

Mariusz Jedliński¹
Uniwersytet Szczeciński

Deweloper industrialny jako „architekt wartości dodanej” w mieście logistycznym

Miasto logistyczne stanowi kulturową zmianę w podejściu do odpowiedzialności w zarządzaniu sieciami logistycznymi.

M. Jedliński

Według raportu firmy doradczej CB Richard Eblis, aktualna powierzchnia magazynowa w Polsce wzrosła do 1,85 mln m², a tylko w ub.r. oddano do użytku 28 nowych obiektów o łącznej powierzchni prawie 540 tys. m². Co jest też ciekawe, popyt w stosunku do 2004 r. wzrósł o ponad 61%.

Dobrze w tę tendencję wpisuje się Logistic City – Piotrków Distribution Center w Piotrkowie Trybunalskim, które jawi się jako interesujące przedsięwzięcie na mapie logistycznej Polski. Firma Emerson Polska Sp. z o.o. jest wiodącym producentem papieru komputerowego, formularzy z nadrukiem, a także specjalizuje się w kompleksowej obsłudze korespondencji masowej, zarządzania danymi i dokumentami. Kosztem 500 mln zł. postanowiła jednak wybudować Logistic City, które będzie obsługiwało operatorów logistycznych, firmy dystrybucyjne oraz produkcyjne. Docelowo chce też tym samym stworzyć 1,2 tys. nowych miejsc pracy. Ten kompleks logistyczno – biznesowy planowany jest na terenie o powierzchni ponad 100 ha i całkowitej powierzchni zabudowy przekraczającej 450 000 m², a jego koncepcję architektoniczną opracował zespół specjalistów z międzynarodowego biura Denton Corker Marshall. Jest ono dogodnie usytuowane przy ekspresowej drodze krajowej nr 8 i trasie E 67, z przejściem na E75 (A1). Dobrze rozwinięta infrastruktura drogowa, sąsiedztwo łódzkiego portu lotniczego w Lublinku, stanowią kolejny niewątpliwy dowód, że jest to teren, który ze względu na swoje położenie jest niezwykle interesujący dla inwestorów rynku nieruchomości komercyjnych.

Ta nowa inicjatywa, która przybrała nazwę „miasto logistyczne”, wymusza jednak z racji swojej nazwy konieczność głębszej refleksji. Czy jest to tylko zwykły zabieg marketingowy, czy też za tą nazwą kryją się rzeczywiście dużo poważniejsze argumenty? Bo przecież na bazie słów prezesa Emmersona, Adama Banaszczyka, że jest to „metodycznie przemyślane i dokładnie zaplanowane przedsięwzięcie” oraz Hadleya Deana, dyrektora zarządzającego Colliers International (firma ta jest wyłącznym agentem LC-PDC), który stwierdza, iż jest to „projekt, który poruszy i zadziwi w najbliższym czasie polski i europejski rynek logistyczny”, można nabrać przekonania, że jest to rzeczywiście przełomowe przedsięwzięcie na rynku logistycznym. Dlaczego jednak nie została przyjęta nazwa „park logistyczny”, do której już zdążyliśmy się przyzwyczaić? Przecież przykładowe inwestycje z grupy „parków logistycznych”, takie jak ProLogis Park w Teresinie czy Europa Park w Mszczonowie, także posiadają teren dobrze powiązany z otoczeniem komunikacyjnym, wyposażony w nowoczesną infrastrukturę, obiektami do magazynowania



Rys. 1. Lokalizacja centrum. Źródło: opracowanie własne.

oraz zarządzania przepływem towarów i także umożliwiają świadczenie usług logistycznych.

W takim razie, dlaczego właśnie nazwa „miasto logistyczne” ma być dowodem na rozmach przedsięwzięcia oraz wyjątkową specyfikę jego obszaru funkcjonalnego? Jest to dodatkowo trudne do przeanalizowania, ponieważ tak naprawdę prawdziwym punktem odniesienia może być tylko kilka projektów realizowanych na świecie, np. Dubai Logistics City (DLC), Logistics City Vuosarri Harbour w Finlandii, czy też rozwiązania w Savannah, Louisville lub Nashville w Stanach Zjednoczonych.

„Miasto logistyczne” jest bez wątpienia specyficzną nieruchomością, bo oprócz dużego potencjału samej nieruchomości gruntowej, kluczowego znaczenia nabiera jej dobra lokalizacja (z reguły na przecięciu szlaków tranzytowych), ale przede wszystkim struktura i specyfika klientów, którzy podejmują decyzję „zamieszkania” w nim. Dlatego architekt miasta logistycznego, jakim jest niewątpliwie deweloper industrialny, powinien zapewnić wewnętrzną zgodność struktury systemu miasta, ponieważ przy wyspecyfikowaniu funkcji logistycznych realizowanych przez różnoimienne systemy logistyczne trzeba dla nich odpowiednio zagospodarować przestrzeń. By jednak połączyć na wspólnej płaszczyźnie elementy należące do różnych kategorii (sieci logistycznych) w sposób skuteczny i efektywny kosztowo, należy uzyskać możliwie pełną wiedzę o relacjach zachodzących między nimi. To wzajemne przenikanie się funkcji i zadań, wykonywanych przez poszczególne systemy logistyczne przedsiębiorstw zlokalizowanych w mieście powoduje, iż

¹ Prof. US dr hab. Mariusz Jedliński, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

tworzy się specyficzny „nadsystem logistyczny” z przynależną mu cechą synergetyczności. Cechą bowiem charakterystyczną miasta jest bardzo duży stopień jego otwartości, co w sposób istotny wpływa na możliwości planowania, organizowania i kontrolowania różnoimiennych systemów logistycznych przez ich właścicieli. Niewątpliwą też zaletą jest minimalizacja tarcia na „szwach logistycznych” (granicach systemów), co zwiększa jednocześnie stopień podobieństwa tych systemów. Ale mówiąc „miasto logistyczne” musimy spojrzeć jeszcze bardziej szeroko. Otóż samo udostępnienie powierzchni magazynowej musi uwzględniać różnoimienne systemy zaopatrzenia i dystrybucji towarów, wypracowane dotychczasowo przez poszczególne firmy. Również należy zwrócić uwagę na fakt, że w tych obiektach magazynowych możliwa jest do realizacji lekka produkcja. Dlatego hale magazynowe powinny być przystosowane do spełnienia różnorodnych wymagań i norm technicznych.

Biorąc pod uwagę te przesłanki, „miasto logistyczne” jako pojęcie pojemniejsze od dotychczas znanego i stosowanego „parku logistycznego”, powinno być – zdaniem autora – definiowane jako **„stała morfologiczno – funkcjonalna platforma koncentracji punktów ciężkości różnoimiennych sieci logistycznych”**. Ten celowo zaprojektowany system jest bowiem stworzony do spełniania funkcji logistycznych, realizowanych przez poszczególnych uczestników procesów, którzy w celu zwiększenia swojej elastyczności i szybkości działania dzielą się swoimi umiejętnościami i partycypują w kosztach dla uzyskania korzyści kompetencyjnych swoich sieci. Jest to zatem układ przestrzenny elementów morfologicznych, czyli przykładowo: budynków, budowli, infrastruktury punktowej i liniowej oraz funkcjonalny, który uwzględnia interakcje oddziaływania różnych rodzajów działalności skoncentrowanych na terenie miasta i poza nim.

O cechach właściwych dla „miasta logistycznego” decydują jednak przede wszystkim zachowania przestrzenne po-



Rys. 2. Lokalizacja „miasta logistycznego”. Źródło: materiały Logistic City.

szczególnych typów użytkowników (operatorzy logistyczni, firmy dystrybucyjne, firmy produkcji lekkiej). Przy takiej bowiem różnorodności działania, ale koncentrującej się na wyodrębnionej przestrzennie powierzchni, ważne są cele, które przed sobą stawiają poszczególne firmy oraz to, jaka jest ich hierarchia wartości. Kluczową rolę odgrywa zjawisko korzyści zewnętrznych, ponieważ ze względu na swoją otwartość i potencjał, „miasto” powoduje przeobrażenia struktur przestrzennych zlokalizowanych w nim podmiotów. Wymaga to oczywiście uzyskania względnej zgodności lokalizacji czasowo – przestrzennej punktu ciężkości sieci logistycznych z lokalizacją samego „miasta”. Ważne też jest rozpoznanie, jakie współzależności zachodzą między zachowaniami poszczególnych podmiotów, a kształtowaniem się obrazu „miasta” jako całości. I wreszcie działalność samego właściciela „miasta” (dewelopera), który oprócz zapewnienia warunków umożliwiających w miarę pełną realizację celów poszczególnych uczestników, co jest warunkiem koniecznym, powinien dbać o jego rozwój w sposób systemowy i procesowy. Dopiero taka postawa staje się warunkiem wystarczającym dla realizacji zamierzonych celów.

Wyróżnikiem specyfiki rozwiązań w obszarze „miasta logistycznego” są przede wszystkim jego walory użytkowe, które przecież nie zależą tylko od samego sposobu jego zagospodarowania, ale w pierwszej kolejności zależą od cech fizycznych terenu, na którym „miasto logistyczne” zostało zlokalizowane. Chodzi tu przede wszystkim o atrakcyjność lokalizacji przestrzennej, która jednak powinna iść w parze z atrakcyjnością jego wyposażenia. Tym samym jest to potwierdzenie, iż najpierw chodzi o uzyskanie efektywności lokalizacji, a ta powinna umożliwiać osiągnięcie zamierzonej skuteczności działań, jaką sobie wyznaczają w swoich standardach logistycznej obsługi klienta poszczególni inwestorzy.

OCzekuje się, iż każda działalność logistyczna z założenia powinna być nakierowana na kreowanie wartości dodanej, którą w tym przypadku powinno się rozumieć jako „sumę aktywności logistycznych w całym łańcuchu działań logistycznych, za które klient gotowy jest zapłacić”. Ta „korzystność” logistyki dla klienta ma niewątpliwie związek z poszukiwaniem efektywnych kosztowo i skutecznych w jego obsłudze rozwiązań. Oznacza to chęć podejmowania wyłącznie racjonalnych działań i ich pełne realizowanie w sposób racjonalny. Aby jednak można było mówić o sprawnym funkcjonowaniu takiego systemu, konieczne staje się uzyskanie względnego stanu równowagi (homeostazy) jego poszczególnych składników. Jeśli bowiem jedne z nich staną się mniej wydajne, to ten stan wpłynie ujemnie na działanie pozostałych składników, ograniczając tym samym ich możliwości. Można zatem mówić o konieczności uwzględnienia zasady zrównoważonego rozwoju w ramach miasta. Stąd też tak ważna rola prawidłowej „architektury miasta logistycznego”, by umożliwiała ona kreowanie wspomnianej wartości dodanej, wynikającej z jednej strony z efektu koncentracji potencjałów logistycznych (efekt trampoliny), a z drugiej – z otwartości systemu i jego zdolności wpływania na zewnętrzne systemy logistyczne (np. możliwość obsługiwanie podmiotów z innych sieci logistycznych). Parafrazując słowa M.Christophera można zatem stwierdzić, iż „w przyszłości to nie parki, ale właśnie miasta logistyczne będą ze sobą konkurowały”.

Biorąc pod uwagę powyższe opinie wydaje się, że wśród najważniejszych kryteriów wpływających na decyzję o przeniesieniu się do „miasta logistycznego” należałoby w pierwszej kolejności uznać:

- lokalizację obiektu (przy dobrej jakości drogach, użytecznych logistycznie w aspekcie czasowo – przestrzennym, dobrze „wpinających” się w węzeł infrastrukturalny miasta)
- ogólny wygląd obiektu (bryła, docelowa liczba obiektów, wzajemne usytuowanie oraz ich sąsiedztwo)
- zawartość usługi i jej jakość (należy wyróżnić w niej m.in. kompleksowość oferty, gwarantowany poziom techniczny usługi, perspektywiczną szybkość realizacji zadań przez włączenie do systemu logistycznego miasta różnorodnych podmiotów oraz bezpieczeństwo bazujące na posiadanych certyfikatach jakości)
- koszt wykonywania usług (m.in. oferowana cena za usługę, jak i jej ogólny poziom w stosunku do średniej rynkowej, warunki handlowe – zwłaszcza stosowane formy i terminy płatności oraz deklaracja świadczenia dodatkowych usług stosownie do aktualnych potrzeb)
- stopień dyspozycyjności (developerzy industrialni tworząc obiekty logistyczne oferują elastyczne warunki najmu, wysoki standard powierzchni), a w systemie built-to-suit – powierzchnia użytkowa jest gotowa do zagospodarowania, co ma wpływ na szacowaną zdolność do skutecznego działania w systemie logistycznym)
- charakterystykę i dostępność taboru (posiadana przez operatorów liczba pojazdów o dobrym stanie technicznym oraz sanitarnym)
- wiarygodność finansową (np. uwiarygodniony potencjał finansowy dewelopera, czas działania na rynku, reprezentowana postawa negocjacyjna, a także akceptacja ustalonych warunków współpracy)
- zewnętrzną opinię klientów (m.in. ocena ogólnej jakości dotychczasowej współpracy z klientami, wysokie kwalifikacje kadry zarządczej, posiadane rekomendacje, ogólna reputacja i wizerunek rynkowy)
- gwarancję bezpieczeństwa (lokalizacja i stosowane systemy bezpieczeństwa)
- poziom informatycznego zaawansowania (wykorzystane środki IT dla

zapewnienia optymalnych warunków zarządzania powiązaniem produkcyjno – przestrzennymi)

- doświadczenie na rynku logistycznym (kompetencje i fachowość)
- wiarygodność kadry zarządzającej i społeczną odpowiedzialność firmy.

Podsumowując przeprowadzone wyżej rozważania wydaje się, że korzyści płynące ze stworzenia takiej platformy współpracy, jaką jest „miasto logistyczne” (również dla konkurentów – *co-ope-tition*), wydają się aż nazbyt oczywiste. Chodzi tu zwłaszcza o pozytywne zmiany systemowe i procesowe, jakie bez wątpienia będą zachodziły, a dodatkowo można uzyskiwać korzyści ekonomiczne w długookresowej perspektywie. Będą one wynikały przede wszystkim z faktu wspólnego dążenia do osiągnięcia formuły partnerskiej współpracy, ponieważ same podmioty, jak i osoby związane z funkcjonowaniem „miasta logistycznego” będą pogłębiały swoją współpracę (collaboration) dzięki stworzeniu im sprzyjających warunków do takiej koegzystencji. Te korzyści będą jednak bazowały na strategicznej orientacji na działania służące kreowaniu wartości dodanej, a deweloper industrialny dostarcza mu przecież tzw. „kreatywnej logistyki”. Stanowi ona bowiem najwyższej jakości wiedzę teoretyczną, popartą praktycznymi umiejętnościami i możliwościami logistycznymi, wynikającymi z szeregu doświadczeń „mieszkańców” miasta. Z tego powodu, tacy deweloperzy powinni być nazywani „architektami wartości dodanej”, ponieważ projektują, budują i udostępniają logistyczny system outsourcingowej współpracy właśnie w postaci platformy „miasta logistycznego”.

LITERATURA:

- [1] Christopher M., Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2002.
- [2] Czornik M., Miasto – ekonomiczne aspekty funkcjonowania, AE w Katowicach, Katowice 2004.
- [3] Logistyka w Piotrkowie, art. redakcyjny, „Gazeta Wyborcza” z dnia 23.11.2004 r.
- [4] Sielanko A., Mamy coraz więcej magazynów, „Rzeczpospolita” z dnia 20.03.2006 r.
- [5] Regulski J., Ekonomia miasta, PWE, Warszawa 1982.