

# Joanna Miklińska

---

## Współpraca podmiotów publicznych i prywatnych jako czynnik kształtowania nowoczesnej infrastruktury logistycznej i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw

---

International Journal of Management and Economics 31, 239-260

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Joanna Miklińska  
*Katedra Logistyki Morskiej*  
*Akademia Morska w Gdyni*

## Współpraca podmiotów publicznych i prywatnych jako czynnik kształtowania nowoczesnej infrastruktury logistycznej i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw

### Wprowadzenie

Współcześnie zyskuje na atrakcyjności koncepcja współpracy podmiotów publicznych i prywatnych określana mianem Partnerstwa Publiczno-Prywatnego (PPP). Punktem wyjścia owego partnerstwa jest możliwość realizacji celów, każdego z podejmujących wyzwanie partnerów. W przypadku partnerów prywatnych – przede wszystkim komercyjnych, zaś podmiotów publicznych – realizacja zadań publicznych związanych m.in. z tworzeniem infrastruktury logistycznej, której przykładem są centra logistyczne. Zaangażowanie kapitałowe i osiedlenie się w takim obiekcie przynosi zwykle przedsiębiorstwom poprawę warunków działania, sprzyja wprowadzaniu innowacji, może prowadzić do zmiany struktury podmiotowej łańcuchów dostaw, a w efekcie wpływa na ich konkurencyjność.

Celem artykułu jest ukazanie specyfiki rozwiązania, jakim jest PPP w przypadku inwestycji centrum logistycznego. Rozważaniom przyświeca przekonanie, iż współpraca między podmiotami z różnych sfer, podejmowana już w fazie realizacji inwestycji, kontynuowana jest także często w różnych formach w ramach dalszych etapów funkcjonowania tego obiektu, zaś efekty z niej wynikające posiadać mogą charakter wielowymiarowy.

Istotną cechą większości centrów logistycznych jest fakt **udziału strony publicznej** w ich tworzeniu, zarządzaniu czy eksploatacji. Obiekty infrastrukturalne mogą stawać się nośnikami celów publicznych – ogólnogospodarczych czy społecznych i tak dzieje się, przy pełnym powodzeniu inicjatywy, w przypadku centrów logistycznych. Poszukując motywów tworzenia centrów logistycznych w Europie i angażowania się w te przedsięwzięcia strony publicznej, należy niewątpliwie przywołać chęć sprostania założeniom i wymogom **polityki zrównoważonego rozwoju**. Obiekty logistyczne realizowane zgodnie z tą koncepcją ogniskują w sobie trzy zasadnicze grupy czynników – celów: **ekologiczne, ekonomiczne i społeczne**. W licznych opracowaniach naukowych podkreśla się, iż warunkom takim odpowiadają niewątpliwie centra logistyczne<sup>1</sup>. Także w dokumentach wydawanych przez organy Unii Europejskiej<sup>2</sup> akcentuje się, niejednokrotnie,

m.in. korzyści makroekonomiczne, wynikające z zastąpienia bezpośrednich przewozów samochodowych złożonymi procesami, odbywającymi się z wykorzystaniem rozwiązań proekologicznych. Taką organizację przewozów, z uwagi na swe atrybuty, w znacznym stopniu umożliwiają centra logistyczne. Przez odpowiednią lokalizację, względem aglomeracji miejskich, przyczyniać się one mogą do „wiązanego” strumienia towarów i wprowadzania rozwiązań proekologicznych na obszarach o dużej intensywności ruchu.

Centra logistyczne (CL) to obiekty logistyczne o **charakterze złożonym i wielowymiarowym**, z uwagi na skalę inwestycji, liczbę uczestników zaangażowanych w przedsięwzięcie w fazie realizacji inwestycji a potem także w nich funkcjonujących. Owo zaangażowanie i współpraca określonych podmiotów mogą przybierać różne formy i dotyczyć już fazy realizacji inwestycji, przez posiadanie udziałów w spółce, konsorcjum budującym centrum (podmioty publiczne i prywatne). Udział w tworzeniu centrum logistycznego może polegać także na osiedleniu się w nim i wynajmie pomieszczeń. W stopniu bardziej zaawansowanym na zakupie nieruchomości a także dodatkowo na uczestnictwie w różnych układach współpracy, zarówno z podmiotami ze sfery publicznej (reprezentowanymi najczęściej przez spółkę stojącą na czele centrum), jak i prywatnej (innymi osiedlonymi przedsiębiorstwami).

Przez partycypację w przedsięwzięciu, jakim jest budowa a następnie eksploatacja centrum logistycznego, zaangażowane podmioty realizują specyficzne dla nich cele. W przypadku partnerów prywatnych wspomniane już – komercyjne. Dla podmiotów publicznych zaangażowanie się w tego typu przedsięwzięcie stanowi sposób realizacji określonych zadań publicznych m.in. związanych z tworzeniem infrastruktury logistycznej w danym regionie. Na kartach polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu koncepcja centrum logistycznego prezentowana była już przez wielu autorów. Samo pojęcie „centrum logistycznego” także definiowano w różny sposób, w zależności od potrzeb opracowania. W kontekście tematyki niniejszego opracowania adekwatne i słuszne wydaje się zaprezentowanie koncepcji centrum logistycznego w ujęciu, które trudno spotkać, a mianowicie z punktu widzenia różnych poziomów agregacji systemu logistycznego.

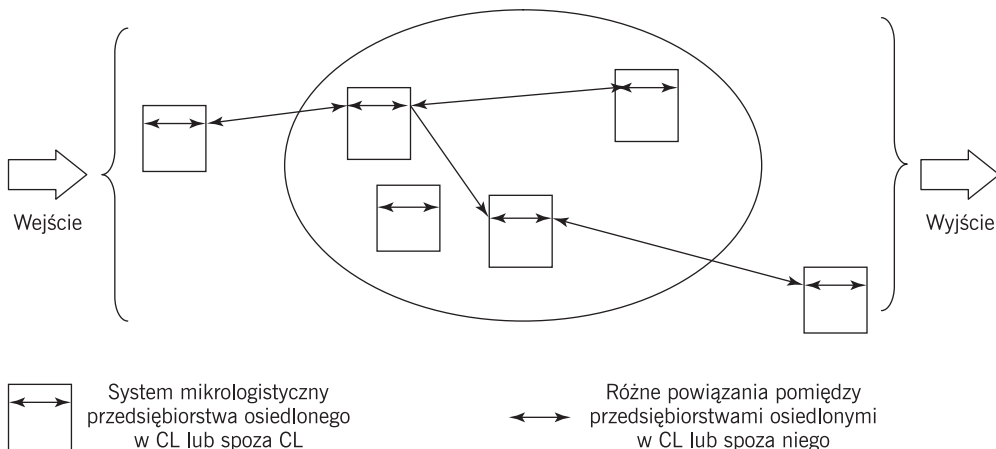
Analiza taka daje podstawy do formułowania wniosków i spostrzeżeń, m.in. tych dotyczących zaangażowania się i współpracy podmiotów publicznych i prywatnych przy realizacji i funkcjonowaniu centrów logistycznych, a także ich roli we współczesnych łańcuchach dostaw.

## **Koncepcja centrum logistycznego a różne ujęcia systemu logistycznego**

Koncepcję centrum logistycznego można zatem przedstawić przez pryzmat pojęcia systemu logistycznego<sup>3</sup> rozpatrywanego z uwagi na kryterium instytucjonalne – jego poziom agregacji. W pierwszej kolejności zatem należy przywołać pojęcie **systemu mikro-**

**logistycznego.** Na tym poziomie agregacji uznać należy, że centrum logistyczne grupuje systemy mikrologistyczne przedsiębiorstw w nim osiedlonych. W CL mamy do czynienia z przedsiębiorstwami – operatorami branży TSL, które przejmują do realizacji operacje logistyczne innych przedsiębiorstw oraz z przedsiębiorstwami produkcyjnymi i handlowymi, które wyodrębniają funkcje logistyczne do realizacji na zewnątrz (w ramach outsourcingu) lub realizują je we własnym zakresie. Systemy mikrologistyczne<sup>4</sup> przedsiębiorstw „mogą funkcjonować” w centrum logistycznym w sposób **niezależny** bądź być ze sobą powiązane w wyniku **podejmowania współpracy**. Sytuacja taka prowadzi do **powstania więzi międzyorganizacyjnych** i możliwości powstawania np. systemu metalogistycznego, o którym szerzej w dalszych rozważaniach. Niezależnie od faktu powiązania systemów mikrologistycznych wewnątrz CL, systemy te są zwykle powiązane z systemami mikrologistycznymi innych przedsiębiorstw spoza tego obiektu przez **uczestnictwo w łańcuchach i sieciach dostaw**. Centrum logistyczne grupujące systemy mikrologistyczne przedsiębiorstw funkcjonujących w jego strukturach zaprezentowano na rysunku 1.

**RYСУNEK 1. Centrum logistyczne grupujące systemy mikrologistyczne przedsiębiorstw w nim osiedlonych**

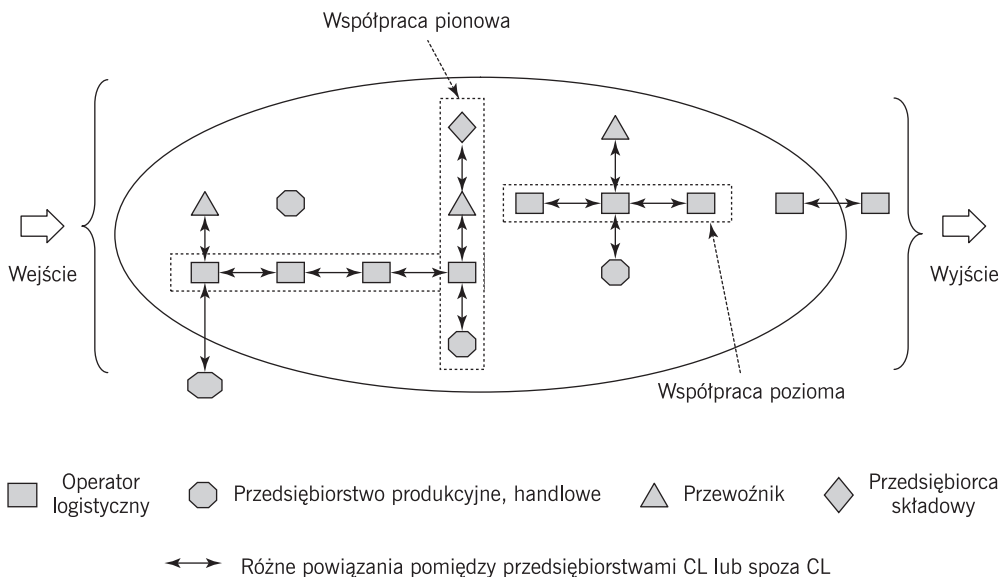


Źródło: Opracowanie własne.

W ujęciu drugim, które akcentuje różne wymiary współpracy i typ podmiotów ją realizujących w centrum logistycznym, efekty funkcjonowania tego obiektu należy identyfikować na poziomie **systemu meta- i mezologistycznego**, a zatem na poziomie więzi międzyorganizacyjnych – relacji pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi w strukturach CL (rysunek 2). W wyniku nawiązywania relacji współpracy m.in. w sferze działań logistycznych o kierunku pionowym (na przykład między operatora-

mi logistycznymi a producentami) oraz o kierunku poziomym (na przykład między operatorami logistycznymi) mamy do czynienia z powstawaniem efektów w systemie meta- i mezologistycznym. Powiązania pionowe i poziome podmiotów funkcjonujących w strukturach CL wykraczać mogą poza jego struktury organizacyjne i realizowane mogą być **w ramach łańcuchów i sieci dostaw**. O charakterze i zakresie działania takiego systemu decyduje zakres powiązań systemów mikrologistycznych przedsiębiorstw<sup>5</sup>.

RYSUNEK 2. Centrum logistyczne grupujące systemy meta- i mezologistyczne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Nobel, Entwicklung der Güterverkehrszentren in Deutschland. Eine am methodischen Instrument Benchmarking orientierte Untersuchung, Book Series No. 30, Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik, Brema 2004, s. 27.

Wskazane powyżej ujęcia koncepcji centrum logistycznego pozwalają na ujawnienie określonych korzyści, wynikających dla podmiotów gospodarczych z osiedlenia się w centrum logistycznym. Fakt ten:

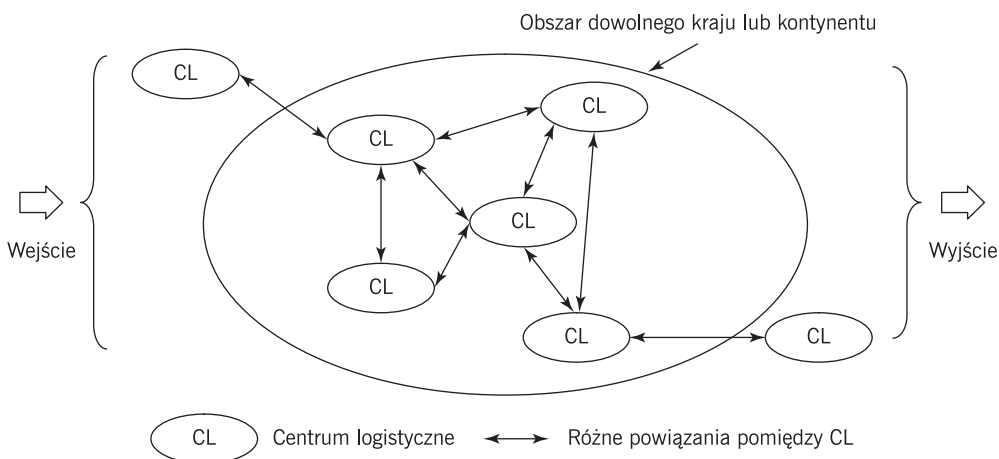
- pozwala na dobór nowych partnerów w ramach łańcuchów i sieci dostaw, na zmianę ich struktury przez nawiązywanie współpracy z podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi w bezpośrednim sąsiedztwie (redukcja kosztów m.in. transakcyjnych), dzięki kooperacji także na poszerzenie oferty usługowej, a przez wykorzystanie systemu informatycznego centrum logistycznego na przepływ informacji między podmiotami łańcucha dostaw itp.;

- podnosi konkurencyjność i atrakcyjność danego przedsiębiorstwa przez sam fakt osiedlenia się w nowoczesnym obiekcie logistycznym (realizowanym zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju), jako czynnika świadczącym o innowacyjności, dysponowaniu dostępem do najnowszych technologii transportowych, przeładunkowych i składowych; może prowadzić do zmiany struktury podmiotowej łańcucha dostaw, do nawiązania współpracy z nowym partnerem spoza centrum logistycznego czy do zyskania nowych klientów.

W ramach ogólnych rozważań nie sposób odnieść się do wszystkich korzyści i swoistych efektów uzyskiwanych przez podmioty dzięki osiedleniu się w centrum logistycznym i nawiązywaniu tu współpracy. Konkretnie mogą być wskazane w odniesieniu do danego centrum logistycznego i funkcjonującej w jego ramach grupy przedsiębiorstw.

W ujęciu trzecim (rysunek 3) **centrum logistyczne** jest postrzegane jako **element systemu makrologistycznego**. W ramach systemu logistycznego kraju (w ujęciu szerszym także kontynentu) funkcjonować może od kilku do nawet kilkudziesięciu CL, które przy istnieniu powiązań między nimi (m.in. transportowych czy informacyjnych) tworzyć mogą sieć CL, zaś w przypadku ich powiązań z centrami logistycznymi z zagranicy, sieć o większym zasięgu. System makrologistyczny<sup>6</sup> to system o najwyższym poziomie agregacji, obejmujący swym zasięgiem, na przykład całą gospodarkę narodową; jest on rozpatrywany w skali całego kraju, odnieść go należy do ogólnogospodarczego ujęcia przepływu dóbr rzeczowych i informacji. Warunkiem niezbędnym sprawnej realizacji owych przepływów jest istnienie nowoczesnej infrastruktury logistycznej, m.in. właśnie w postaci centrów logistycznych.

**Rysunek 3. Centrum logistyczne jako element systemu makrologistycznego**



Kiedy rozważana jest problematyka systemów makrologistycznych czy makrologistyki, zaś w ich ramach nowoczesnej infrastruktury logistycznej, istotne jest rozważenie roli **sfer publicznej** w jej kreowaniu i kształtowaniu. W tym kontekście, makrologistyka łączona jest w literaturze przedmiotu z problematyką dóbr publicznych. Obowiązek dostarczania dóbr publicznych ciąży na sferze publicznej i ujmowany jest w postaci zadań publicznych<sup>7</sup>. W tym kontekście należy podkreślić problem wciąż rosnących współcześnie potrzeb społeczeństw wynikających ze wzrostu gospodarczego, bogacenia się obywateli. Sytuacja taka pociąga za sobą potrzebę zwiększenia liczby i poprawy jakości zadań publicznych<sup>8</sup>. Dla funkcjonowania współczesnych gospodarek charakteryzowanych przez pogłębiający się społeczny podział pracy, rozwinięty sektor usług a w sferze produkcyjnej przez oferowanie coraz szerszej gamy wytwarzanych dóbr szczególnie istotna staje się sfera zadań związanych z zapewnieniem m.in. odpowiedniego poziomu infrastruktury logistycznej. Można w tym kontekście wskazać, iż realizacja celów makrologistycznych następuje zwykle właśnie przez wydatki na inwestycje niematerialne (m.in. kształcenie i przekwalifikowywanie, tworzenie sieci powiązań czy stymulowanie rozwoju sektora technologii logistycznych) i inwestycje infrastrukturalne (głównie zapewniające poprawę dostępności publicznej infrastruktury transportowo-magazynowej)<sup>9</sup>. Konieczność zainteresowania podejmowaniem wspomnianych zadań przez sferę publiczną lub choćby włączenia się w określonym stopniu w tego rodzaju aktywności ma zapobiec „rozproszeniu potencjału i możliwości tkwiących w logistyce” i przez to zapewnić ze wszech miar prawidłowy przepływ strumieni w łańcuchach dostaw<sup>10</sup>.

Zauważając niezwykle istotną rolę sfery publicznej w budowaniu centrów logistycznych a przez to w kształtowaniu systemu makrologistycznego, nie można nie wspomnieć o znaczeniu **podmiotów ze sfery komercyjnej**. Jak już wspomniano, rola tych podmiotów zaznacza się zwykle przez budowę i tworzenie własnych obiektów czy obiektów na wynajem, a także przez bezpośrednie uczestnictwo – udział w spółkach, konsorcjach, realizujących inwestycje na większą skalę, np. właśnie centra logistyczne. Udział ten może polegać także na wspieraniu rozwoju, kształtowaniu go przez różne postawy i przyjętą filozofię działania.

Niewątpliwie czynnikiem sprzyjającym budowie i prawidłowemu kształtowaniu systemu makrologistycznego w skali jednego państwa czy szerszej jest podejmowanie przez przedsiębiorstwa (systemy mikrologistyczne) współpracy w sferze działań logistycznych. Owo podejmowanie współpracy określić można mianem zachowań kooperacyjnych. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż realne wdrażanie i kreowanie systemów makrologistycznych inicjowane jest właśnie w skali mikrologistycznej. Z drugiej zaś strony, pełny rozwój systemów mikrologistycznych jest warunkowany istnieniem systemów makrologistycznych<sup>11</sup>. Te zaś poziomy agregacji przenikają się i znajdują swój wyraz w systemach metalogistycznych, dając podstawy i warunki dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania łańcuchów dostaw.



Przyglądając się roli współpracy i partnerstwa różnych grup podmiotów, należy szczególnie uwagę poświęcić roli **współpracy podmiotów** ze sfery publicznej z partnerami ze sfery komercyjnej. Owa współpraca często znajduje odzwierciedlenie w ramach projektów **Partnerstwa Publiczno-Prywatnego (PPP)**. Zagadnienie to w kontekście realizacji inwestycji centrów logistycznych zostanie omówione szerzej w dalszej części artykułu.

## Istota koncepcji Partnerstwa Publiczno-Prywatnego

Pojęcia „partnerstwo publiczno-prywatne” używa się do określenia „zaangażowania inwestorów prywatnych do inwestycji o charakterze publicznym, które wiążą się z zadaniami wynikającymi z prowadzonej polityki gospodarczej państwa”<sup>12</sup>. Polega ono na „powiązaniu umowami prawnymi usługodawców publicznych oraz prywatnoprawnych, w ramach których obie strony wnoszą określony wkład do wspólnego przedsięwzięcia, na przykład (...) uruchomienia centrum logistycznego”<sup>13</sup>.

„Partnerstwo publiczno-prywatne jest formą **długoterminowej współpracy** sektorów publicznego i prywatnego przy realizacji inwestycji. Celem współpracy według koncepcji PPP jest osiągnięcie **wspólnych korzyści o wymiarze komercyjnym i społecznym**. Rezultatem współpracy jest uzyskanie większej wartości i wyższej jakości za niższą cenę niż w przypadku finansowania inwestycji w tradycyjny sposób”<sup>14</sup>. PPP<sup>15</sup> uznaje się zatem jako „formę (instrument) **sprawnego wywiązywania się** przez administrację (czy raczej obsługiwana przez nią władzę) z **zadań publicznych**”<sup>16</sup>.

Każda ze stron: publiczna, prywatna, a także inne grupy interesariuszy (na przykład, pożyczkodawcy czy udzielający gwarancji), przez swoje zaangażowanie w przedsięwzięcie, oczekują realizacji swoich własnych celów i mogą mieć zróżnicowane wymagania, co do sposobów ich realizacji. Warto podkreślić, iż koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego, jako rozwiązanie sprawdzone przy realizacji znaczących inwestycji infrastrukturalnych, znajduje także aprobatę Komisji Europejskiej. Projekty PPP powinny być tak skonstruowane, aby w sposób optymalny spełniać zróżnicowane oczekiwania wspomnianych partnerów z różnych sfer. Zestawienie wymagań i celów głównych grup podmiotów zaangażowanych w projekty PPP zaprezentowano w tabeli 1.

W Wytocznych Komisji Europejskiej dotyczących partnerstwa publiczno-prywatnego wskazuje się, iż „**wyбір struktur PPP jest nieograniczony w zakresie form finansowych i prawnych**”<sup>17</sup>. Dodatkowo, w różnych państwach „PPP są określane i regulowane przez złożoną interakcję krajowego i samorządowego prawodawstwa oraz regulacji i dokumentów umownych dotyczących projektów”<sup>18</sup>. Z uwagi na ten fakt, trudno wskazać jednoznaczne, uniwersalne rozwiązania modeli finansowania; przykłady, występujące w praktyce, przybierają najczęściej **formy hybrydalne**. W literaturze przedmiotu odnaleźć można zestawienia<sup>19</sup> dokonywane przez różnych autorów; jedno z najbardziej kompleksowych proponuje H. Bronk (tabela 2).



TABELA 1. Wymagania i cele głównych grup podmiotów zaangażowanych w projekty PPP

Grupy podmiotów	Wymagania/cele
Sektor prywatny	godziwy zysk wynagrodzenie za ograniczenie ryzyka jasne struktury prawne/regulacyjne potencjał wzrostu wsparcie polityczne stabilność polityczna
Władze rządowe	uruchamianie finansowania przyspieszenie wdrażania projektu polepszenie poziomu usług polepszenie gamy usług podniesienie efektywności łatwość wdrożenia
Komisja Europejska	osiąganie norm europejskich maksymalizacja korzyści społecznych przejrzysta/otwarta konkurencja racjonalna kontrola finansowania dotacyjnego unikanie nienależnego zysku prywatnego podniesienie efektywności uruchamianie prywatnych środków finansowych
Pożyczkodawcy	rygorystyczna analiza finansowa ostrożne założenia w odniesieniu do kosztów/dochodów pewność finansowania dotacyjnego i państwowego jasna struktura prawna/regulacyjna techniczna zdolność właściciela/zarządzającego stabilność polityczna

Źródło: Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego, Komisja Europejska. Dyrektoriat Generalny. Polityka Regionalna, Bruksela 2003, s. 38–39.

TABELA 2. Modele finansowania możliwe do wykorzystania w budowie centrów logistycznych

Nazwa modelu	Zasady finansowania
Model leasingowy	Do modelu finansowania włączona jest spółka (towarzystwo leasingowe), która wykonuje lub kupuje obiekt, może również przejmować funkcje planowania, utrzymania i konserwacji obiektu. Leasingodawcą i właścicielem obiektu jest zwykle prywatna spółka finansująca i tworząca inwestycję do użytku publicznego. Leasingobiorcą jest często miejscowa osoba prawna prawa publicznego. Daje ona użytkownikom możliwość korzystania z infrastruktury logistycznej, bezpłatnie lub w zamian za określone opłaty. Leasingobiorca otrzymuje często opcję kupna inwestycji.

cd. tabeli 2

Nazwa modelu	Zasady finansowania
Model leasingu kapitałowego	<p>W formie spółki osobowej zostaje utworzone „prywatne towarzystwo leasingowe”. Udziałowcami mogą tu być osoby prywatne, banki, przedsiębiorstwa, inwestorzy instytucjonalni.</p> <p>Planowanie inwestycji może leżeć zarówno w gestii sektora publicznego, jak i towarzystwa leasingowego.</p> <p>Wykonanie, utrzymanie i konserwacja inwestycji leżą w gestii towarzystwa leasingowego. Strona publiczna występuje jako eksploatator obiektu infrastrukturalnego, zaś spółka jest prawnym i gospodarczym właścicielem obiektu infrastrukturalnego.</p>
Cross Border Leasing	<p>Dobra inwestycyjne (infrastruktura transportowa udostępniona przez państwo) znajdujące się w kraju sprzedaje się spółce posiadającej siedzibę poza granicami kraju. W pierwszym etapie własność dóbr jest przeniesiona na konsorcjum zagraniczne. W drugim etapie, dobra inwestycyjne oddaje się w leasing użytkownikowi krajowemu. Możliwe są warianty, iż sprzedawca dobra i leasingobiorca to ten sam podmiot (model Sale and Lease Back) lub różny (model finansowania zakupów).</p> <p>Zagraniczne konsorcjum finansowane jest w części kapitałem własnym, w znacznym stopniu także obcym, udostępnionym przez krajowe i zagraniczne banki.</p>
Model koncesyjny Model faktoringowy	<p>Zleceniodawca publiczny dokonuje wstępnego planowania inwestycji i rozpisuje przetarg publiczny na projekt infrastruktury transportowej lub logistycznej.</p> <p>Wyłoniona, w ramach przetargu, spółka obiektowa (finansowana zwykle z kapitału obcego) wykonuje projekt infrastruktury, finansuje realizację inwestycji.</p> <p>Prawo użytkowania obiektu, po zrealizowaniu inwestycji, zostaje wynajęte publicznemu zleceniodawcy po opłaceniu rocznego wynagrodzenia za użytkowanie, aż do zakończenia okresu koncesji; przez okres trwania umowy obiekt jest własnością strony publicznej*.</p> <p>Utrzymanie obiektu (m.in. konserwacje) należy do zadań strony publicznej.</p> <p>Spółka obiektowa sprzedaje instytucji factoringowej część należnych jej w przyszłości opłat, zaś instytucja ta wypłaca wartość równoważną sprzedanym wpływom pochodzącym z opłat spółki obiektowej oraz zabezpiecza się w przepływie w przeciwną stronę.</p>
Model kooperacyjny	<p>Przez terenowe jednostki prawa publicznego i przedsiębiorstwa prywatne zostaje założona spółka kooperacyjna o kapitale mieszanym, z większościowym udziałem strony publicznej.</p> <p>Główne zadania spółki to zaplanowanie, sfinansowanie i wykonanie inwestycji infrastrukturalnej.</p> <p>Spółka kooperacyjna jest cywilnoprawnym i gospodarczym właścicielem stworzonego obiektu.</p> <p>Zadanie utrzymania i konserwacji obiektu zostaje powierzone specjalnej spółce eksploatacyjnej**, w której udziały posiadają przedsiębiorstwa prywatne oraz strona publiczna.</p> <p>Spółka eksploatacyjna pobiera od użytkowników opłaty, za korzystanie z obiektu infrastrukturalnego, za specyficzne usługi infrastrukturalne.</p> <p>W odpowiednich proporcjach trafiają one do spółki kooperacyjnej, eksploatacyjnej i na rzecz sektora publicznego.</p>

cd. tabeli 2

Nazwa modelu	Zasady finansowania
Model mieszany	Od strony prawnej, odpowiada modelowi koncesyjnemu. Zleceniodawca publiczny rozpisuje przetarg, w wyniku którego udziela spółce obiektowej prawa budowy obiektu infrastrukturalnego. Utrzymanie i konserwacja obiektu należą do obowiązków spółki obiektowej. Prawo użytkowania obiektu jest przydzielone publicznemu zleceniodawcy, w zamian za opłacenie wynagrodzenia za użytkowanie. Wysokość rat leasingowych jest uzależniona od faktycznej intensywności użytkowania obiektu.
Model eksploatacyjny Build Operate Transfer	Strona publiczna zawiera umowę z prywatną spółką obiektową, na mocy której podejmuje się ona planowania, finansowania, budowy, utrzymania i konserwacji, a także eksploatacji obiektu infrastrukturalnego. Przez czas określony w umowie koncesyjnej spółka pobiera opłaty od użytkowników, ponosi ryzyko komercyjne i jest cywilnoprawnym i gospodarczym właścicielem obiektu ***. Po upływie okresu wyznaczonego w koncesji, obiekt zostaje z powrotem przekazany sektorowi publicznemu czy nowemu zarządcy obiektu.

\* W Wytocznych Komisji Europejskiej wskazuje się na własność prywatną. Zob.: Wytoczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego, Komisja Europejska. Dyktoriał Generalny. Polityka Regionalna, Bruksela 2003, s. 31.

\*\* Niektóre źródła wskazują na istnienie, w ramach modelu kooperacyjnego, tylko jednej spółki podejmującej się zarówno budowy, jak i eksploatacji CL. Por.: Marek R., Model finansowania Centrum Logistycznego – ujęcie koncepcyjne, [w:] Logistyka i zarządzanie w systemach transportowych 2004. Modelowanie, finansowanie i funkcjonowanie centrów logistycznych, red. nauk. C. Christowa, Akademia Morska w Szczecinie, Instytut Zarządzania Transportem, Szczecin 2004, s. 142–143.

\*\*\* Zgodnie z Wytocznymi Komisji Europejskiej w modelu Built Operate Transfer: „obiekt (...) pozostaje własnością publiczną przez okres trwania umowy”. Por.: Wytoczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego, Komisja Europejska. Dyktoriał Generalny. Polityka Regionalna, Bruksela 2003, s. 31.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Bronk, Modele finansowania infrastruktury transportowej i logistycznej, [w:] Logistyka i zarządzanie w systemach transportowych 2004. Modelowanie, finansowanie i funkcjonowanie centrów logistycznych, red. nauk. C. Christowa, Akademia Morska w Szczecinie, Instytut Zarządzania Transportem, Szczecin 2004, s. 127–137.

## Partnerstwo Publiczno-Prywatne w realizacji inwestycji centrów logistycznych

Z uwagi na złożony charakter przedsięwzięcia, jakim jest centrum logistyczne, różne możliwe jego warianty realizacyjne – formy organizacyjne CL trudno o wskazanie jednego, uniwersalnego modelu realizacji inwestycji centrum logistycznego, jako struktury wielopodmiotowej. W celu zachowania przejrzystości rozważań, problem finansowania budowy CL można odnieść do dwóch głównych „obszarów inwestycyjnych”:

- 1) inwestycji podmiotu (spółki) stojącego na czele CL w **ogólnodostępną infrastrukturę i suprastrukturę** centrum logistycznego,

- 2) inwestycji **poszczególnych przedsiębiorstw** osiedlających się w CL oraz **innych inwestorów** wznoszących obiekty w celach komercyjnych.

Zestawienie wydatków oraz źródeł finansowania, w ramach obu grup, zawarto w tabeli 3.

**TABELA 3. Podstawowe wydatki i źródła ich finansowania w ramach budowy centrum logistycznego**

Inwestycje w ogólnodostępną infrastrukturę i suprastrukturę centrum logistycznego	Inwestycje w obiekty logistyczne poszczególnych przedsiębiorstw inwestujących w centrum logistycznym
<b>Wydatki</b>	
zakup gruntów, wykup terenów pod realizację inwestycji, przygotowanie dokumentacji, planów i projektów, ogrodzenie, zagospodarowanie terenu, doprowadzenie mediów, budowa instalacji wodnej i kanalizacyjnej, budowa infrastruktury drogowej, miejsc parkingowych, wzniesienie obiektów służących podmiotowi zarządzającemu, wyposażenie obiektów służących podmiotowi zarządzającemu	w przypadku realizacji modelu z wykupem gruntu przez inwestorów: zakup działek gruntu i poniesienie związanych z tym opłat, m.in. notarialnych, opłaty związane z dzierżawą działek gruntu, przygotowanie dokumentacji geodezyjnej, projektowej, budowa obiektów: biurowych, magazynowych i własnej niezbędnej infrastruktury wokół tych obiektów, wyposażenie obiektów, zakup sprzętu (przeładunkowy, komputerowy)
<b>Źródła finansowania</b>	
środki ze sprzedaży gruntów, w przypadku realizacji modelu centrum logistycznego, w którym inwestorzy – przedsiębiorstwa osiedlające się w nim kupują działki gruntu, środki (własne) udziałowców (instytucji publicznych, organizacji branżowych, podmiotów komercyjnych) spółki ds. rozwoju CL, pożyczki udzielane przez udziałowców, dofinansowanie sektora publicznego (na przykład środki gminy), środki strukturalne Unii Europejskiej, środki instytucji finansowych – kredyty, wpływy z ewentualnych usług świadczonych na tym etapie przez spółkę ds. rozwoju centrum logistycznego	środki własne przedsiębiorstw, kredyty bankowe, środki strukturalne Unii Europejskiej

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem: W. Paprocki, Ekonomiczne aspekty tworzenia i funkcjonowania Centrów Logistycznych, Centra logistyczne na Mazowszu, Konferencja Naukowo-Techniczna, SITK, Oddział w Warszawie, Komitet Transportu PAN, Warszawa, 9 października 2003, [www.paprocki.pl/arttykul/centra\\_logistyczne\\_sitk2003.pdf](http://www.paprocki.pl/arttykul/centra_logistyczne_sitk2003.pdf), 2006.06.08, s. 3; I. Fechner, Centra logistyczne. Cel – Realizacja – Przyszłość, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004, s. 183; W. Reineke, R. v. Klocke, Ein guter Grund für Investitionen, „Logistik Heute” 1995, nr 9, s. 25–26.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż wymieniona pierwsza grupa, to „kluczowy element całej inwestycji”<sup>20</sup> w centrum logistyczne. Odpowiednie przygotowanie infrastrukturalne (w zakresie podstawowej infrastruktury ogólnodostępnej) jest zagadnieniem fundamentalnym dla powodzenia idei CL w danej lokalizacji. Leży ono zwykle w gestii inicjatorów budowy CL (spółki prowadzącej inwestycję), natomiast beneficjentami korzyści wynikających z faktu istnienia odpowiedniej infrastruktury są głównie przedsiębiorstwa osiedlające się w CL, zainteresowane w ograniczeniu zakresu swoich inwestycji, do tych zaspokajających ich własne potrzeby. Problem finansowania obiektów przedsiębiorstw osiedlających się w CL jest zagadnieniem nieco mniej złożonym, z uwagi na skalę przedsięwzięcia i ilość zaangażowanych podmiotów. Są to działania w zasadzie tożsame z podobnymi przedsięwzięciami przedsiębiorstw poza centrum logistycznym, takimi jak na przykład budowa przez spedytorów czy przewoźników ich obiektów biurowych, magazynowych czy terminalowych. Fakt prowadzenia tego typu inwestycji w centrum logistycznym może (a nawet powinien) wiązać się z pewnymi udogodnieniami, już w trakcie jej prowadzenia i w późniejszej działalności eksploatacyjnej. Takie udogodnienia wynikać mogą m.in. z przychylności lokalnych władz publicznych, przybierać zaś formę, m.in.: „ulg podatkowych lub niższych opłat, uproszczonych procedur administracyjnych związanych z realizacją inwestycji”<sup>21</sup>. W wielu przypadkach zachęty te stanowią efekt zabiegów podmiotu stojącego na czele centrum logistycznego.

Należy zatem bliżej odnieść się do problemu inwestycji w ogólnodostępną infrastrukturę centrum logistycznego. Teoretycznie, jej finansowanie może być realizowane w ramach trzech podstawowych wariantów: finansowania prywatnego, publicznego lub w końcu publiczno-prywatnego. **Realizacja inwestycji centrum logistycznego** na podstawie **partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP)** okazuje się być rozwiązaniem optymalnym dla tak dużych i kapitałochłonnych obiektów logistycznych – inwestycji o skali, jaką zwykle przyjmują centra logistyczne. Wniosek taki wysnuć można na bazie licznych europejskich doświadczeń<sup>22</sup> dotyczących sfery finansowania centrów logistycznych (we Włoszech ustawowo przewidziany udział państwa w finansowaniu CL przekracza 50 %, w Niemczech, choć nie jest „odgórnie” zdefiniowany, także jest znaczący<sup>23</sup>); z uwagi na ten fakt finansowaniu budowy CL w drodze PPP<sup>24</sup> poświęcić należy więcej miejsca.

Na podstawie wspomnianych doświadczeń europejskich, szczególnie niemieckich, można zauważyć, iż dość częstym rozwiązaniem, dotyczącym sposobu realizacji inwestycji w pierwszym jej etapie, jest utworzenie **konsorcjum** inwestycyjnego (realizacyjnego). Konsorcjum, zwane także „spółką okolicznościową”<sup>25</sup>, przybierające różną formę organizacyjno-prawną, stanowi **umowne powiązanie grupy podmiotów**, zarówno publicznych, jak i prywatnych, zawiązane w celu realizacji dużego zadania inwestycyjnego, w tym przypadku budowy centrum logistycznego, po którego wykonaniu zostaje ono rozwiązane. Głównym celem tworzenia konsorcjów jest, przede wszystkim, scalenie

siły finansowej; forma ta daje znaczne możliwości lokowania kapitału na wielką skalę, przy jednoczesnym rozłożeniu ryzyka na większą liczbę przedsiębiorstw<sup>26</sup>. Przy planowaniu sposobu realizacji inwestycji można także zakładać, iż konsorcjum stanowić będzie formę przejściową, przekształconą w późniejszym etapie w spółkę (prawa handlowego), realizującą inwestycję lub zarządzającą CL. Możliwym i korzystnym, zdaniem teoretyków, rozwiązaniem jest utworzenie spółki realizacyjnej i oparcie się na **modelu kooperacyjnym**<sup>27</sup>.

Należy zauważyć, iż formuła finansowania CL może w znacznym stopniu zależeć od, zakładanej czy już przyjętej, formy organizacyjno-prawnej przyszłego podmiotu stojącego na jego czele lub z drugiej strony, przy braku jednoznacznej koncepcji, w momencie inicjowania centrum logistycznego, z przyjętego modelu finansowania może rozwinąć się adekwatna forma organizacyjno-prawna zarządu CL. Można zatem uznać, iż przyjęte rozwiązania modelowe finansowania centrum logistycznego determinują również późniejszą formułę spółki zarządzającej CL. Dzieje się tak, z uwagi na fakt, iż wiele z przyjmowanych rozwiązań – modeli finansowania – obejmuje swym zasięgiem również okres eksploatacji finansowanego obiektu<sup>28</sup>.

Jak podkreślano, uzyskanie środków, koniecznych na pokrycie kosztów związanych z tworzeniem ogólnodostępnej infrastruktury i suprastruktury CL, leży w gestii **spółki ds. rozwoju centrum logistycznego**. Z uwagi na to, we wstępnym etapie realizacji inwestycji konieczne jest pozyskanie: strategicznych inwestorów, grup kapitałowych i współdziałowców CL<sup>29</sup>; w tym czasie istotnymi źródłami finansowania mogą być: udziały w spółce, aporty rzeczowe, fundusze rządowe i z Unii Europejskiej<sup>30</sup>, fundusze inwestycyjne, kredyty bankowe, a także, w mniejszym stopniu, fundusze własne inwestorów. W miarę upływu czasu w finansowaniu inwestycji maleje rola funduszy rządowych czy środków z Unii Europejskiej, a także udziałów w spółce i aportów rzeczowych. Istotnym źródłem finansowania stają się przychody z działalności, przy czym fakt ich występowania oraz wysokość zależy od zakresu działalności przyjętego przez podmiot, stojący na czele CL. Ponadto, w omawianym etapie ważnym źródłem finansowania mogą stać się środki finansowe uzyskane z emisji akcji spółki stojącej na czele CL<sup>31</sup>. W zasadzie w każdym etapie realizacji inwestycji istotnym źródłem finansowania może być kredyt bankowy, przeznaczony na zakup gruntu czy budowę budynków i budowli oraz ich wyposażenie. W takiej sytuacji spłata kredytu i odsetki stanowią dodatkowe koszty spółki ds. rozwoju CL w czasie dalszego funkcjonowania centrum logistycznego<sup>32</sup>.

Odrębnym zagadnieniem jest sfera kosztów ponoszonych przez podmioty prywatne – przedsiębiorstwa osiedlające się w CL oraz przez inwestorów komercyjnych (deweloperów). W początkowym etapie realizacji inwestycji źródła finansowania ich wydatków stanowią m.in.: środki własne przedsiębiorstw, środki z kredytów bankowych oraz z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej<sup>33</sup>. W miarę upływu czasu i realizacji inwestycji przez przedsiębiorstwa, a szczególnie już w trakcie działalności usługowej,

rośnie rola przychodów z działalności<sup>34</sup>, jako istotnego źródła ich finansowania. W tym kontekście należy podkreślić za W. Paprockim, iż podstawowe ryzyko związane z tworzeniem i funkcjonowaniem CL wiąże się z faktem, „iż zapotrzebowanie na usługi takiego centrum będzie mniejsze niż przewidziano w biznesplanie, a okres występowania potrzeb eksploatacji centrum będzie krótszy niż zakładany okres amortyzacji nakładów inwestycyjnych”<sup>35</sup>.

Reasumując, należy podkreślić, iż jednym z istotnych problemów związanych z realizacją inwestycji infrastrukturalnej, o dużej skali, jaką jest niewątpliwie budowa centrum logistycznego, są liczne rodzaje ryzyka, zagrażające powodzeniu danego przedsięwzięcia<sup>36</sup>. Stosowane w praktyce modele finansowania budowy centrów logistycznych, zakładające Partnerstwo Publiczno-Prywatne, powinny, z jednej strony, w pełni odpowiadać wymaganiom podmiotów zaangażowanych w realizację inwestycji, z drugiej zaś, zapewnić taką alokację ryzyka<sup>37</sup>, która kreowałaby duże bezpieczeństwo przedsięwzięcia.

## Przykłady współpracy i partnerstwa w praktyce niemieckich centrów logistycznych

Rozwiązania oparte na udziale podmiotów publicznych i prywatnych w konsorcjach realizujących inwestycję centrum logistycznego stosowano w licznych centrach niemieckich. Obserwacja funkcjonowania tychże centrów pokazuje ponadto, iż oprócz fazy realizacji inwestycji współpraca podmiotów publicznych i prywatnych występuje także na etapie jego normalnej działalności. W większości przypadków owe inicjatywy i projekty współpracy, zarówno między podmiotami wyłącznie ze sfery komercyjnej, jak i z udziałem podmiotów publicznych, dotyczą różnych sfer aktywności z zakresu działalności usługowej. Poniżej omówiono kilka wybranych przykładów.

W pierwszej kolejności warto zwrócić się ku **centrum logistycznemu w Bremie** z uwagi na fakt, iż jest to pierwsze centrum logistyczne w Niemczech, uznane za przedsięwzięcie wzorcowe i pilotażowe. Jego sukces potwierdza to, iż po wielu latach funkcjonowania, kiedy powstało w całej Europie wiele tego typu obiektów, zajęło ono drugie (po Weronie) miejsce w rankingu 70 największych europejskich centrów logistycznych<sup>38</sup>. Na czele centrum logistycznego w Bremie stanęła założona w 1986 roku spółka ds. rozwoju, posiadająca **formę prawną spółki z o.o.** Podmiot ten skupiał ok. **40 udziałowców**, spośród przedsiębiorstw różnych specjalności osiedlonych w centrum logistycznym. Istotną funkcją tej organizacji już w fazie działalności usługowej centrum logistycznego stało się: inicjowanie i koordynowanie różnych **projektów współpracy**, m.in. z partnerami zewnętrznymi (tabela 4), które miały na celu obniżkę kosztów przedsiębiorstw osiedlonych w centrum logistycznym i stworzenie im wielu udogodnień<sup>39</sup>.



TABELA 4. Współpraca z partnerami zewnętrznymi w centrum logistycznym w Bremie

Nazwa podmiotu	Treść projektu
Deutsche Telekom	Umowa (jedna z pięciu największych w Niemczech) o dostarczanie usług w zakresie telefonii stacjonarnej, internetu, telefonii mobilnej. Produkt „Log Solutions” – platforma oparta na internecie.
swb AG	Umowa o dostarczanie (po preferencyjnych cenach) energii elektrycznej przedsiębiorstwom osiedlonym w centrum logistycznym.
BSAG	Współpraca z przedsiębiorstwem komunikacji tramwajowej dotyczy dostosowywania rozkładów jazdy linii obsługujących CL do rozkładu zmian przedsiębiorstw osiedlonych w centrum.
Transport&Logistik hfs (Hafenschule)	Partnerstwo dotyczy kształcenia i doksztalcania (przyszłych bądź aktualnych) pracowników CL w specjalnościach ekonomicznych i technicznych w obszarze szeroko pojętego transportu.
Debeka	Debeka (grupa ubezpieczeniowa) jest partnerem przedsiębiorstw osiedlonych w centrum logistycznym w ramach dodatkowych ubezpieczeń na „jesień życia” (tzw. trzeci filar).
becker+brugesch	„becker+brugesch”, w ramach projektu „Integriertes Umweltmanagement System” („Zintegrowanego systemu zarządzania środowiskowego”) oczyszczane i pielęgnowane są tereny zielone CL.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [www.gvz-bremen.de](http://www.gvz-bremen.de), [www.gvz-org.de](http://www.gvz-org.de), 05.04.2005.

Istotne obszary aktywności, stworzonej w drodze współpracy, spółki stojącej na czele tego centrum logistycznego to także: nadzór nad infra- i suprastrukturą centrum logistycznego, wsparcie dla poszczególnych przedsiębiorstw w realizacji procesu inwestycyjnego<sup>40</sup>, usługi consultingowe, *public relations*, organizowanie warsztatów, wspólnych projektów, m.in.: LogSolutions, IUMS (Integriertes Umweltmanagement – zintegrowane zarządzanie środowiskowe), virtuelles GVZ, komunikacja i utrzymywanie kontaktów z innymi centrami logistycznymi w kraju i za granicą.<sup>41</sup> Ważną inicjatywę współpracy grupy przedsiębiorstw osiedlonych w CL w Bremie stanowi realizowany tu projekt logistyki miejskiej i regionalnej. Także podmiot stojący na czele centrum zaangażowany jest w to przedsięwzięcie. Początki projektu sięgają pierwszych lat funkcjonowania centrum logistycznego, w życie został on wprowadzony w 1990 r., a już w 1994 r. uczestniczyło w nim na stałe dziewięciu operatorów, zaś trzech w ramach sporadycznej współpracy. W miarę upływu czasu, w przedsięwzięciu, posiadającym formę instytucjonalną spółki z o.o. o nazwie „City-Logistik Bremen GmbH”, usługi realizowało już jedenaście przedsiębiorstw spedycyjnych i operatorów logistycznych, m.in. Fiege, Dachser, Gebrüder Hellmann<sup>42</sup>. Przynosi to oszczędności kosztów, podnosi prestiż i konkurencyjność zaangażowanych partnerów, ponadto pozwala wprowadzać rozwiązania proekologiczne. Projekt ten stanowi rozwiązanie wzmacniające pozycję centrum logistycznego jako obiektu realizującego cele zrównoważonego rozwoju.

Kolejnym centrum logistycznym, w którym miała miejsce współpraca podmiotów publicznych i prywatnych dla zrealizowania inwestycji, jest obiekt w Regensburgu. W latach 1999–2006, w fazie realizacji inwestycji i na początku jego funkcjonowania, na czele CL stał podmiot o nazwie GVZ Regensburg GmbH. Struktura udziałów w spółce prezentowała się następująco<sup>43</sup>: **86 % udziałów** posiadało w niej **miasto Regensburg**, reprezentowane przez holding RBD Regensburg Business Development GmbH, pozostałe **14 % udziałów** spoczywało w rękach grupy **lokalnych przedsiębiorców** (głównie specjalności TSL) zrzeszonych i reprezentowanych przez związek **Fordervereinigung Guterverkehrlogistik**.

Podmiot stojący na czele centrum logistycznego Regensburg angażował się także w projekty współpracy realizowane w tym obiekcie logistycznym. Najbardziej istotnym, realizowanym z dużym sukcesem przez wiele już lat przedsięwzięciem jest projekt logistyki miejskiej dla miasta Regensburg o nazwie RegLog<sup>®</sup>. Został on wprowadzony w życie w kwietniu 1998 r. Jednym z inicjatorów tego rozwiązania był koncern BMW, włączyły się do niego ponadto władze miejskie, Izba Handlowa, wyższe uczelnie, zrzeszeni i niezrzeszeni lokalni przedsiębiorcy. W 2000 r. kierownictwo projektu przejęła spółka stojąca na czele centrum logistycznego w Regensburgu. W 2002 r. w jego ramach współpracę rozpoczęło sześciu spedytorów i jeden przewoźnik. Organizują oni, przez korzystanie z usług jednego przewoźnika (Fix Transporte Pöhlman), wspólne jazdy dostawcze do odbiorców towarów posiadających siedziby na terenie miasta. Od 2005 r. przewoźnik realizujący usługi transportowe na rzecz projektu w ramachjazd powrotnych odbiera dodatkowo surowce wtórne – folię, kartony itp. Ich utylizacją zajmuje się specjalistyczna firma Interseroh AG. RegLog<sup>®</sup> nie posiada formy spółki, jest jedynie luźnym związkiem współpracujących w jego ramach podmiotów, których wzajemne stosunki reguluje tzw. Memorandum of Understanding<sup>44</sup>. Projekt stanowi istotny przykład inicjatywy współpracy podmiotów ze sfery komercyjnej, w którego rozwój wkład wniosły także podmioty sfery publicznej.

Podobną do opisywanych powyżej sytuacji, w ramach której realizację inwestycji centrum logistycznego prowadził utworzony w drodze współpracy publiczno-prywatnej podmiot i dodatkowo w obiekcie tym prowadzono projekt logistyki miejskiej, jest centrum logistyczne DUNI. Na czele tego obiektu logistycznego 17.03.1995 r. stanęła organizacja GVZ DUNI Entwicklungsgesellschaft (GVZE DUNI). Jej udziałowcami zostali<sup>45</sup>: cztery lokalne gminy, dwie izby handlowe oraz dziesięć przedsiębiorstw, głównie z branży TSL (m.in. Kühne&Nagel AG, Schenker Eurocargo AG, DANZAS UNITRANS GmbH). Już w listopadzie 1995 r., m.in. z inicjatywy wspomnianej spółki stojącej na czele centrum logistycznego, wprowadzono w życie projekt logistyki miejskiej. W celu jego realizacji stworzono specjalne narzędzie informatyczne, zaś podmioty branży TSL osiedlone w centrum logistycznym podjęły współpracę m.in. w zakresie koordynacji harmonogramów dostaw<sup>46</sup>. Przez lata funkcjonowania inicjatywa rozwinęła się, co stanowi kolejny dowód na powodzenie inicjatyw współpracy grup podmiotów nawet o zróżnicowanych celach.

Centrum logistycznym realizowanym w ostatnim czasie w Niemczech, z istotnym udziałem podmiotów ze sfery publicznej i prywatnej, jest m.in. centrum logistyczne Augsburg. W przypadku tego obiektu inwestycję realizują dwie spółki. Udziały w pierwszej spółce o nazwie GVZ-Entwicklungsmaßnahmen GmbH w wysokości po 33,33 % posiadają trzy miasta Augsburg, Gersthofen i Neusäß. W drugim podmiocie: GVZ-Entwicklungsgesellschaft mbH, oprócz wspomnianych miast, udziały posiada także 14 przedsiębiorstw z branży TSL po 5,88 %<sup>47</sup>. Centrum logistyczne Augsburg, zasiedlone już w istotnym stopniu przez różne podmioty branży TSL, ostatnio m.in. także firmy ProLogis (obiekt magazynowy o powierzchni 93.000 m<sup>2</sup>) i Honold, stanowi swoiste centrum kompetencji logistycznych regionu. Region Augsburg-Schwaben należy dzięki niemu do grupy „Top 18” lokalizacji logistycznych w Niemczech. W 2012 r. planuje się w CL oddanie do użytku terminalu intermodalnego o rocznych możliwościach przeładunkowych sięgających 100 000 jednostek ładunkowych<sup>48</sup>. Ów fakt poprawi niewątpliwie konkurencyjność łańcuchów dostaw realizowanych z udziałem tego obiektu logistycznego.

## Podsumowanie

Rynek wykształcił cały wachlarz rozwiązań w zakresie sposobu realizacji inwestycji i finansowania centrów logistycznych. W Europie, w tym w Niemczech, dominują modele oparte na Partnerstwie Publiczno-Prywatnym, jako rozwiązaniu optymalnym dla budowy obiektów infrastrukturalnych o tak znaczącej skali. Angażowanie się zarówno strony publicznej, jak i komercyjnej, w tworzenie centrów logistycznych w ramach tej formuły, wynika z faktu, iż obiekty te są zdolne do realizacji celów obu zaangażowanych stron.

W wielu przypadkach z przyjętego modelu finansowania, w sposób ewolucyjny rozwija się określona forma podmiotu zarządzającego centrum logistycznym już po ukończeniu inwestycji, od którego w istotnym stopniu zależy utrzymanie jego standardu jako nowoczesnego obiektu logistycznego. To także zarząd centrum logistycznego, jako swoisty inicjator i kreator, może posiadać wpływ na powodzenie inicjatyw współpracy przedsiębiorstw w nim osiedlonych. Działania wspierające kooperację mogą sprowadzać się jedynie do organizowania nieformalnych spotkań przedsiębiorców z CL i wymiany doświadczeń między nimi bądź do konkretnych działań inwestycyjnych (m.in. zapewnienie terminalu intermodalnego CL). W wielu europejskich centrach logistycznych udane inicjatywy współpracy zachęcają do realizacji kolejnych i powodują, iż m.in. dzięki nim centra logistyczne stają się realizatorami bardzo złożonych celów. Są zarówno czynnikiem kształtowania nowoczesnej infrastruktury logistycznej w danym kraju, jak i na innym poziomie agregacji poprawy konkurencyjności funkcjonujących w nich przedsiębiorstw.

## Przypisy

<sup>1</sup> Szerzej na ten temat: A. Skowrońska, *Logistic Centers as Examples of Logistic Projects in the Context of Sustainable Development*, [w:] *Zarządzanie projektami logistycznymi*, red. J. Witkowski, A. Skowrońska, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 11, s. 176 i dalsze; J. Miklińska, *Efekty funkcjonowania centrów logistycznych w kontekście strategii zrównoważonego rozwoju transportu*, [w:] *Zarządzanie projektami...*, op.cit., s. 154 i dalsze; A. Skowrońska, *Makrologistyka jako czynnik rozwoju gospodarki światowej*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2011, nr 1, s. 3–4.

<sup>2</sup> W. Paprocki, *Ekonomiczne aspekty tworzenia i funkcjonowania Centrów Logistycznych*, Centra logistyczne na Mazowszu, Konferencja Naukowo-Techniczna, SITK, Oddział w Warszawie, Komitet Transportu PAN, Warszawa, 9 października 2003, s. 52, 53, [www.paprocki.pl/artypk/centra\\_logistyczne\\_sitk2003.pdf](http://www.paprocki.pl/artypk/centra_logistyczne_sitk2003.pdf), 2006.06.08.

<sup>3</sup> Z uwagi na kryterium instytucjonalne, rozważane w skali ogólnogospodarczej, można wyodrębnić następujące systemy i podsystemy logistyczne: system mikrologistyczny, który obejmuje wszystkie procesy logistyczne wewnątrz podmiotów gospodarczych, tj. system logistyczny przedsiębiorstwa; system metalogistyczny, który stanowi integrację podsystemów mikrologistycznych współpracujących przedsiębiorstw – tj. łańcuch logistyczny; system mezologistyczny, który stanowi rezultat pionowej integracji podsystemów metalogistycznych; system makrologistyczny, który stanowi wyraz integracji procesów logistycznych w skali całej gospodarki, a także zewnętrzny system logistyczny (międzysystem), integrujący procesy logistyczne między dostawcami a odbiorcami. Za: P. Blaik, *Logistyka, Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 1996, s. 70.

<sup>4</sup> W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż „system mikrologistyczny identyfikowany z reguły z przedsiębiorstwem, stanowi element łańcucha logistycznego w systemie meta- lub makrologistycznym”. Zob.: P. Blaik [za:] M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa 2000, s. 31.

<sup>5</sup> M. Nowicka-Skowron, *Efektywność...*, op.cit., s. 31.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 30.

<sup>7</sup> A. Skowrońska, *Makrologistyka w teorii globalnych dóbr publicznych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2011, nr 2, s. 8 i dalsze; T. Potempa, *Problem „państwowości” zadań publicznych*, „Prawo Gospodarcze” 6(108) czerwiec 2009, [www.edukacjaprawnicza.pl](http://www.edukacjaprawnicza.pl), 17.02.2011.

<sup>8</sup> T. Potempa, *Problem...*, op.cit.

<sup>9</sup> Por. A. Skowrońska, *Makrologistyka w teorii...*, op.cit., s. 10.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>11</sup> A. Skowrońska, *Makrologistyka jako...*, op.cit., s. 5.

<sup>12</sup> H. Bronk, *Modele finansowania infrastruktury transportowej i logistycznej*, [w:] *Logistyka i zarządzanie w systemach transportowych 2004. Modelowanie, finansowanie i funkcjonowanie centrów logistycznych*, red. nauk. C. Christowa, Akademia Morska w Szczecinie, Instytut Zarządzania Transportem, Szczecin 2004, s. 119.

<sup>13</sup> F. Gehart [za:] *Ibidem*, s. 119–120.

<sup>14</sup> M. Borek [za:] I. Fechner, *Centra logistyczne. Cel – Realizacja – Przyszłość*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004, s. 170.

<sup>15</sup> Zgodnie z zapisami z polskiej ustawy z dnia 19 grudnia 2008r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z dnia 5 lutego 2009 r.) „przez umowę o partnerstwie publiczno-prywatnym partner prywatny zobowiązuje się do realizacji przedsięwzięcia za wynagrodzeniem oraz poniesienia w całości albo w części wydatków na jego realizację lub poniesienia ich przez osobę trzecią, a podmiot publiczny zobowiązuje się do współdziałania w osiągnięciu celu przedsięwzięcia, w szczególności poprzez wniesienie wkładu własnego”.

<sup>16</sup> Za: Instytut Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, [www.ippp.pl](http://www.ippp.pl), 23.03.2011.

<sup>17</sup> Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego, Komisja Europejska. Dyrektoriat Generalny. Polityka Regionalna, Bruksela 2003, s. 20.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>19</sup> Zestawienia form finansowania proponują także m.in.: R. Marek, Model finansowania Centrum Logistycznego – ujęcie koncepcyjne, [w:] Logistyka i zarządzanie w systemach transportowych 2004..., op.cit., 142–143; I. Fechner, Centra..., op.cit., s. 187; Wytyczne..., op.cit., s. 31–32; W. Maennig, Öffentlich oder privat finanzieren?, „Verkehrs Rundschau” nr 41/13.10.1995, s. 10.

<sup>20</sup> I. Fechner, Centra..., op.cit., s. 181.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 187.

<sup>22</sup> Przydatność formuły PPP w finansowaniu centrów logistycznych potwierdzono m.in. w projekcie badawczym (FV-2000). Za: FV-2000-Quality of Freight Villages Structure and Operations, Final Report for Publication, Project co-ordinator: G. Galloni, Europlatforms E.E.I.G., Contract Number IN-97-SC2115, Project Duration 01/01/98 to 30/06/99, <http://www.freight-village.com/fv2000/report/FReport.htm>, s. 12, 04.07.2001.

<sup>23</sup> I. Fechner, Centra..., op.cit., s. 183.

<sup>24</sup> H. Bronk, Modele..., op.cit., s. 119.

<sup>25</sup> Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem, red. J. Kortan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 158.

<sup>26</sup> Ibidem, s. 158–159.

<sup>27</sup> R. Marek, Model..., op.cit., s. 143.

<sup>28</sup> I. Fechner wskazuje, iż „umowy dotyczą najczęściej fazy inwestycyjnej i eksploatacyjnej łącznie”. Za: I. Fechner, Centra..., op.cit., s. 172; R. Marek podkreśla natomiast, iż okres eksploatacji jest określony zwykle w umowie koncesyjnej. Za: R. Marek, Model..., op.cit., s. 143.

<sup>29</sup> Studium Wykonalności Wrocławskiego Zintegrowanego Centrum Logistycznego (streszczenie), Oprac. zespołowe pod przewodnictwem J. Pawęski, Wrocław, listopad 1999, <http://www.holtrans.com.pl/wzclsa/studium.html>, s. 16, 11.07.2002.

<sup>30</sup> Udział w finansowaniu budowy centrów logistycznych środków strukturalnych Unii Europejskiej jest pożądanym we wszystkich realizowanych projektach. Wiąże się on ze specjalnymi zasadami finansowania, w skrócie przybliża je w swojej pracy I. Fechner. Zob.: I. Fechner, Centra..., op.cit., s. 176.

<sup>31</sup> Studium..., op.cit., s. 13.

<sup>32</sup> W. Reineke, R. v. Klocke, Ein guter Grund für Investitionen, „Logistik Heute” nr 9–95, s. 28.

<sup>33</sup> I. Fechner, Centra..., op.cit., s. 183.

<sup>34</sup> Studium..., op.cit., s. 13.

<sup>35</sup> W. Paprocki, Ekonomiczne..., op.cit., s. 4.

<sup>36</sup> I. Fechner, Centra..., op.cit., s. 170.

<sup>37</sup> Szerzej na temat ryzyka i jego alokacji przy budowie CL zob: I. Fechner, Budowa centrum logistycznego według formuły Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, „Logistyka” 2005, nr 1, s. 12–13.

<sup>38</sup> H. Klotz, Verona, Bremen, Nürnberg bilden Europas GVZ-Elite, „Deutsche Verkehrs Zeitung” 5.01.2010.

<sup>39</sup> Na podstawie: [www.gvz-bremen.de](http://www.gvz-bremen.de), 05.04.2005; [www.wfb-bremen.de](http://www.wfb-bremen.de), 30.12.2009.

<sup>40</sup> Por. także: Leitfaden für Investoren, Wirtschaftsförderung Bremen GmbH, Oktober 2009, [www.wfb-bremen.de](http://www.wfb-bremen.de), 05.05.2011.

<sup>41</sup> Na podstawie: [www.gvz-bremen.de](http://www.gvz-bremen.de), 05.04.2005, 29.04.2011; [www.wfb-bremen.de](http://www.wfb-bremen.de), 30.12.2009.

<sup>42</sup> Opracowano na podstawie: <http://www.city-logistik-bremen.com>, 29.11.2006; M. Pohl, City-Logistik-Planung im GVZ Bremen, [w:] Stadtverkehr und City-Logistik, Kurs V/1994, 21–21 April 1994 in Bremen, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V.-DVWG, Bergisch, Gladbach 1994, s. 68–75.

<sup>43</sup> [www.gvz.regensburg.de](http://www.gvz.regensburg.de), 11.01.2008.

<sup>44</sup> Na podstawie: [www.gvz-regensburg.de](http://www.gvz-regensburg.de); <http://www.reglog.de>, 08.12.2005; R. Grundl, City-Logistik: Weniger Verkehr mehr Lebensqualität, [www.reglog.de](http://www.reglog.de), 08.09.2010, 29.04.2011, s. 24; Szerzej: J. Miklińska, Współpraca usługodawców centrum logistycznego a realizacja koncepcji komodalności transportu, „Logistyka” nr 6/2010 płyta CD.

<sup>45</sup> <http://www.gvz-org.de/database/DUNI2.html>; [www.gvz-duni.de](http://www.gvz-duni.de), 4.12.2002.

<sup>46</sup> Szerzej: ibidem; J. Miklińska, Znaczenie centrów logistycznych dla logistyki miejskiej – przykład Niemiec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego Ekonomia Transportu Lądowego nr 28, Gdańsk 2004, s. 245.

<sup>47</sup> M. Deibl, GVZ-Partner teilen sich redlich die Gewerbesteuer, „Augsburger Allgemeine”, 29.11.2007, [www.gvz-augsburg.de](http://www.gvz-augsburg.de), 30.04.2011.

<sup>48</sup> Jeder zehnte Job ist in der Logistikbranche, AZ, „Augsburger Allgemeine” 7.08.2009; Knotenpunkt für grüne Logistik, „Fracht Dienst” wrzesień 2010, [www.gvz-augsburg.de](http://www.gvz-augsburg.de), 30.04.2011.

## Bibliografia

- Blaik P., Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 1996
- Bronk H., Modele finansowania infrastruktury transportowej i logistycznej, [w:] Logistyka i zarządzanie w systemach transportowych 2004. Modelowanie, finansowanie i funkcjonowanie centrów logistycznych, red. nauk. C. Christowa, Akademia Morska w Szczecinie, Instytut Zarządzania Transportem, Szczecin 2004
- Deibl M., GVZ-Partner teilen sich redlich die Gewerbesteuer, „Augsburger Allgemeine”, 29.11.2007, [www.gvz-augsburg.de](http://www.gvz-augsburg.de), 30.04.2011
- Fechner I., Budowa centrum logistycznego według formuły Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, „Logistyka” 2005, nr 1
- Fechner I., Centra logistyczne. Cel – Realizacja – Przyszłość, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2004
- FV-2000-Quality of Freight Villages Structure and Operations, Final Report for Publication, Project co-ordinator: G. Galloni, Europlatforms E.E.I.G., Contract Number IN-97-SC2115, Project Duration 01/01/98 to 30/06/99, <http://www.freight-village.com/fv2000/report/FReport.htm>, 04.07.2001
- Grundl R., City-Logistik: Weniger Verkehr mehr Lebensqualität, [www.reglog.de](http://www.reglog.de), 08.09.2010, 29.04.2011
- Jeder zehnte Job ist in der Logistikbranche, AZ, „Augsburger Allgemeine” 7.08.2009, [www.gvz-augsburg.de](http://www.gvz-augsburg.de), 30.04.2011
- Klotz H., Verona, Bremen, Nürnberg bilden Europas GVZ-Elite, „Deutsche Verkehrs Zeitung” 5.01.2010
- Knotenpunkt für grüne Logistik, „Fracht Dienst” wrzesień 2010, [www.gvz-augsburg.de](http://www.gvz-augsburg.de), 30.04.2011
- Maennig W., Öffentlich oder privat finanzieren?, „Verkehrs Rundschau” 1995, No. 41
- Marek R., Model finansowania Centrum Logistycznego – ujęcie koncepcyjne, [w:] Logistyka i zarządzanie w systemach transportowych 2004. Modelowanie, finansowanie i funkcjonowanie centrów logistycznych, red. nauk. C. Christowa, Akademia Morska w Szczecinie, Instytut Zarządzania Transportem, Szczecin 2004

Miklińska J., Efekty funkcjonowania centrów logistycznych w kontekście strategii zrównoważonego rozwoju transportu, [w:] Zarządzanie projektami logistycznymi, red. J. Witkowski, A. Skowrońska, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 11

Miklińska J., Współpraca usługodawców centrum logistycznego a realizacja koncepcji komodalności transportu, „Logistyka” 2010, nr 6

Miklińska J., Znaczenie centrów logistycznych dla logistyki miejskiej – przykład Niemiec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego *Ekonomika Transportu Lądowego* nr 28, Gdańsk 2004

Nobel T., Entwicklung der Güterverkehrszentren in Deutschland. Eine am methodischen Instrument Benchmarking orientierte Untersuchung, Book Series No 30, Institut für Seeverkehrswirtschaft und Logistik, Brema 2004

Nowicka-Skowron M., Efektywność systemów logistycznych, PWE, Warszawa 2000

Paprocki W., Ekonomiczne aspekty tworzenia i funkcjonowania Centrów Logistycznych, Centra logistyczne na Mazowszu, Konferencja Naukowo-Techniczna, SITK, Oddział w Warszawie, Komitet Transportu PAN, Warszawa, 9 października 2003, [www.paprocki.pl/artukul/centra\\_logistyczne\\_sitk2003.pdf](http://www.paprocki.pl/artukul/centra_logistyczne_sitk2003.pdf), 2006.06.08

Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem, red. J. Kortan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997

Pohl M., City-Logistik-Planung im GVZ Bremen, [w:] Stadtverkehr und City-Logistik, Kurs V/1994, 21–21 April 1994 in Bremen, Schriftenreihe der Deutschen Verkehrswissenschaftlichen Gesellschaft e.V.-DVWVG, Bergisch, Gladbach 1994

Potempa T., Problem „państwowości” zadań publicznych, „Prawo Gospodarcze” 6(108) czerwiec 2009, [www.edukacjaprawnicza.pl](http://www.edukacjaprawnicza.pl), 17.02.2011

Reineke W., v. Klocke R., Ein guter Grund für Investitionen, „Logistik Heute” 1995, nr 9

Skowrońska A., Logistic Centers as Examples of Logistic Projects in the Context of Sustainable Development, [w:] Zarządzanie projektami logistycznymi, red. J. Witkowski, A. Skowrońska, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 11, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008

Skowrońska A., Makrologistyka w teorii globalnych dóbr publicznych, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2011, nr 2

Skowrońska A., Makrologistyka jako czynnik rozwoju gospodarki światowej, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2011, nr 1

Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. z dnia 5 lutego 2009 r.).

Wytyczne dotyczące udanego partnerstwa publiczno-prywatnego, Komisja Europejska. Dyrektoriat Generalny. Polityka Regionalna, Bruksela 2003

[www.wfb-bremen.de](http://www.wfb-bremen.de)

[www.holtrans.com.pl/wzcls/a/studium.html](http://www.holtrans.com.pl/wzcls/a/studium.html)

[www.ippp.pl](http://www.ippp.pl)

[www.city-logistik-bremen.com](http://www.city-logistik-bremen.com)

[www.gvz-bremen.de](http://www.gvz-bremen.de)

[www.wfb-bremen.de](http://www.wfb-bremen.de)

[www.gvz-org.de/database/DUNI2.html](http://www.gvz-org.de/database/DUNI2.html); [www.gvz-duni.de](http://www.gvz-duni.de)

[www.gvz.regensburg.de](http://www.gvz.regensburg.de)

[www.reglog.de](http://www.reglog.de), 08.12.2005, 08.09.2010, 29.04.2011

[www.gvz-org.de](http://www.gvz-org.de)



## **Cooperation between public and private organizations as the factor of creating the modern logistics infrastructure and improving competitiveness of enterprises**

### **Summary**

Nowadays, the concept of cooperation among private and public organization, known as Public-Private Partnership (PPP), is gaining an increasing attention. The main advantage of this type of partnership is the possibility of achieving corporate goals by each involved partner. The private partner may achieve commercial success, whereas the public one – the realization of public objectives, which may be connected with building the logistics infrastructure, e.g. logistics centres. The financial commitment of the company and settlement in the logistic centre can improve its business activity, foster innovation, change the structure of the supply chain, and in consequence, influence the company's competitiveness. The main goal of this paper is presentation of the specificity of PPP with the reference to the logistic centre construction.