 mniejszych o znaczeniu lokalnym. Część z nich znajduje się już w fazie realizacji.

Na tym tle negatywnie wyróżnia się Polska, która nadal nie ma konkretnego rządowego planu zakładającego budowę centrów logistycznych o kluczowym znaczeniu dla wspierania międzynarodowej wymiany gospodarczej, chociaż lokalizacja dla tego rodzaju centrów logistycznych jest od lat wskazana (rys. 4).

Obok centrów logistycznych powstają parki magazynowe, w których deweloperzy budują obiekty magazynowe pod wynajem. Parki takie skupiają wielu użytkowników, głównie firm logistycznych. Przykładem mogą być parki magazynowe Magna Park budowane przez Gazeley Properties (rys. 5). Łączna powierzchnia magazynowa w siedmiu parkach na terenie Europy wyniosła 2 350 tys. m².

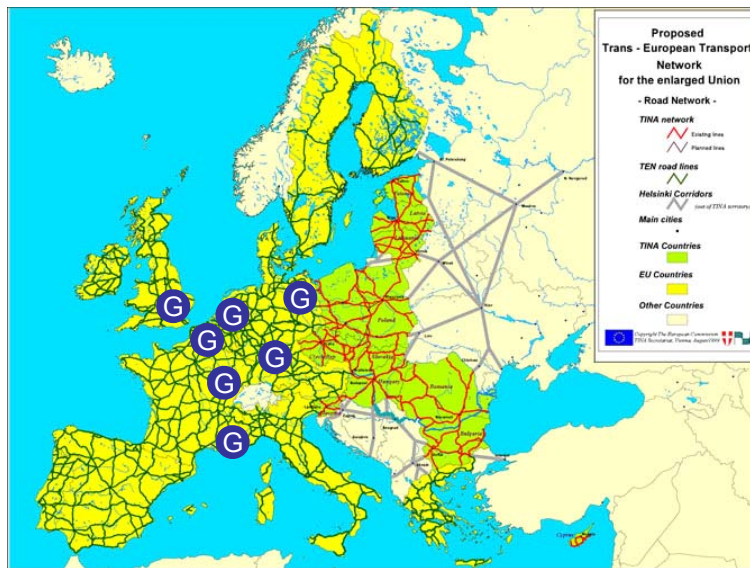
W niektórych krajach, jak Niemcy czy Węgry, istnieją organizacje wspierające budowę centrów logistycznych. Działa także europejskie stowarzyszenie centrów logistycznych Europlatforms, skupiające 78 centrów logistycznych z 8 państw europejskich (tabela 1).

Centra logistyczne w Europie



Rys. 4. Lokalizacja głównych krajowych centrów logistycznych według wyników badań zamawianego projektu badawczego [3]

Źródło: *Metodyka lokalizacji i kształtowania centrów logistycznych w Polsce*, pod redakcją L. Mindura, KOW, Warszawa 2000.



Rys. 5. Lokalizacja centrów dystrybucji Magna Park w Europie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.tinavienna.at i www.gazeley.com

Ireneusz Fechner

Tabela 1. Centra logistyczne zrzeszone w Europlatforms

Kraj	Liczba
Dania	7
Niemcy	21
Francja	18
Włochy	11
Polska	1
Portugalia	1
Hiszpania	18
Luksemburg	1
Grecja	1
Razem	78

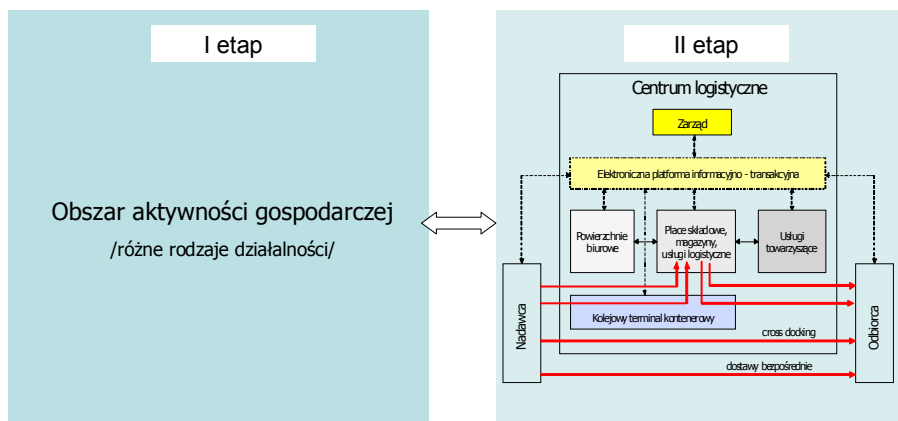
Źródło: www.freight-village.com/europlatforms

Modele inicjowania centrów logistycznych

Dla powodzenia realizacji zamysłu utworzenia centrum logistycznego bardzo ważny jest sposób, w jaki inicjatorzy planują osiągnąć zamierzony cel. Na przestrzeni dziesiątek lat, kiedy powstają centra logistyczne, według oceny autora ukształtowały się trzy zasadnicze modele inicjowania budowy centrów logistycznych.

Model ewolucyjny

Jest to model naturalnego formowania się koncepcji centrum logistycznego jako konsekwencji długoletniej polityki rozwoju gospodarczego określonego obszaru zurbanizowanego, w którym sektor publiczny tworzy warunki do inwestowania w działalność produkcyjną i handlową. Efektem silnego nasycenia obszaru różnymi formami działalności gospodarczej jest wystąpienie popytu na usługi logistyczne i pojawienie się operatorów logistycznych, którzy zaczynają te usługi realizować. Utworzenie centrum logistycznego jako określonej formy organizacyjnej działalności logistycznej jest naturalną konsekwencją realizowanej polityki i czasu, w którym osiąga się określony potencjał zapotrzebowania na usługi logistyczne (rys. 6).

Centra logistyczne w Europie

Rys. 6. Centrum logistyczne – model ewolucyjny

Źródło: Opracowanie własne

Model zarodkowania

Jest to model aktywizacji gospodarczej określonego obszaru poprzez tworzenie warunków, zachęt i udogodnień dla inwestorów – przedsiębiorstw logistycznych, produkcyjnych i handlowych do podejmowania działalności w tym właśnie miejscu. Elementami przyciągającymi późniejszych użytkowników jest wyraźna korzyść lokalizacji, na przykład integrująca wielu użytkowników infrastruktura logistyczna w postaci kolejowego terminala kontenerowego i obiektów magazynowych oraz placów składowych. Mogą to być również oferty nabycia lub dzierżawy gruntów pod własne inwestycje, atrakcyjne dla inwestorów ze względu na ich dobre przygotowanie prawne i infrastrukturalne, usytuowanie wokół wspomnianego terminala oraz dobre skomunikowanie z siecią dróg i linii kolejowych (rys. 7). Innym rodzajem „wabika” może być zlokalizowany tam urząd celny.

W tym modelu, oprócz dobrze rozpoznanego potencjalnego popytu na usługi centrum logistycznego, główną rolę odgrywają: stan i dostępność infrastruktury transportowej oraz odpowiednio przygotowane grunty z ofertą zasiedlenia, która musi być dla inwestorów korzystniejsza niż w innych lokalizacjach.

Ireneusz Fechner

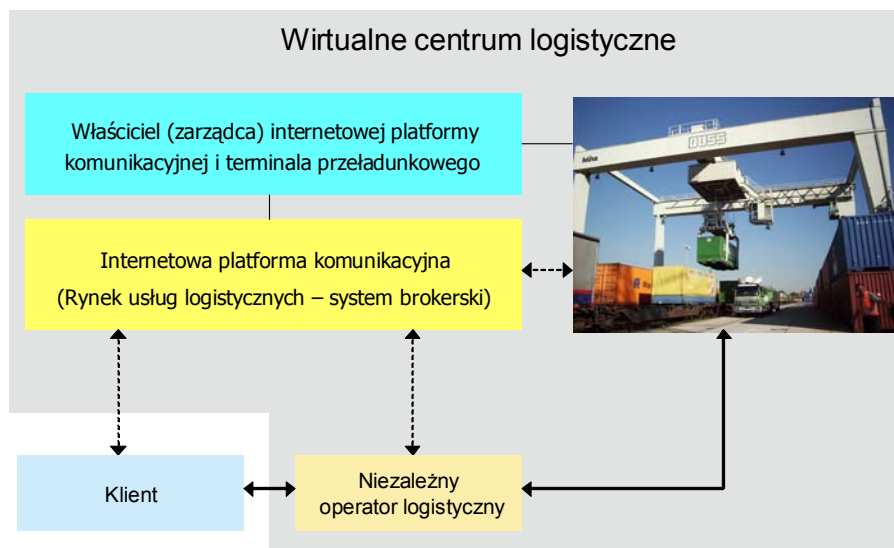


Rys. 7. Centrum logistyczne – model zarodkowania

Źródło: Opracowanie własne

Model wirtualny

Jest to model centrum logistycznego, które integruje rozproszone obiekty i infrastrukturę logistyczną poprzez powiązania informacyjne, na przykład w formie elektronicznego rynku usług logistycznych (*market place*) czy systemu brokerskiego. Model wirtualny, najmłodszy – pojawił się jako próba zintegrowania, w interesie nadawcy i odbiorcy, oferty usług logistycznych w jednym miejscu, jakim może być internetowa platforma informacyjno-transakcyjna (rys. 8). Wirtualne centrum logistyczne nie jest podmiotem gospodarczym, lecz organizmem nieformalnym, który oprócz formuły elektronicznego rynku usług logistycznych może przybrać inne postaci. Wirtualne centrum logistyczne może na przykład pełnić rolę stowarzyszenia *non profit*, które będzie realizowało różne zadania na rzecz jego członków, wnioskując o niekomercyjne środki finansowe na inwestycje logistyczne typu terminal przeładunkowy lub poprawę stanu infrastruktury transportowej.

Centra logistyczne w Europie

Rys. 8. Centrum logistyczne – model wirtualny

Źródło: Opracowanie własne

Modele realizacji centrów logistycznych

Podobnie jak w przypadku inicjowania budowy centrów logistycznych, realizacja inwestycji może się odbywać według różnych modeli realizacyjnych. Opisane w niniejszym artykule modele realizacyjne zostały sformułowane na podstawie analiz funkcjonujących centrów logistycznych i syntezy ich wyników oraz zebranych przez autora doświadczeń poszczególnych konsorcjów realizacyjnych.

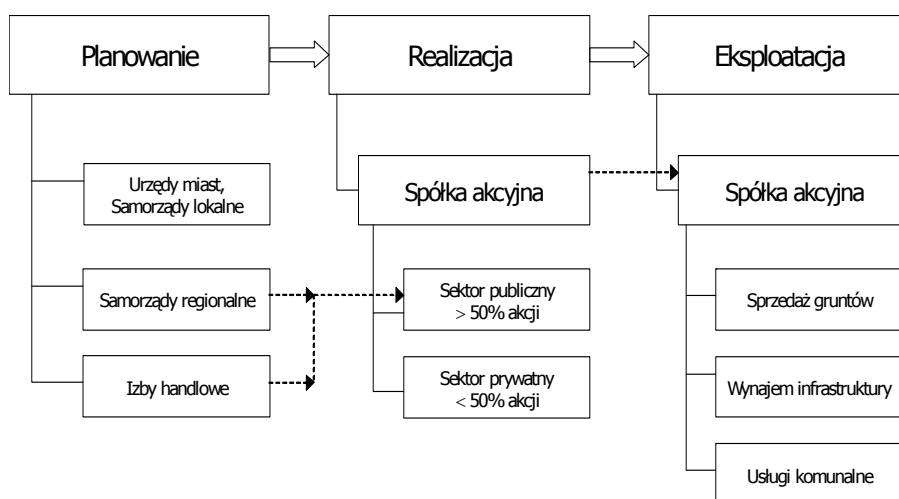
Należy zwrócić uwagę, że okres realizacji obejmuje dwie fazy: planowania i rzeczywistej budowy centrum logistycznego. Warto naśladowania przykłady z zagranicy wskazują na konieczność wykorzystania fazy planowania do rozwiązania problemów własnościowych i prawnych gruntów (odpowiednie zapisy w planie miejscowym umożliwiające budowę centrum logistycznego i blokujące inne zamierzenia inwestycyjne) oraz ich uzbrojenia w podstawową infrastrukturę. Faza budowy obejmuje natomiast inwestycje własne użytkowników, które są realizowane przez nich lub współpracujących z nimi deweloperów.

Ireneusz Fechner

Model włoski

Włoskie centra logistyczne mają wspólne cechy, które charakteryzują sposób, w jaki były i nadal są realizowane (rys. 9):

1. Budowa centrów logistycznych ma wsparcie rządu włoskiego i odbywa się według planów rządowych, wspieranych działaniami legislacyjnymi i publicznymi środkami finansowymi.
2. Inicjatorem budowy centrów logistycznych jest sektor publiczny, przy czym w przedsięwzięcia angażują się wspólnie samorzady lokalne i regionalne – zarządy miast i regionów oraz izby gospodarcze i handlowe.
3. W budowie centrów logistycznych uczestniczy sektor prywatny, który na mocy specjalnej ustawy został dopuszczony do środków publicznych, przy czym w spółkach realizacyjnych sektor publiczny zachowuje pozycję dominującą.



Rys. 9. Realizacja centrów logistycznych – model włoski

Źródło: Opracowanie własne

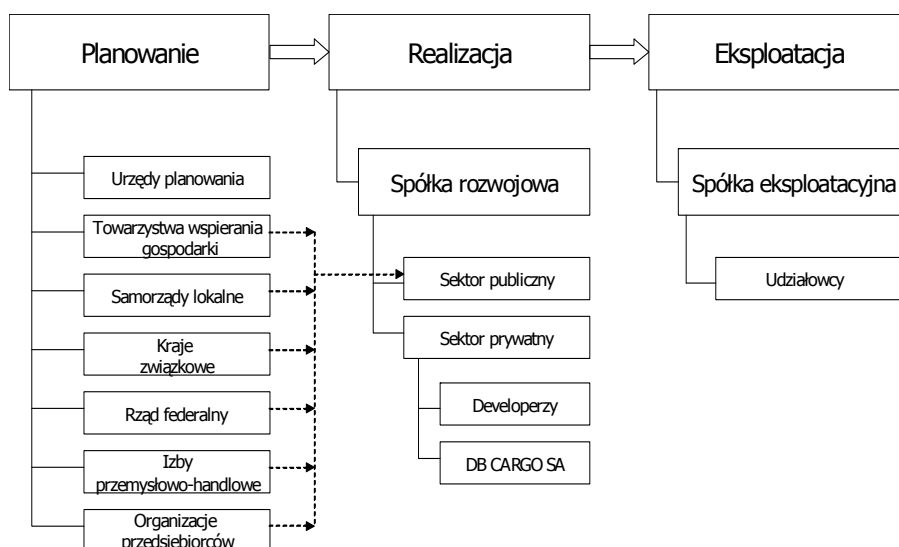
Obok instytucji sektora publicznego udziałowcami spółek budujących centra logistyczne są włoskie koleje i inni operatorzy logistyczni, przewoźnicy i spedytory, banki, firmy ubezpieczeniowe oraz firmy usługowe obsługujące transport. Włoskie centra logistyczne nie miały problemów z pozyskaniem użytkowników, a zróżnicowanie rozwoju gospodarczego kraju wpłynęło na decyzje planistyczne, które obecnie ukierunkowują dalsze inwestycje w centra logistyczne na południe Włoch.

Centra logistyczne w Europie

Model niemiecki

Niemiecki model budowy centrów logistycznych ma, podobnie jak w przypadku innych inwestycji infrastrukturalnych, silne wsparcie sektora publicznego wszystkich szczebli, a udział tych instytucji ma oparcie w ustawach federalnych i prawie krajów związkowych. W ramach przyjętego rządowego planu budowy centrów logistycznych, budżet federalny uczestniczy w finansowaniu terminali kontenerowych, cedując to zadanie na Deutsche Bahn AG (zgodnie z ustawą federalną rząd federalny posiada w BD AG ponad 50% akcji), a także wspierając budowę centrów logistycznych w ramach dotacji celowych do budżetów krajów związkowych oraz dotacji i pożyczek zwrotnych dla konkretnych inwestycji. Wsparcia finansowego inwestycjom w centra logistyczne udzielają także kraje związkowe i samorządy lokalne, angażując środki finansowe w ramach różnych modeli finansowania inwestycji.

Silną stroną niemieckich inwestycji jest sfera planowania, które jest domeną sektora publicznego. W fazie planowania podejmuje się kompleksowe decyzje dotyczące lokalizacji, sposobu realizacji oraz modelu finansowania inwestycji. Faza planowania obejmuje także zakup gruntów, dzięki czemu konsorcja inwestycyjne zapobiegają spekulacyjnej zwyżce cen z chwilą upublicznienia zamierzeń realizatorów (rys. 10).



Rys. 10. Realizacja centrów logistycznych – model niemiecki

Źródło: Opracowanie własne

Ireneusz Fechner

Efektem dobrego przygotowania inwestycji i ich wsparcia przez sektor publiczny w Niemczech są liczne centra logistyczne, chociaż należy zwrócić uwagę, że wielu niemieckim konsorcjom inwestycyjnym nie udało się zrealizować planów w zakładanych pierwotnie terminach – faza zasiedlania centrów logistycznych przez użytkowników trwa dłużej niż zakładano (zakładano średnio 4 lata, a w rzeczywistości okres ten wynosi 10 lat) [4, 5].

Z uwagi na uwzględnianie w modelu finansowania inwestycji przychodów ze sprzedaży gruntów indywidualnym inwestorom, przedłużający się okres zasiedlenia powoduje dodatkowe koszty inwestycji, które obciążają inicjatorów, a więc najczęściej instytucje sektora publicznego.

Modele finansowania budowy centrów logistycznych

Analiza przykładów udanych realizacji centrów logistycznych prowadzi do następujących obserwacji:

1. W strukturze kapitału dotychczas wybudowanych międzynarodowych i regionalnych otwartych¹ centrów logistycznych zawsze występowały środki publiczne. W przypadku Włoch sektor publiczny jest większościowym udziałowcem, który w sumie posiada ponad 50% akcji. W przypadku Niemiec reguła ta nie jest zachowana, ale również tam udziały sektora publicznego w spółkach wynoszą często ponad 50%.
2. Istnieją przykłady centrów logistycznych budowanych przez podmioty prywatne. Dotyczy to rozwiązań branżowych, np. centrów logistycznych obsługujących przemysł chemiczny i farmaceutyczny.
3. Centra logistyczne budowane w latach osiemdziesiątych i później zawierają w strukturze kapitału inwestycyjnego także środki finansowe pochodzące z różnych programów Unii Europejskiej, co zmienia proporcje struktury kapitału i poprawia wynik finansowy.
4. Podstawowymi składnikami kosztów inwestycji są:
 - koszty zakupu gruntów,
 - koszty projektowe,
 - koszty infrastruktury,
 - koszty planistyczne,
 - koszty administracyjne spółek planistycznych i realizacyjnych.
5. Źródłami pokrycia kosztów inwestycyjnych są:
 - środki własne instytucji sektora publicznego i inwestorów prywatnych,
 - przychody ze sprzedaży gruntów,
 - fundusze Unii Europejskiej i dotacje celowe,
 - kredyty bankowe.

¹ Autor [ma tu na myśli](#) centra logistyczne z pełnym dostępem dla klientów różnych branż.

Centra logistyczne w Europie

6. Sposobami na obniżenie kosztów inwestycji są:

- formuła partnerstwa publiczno-prywatnego w realizacji inwestycji,
- aporty rzeczowe w postaci gruntów i infrastruktury wnoszonych do spółek,
- etapowa realizacja inwestycji,
- przetargi na roboty inwestycyjne.

Realizacja inwestycji w ramach formuły partnerstwa publiczno-prywatnego prowadzi do obniżenia kosztów inwestycji z następujących powodów:

- obecności środków własnych sektora publicznego i środków pochodzących z funduszy strukturalnych Unii Europejskich w strukturze kapitału, co obniża koszty jego pozyskania (mniejszy kredyt bankowy i w związku z tym proporcjonalnie niższe koszty kredytu),
- zmniejszenia ryzyka niepowodzenia inwestycji poprzez podział ryzyka pomiędzy sektor publiczny i prywatny,
- lepszej dyscypliny w zakresie realizacji harmonogramu inwestycji i realizacji budżetu inwestycji (domena sektora prywatnego).

W Niemczech finansowanie inwestycji ze środków publicznych odbywa się na wszystkich szczeblach: federalnym, kraju związkowego, powiatowym i gminnym. Budżet federalny finansuje tego typu zadania częściowo bezpośrednio, a także poprzez kierowanie środków finansowych na zadania celowe do budżetów krajów związkowych. Kraje związkowe, powiaty i gminy finansują część zadań z przychodów własnych. Ponadto inwestycje w centra logistyczne uzyskują wsparcie pośrednie, na przykład w postaci budowy czy rozbudowy infrastruktury transportowej w ramach ogólnych planów rozwoju.

Rządy Niemiec i Włoch uruchomiły w ramach przyjętego planu budowy centrów logistycznych środki finansowe do jego realizacji. Ponadto, po okresie wahań, dopuściły do środków publicznych przedsiębiorstwa prywatne, chcąc zachęcić je do udziału w konsorcjach inwestycyjnych i licząc na to, że ich obecność wpłynie na dyscyplinę finansową i poprawi sprawność realizacji inwestycji.

Współpraca w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego w Niemczech dopracowała się również określonych modeli finansowania inwestycji:

Model koncesyjny:

- Inwestor finansuje realizację inwestycji.
- Rząd zwraca koszty inwestycji w 10–20 rocznych ratach wraz z odsetkami.

Model eksploatacyjny:

- Inwestor finansuje realizację inwestycji (np. terminal kontenerowy).
- Rząd udziela mu wyłączności na świadczenie odpłatnych usług do czasu zwrotu kosztów.
- Następnie inwestor przekazuje inwestycję zarządcy centrum logistycznego.

Ireneusz Fechner

Model koncesyjno-eksploatacyjny:

- Inwestor finansuje budowę inwestycji (ponownie np. terminala kontenerowego).
- Rząd zwraca 50% kosztów inwestycji w ratach rocznych lub jednorazowo, a na pozostałe 50% udziela wyłączności na świadczenie odpłatnych usług do czasu zwrotu kosztów inwestycji wraz z odsetkami. W tym modelu adresowanym do określonych zadań inwestycyjnych zwrot części kosztów inwestycji jest niezbędny, ponieważ ze względu na charakter inwestycji mogłaby zaistnieć obawa, że przychody ze świadczonych usług nie pozwolą na spłatę kosztów zainwestowanego kapitału w czasie zadowalającym prywatnego inwestora.

Modele realizacyjne centrum logistycznego dostosowane do realiów polskich

Dotychczasowe doświadczenia i wgląd w stan finansów państwa nie skłaniają do optymizmu. Administracja państwowa nie interesuje się problemem centrów logistycznych, a jej dokonania w zakresie poprawy stanu infrastruktury transportowej pogłębiają jedynie pesymizm autora. Nie ma co liczyć na przełom. Dlatego w Polsce, wobec braku systemowego działania, centra logistyczne powstaną jedynie w przypadku, gdy zostaną wykorzystane istniejące lokalnie możliwości. Inicjatyw na szczęście nie brakuje.

Rysują się dwa realne modele realizacyjne centrów logistycznych w Polsce, które mogą być uzupełniane przez ich różne warianty mieszane:

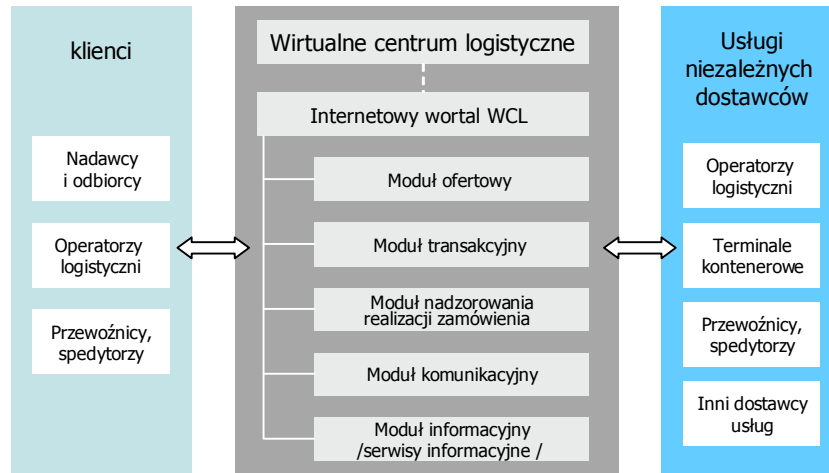
- 1) model wirtualnego centrum logistycznego (rys. 11);
- 2) model skupionego centrum logistycznego budowanego według formuły partnerstwa publiczno-prywatnego (rys. 12).

Wyznacznikiem przyszłego sukcesu może być skoncentrowanie się na pozyskaniu nie tylko firm logistycznych, ale także firm z różnych sektorów produkcji w ramach strefy przemysłowej (różnie nazywanej), która zaoferuje konkurencyjne wobec innych lokalizacji warunki zasiedlenia.

Proporcje pomiędzy poszczególnymi sektorami strefy przemysłowej określą sami inwestorzy, a rolą organizatorów będzie głównie zapewnienie warunków do kształtowania jej funkcjonalności według potrzeb inwestorów (rys. 12).

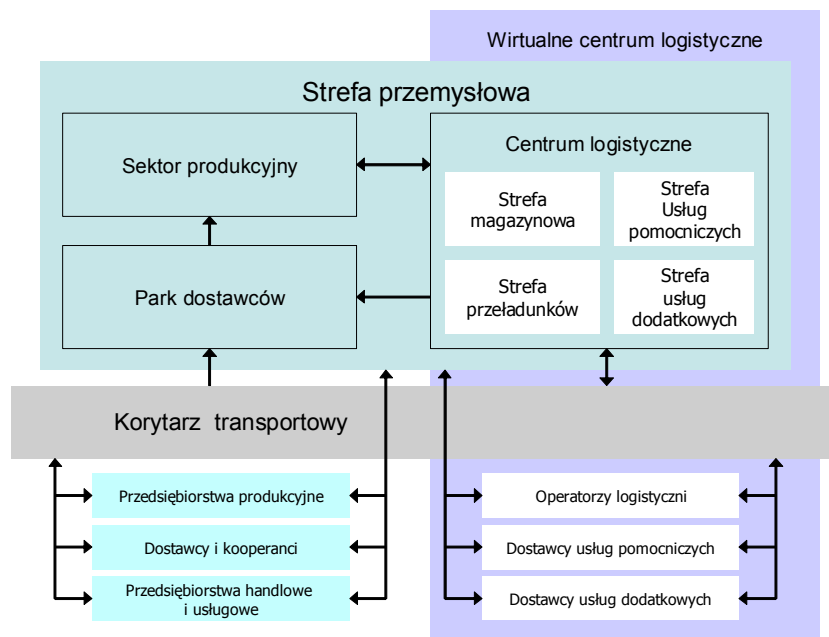
Nadal jednak należy brać pod uwagę, na co wskazywali autorzy wcześniejszych opracowań, że uwarunkowania gospodarcze i infrastrukturalne uprzywilejowują niektóre regiony kraju i do nich kierują zainteresowanie inwestorów, inne zaś mogą odegrać w budowaniu krajowej sieci centrów logistycznych jedynie drugorzędną rolę. Kluczowe znaczenie ma w tym przypadku nastawienie instytucji sektora publicznego do inwestorów. Z reguły nie potrzeba im przedstawiać zalet lokalizacji w postaci atrakcyjności rynku lokalnego od strony popytowej czy

Centra logistyczne w Europie



Rys. 11. Koncepcja wirtualnego centrum logistycznego

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 12. Ogólny model strefy przemysłowej z rozszerzonym centrum logistycznym

Źródło: Opracowanie własne

Ireneusz Fechner

podażowej, ponieważ takie analizy robią sami inwestorzy, oceniając atrakcyjność i ryzyko biznesu. Natomiast możliwość szybkiego zrealizowania inwestycji dzięki przygotowaniu przez sektor publiczny warunków wstępnych (miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, własność gruntów, media, infrastruktura transportowa) będzie czynnikiem ważącym na decyzjach inwestycyjnych, czego dowodem są imponujące dokonania gminy Mszczonów w zakresie pozyskiwania inwestorów z rynku usług logistycznych czy wcześniej gminy Tarnowo Podgórne, która w początkowym okresie transformacji ustrojowej i gospodarczej pozyskała inwestycje w sektorze produkcyjnym o wartości ponad 300 mln USD.

Na tle omawianych modeli realizacyjnych pojawiła się ostatnio inicjatywa prywatna, która wydaje się zaprzeczać dotychczas podnoszonym argumentom za koniecznością inicjowania budowy centrów przez sektor publiczny. Jest to oferta firmy CLIP Sp. z o.o., która planuje wybudowanie centrum logistycznego w Swarzędzu k. Poznania. Oferta, jaką skierowano do inwestorów w maju 2004 roku, spełnia podstawowe determinanty powodzenia: dobra lokalizacja i skomunikowanie z infrastrukturą transportową oraz dostępność gruntów pod względem prawnym, własnościowym i infrastrukturalnym. Powodzenie tej inwestycji nakreśliłoby kolejny model dla Polski, który jednak trudno będzie naśladować.

Bibliografia

- [1] Nestler S., *Logistics Centres in Germany – experiences and tendencies*, Deutsche GVZ-Gesellschaft mbH, Bremen/Dresden. Prezentacja dla POLLOCO, 2003.
- [2] *Metodyka lokalizacji i kształtowania centrów logistycznych w Polsce*, pod redakcją L. Mindura, KOW, Warszawa 2000.
- [3] Zamawiany Projekt Badawczy nr PZB-023-13 *Koncepcja lokalizacji centrów logistycznych w Polsce*, koordynator: Instytut Morski Gdańsk.
- [4] Hage R., *Aktualny stan centrów logistycznych w Niemczech*, 10-lecie Deutsche GVZ Gesellschaft, Berlin 2003.
- [5] Konferencja z okazji 10-lecia Deutsche GVZ Gesellschaft, Berlin, sierpień 2003.