

ZNACZENIE LOKALIZACJI WE WZMACNIANIU POZYCJI RYNKOWEJ FIRMY. WYBRANE PRZYKŁADY CENTRÓW DYSTRYBUCJI W AGLOMERACJI POZNAŃSKIEJ

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-106-4/11>

 **Waldemar W. Budner**
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

 **Kinga Pawlicka**
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

THE IMPORTANCE OF LOCATION IN STRENGTHENING THE COMPANY'S MARKET POSITION. SELECTED EXAMPLES OF DISTRIBUTION CENTERS IN THE POZNAŃ AGGLOMERATION

Abstract: International corporations with a dispersed location have distribution centers that are independent units or a complex of production and distribution facilities. Distribution centers have become a relatively new but important element of the country's economic landscape. The location and development of these facilities depend on specific conditions. The aim of the study is to present the essence of distribution centers as economic objects with special functions and tasks. Against this background, a comparative analysis of three selected distribution centers located in the Poznań agglomeration, but with different characteristics, is presented in order to verify the theoretical considerations carried out before. The results and conclusions of the analysis are of a utilitarian nature. They also indicate the important role played by distribution centers in strengthening the market position of companies.

Keywords: distribution centers, company's market position, Poznań agglomeration, comparative analysis.

Słowa kluczowe: centra dystrybucji, pozycja rynkowa firmy, aglomeracja poznańska, analiza porównawcza.

Sugerowane cytowanie:

Budner, W. W. i Pawlicka, K. (2022). Znaczenie lokalizacji we wzmacnianiu pozycji rynkowej firmy. Wybrane przykłady centrów dystrybucji w aglomeracji poznańskiej. W: S. Konecka i A. Łupicka (red.), *Logistyka gospodarki światowej* (s. 153–164). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-106-4/11>

Wstęp

W prowadzeniu działalności gospodarczej – zarówno na etapie tworzenia przedsiębiorstwa, jak i jego rozwoju – do kluczowych decyzji należy zaliczyć decyzje dotyczące tego: co, ile, jak i gdzie produkować/dostarczać (Godlewska-Majkowska, 2013, s. 11). Naturalną, strategiczną kwestią staje się więc ocena uwarunkowań lokalizacyjnych i możliwości działalności oraz innych czynników mogących sprzyjać wzmocnieniu pozycji rynkowej i osiągnięciu sukcesu firmy w określonym miejscu. Chodzi zatem o problem trafności wyboru i oceny kryteriów lokalizacji, które pozwolą na wkomponowanie funkcji przedsiębiorstwa w otoczenie rynkowe.

Współczesne obiekty logistyczne w coraz większym stopniu są związane z gospodarką opartą na wiedzy. Nie są to już tylko miejsca przystosowane do gospodarki magazynowo-składowej czy zaopatrzenia w surowce. Dotyczy to również centrów dystrybucji, które stały się zaawansowanymi ośrodkami dla szeroko rozumianej logistyki związanej ze specjalistycznym transportem, przesyłem informacji, innowacyjnymi usługami informatycznymi, finansowo-ubezpieczeniowymi i telekomunikacyjnymi, przewozem ludzi i towarów, przepływami surowców wtórnych, odpadów itp. Dla tak szerokiej działalności wymagane są odpowiednie formy zagospodarowania, a właściwie zlokalizowane centra dystrybucji będą w coraz większym stopniu decydowały o konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Celem tej części monografii było przedstawienie istoty centrów dystrybucji jako specyficznych obiektów gospodarczych oraz ich funkcji i zadań. Ukazano w niej także syntetyczną charakterystykę i analizę porównawczą trzech wybranych centrów dystrybucji w celu podkreślenia znaczenia miejsca lokalizacji we wzmacnianiu pozycji rynkowej firmy w zależności od specyfiki działalności gospodarczej. Przedstawioną analizę empiryczną opracowano na podstawie przeprowadzonego wiosną 2018 roku badania ankietowego w tych firmach oraz ogólnodostępnych informacji zawartych na ich stronach internetowych.

Centrum dystrybucji jako „gospodarczy obiekt geograficzny”

Analiza dotychczasowego stanu wiedzy pozwoliła na wyodrębnienie kilku pojęć związanych z obiektami logistycznymi, które są buforami dla transportowanych towarów. Są to między innymi: logistyczne centrum dystrybucyjne, centrum logistyczne, centrum magazynowe, obiekt magazynowy, centrum obsługi logistycznej oraz centrum dystrybucyjne. W praktyce gospodarczej pojęcia te są stosowane niekiedy zamiennie, a w niektórych sytuacjach nie można ich jednoznacznie rozróżnić. Znaczenie centrów dystrybucyjnych jest semantycznie związane ze znaczeniem centrów logistycznych (Wiśnicki i Kujawski, 2019). Jednakże to ostatnie pojęcie należy traktować jako znacznie szersze. Z analizy porównawczej licznych definicji

centrum logistycznego wynika, że jest to obszar koncentracji działań związanych z transportem, spedycją, dystrybucją, obsługą celną, finansową, marketingową oraz z usługami informatyczno-informacyjnymi (Meidutė, 2005).

Pojęcie centrum dystrybucji (CD) używane jest w rzeczywistości gospodarczej ma różne znaczenie. Zazwyczaj jest ono utożsamiane z działalnością magazynową, składową lub spedycyjną, wewnątrzmagazynową oraz wysyłkową, niezależnie od skali działalności. Logistyczne centrum dystrybucyjne zostało zdefiniowane w literaturze jako ośrodek zajmujący się koordynacją logistycznych usług i transportu na krótkie i dalekie odległości, zapewniające zintegrowane połączenie transportowe wraz z przepływem informacji między producentami, dystrybutorami i konsumentami oraz systemem kontroli (Abt, 1996, s. 12).

Do podstawowych usług zalicza się czynności związane m.in. z transportem, magazynowaniem, zarządzaniem zapasami, obsługą zamówień, planowaniem, kompletacją oraz wysyłką zamówień. Usługi dodatkowe obejmują inwentaryzację stanów magazynowych, obsługę klientów, w tym obsługę posprzedażową, kontrolę i znakowanie towarów, usługi celne lub marketingowe. Usługi finansowe to obsługa transakcji, sprzedaż komisowa i ewidencja finansowa, a także usługi ubezpieczeniowe. Świadczenie usług informacyjnych ma zapewnić przepływ danych między uczestnikami łańcucha logistycznego a centrum logistycznym. Jest to możliwe dzięki elektronicznej wymianie danych oraz pełnej dostępności informacji o rynkach i towarach.

Centra dystrybucyjne, w zależności od przyjętego kryterium, różnią się między sobą integralnością przestrzenną, rodzajem własności, zakresem obsługiwanych towarów, zasięgiem oddziaływania oraz stopniem dostępności transportowej. Przedstawiono to w tabeli 1.

Jak widać, pierwszym kryterium jest integralność przestrzenna – wyróżnia się centra zintegrowane, modułowe i rozproszone. Obiekty wchodzące w skład centrum różnią się ponadto sposobem inicjowania i formą finansowania, które może być prywatne albo publiczno-prywatne. Obsługują różne produkty: wymagające lub niewymagające specyficznych uprawnień, a także takie, które da się pogrupować pod względem podobnych cech (branżowe). Istnieje także podział na centra logistyczne ze względu na zasięg terytorialny. Należy traktować go w sposób raczej umowny ze względu na zmieniający się obszar działalności gospodarczej i globalne łańcuchy dostaw, do których dopasowuje się warunki transportowe. W przypadku kryterium dostępności transportowej centra intermodalne wykorzystują istnienie terminala obsługującego transport kombinowany, co uzasadnia zasięg oddziaływania centrum – ponad 300 km między terminalem nadania i odbioru. W przypadku centrum nieintermodalnego promień jego oddziaływania, jak również zakres jego funkcji powinien być mniejszy.

Ze względu na typ organizacji pracy centra dystrybucyjne mogą być również klasyfikowane jako: magazyny centralne, magazyny przeładunkowe oraz magazyny

Tabela 1. Rodzaje centrów dystrybucji według różnych kryteriów podziału

Kryterium podziału	Rodzaj centrum dystrybucji	Charakterystyka centrum dystrybucji
Integralność przestrzenna	zintegrowane	obiekty wchodzące w skład centrum są zlokalizowane w bezpośrednim sąsiedztwie, skupione na niewielkim obszarze
	modułowe	obiekty są pogrupowane pod kątem celu funkcjonowania, struktury własności, organizacji lub metod zarządzania
	rozproszone	obiekty są przestrzennie oddalone, lecz pozostają od siebie zależne pod względem organizacyjnym
Własność	prywatne	inicjatorem przedsięwzięcia jest sektor prywatny, którego głównym celem jest komercjalizacja i maksymalizacja zysków
	publiczno-prywatne	przedsięwzięcie jest inicjowane przez sektor publiczny zarówno w aspekcie finansowym, jak i administracyjnym; użytkownikami centrum są przedsiębiorstwa prywatne, które umożliwiają jego funkcjonowanie i rozwój; działania te polegają na inwestowaniu, budowaniu infrastruktury na własne potrzeby i przyciąganiu klientów
Rodzaj obsługiwanych towarów	uniwersalne	są przystosowane do obsługi różnych towarów i usług
	branżowe	zajmują się wybraną grupą towarów i usług; zawężenie to wynika raczej z koncentracji produkcji na danym obszarze niż z niedostosowania infrastrukturalnego czy organizacyjnego
	specjalistyczne	ograniczają się do obsługi logistycznej danych produktów, np. do przewozu materiałów niebezpiecznych
Zasięg terytorialny	międzynarodowe	zasięg centrum nie jest ograniczony
	krajowe	centrum funkcjonuje pomiędzy różnymi województwami na terenie danego kraju
	regionalne	obszarem działania centrum jest w znacznej mierze region
Dostępność transportowa	nieintermodalne	przewóz towarów odbywa się z wykorzystaniem jednej gałęzi transportu, wariant ten zakłada jednak współpracę centrum logistycznego z innymi jednostkami umożliwiającymi przewóz towarów (np. najbliższe porty, terminale kontenerowe)
	intermodalne	centrum umożliwia przewóz ładunków kilkoma środkami transportu na całej trasie, wykorzystując tylko jedną jednostkę ładunkową

Źródło: opracowano na podstawie (Kisperska-Moroń i Krzyżaniak, 2009).

typu *pick-by-line* (Antonowicz i Kikuła, 2015). Magazyn centralny to miejsce składowania produktów gotowych, odpowiednio przetworzonych w poszczególnych procesach przemysłowych, a zatem półproduktów pochodzących z jednego lub kilku miejsc. Nie zakłada się tu konieczności oczekiwania na dostawę, a towary są wydawane zgodnie z zasadą FIFO (*first in, first out*), czyli ten, który pierwszy pojawił się w magazynie, pierwszy ma go opuścić. Celem magazynu przeładunkowego (*cross-docking*) jest krótkoterminowe przechowywanie towarów w czasie przejścia z jednego środka przewozowego na drugi. Magazyn nie prowadzi zapasów, stąd

terminowość realizacji zamówień jest w pełni uzależniona od czasu dostawy. *Pick-by-line* jest modelem, w którym magazyn na krótki okres staje się właścicielem produktów.

Kluczowymi zadaniami centrum dystrybucyjnego są: przyjmowanie, składowanie i przygotowanie towaru do wysyłki, operacje wewnętrzne (komisjonowanie, pakowanie) oraz wydawanie towarów (Śliwczyński i Koliński, 2014). Zdarza się, że te jednostki organizacyjne świadczą również dodatkowe usługi. Wszystkie czynności realizowane przez centra dystrybucji powinny zostać właściwie zaplanowane i zoptymalizowane, aby procesy logistyczne przebiegały sprawnie, z zachowaniem maksymalnego bezpieczeństwa towarów. Do stałych czynności operacyjnych, wykonywanych w każdym centrum, zalicza się planowanie i realizację operacji związanych z transportem i magazynowaniem towarów. Oprócz tego prowadzi się bieżącą ewaluację zapasów i wskaźników magazynowych, co pozwala utrzymać odpowiednią ilość produktów, pozwalającą na nieprzerwaną realizację zamówień. Wśród funkcji centrów dystrybucji można wymienić funkcję koordynacyjną, której rolą jest zrównoważenie popytu z podażą, oraz funkcję organizacyjną związaną z transportem, magazynowaniem i przekształceniem asortymentu produkcyjnego w handlowy (Onstein, Bharadwaj, Tavasszy, van Damme i el Makhloufi, 2021).

Sukces centrów dystrybucyjnych wiąże się z kilkoma czynnikami, odnoszonymi w znacznej mierze do ich lokalizacji. Wynika to przede wszystkim z tego, że znajdują się one w miejscach, gdzie istnieje znaczny potencjał zapotrzebowania na ich usługi. Na podstawie obserwacji można stwierdzić, że korzystnymi miejscami lokalizacji CD, o znaczącej koncentracji sprzyjających czynników, stają się najczęściej:

- aglomeracje miejskie i duże miasta, których obsługa gospodarcza i transportowa uzasadnia ekonomicznie ich funkcjonowanie; dodatkowo obszary te charakteryzują się wielogłęziową infrastrukturą transportową i drogami o dużej przepustowości, co pozwala na szybki rozwój usług logistycznych;
- obszary, na których CD jest w stanie świadczyć usługi dla kilku województw wraz z ich ośrodkami miejskimi. Sprzyjają temu połączenia drogowe pomiędzy głównymi węzłami (np. porty morskie, lotnicze) a drogami szybkiego ruchu;
- miejsca koncentracji działalności gospodarczej, przemysłu i usług, np. kompleksy techniczno-technologiczne, klastry czy okręgi przemysłowe.

Prezentacja firm wybranych do analizy

Na potrzeby badania przeanalizowano lokalizacje trzech firm oraz przedstawiono przyczyny zmian ich lokalizacji. Są to: Centrum Dystrybucyjne Volkswagen Group Polska (VGP), Beiersdorf Manufacturing Poznań Sp. z o.o. oraz Hendi Polska. Charakterystyka przedsiębiorstw została opracowana na podstawie informacji z ich stron internetowych (www.vw-group.pl, www.niveapolska.pl, www.hendi.pl)

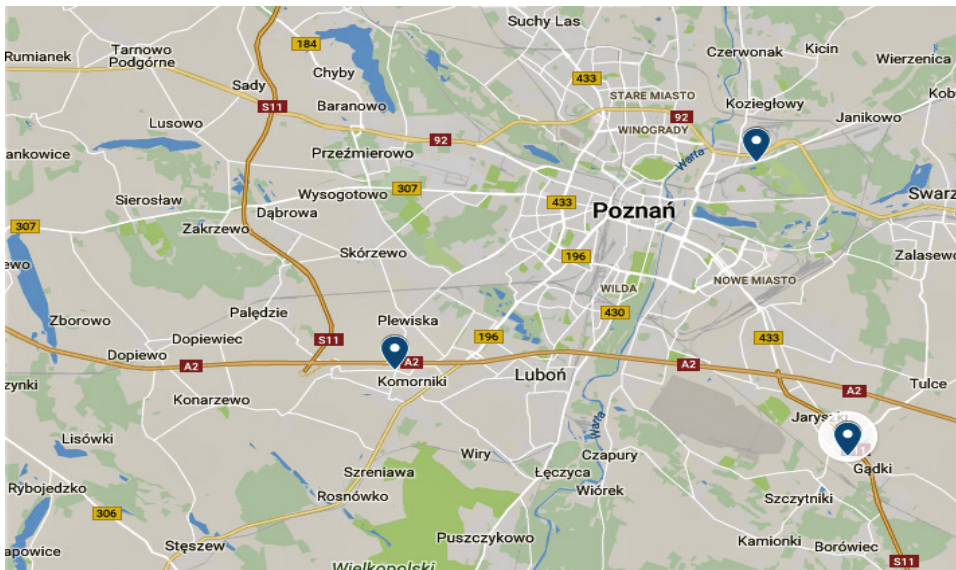
oraz danych podanych przez firmy w kwestionariuszu ankiety. Beiersdorf Manufacturing Poznań Sp. z o.o. oraz Hendi Polska poza funkcją dystrybucyjną pełnią również funkcję produkcyjną, co wynika z ich kompleksowego profilu działalności.

Pierwsza z firm, VGP, w 2015 roku przeniosła swoją działalność z Sadów i Poznania (ul. Krańcowa) do Komornik. Firma VGP jest importerem części do samochodów marek: Volkswagen, Audi, Škoda, SEAT i Porsche. Przedsiębiorstwo zajmuje się dystrybucją nowych pojazdów, oryginalnych komponentów i akcesoriów oraz zapewnianiem spełnienia warunków prawnych dopuszczenia ich do sprzedaży. Zmiana lokalizacji wymagała przetransportowania 63 569 pozycji asortymentowych – łącznie 3,5 tys. ładunków.

Pomysł na budowę centrum powstał w 2012 roku, kiedy to rozpoczęto wewnętrzne działania na rzecz opracowania strategii rozwoju dla dystrybucji oryginalnych części i akcesoriów marek grupy. Końcówka roku zaowocowała podjęciem decyzji o ulokowaniu nowego centrum dystrybucji na obrzeżach Poznania. W 2013 roku przygotowano kilka wariantów koncepcji inwestycji, a następnie wybrano ten, który przyczynił się do nawiązania współpracy z firmą SEGRO.

Nowe centrum logistyczne sąsiaduje z autostradą A2, łączącą Poznań ze Świeckiem (rys. 1). Jak twierdzi VGP w swoim informatorze prasowym, jest to bardzo korzystna lokalizacja pod względem logistycznym i marketingowym.

Całkowita powierzchnia centrum wynosi 32 tys. m². Część magazynowa stanowi 30 tys. m² i została zaprojektowana z możliwością rozbudowy do 43 tys. m². W bu-



Rysunek 1. Lokalizacja Centrum Dystrybucyjnego Volkswagen Group Polska (Komorniki), Beiersdorf Manufacturing Poznań Sp. z o.o. (Poznań) i Hendi Polska (Gądki)

Źródło: www.google.pl/maps.

dynku znajdują się również pomieszczenia socjalno-biurowe o powierzchni 2 tys. m². Koszt hali bez wyposażenia wyniósł 95 mln zł. Obiekt uzyskał certyfikat BREEAM, co potwierdza spełnienie wysokich wymagań technicznych i ekologicznych. Magazyn jest wyposażony w nowoczesne rozwiązania technologiczne, m.in. automatyczny transport wewnątrzmagazynowy z przenośnikiem rolkowym obsługującym trzy piętra regału podestowego. Obiekt zaopatrzono w 128 regałów, co odpowiada 100 tys. miejsc składowania. Centrum dysponuje 40 wózkami widłowymi, w tym sterowanymi za pomocą pętli indukcyjnej. W hali są 22 rampy przeładunkowe i 8 doków uniwersalnych do obsługi małych samochodów ciężarowych. Budowa centrum umożliwiła wdrożenie programu obsługi przeznaczonego dla zakładów dealerskich. Polega on na realizacji dostaw tego samego dnia, w którym nastąpi zamówienie.

Druga z firm, Beiersdorf Manufacturing, przeniosła swoją działalność produkcyjną z ul. Chlebowej na ul. Gnieźnieńską w Poznaniu. Nowa lokalizacja znajduje się na obrzeżach Poznania, przy drodze krajowej nr 92, która łączy Rzepin z Poznaniem i z Warszawą. Działalność zakładu produkcyjnego skupia się na wytwarzaniu produktów do pielęgnacji skóry marki Eucerin oraz kosmetyków z linii Nivea: Visage, Body, Baby, Men i Styling.

Decyzję o powstaniu nowego centrum podjęto w 1998 roku, a prace budowlane rozpoczęto dwa lata później. W 2001 roku otwarto jedną z najnowocześniejszych fabryk koncernu Beiersdorf na świecie. Po siedmiu latach funkcjonowania zakład produkcyjny rozbudowano. W 2010 roku pozwoliło to na osiągnięcie produkcji na poziomie 8,6 tys. ton kremów i emulsji (ponad 100 mln sztuk), z czego ok. 90% trafiło na eksport do krajów Europy Zachodniej i Wschodniej, Azji, Australii, Ameryki Południowej i Afryki.

Obiekt dysponuje 21 tys. m² powierzchni użytkowej, a cały obszar obejmuje 7,2 ha. Posiadanie dużego terenu umożliwi dalszą rozbudowę centrum, co docelowo pozwoli na zwiększenie mocy produkcyjnych do 50 tys. ton kremów i emulsji rocznie. Obecnie w fabryce funkcjonuje siedem mieszalników i 10 linii pakujących. Działalność logistyczna wiąże się z planowaniem promocji, produkcji i specjalnych opakowań, etykietowaniem towarów oraz wieloma innymi usługami wynikającymi z dystrybucji produktów. Wyposażenie obiektu umożliwia obsługę 100 tirów tygodniowo.

Trzecia firma, Hendi Polska zajmuje się hurtowym handlem wyposażeniem gastronomicznym. W 2009 roku została zlokalizowana w Gądkach. Lokalizacja ta zapewnia bezpośrednie sąsiedztwo drogi ekspresowej S11 Koszalin – Piekary Śląskie oraz bliskość autostrady A2. Jest to międzynarodowa firma z oddziałami w Holandii, Austrii i Rumunii, działająca na rynku od ponad 75 lat. Przedsiębiorstwo produkuje, sprzedaje oraz dystrybuje urządzenia i akcesoria gastronomiczne. W swojej ofercie ma ponad 400 produktów, w tym profesjonalne ekspresy do kawy, frytkownice, wyposażenie bufetów, urządzenia elektryczne i gazowe oraz drobny sprzęt kuchenny.

Główna produkcja odbywa się w Rhenen w Holandii, gdzie powstają grille gazowe, frytkownice i bemary. W Rhenen funkcjonuje w pełni zautomatyzowane centrum

logistyczne o powierzchni ponad 10 tys. m². Pozostały asortyment jest wytwarzany w różnych zakładach na całym świecie. Obiekt magazynowy w Polsce ma powierzchnię ponad 4 tys. m². Obecnie firma zatrudnia tu 150 osób i planuje dalszy rozwój.

Podstawy metodyczne badania

W badaniu przeprowadzonym wiosną 2018 roku wykorzystano opracowany kwestionariusz ankiety. Dobór trzech firm był celowy – według kryterium zmiany lokalizacji. Ankiety otrzymali następujący przedstawiciele firm:

- członek zespołu projektowego w VGP, czyli osoba uczestnicząca w procesie ustalania lokalizacji,
- właściciel procesu wyboru magazynu zewnętrznego dla wyrobu gotowego w Beiersdorf Manufacturing Poznań,
- właściciel Hendi Polska, który decydował o procesie ustalania lokalizacji.

Ustrukturalizowany kwestionariusz ankietowy składał się z części rekrutacyjnej, części ogólnej i metryczki. Część ogólna została podzielona na dwa bloki: pierwszy dotyczył procesu lokalizacji, drugi – współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego. Przewidziano pytania zarówno otwarte, jak i zamknięte. Zastosowano pytania zamknięte alternatywne (wybór jednej odpowiedzi) i koniunktywne (umożliwiające wybór więcej niż jednej odpowiedzi). Uwzględniono również pytania z rangowaniem – respondenci zostali poproszeni o ponumerowanie odpowiedzi według określonego kryterium. Konstrukcję pytania otwartego dostosowano do potrzeb analizy narracyjnej, która traktuje odpowiedzi respondentów jako formy opisu pewnej zewnętrznej rzeczywistości (Silverman, 2009, s. 197).

Przesłanki lokalizacji analizowanych obiektów (CD) – wyniki badań

Głównym elementem badania było określenie, jakie czynniki wpływają na decyzję lokalizacyjną przedsiębiorstwa. Respondenci mieli do wyboru 26 czynników, wśród których wyodrębniono 14 o charakterze twardym, a 12 uznano za czynniki miękkie¹ (tab. 2).

Za najistotniejsze czynniki twarde wszystkie firmy uznały: wysokość podatków lokalnych i opłat, ulgi w podatkach lokalnych, dofinansowania przez jednostki sa-

¹ Wyróżnione kategorie czynników lokalizacyjnych należy interpretować następująco:

- czynniki twarde są łatwo mierzalne i bezpośrednio związane z działalnością przedsiębiorstwa. są zatem ważne z punktu widzenia przedsiębiorstwa i prowadzonej w nim działalności ze względu na dość bezpośredni wpływ;
- czynniki miękkie trudno zmierzyć lub oszacować i nie są związane bezpośrednio z działalnością inwestorów.

Podobną kategoryzację czynników lokalizacyjnych zastosowali w swoim badaniu Busso Grabow, Dietrich Henckel i Beate Hollbach-Grömig (1995).

Tabela 2. Najistotniejsze twarde czynniki wpływające na decyzję lokalizacyjną według wybranych przedsiębiorstw

Beiersdorf Manufacturing	Hendi Polska	Volkswagen Group Polska
<ul style="list-style-type: none"> – wysokość podatków lokalnych i opłat – ulgi w podatkach lokalnych, dofinansowania przez JST – położenie geograficzne w pobliżu aglomeracji miejskiej – infrastruktura transportowa 		
<ul style="list-style-type: none"> – chłonność rynku lokalnego – kwalifikacje kadry pracowniczej – rozwinięta struktura gospodarcza gminy – dostępność i sprawność logistyczna regionu – obecność podobnych podmiotów działających na rynku 		
niskie koszty pracy lokalnej siły roboczej; podaż siły roboczej	<ul style="list-style-type: none"> – korzystne ceny nieruchomości lub ich wynajmu i dzierżawy – oferta przygotowana przez JST dla potencjalnych inwestorów – mała konkurencyjność ze strony firm lokalnych 	

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonych badań.

morządu terytorialnego (JST) oraz położenie geograficzne w pobliżu aglomeracji miejskiej – przypisując im najwyższą rangę. Świadczy to o znaczącej roli samorządu terytorialnego w przyciąganiu inwestycji poprzez kształtowanie warunków finansowych dla prowadzenia działalności. Od władz lokalnych oczekuje się zatem wspierania przedsiębiorczości i tworzenia dogodnych warunków dla funkcjonowania firm. Z drugiej strony gminy same są zainteresowane inwestycjami podejmowanymi przez inwestorów zewnętrznych. Mają one dla nich duże znaczenie, gdyż tworzą nowe miejsca pracy i przyczyniają się do podniesienia dochodów gminy w formie podatków (m.in. od nieruchomości oraz udziału w podatku od osób prawnych i fizycznych). Sukces jednego przedsiębiorstwa może przyciągnąć innych inwestorów, doprowadzając do lokalnego ożywienia gospodarczego. Jest to zatem swoisty efekt mnożnikowy.

Oznacza to również docenienie przez firmy korzyści wynikających z funkcjonowania w pobliżu aglomeracji miejskiej. Współcześnie miasta i gminy, analogicznie do prywatnych firm, konkurują między sobą, aby osiągnąć jak najlepszą pozycję ekonomiczną. Mając możliwości kształtowania otoczenia lokalnego firm, używają dostępnych środków. Jednocześnie same stają się integralnym elementem tego otoczenia.

Firmy Beiersdorf Manufacturing Poznań Sp. z o.o. i Hendi Polska wyróżniły jako bardzo istotne czynniki: chłonność rynku lokalnego, kwalifikacje kadry pracowniczej, rozwiniętą strukturę gospodarczą gminy, dostępność i sprawność logi-

styczną regionu oraz obecność podobnych podmiotów działających na rynku, co prawdopodobnie wynika ze specyfiki oferowanych produktów. Zarówno kosmetyki, jak i wyposażenie gastronomiczne są rozprowadzane na rynku lokalnym. W konsekwencji obydwie firmy wymagają dużej liczby specjalistów w zakresie produkcji i działalności marketingowo-sprzedażowej, w przeciwieństwie do VGP, który jest wyłącznie dystrybutorem samochodów i ich komponentów.

Na czynniki miękkie zwróciła uwagę tylko firma Beiersdorf Manufacturing Poznań Sp. z o.o.² Można przypuszczać, że wynika to z wizji firmy, w której podkreś-

Tabela 3. Zestawienie porównawcze lokalizacji analizowanych przedsiębiorstw

Firma	Centrum Dystrybucyjne VGP	Beiersdorf Manufacturing Poznań Sp. z o.o.	Hendi Polska
Odległość od centrum Poznania*	13,2 km	9,1 km	15,3 km
Sąsiedztwo dróg i autostrad	A2, S11	droga krajowa nr 92	S11, A2
Zalety obecnej lokalizacji	<ul style="list-style-type: none"> – bezpośrednie sąsiedztwo autostrady – droga wylotowa na wschód i zachód – infrastruktura dostosowana do samochodów dostawczych i ciężarowych 	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość korzystania z komunikacji miejskiej (atut dla pracowników) – bliskość innych firm (banków, placówek ubezpieczeniowych) – szybka dystrybucja produktów na rynek lokalny – prestiż, łatwiejsza współpraca z uczelniami (możliwość praktyk dla studentów) i placówkami B&R 	<ul style="list-style-type: none"> – bezpośrednie sąsiedztwo autostrady – droga wylotowa na południe i północ – infrastruktura dostosowana do samochodów dostawczych i ciężarowych
Wady obecnej lokalizacji	<ul style="list-style-type: none"> – uciążliwy dojazd dla pracowników bez samochodów – niska atrakcyjność wizerunkowo-marketingowa 	<ul style="list-style-type: none"> – kongestia transportowa – ograniczona rozbudowa – wysokie koszty najmu, – problem z miejscami parkingowymi 	<ul style="list-style-type: none"> – uciążliwy dojazd dla pracowników bez samochodów – niska atrakcyjność wizerunkowo-marketingowa

* Za centrum Poznania przyjęto ul. Stary Rynek 1. Odległość została podana na podstawie długości dostępnych dróg, a nie linii prostej łączącej dwa punkty.

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonych badań.

² Miękkie czynniki lokalizacyjne (np. promocja, dobry wizerunek gminy, atrakcyjność turystyczna czy klimat polityczny dla inwestorów) VGP i Hendi uznały za nieważne, niemające wpływu na decyzję lokalizacyjną swojej firmy.

lono pozostanie blisko klientów poprzez „zrozumienie potrzeb i życzeń klientów, zdyscyplinowane podejście do zarządzania markami oraz innowacyjność w dziedzinie badań i rozwoju (...) celem są jeszcze lepsze wyniki w przyszłości oraz stały, zrównoważony, długofalowy rozwój, krok po kroku” (www.niveapolska.pl).

Jedyną firmą, która w procesie ustalania lokalizacji kontaktowała się z przedstawicielami jednostki samorządu terytorialnego, było Centrum Dystrybucyjne Volkswagen Group Polska. Przedsiębiorstwo nawiązało współpracę z urzędem gminy i skorzystało z zaproponowanych zachęt związanych z lokowaniem centrum logistycznego. Skutkami wspólnych działań były redukcja podatku od nieruchomości i utworzenie linii autobusowej.

Przeprowadzone w pracy badanie pozwala stwierdzić, że VGP i Hendi Polska dostrzegają większy potencjał w lokalizacji swoich firm na obrzeżach miasta, w bezpośrednim sąsiedztwie ważnych dróg i węzłów komunikacyjnych (tab. 3.). Podkreśla to koncentrację na maksymalizacji efektywności logistycznej (transportowej). Natomiast Beiersdorf Manufacturing, która ma siedzibę w samym Poznaniu, ukierunkowuje i dostosowuje swoje działania logistyczne do czynników społecznych i marketingowych zapewniających jej przewagę konkurencyjną jako firmie z branży kosmetycznej, wzmacniając tym samym swoją pozycję rynkową.

Zakończenie

Zachodzące na rynku dynamiczne zmiany napędzane postępowaniem technologicznym, gospodarczym i społecznym wymuszają na przedsiębiorstwach ciągle dostosowywanie się do nowych warunków, w tym również mających wyraz przestrzenny w postaci zmian preferencji lokalizacyjnych. Jest to zachowanie dość typowe i naturalne. Okazuje się, że podobny typ zachowań można przypisać analizowanym w opracowaniu firmom. Każda z nich, kierując się swoją „filozofią biznesową” (zwiększanie przychodów – Hendi; koncentracja na działalności kluczowej – VGP; kompleksowa koncepcja zarządzania – Beiersdorf), poszukiwała optymalnej lokalizacji. Zmiana lokalizacji przyniosła im liczne korzyści. Ujawniły się również wady (tab. 3). Mimo to wszystkie firmy oceniają pozytywnie obecne miejsce prowadzenia swojej działalności, które wzmacnia ich pozycję rynkową.

Podjęta w artykule problematyka wyjaśniania zasad i przebiegu procesów lokalizacyjnych centrów dystrybucyjnych nie jest łatwa. Wynika to często z braku bezpośrednich informacji i trudności w pomiarze. Ale jest to problematyka bardzo ważna zarówno z gospodarczego punktu widzenia, jak i gospodarki przestrzennej *sensu stricto*. W pierwszym przypadku chodzi o formułowanie odpowiednich mechanizmów kształtowania rynku dla stymulowania rozwoju obiektów logistycznych zarówno na poziomie krajowym, jak i lokalnym. Chodzi głównie o sferę podatków, gospodarki nieruchomościami, ale również możliwość stosowania mechanizmów

partnerstwa publiczno-prywatnego. W drugim przypadku istotną kwestią są sprawy oddziaływania centrów logistycznych na gospodarkę lokalną oraz kwestie zachowania ładu przestrzennego, a także ochrony środowiska naturalnego i podnoszenia jakości życia mieszkańców.

Bibliografia

- Abt, S. (1996). Różnorodność logistycznych centrów dystrybucji. W: *Materiały Konferencji Naukowo-Technicznej pt. „Centra logistyczne dla obsługi transportu towarowego”*, Poznań, 4–5czerwca 1996 r. (s. 7–23). Poznań: SiTK.
- Antonowicz, M. i Kikuła, A. (2015). Zastosowanie cross-dockingu w logistyce dystrybucji na przykładzie firmy InPost. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 41, 399–410.
- Godlewska-Majkowska, H. (2013). *Lokalizacja przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej*. Warszawa: Difin.
- Grabow, B., Henckel, D. i Hollbach-Grömig, B. (1995). *Weiche Standortfaktoren*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kisperska-Moroń, D. i Krzyżaniak, S. (2009). *Logistyka*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Meidutė, I. (2010). Comparative analysis of the definitions of logistics centres. *Transport*, 20(3), 106–110.
- Onstein, A. T., Bharadwaj, I., Tavasszy, L. A., van Damme, D. A. i el Makhoulfi, A. (2021). From XXS to XXL: Towards a typology of distribution centre facilities. *Journal of Transport Geography*, 94, 1–11, 103128. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2021.103128>
- Silverman, D. (2009). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Śliwczyński, B. i Koliński, A. (2014). *Organizacja i monitorowanie procesów dystrybucji*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania.
- Wiśnicki, B. i Kujawski, A. (2019). Method of determining new distribution centres within discount stores' networks. *Transportation Research Procedia*, 39, 605–613. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.06.062>
- Strona internetowa Centrum Dystrybucyjnego Volkswagen Group Polska. Pobrane 15 kwietnia 2018 z <https://vw-group.pl/pl>
- Strona internetowa Beiersdorf Manufacturing Poznań Sp. z o.o. Pobrane 17 kwietnia 2018 z <https://www.niveapolska.pl/>
- Strona internetowa Hendi Polska. Pobrane 16 kwietnia 2018 z <https://www.hendi.pl/>.