

Rafał Prusak
Kolmasiak Cezary
Skuza Zbigniew
Politechnika Częstochowska¹

Podstawowe wyznaczniki determinujące sukces na rynku wynajmu powierzchni magazynowej

Wprowadzenie

Jedną z najistotniejszych cech współczesnego rynku (zarówno przemysłowego, jak i handlowego) jest dążenie do jak najefektywniejszego wykorzystania posiadanych zasobów poprzez np. skrócenie do minimum czasu transportu. Zapewnienie obecności odpowiednich dóbr we właściwym miejscu i czasie determinuje wizerunek rynkowy, możliwość nieprzerwanego prowadzenia działalności wytwórczej, czy też ograniczenie czasu zamrożenia kapitału. Przedsiębiorstwa oferujące powierzchnie magazynowe w dogodnych – ze względów strategicznych i ekonomicznych – lokalizacjach stanowią więc integralną część rynku biznesowego. Rynek powierzchni magazynowych w Polsce w ciągu ostatniej dekady poczynił olbrzymi postęp zarówno w kwestii podaży, jak i jakości oferty. Wzrastająca konkurencja wymusza jednak na poszczególnych podmiotach coraz bliższą współpracę z kontrahentami oraz ciągłą analizę ofert konkurencyjnych.

Analiza sytuacji strategicznej obiektu

Analizowane przedsiębiorstwo zlokalizowane jest około 18 km od centrum Warszawy i posiada blisko 30 tys.m² magazynowej powierzchni użytkowej. Z racji swojej lokalizacji zaliczane jest ono do tzw. drugiej strefy warszawskiej (10 – 25 km od centrum) charakteryzującej się zdecydowanie największą podażą

sięgającą blisko 1,5 mln m² (dane z końca 2009 roku). Podaż w pozostałych dwóch strefach jest zdecydowanie niższa i sięga w pierwszej 486 tys. m², a w drugiej 431 tys. m². Ogólnie region warszawski zdecydowanie dominuje, w skali kraju, pod względem oferowanej powierzchni magazynowej, przy czym wskaźnik wolnych powierzchni osiąga dla niego dość wysokie wartości (tabela 1).

Aktualne możliwości przedsię-

głównych konkurentów (tabela 2 – nazwy firm ukryto).

Wszystkie wymienione w tabeli 1 przedsiębiorstwa posiadają standard magazynowania produktów nieosiągalny dla analizowanego przedsiębiorstwa. Ich magazyny zaopatrzone są w rampy hydrauliczne, powierzchnie wysokiego składowania, modułowe systemy open space, klimatyzowane powierzchnie biurowe posiadające bezpośredni kontakt z magazynami i

Tabela 1. Udział poszczególnych regionów w całkowitej podaży powierzchni magazynowych w Polsce

Regiony sprzedaży	Udział	Wolne powierzchnie
Warszawa I	8,2%	7,5%
Warszawa II	24,9%	23,9%
Warszawa III	7,2%	22,6%
Górny Śląsk	18,7%	20,5%
Polska Centralna	14,9%	17,2%
Poznań	12,7%	10,3%
Wrocław	9,9%	16,9%
Gdańsk	1,7%	6,5%
Kraków	1,1%	10,3%
Szczecin	0,7%	81,5%

źródło: [1]

siębiorstwa pozwalają na magazynowanie bardzo szerokiej gamy towarów, z wyłączeniem jedynie produktów spożywczych. Produkty te wymagają bowiem warunków składowania, których Przedsiębiorstwo nie jest w stanie zaoferować (konieczność zapewnienia odpowiedniej temperatury, wilgotności, itp.).

Konkurencja działająca obecnie w branży jest bardzo duża. W strefie 2, w której zlokalizowane jest analizowane Przedsiębiorstwo wskazać można kilku

zaplecze multimedialne, szerokie place manewrowe dla ciągników z naczepami, nowoczesne systemy przeciwpożarowe. W obecnym stanie badane przedsiębiorstwo nie może konkurować z tak dobrze wyposażonymi centrami. Ta dysproporcja powoduje odchodzenie od przedsiębiorstwa znaczących kontrahentów zainteresowanych wyższym standardem usług (w 2008 roku przedsiębiorstwo straciło kontrahenta, którego udział wynosił 24%). Zjawisko

¹ Dr inż. Rafał Prusak, dr inż. Cezary Kolmasiak, dr inż. Zbigniew Skuza, Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki, Wydział Inżynierii Procesowej Materiałowej i Fizyki Stosowanej, Politechnika Częstochowska

Tabela 2. Charakterystyka najistotniejszych konkurentów w regionie

L.p	Nazwa	Miejscowość	Charakterystyka
1	K1	Ożarów	• dogodna lokalizacja w odległości 15 km na Zachód od południowej części Warszawy, w pobliżu głównej drogi do Poznania i Berlina,
			• wysokość magazynów 10m
			• liczne stanowiska załadunkowe,
			• system ochrony przeciwpożarowej,
			• nowoczesne biura dostosowane do potrzeb klienta,
			• połączenie światłowodowe,
2	K2	Piaseczno	• bar restauracyjny na terenie obiektu.
			• wygodne bramy i doki załadunkowe
			• place manewrowe / parkingi
3	K3	Błonie	• biura (pomieszczenia biurowe oraz socjalne wykonywane są na indywidualne zamówienie klienta, w oparciu o uzgodniony projekt i standard wykończenia, istnieje możliwość wyposażenia biur w klimatyzację i pełne okablowanie komputerowe)
			• komputerowa administracja lokacjami magazynowymi
			• nowoczesny transport wewnętrzny
4	K4	wiele obiektów w regionie	• monitorowania obiektów
			• wydzielone strefy dla produktów spożywczych i niespożywczych
			• strefy z kontrolowaną temperaturą
			• wydzielone hale dla produktów niebezpiecznych (ADR)
5	K5	Nadarzyn	• systemy wysokiego składowania
			• powierzchnie magazynowe, biurowe i produkcyjne
			• najnowsze technologie
6	K6	Pruszków	• całodobowa ochrona
			• urząd celny na miejscu
			• bocznicą kolejową
			• indywidualne projekty budynków
			• kompleksowe realizacje inwestycji

takie jest o tyle niekorzystne, że z analizy Pareto – Lorenza (rysunek 1) wynika, iż przedsiębiorstwo jest dość mocno uzależnione od czterech podstawowych kontrahentów – w związku z czym utrata któregośkolwiek z nich przekłada się na znaczące pogorszenie sytuacji finansowej.

Szansą dla przedsiębiorstwa jest bez wątpienia duża różnorodność popytu. Na rynku zaobserwować można dość wyraźne preferencje i motywy zachowania

klientów. Podmioty mniejsze, o niższym kapitale poszukują przede wszystkim powierzchni magazynowej charakteryzującej się niską ceną. Przedsiębiorcy z tej grupy są w stanie zaakceptować gorsze warunki składowania. Podmioty większe, prowadzące szeroką działalność poszukują przede wszystkim dostawców powierzchni oferujących im elastyczność w wielkości wynajmowanej powierzchni, dogodnienia związane

z załadunkiem, rozładunkiem i składowaniem towarów, rozwiązania informatyczne pozwalające na szybką komunikację, a często także pomoc w prowadzeniu procesów logistyczno – dystrybucyjnych. Badane przedsiębiorstwo bez wątpienia aktualnie skoncentrować się powinno na pierwszej z wymienionych grup odpowiednio kształtując przekaz promocyjny, dopasowując ofertę oraz aktywnie poszukując kontrahentów.

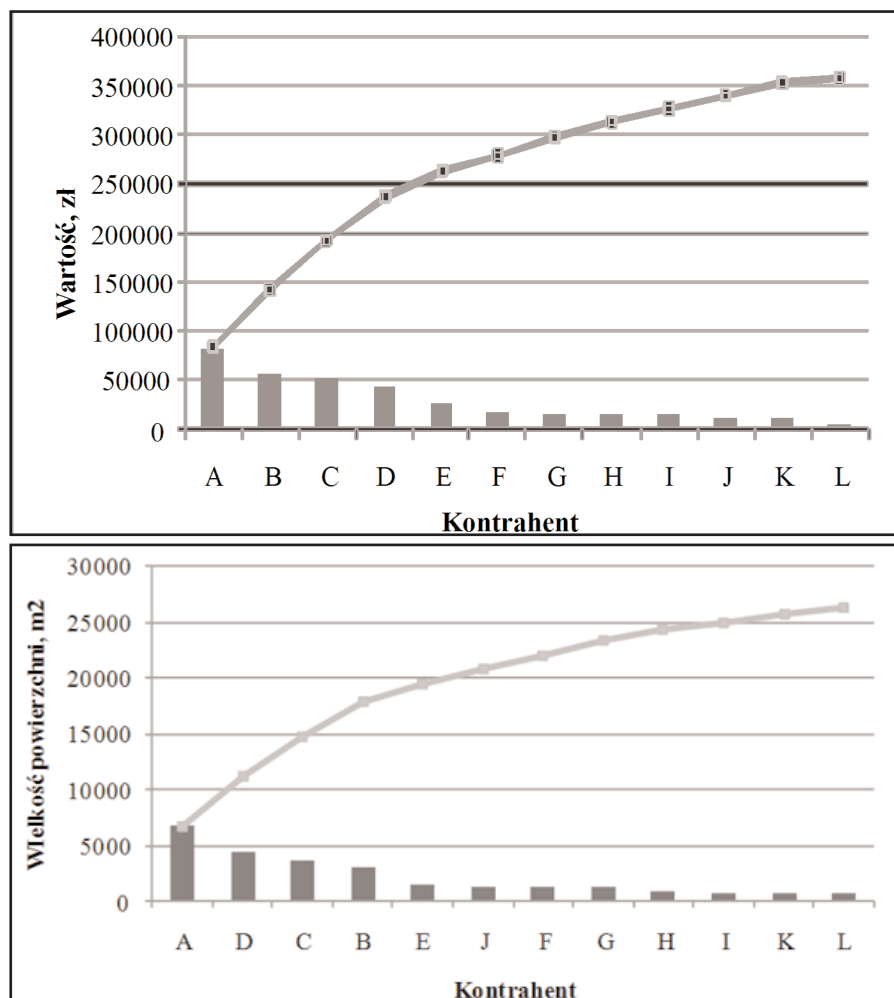
Dla oceny rzeczywistych możliwości prowadzenia działalności na rynku przez badane przedsiębiorstwo przeprowadzono analizę z wykorzystaniem macierzy McKinseya badającej tzw. strategiczne jednostki organizacyjne (określane również mianem OPR – obszar produktowo – rynkowy). Badaniu poddano:

- atrakcyjność poszczególnych strategicznych jednostek organizacyjnych,
- pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w ramach poszczególnych strategicznych jednostek organizacyjnych.

Syntetyczne wyniki analiz zawarto w tabelach 3 i 4.

Uzyskane rezultaty pozwoliły na wskazanie elementów najbardziej istotnych dla atrakcyjności segmentu. Odnosząc się do danych stanowiących podstawę przeprowadzenia analizy i poddając je syntezie można stwierdzić, iż:

- przyrost podaży zdecydowanie wyhamował w 2009 roku, pojawiło się co prawda ok. 850 tys. m² powierzchni magazynowej, ale jest to zaledwie połowa przyrostu z roku 2008 [2]. Podstawowymi przyczynami takiego stanu był spadek popytu oraz trudności w pozyskaniu kredytów;
- pierwszy kwartał 2010 roku charakteryzował się stagnacją podaży (do użytku oddano ledwie jeden obiekt). Na rynku warszawskim, szczególnie interesującym dla badanego przedsiębiorstwa, w budowie znajdują się trzy obiekty o łącznej powierzchni około 42



Rysunek 1. Analiza Pareto - Lorenza kontrahentów badanego przedsiębiorstwa (w ujęciu finansowym i powierzchniowym)
źródło: opracowanie własne na podstawie danych przedsiębiorstwa

tys. m²;

- W pierwszych miesiącach 2010 roku zaobserwowano pozytywne zmiany popytu, wolumen zamkniętych transakcji wyniósł ponad 390 tys m² (z czego 120 tys. na rynku warszawskim) [3];
- wysokość czynszów na rynku warszawskim charakteryzuje się dużą rozpiętością (od 3 EUR/m² w strefie II i III do 5,20 EUR/m² w bezpośrednim sąsiedztwie centrum). W innym regionach kraju stawki rzadko przekraczają 3 EUR/m² [3];
- większość inwestycji w 2009 roku powstawała na zasadach pre release (z zabezpieczeniem umowami najmu). Takie - ograniczające ryzyko - działania powinny być również bardzo silnie obecne w roku 2010;
- największym zainteresowaniem cieszą się powierzchnie produkcyjno - magazynowe

zlokalizowane w ramach nowoczesnych parków logistycz-

nych. Obiekty te charakteryzują się trzema istotnymi cechami: wysoką funkcjonalnością, nowoczesnymi rozwiązaniami technicznymi oraz estetyką [4].

Istotnym działaniem dla przedsiębiorstwa jest bez wątpienia rozpoznanie najważniejszych elementów decydujących o możliwości odniesienia sukcesu na rynku docelowym, a następnie podjęcie działań mających na celu jak najpełniejsze dopasowanie się do „profilu idealnego przedsiębiorstwa”. Kluczowe czynniki sukcesu dla sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo zaprezentowane zostały w tabeli 5.

Analizując zaprezentowane dane stwierdzić można, że w ramach większości kryteriów przedsiębiorstwo znacząco odstaje od „profilu idealnego”. Przede wszystkim uwagę zwracają:

- przedsiębiorstwo nie posiada nowoczesnych przestrzeni magazynowych mogących przyciągnąć bardziej wymagających klientów; posiadane budynki są stare i wymagają remontu oraz modernizacji (brak kanalizacji, ciepłej wody); rampy wokół magazynów są niedopasowane do współczesnych pojazdów transportowych;

Tabela 3. Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Lp	Kategoria	Waga	Ocena (1 - 5)	Wartość ważona
1	Względny udział rynkowy	0,15	2	0,30
2	Dynamika zmian udziału rynkowego	0,12	2	0,24
3	Jakość usług	0,25	2	0,5
4	Dywersyfikacja asortymentowa	0,12	3	0,36
5	Efektywność usług	0,12	3	0,36
6	Organizacja pracy	0,08	3	0,24
7	Skuteczność promocji	0,08	3	0,24
8	Ceny	0,08	4	0,32
	suma	1	22	2,56
	Procent spełnienia profilu idealnego			51%

źródło: opracowanie własne na podstawie danych Przedsiębiorstwa

Tabela 4. Ocena atrakcyjności rynku

Lp	Kategoria	Waga	Ocena	Wartość ważona
1	Tempo wzrostu sprzedaży	0,18	3	0,54
2	Pojemność rynku	0,12	4	0,48
3	Intensywność konkurencji	0,1	4	0,4
4	Wysokość barier wejścia	0,05	3	0,15
5	Stopa zysku	0,22	3	0,66
6	Siłą przetargowa kontrahentów	0,15	3	0,45
7	Tendencje cenowe	0,14	3	0,42
8	Prestiż OPR	0,04	4	0,16
	suma	1	27	3,26
	procent spełnienia profilu idealnego			65%

źródło: opracowanie własne na podstawie danych Przedsiębiorstwa

Tabela 5. Zestawienie kluczowych czynników sukcesu dla analizowanego Przedsiębiorstwa

Lp	Czynnik	Waga (1 - 3)	Ocena firmy (1 - 5)	Wartość ważona
1	Nowoczesne powierzchnie magazynowe	3	2	6
2	Łatwość i wygoda komunikacji klient - firma	2	2	4
3	Cena za m ² powierzchni	3	4	12
4	Zakres świadczonych usług magazynowych	3	3	9
5	Odpowiednie kontakty z kontrahentami	3	3	9
6	Redukcja kosztów działalności	2	3	6
7	Sprzyjająca koniunktura gospodarcza	2	4	8
8	Dobry wizerunek rynkowy	2	3	6
9	Promocja marki firmy	2	2	4

źródło: opracowanie własne na podstawie danych Przedsiębiorstwa

magazynowanie wysokiego składowania odbywa się z poziomu zerowego; przedsiębiorstwo nie zapewnia również nowoczesnych modułowych systemów składowania open space;

- przedsiębiorstwo nie posiada sprawnego systemu komunikacji z klientem opartego o współczesne rozwiązania informatyczne; brakuje możliwości szerokiej komunikacji internetowej pozwalającej na szybkie i elastyczne określanie wymaganej powierzchni magazynowej;
- cena usług przedsiębiorstwa jest dość atrakcyjna; element ten należy uznać za podstawowe narzędzie konkurencyjne; w analizowanej firmie stosowa-

na jest dywersyfikacja cenowa umożliwiająca dopasowanie ceny za m² do warunków prowadzenia negocjacji, wielkości wynajmowanej powierzchni oraz siły przetargowej kontrahenta; takie podejście świadczy dobrze o zorientowaniu kierownictwa w mechanizmach współczesnego charakteru kontaktów przedsiębiorstwo – kontrahent i, analizując efekty finansowe, sprawdza się w praktyce;

- przedsiębiorstwo podejmuje pewne działania mające na celu promowanie marki firmy, choć wyraźnie widać niedocenywanie tak istotnego instrumentu marketingowego jak Internet (strona internetowa

Przedsiębiorstwa jest rzadko aktualizowana i wizualnie wyraźnie odbiega od norm wytyczonych przez konkurencję).

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwala, w sposób ogólny, na scharakteryzowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz określenie podstawowych wytycznych dla dalszego funkcjonowania:

- Trendy rynkowe wskazują na nasilanie się walki konkurencyjnej na analizowanym rynku. W efekcie tego słabsze podmioty, nie oferujące usług na odpowiednim poziomie mogą stracić część swoich udziałów rynkowych. Analizowane przedsiębiorstwo, które zalicza się do tej grupy, musi w najbliższym czasie podjąć działania zmierzające do poszerzenia oferty i polepszenia warunków składowania.
- Konieczne wydaje się podjęcie działań zmierzających do poprawienia wizerunku przedsiębiorstwa, tak aby większe podmioty zgłaszające zapotrzebowanie na duże przestrzenie magazynowe uznały przedsiębiorstwo za dobrego partnera do negocjacji.
- Istotnym wydaje się być modernizacja budynków oraz zagospodarowanie terenów przedsiębiorstwa, ponieważ w aktualnym stanie wyraźnie odstają od konkurencji i wizualnie nie działają zachęcająco na ewentualnych klientów.
- Ważnym zagadnieniem, do tej pory traktowanym bardzo powierzchownie w przedsiębiorstwie, jest zapewnienie odpowiedniego zaplecza informatycznego. Konkurencja posiada bardzo rozbudowane strony internetowe działające nie tylko jako reklama i sposób komunikacji z klientem, ale zawierające również szereg dodatkowych aplikacji ułatwiających administrowanie składowanymi towarami.

Streszczenie

Rynek powierzchni magazynowych w Polsce ulegał od początku XXI wieku intensywnemu rozwojowi przejawiającym się znaczącymi rocznymi przyrostami podaży. Równocześnie zauważyć można było ewolucję oferty – od prostych form składowania po inwestycje typu build to suit. Ogólnosiwiatowy kryzys gospodarczy spowodował znaczące zahamowanie aktywności na tym rynku znajdującym swoje odzwierciedlenie m.in. w prawie całkowitym zaprzestaniu inwestycji spekulacyjnych. Aktualne – bardziej sprzyjające warunki gospodarcze – stwarzają jednak szanse na przywrócenie poprzedniej dynamiki wzrostu. W artykule scharakteryzowano ogólne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku powierzchni magazynowych, w oparciu o wybrany obiekt.

PRIMARY DETERMINANTS DETERMINING SUCCESS ON RENT WAREHOUSE SPACE MARKET

Summary

The warehouse market in Poland from the early twenty-first century was in intensive development manifesting significant annual increases in supply. At the same time there was evolution of the offer – from simple forms of storage to investments of build a suit type. The worldwide economic crisis has caused a significant inhibition in this market reflected in almost complete cessation of speculative investments. Current - a more favorable economic conditions - create, however, the chances of restoring the previous growth rate. This paper describes the general conditions on the performance of warehouse space

market, based on the selected object.

Literatura

- [1] www.egospodarka.pl
- [2] www.industrial.pl
- [3] www.coliers.com
- [4] www.muratorplus.pl