

Ireneusz Fechner  
Instytut Logistyki i Magazynowania

# Modele inicjowania centrów logistycznych (cz. 2)

## Modele realizacyjne

Podobnie jak w przypadku inicjowania budowy centrów logistycznych można wyróżnić określone modele realizacyjne. Modele zostały sformułowane na podstawie analiz funkcjonujących centrów logistycznych i syntezy ich wyników oraz zebranych doświadczeń poszczególnych konsorcjów realizacyjnych.

### Model włoski

Włoskie centra logistyczne mają wspólne cechy, które charakteryzują sposób, w jaki były i nadal są realizowane (rys. 6):

1. Budowa centrów logistycznych ma wsparcie rządu włoskiego i odbywa się w oparciu o plany rządowe, wspierane działaniami legislacyjnymi.
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. Typową formą organizacyjną jest spółka kapitałowa (spółka akcyjna), w której sektor publiczny posiada ponad 50% akcji. Spółka umożliwia współuczestnictwo w inwestycji instytucjom sektora publicznego i firmom prywatnym, zapewniając tym pierwszym sprawowanie kontroli nad spółką. Tego typu konstrukcja spółki zapewnia dopływ prywatnego kapitału, a jednocześnie umożliwia spełnienie wymogów stawianych przez Unię Europejską podmiotom ubiegającym się o dofinansowanie.

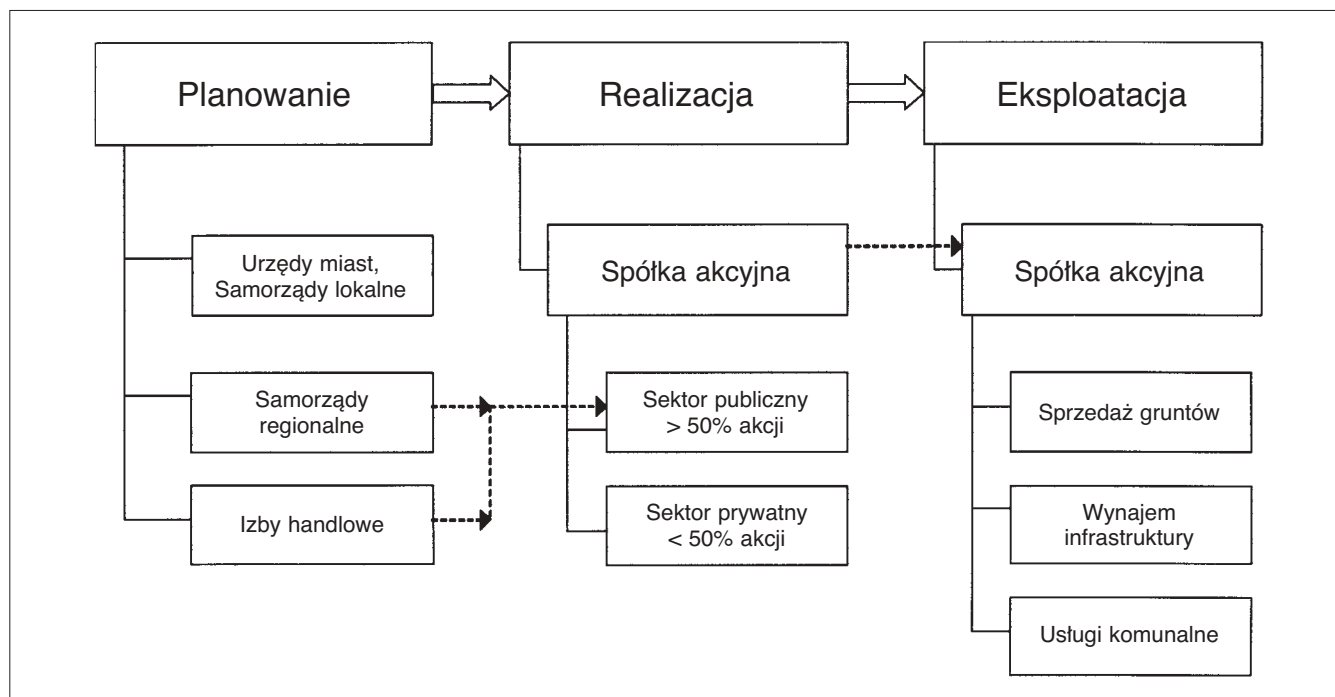
4. W odróżnieniu od innych modeli, włoskie centra logistyczne są właścicielami znaczącej części infrastruktury: terminala kontenerowego, budynków biurowych, magazynów itp., które wynajmują użytkownikom.

Obok instytucji sektora publicznego udziałowcami spółek budujących centra logistyczne są koleje włoskie i inni operatorzy logistyczni, przewoźnicy i spedytorzy, banki, firmy ubezpieczeniowe, firmy usługowe obsługujące transport i inne.

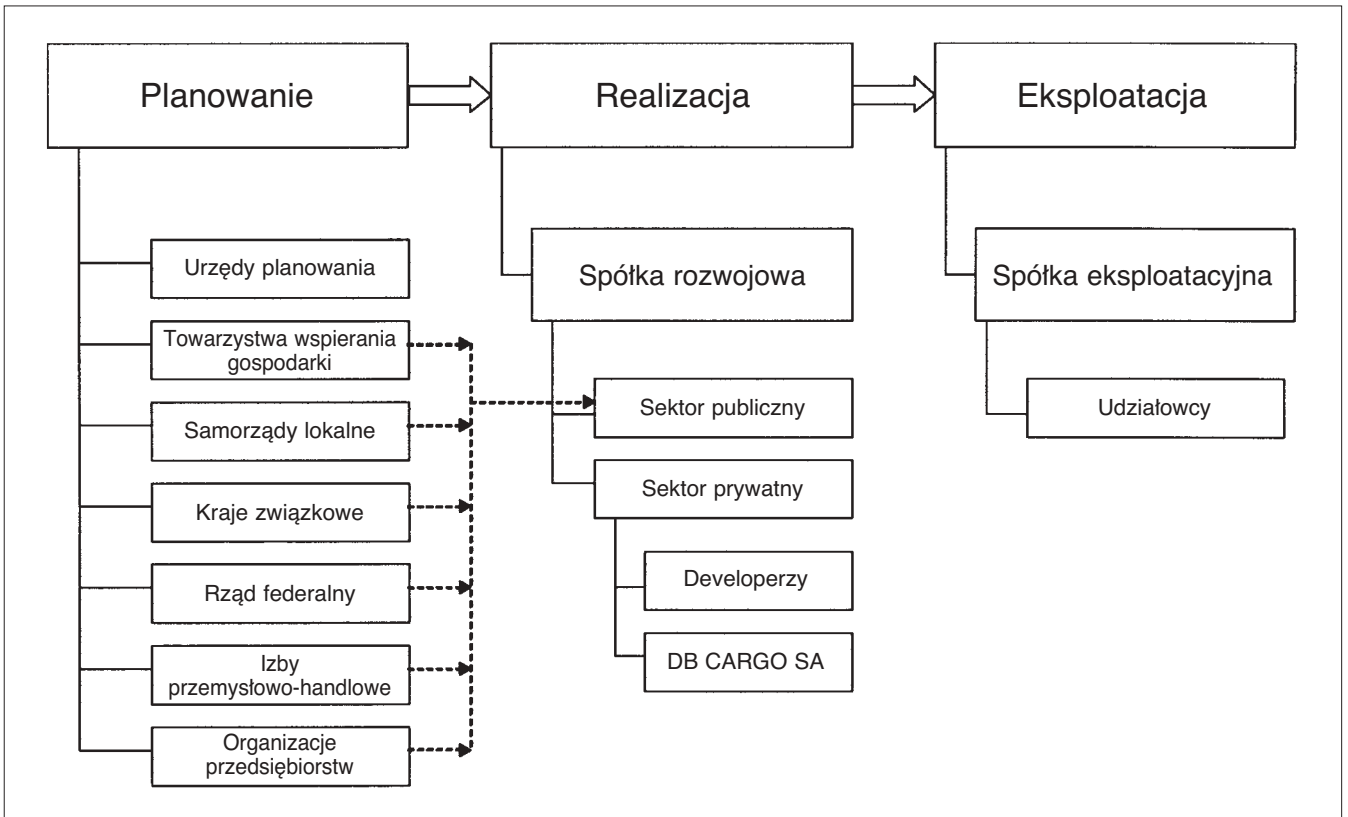
Włoskie centra logistyczne nie miały problemów z pozyskaniem użytkowników, którzy by je zasiedlili, a zróżnicowanie rozwoju gospodarczego kraju wpłynęło na decyzje planistyczne, które kierunkują dalsze inwestycje w centra logistyczne na południe Włoch, gdzie rozwój gospodarczy i działalność przemysłowa przedsiębiorstw były znacznie mniejsze niż w północnych regionach kraju.

### 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 master planu centrów logistycznych budżet federalny uczestniczy w finansowaniu inwestycji poprzez Deutsche Bahn AG (zgodnie z ustawą federalną rząd federalny posiada w DB AG ponad 50% akcji), dotacje celowe



Rys. 6. Realizacja centrów logistycznych – model włoski. Źródło: Opracowanie własne



Rys. 7. Realizacja centrów logistycznych – model niemiecki. Źródło: Opracowanie własne

do budżetów krajów związkowych oraz dotacje celowe i pożyczki zwrotne 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.

W niemieckim modelu realizacyjnym, podobnie jak we włoskim, zwraca

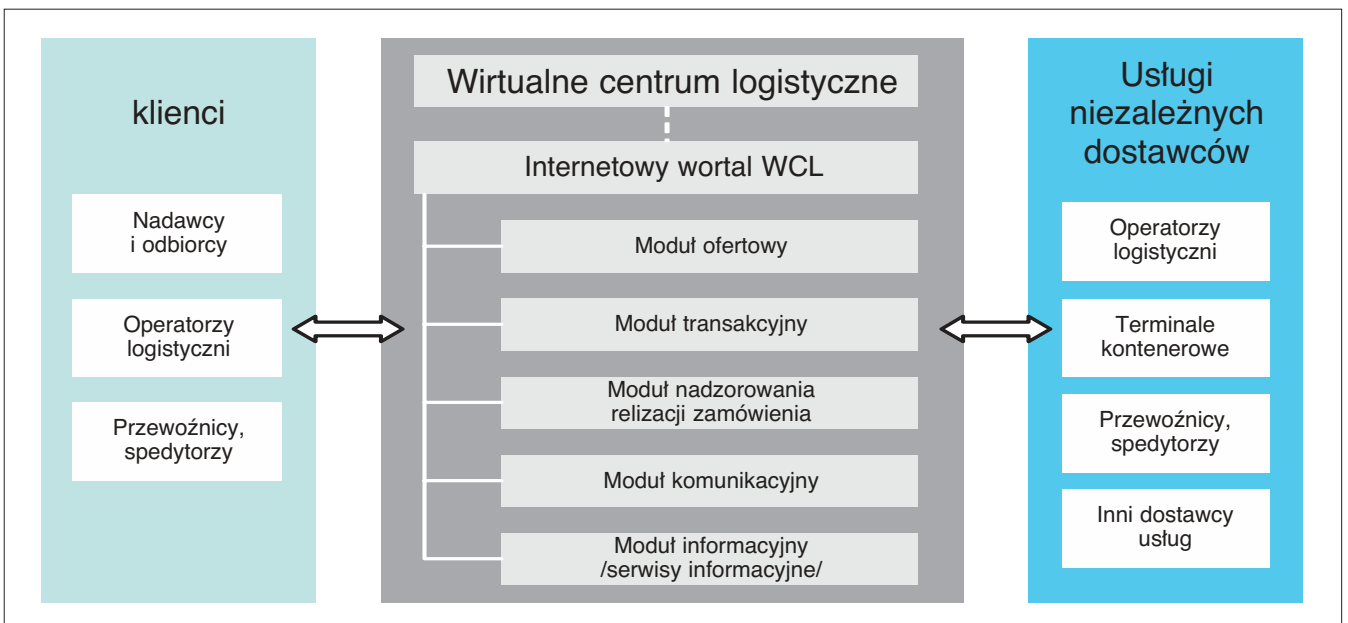
uwagę udział sektora publicznego zarówno w fazie planowania jak i realizacji inwestycji.

### Model centrum logistycznego w realiach polskich

Na możliwość budowy krajowych centrów logistycznych musimy spojrzeć

realnie. Powstaną jedynie w przypadku, gdy zostaną wykorzystane istniejące lokalnie możliwości. 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. 8. Koncepcja wirtualnego centrum logistycznego. Źródło: Opracowanie własne

2. Model skupionego centrum logistycznego budowanego według formuły partnerstwa publiczno-prywatnego.

W pierwszym przypadku centrum logistyczne może powstać, gdy wcześniej, na określonym terenie, którego ramy wyznaczy infrastruktura transportowa, pojawią się operatorzy logistyczni dysponujący własną infrastrukturą lub obiekty pod wynajem stanowiące własność deweloperów. Wystarczająco duży potencjał rynkowy oraz wola współpracy właścicieli i użytkowników infrastruktury logistycznej może ich skłonić do udziału w elektronicznym rynku usług logistycznych, który gwarantując jego uczestnikom niezależność, potrafi przybrać ramy organizacyjne widoczne dla klientów jako wirtualne centrum logistyczne.

W drugim przypadku centrum logistyczne może powstać, gdy inicjatorem

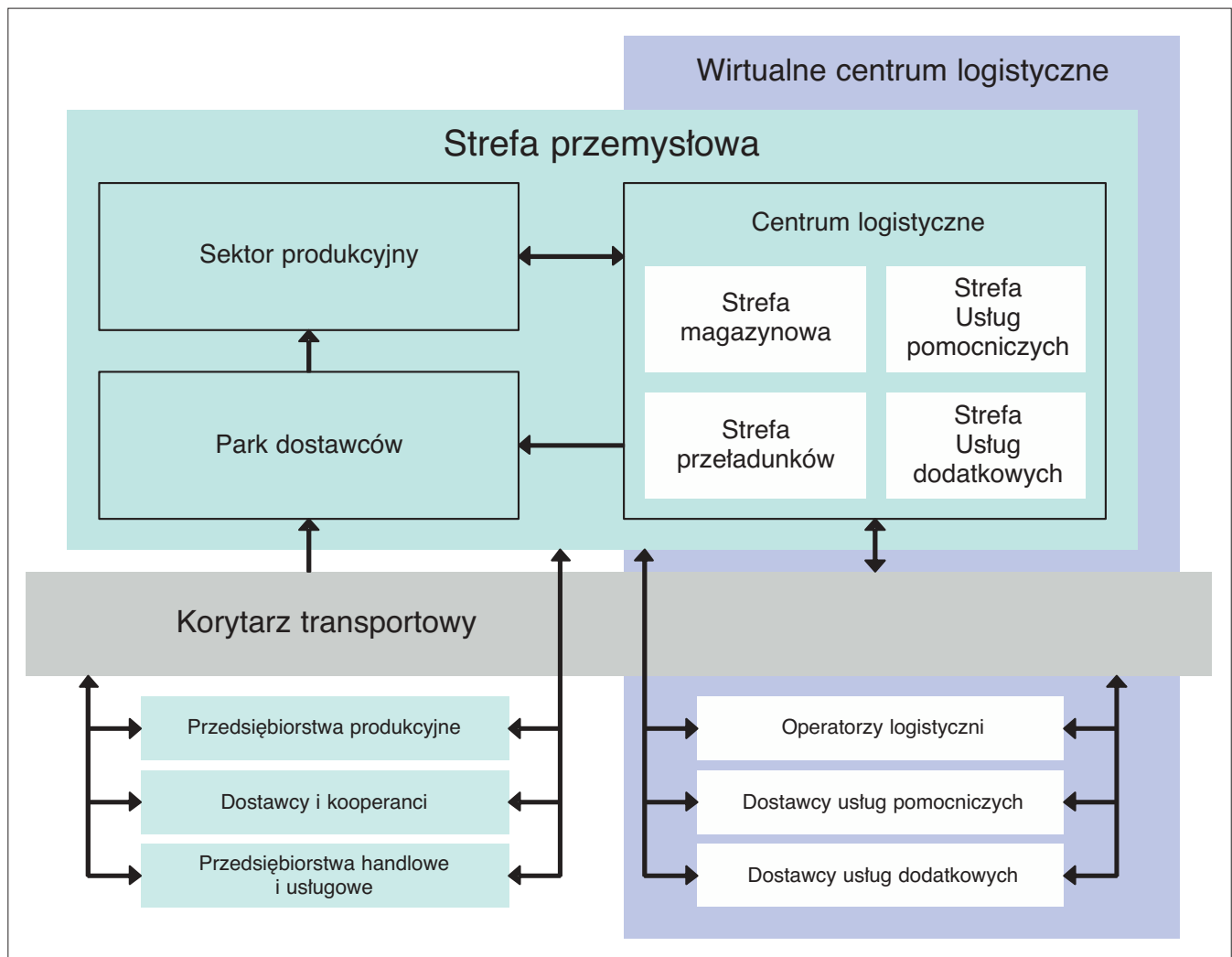
będzie sektor publiczny (jednostka, lub kilka jednostek samorządu terytorialnego), który stworzy warunki wstępne (wyznaczona lokalizacja, uchwalony miejscowy plan zagospodarowania przestrzennego, realny biznes plan zakładający udział wkładu własnego i środków finansowych z funduszy strukturalnych), a następnie dzięki deklaracji aktywnego uczestnictwa w realizacji i eksploatacji centrum logistycznego przyjmie na siebie określone ryzyka, pozyskując w ten sposób inwestorów prywatnych oraz banki skłonne uczestniczyć w finansowaniu inwestycji. Proporcje pomiędzy poszczególnymi sektorami strefy przemysłowej określą sami inwestorzy, a rolą organizatorów jest jedynie zapewnienie warunków do kształtowania jej funkcjonalności według potrzeb inwestorów.

Kluczowe znaczenie ma w tym przypadku nastawienie instytucji sektora publicznego do inwestorów. Z reguły

nie trzeba im przedstawiać zalet lokalizacji w postaci atrakcyjności rynku lokalnego od strony popytowej czy podażowej, ponieważ takie analizy robią sami 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.

Literatura:

1. Hage R. „Aktualny stan centrów logistycznych w Niemczech”. 10-lecie Deutsche GVZ Gesellschaft. Berlin 2003.
2. Konferencja z okazji 10-lecia Deutsche GVZ Gesellschaft. Berlin sierpień 2003.



Rys. 9. Ogólny model strefy przemysłowej z rozszerzonym centrum logistycznym. Źródło: Opracowanie własne