

Bogdan Klepacki

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Ilona Dziedzic-Jagocka, Edyta Piątek

Politechnika Świętokrzyska w Kielcach

Centra logistyczne jako nowoczesna forma gospodarki na przykładzie Świętokrzyskiego Centrum Logistyki i Dystrybucji Alma Alpinex SA

Logistics centers as a modern form of economy on the example of the Świętokrzyskie Centre for Logistics and Distribution Alma Alpinex SA

Synopsis. W opracowaniu zaprezentowano przegląd literatury dotyczącej istoty i funkcjonowania centrum logistycznego. Przedstawiono również wyniki badań przeprowadzonych w konkretnym przedsiębiorstwie, w którym podjęto decyzję o inwestycji w takie centrum. Na podstawie danych planowych ustalono, że inwestycja ta nie przyniesie znaczących korzyści w postaci wzrostu wyniku finansowego, jednak umożliwi przedsiębiorstwu dalsze funkcjonowanie w konkurencyjnym środowisku.

Słowa kluczowe: centrum logistyczne, rachunek inwestycji, bilans, rachunek wyników

Abstract. The paper presents an overview of the literature on the nature and operation of the logistics center. It also presents the results of research carried out in a specific enterprise, in which the decision was made to invest in such a center. On the basis of the planning data established that the investment does not bring significant benefits in terms of growth in earnings, however, will allow the company to continue to operate in a competitive environment.

Key words: logistic center, investment account, balance sheet, income statement

Wstęp

Od wielu lat w gospodarce światowej i krajowej występuje tendencja do koncentracji ekonomicznej i organizacyjnej. Podobną tendencję obserwuje się także w sektorze logistyki, gdzie powstaje coraz więcej centrów logistycznych. Koncentracja kapitału, zasobów i organizacji jest konsekwencją wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw danej

branży, co w przypadku przedsiębiorstw logistycznych oznacza przekształcenie w centrum logistyczne. Centrum takie, zwłaszcza o charakterze międzynarodowym, ma olbrzymie znaczenie dla rozwoju nie tylko danej jednostki, ale i całej gospodarki. Każde działanie inwestycyjne wymaga nakładów, stąd powstaje pytanie, czy przedsiębiorstwa branży logistycznej mające wiedzę, potencjał i technologie do prowadzenia takich centrów są w stanie własnymi kapitałami sfinansować inwestycję.

W opracowaniu postawiono za cel rozpoznanie funkcjonowania przedsiębiorstwa logistycznego, które podjęło inwestycję w postaci utworzenia centrum, a także określenie długoterminowych ekonomicznych skutków tej decyzji. Dokonano także krótkiego przeglądu literatury dotyczącej badanego zagadnienia.

Przedsiębiorstwo do badań dobrano w sposób celowy, uwzględniając dostępność materiałów, chęć udzielenia informacji przez kierownictwo oraz podjęcie inwestycji w centrum logistyczne (inwestycja jest w toku). Badania dotyczą lat 2012–2024, czyli całego okresu od rozpoczęcia inwestycji do planowanego jej zwrotu. Prezentowane dane mają charakter planistyczny.

Centra logistyczne – istota i funkcje

W literaturze spotykamy różne definicje centrów logistycznych, brak jest jednak ich jednoznacznego sformułowania. Powszechnie używane określenie logistyczne centrum dystrybucji budzi wątpliwości [Abt 1996, 2001]. Sugeruje, że mamy do czynienia z tą częścią fazowego podziału logistyki, który ogranicza się do dystrybucji. Tymczasem centra logistyczne są także miejscem, gdzie odbywają się operacje logistyczne na rzecz zaopatrzenia producentów. Operator logistyczny przyjmuje towar od wielu dostawców, łączy je w zestawy lub pakiety montażowe i przekazuje producentom zgodnie z planem oraz harmonogramem produkcji.

Poprawniejsza jest definicja, która przedstawia centrum logistyczne jako obiekt przestrzennie funkcjonalny wraz z infrastrukturą i organizacją, w którym realizowane są usługi logistyczne związane z przyjmowaniem, magazynowaniem, rozdziałem i wydawaniem towarów oraz usługi towarzyszące, świadczone przez niezależne w stosunku do nadawcy lub odbiorcy podmioty gospodarcze [Fechner 2003]. Habraken [2002] definiuje centrum logistyczne jako węzeł logistyczny, który skupia dużą liczbę oferentów usług logistycznych. Z kolei Januszewski [2001] oraz Kisielnicki i Sroka [2001] uważają, że centrum logistyczne jest to międzyregionalna jednostka gospodarcza, w której koordynuje się usługi magazynowania na małe i wielkie odległości, wraz z przepływem informacji i systemem kontroli tej działalności. Według Nizińskiego i Żółtowskiego [2002] centrum logistyczne to samodzielny podmiot gospodarczy dysponujący wydzielonym terenem, powiązany z otoczeniem komunikacyjnym (głównie siecią dróg lub bocznicami kolejowymi), infrastrukturą (drogi, place, parkingi, budowle inżynierskie i budynki), wyposażeniem, personelem i organizacją, świadczący usługi logistyczne (przewóz, czynności ładunkowe, magazynowanie, rozdział i kompletacja, funkcje zaopatrzeniowe i dystrybucyjne) w ramach doraźnych zleceń lub ciągłych umów z firmami zewnętrznymi.

Definicja centrów logistycznych określa funkcję, jaką pełnią w gospodarce. Jest nią tworzenie wartości dodatkowej w przepływie dóbr, łagodzenie lub eliminowanie uciąż-

liwości, jakie działalność logistyczna wywiera na otoczenie, a także wspieranie, a często inicjowanie pozytywnych tendencji i kierunków rozwoju działalności gospodarczej głównie (ale nie tylko) w obszarze logistyki. W wymiarze bliższym realiom gospodarczym centra logistyczne wpływają na wzrost sprawności i efektywności procesów logistycznych, poziom obsługi klienta, tworzenie wartości w łańcuchach dostaw oraz redukcję kosztów logistyki [Fechner 2004]. Centra logistyczne są węzłami sieci logistycznej. W centrach zbiegają się łańcuchy dostaw, przepływy wyrobów i strumienie informacji. Funkcjonalność ich działania daje wymierne korzyści w oszczędności zasobów, zmniejsza koszty dystrybucji i znacząco ogranicza szkodliwe oddziaływanie gospodarki na środowisko.

Działalność centrów logistycznych może złagodzić lub wyeliminować pewne uboczne, negatywne skutki działalności gospodarczej [Fechner 2004]:

- Nadmierna ilość przewozów towarowych w transporcie samochodowym. Powoduje ona takie negatywne zjawiska, jak: zatłoczenie dróg w ruchu międzymiastowym i wewnątrz miejskich aglomeracji, niszczenie dróg i infrastruktury drogowej, zatory na przejściach granicznych, a także związane z tym zaśmiecanie, a nawet niszczenie poboczy dróg, czy nadmierna emisja spalin i innych zanieczyszczeń związanych z eksploatacją pojazdów.
- Zła lokalizacja i rozproszenie inwestycji w infrastrukturę logistyczną. To, co dobre dla właściciela czy dysponenta infrastruktury, nie musi być dobre dla otoczenia, w którym ta infrastruktura funkcjonuje. Zła lokalizacja powoduje zatory komunikacyjne, generuje przewozy towarowe przez centra miast, przyczynia się do niszczenia dróg miejskich nieprzystosowanych do ciężkiego transportu towarowego. Duże odległości między obiektami magazynowymi a kolejowymi terminalami przeładunkowymi są przyczyną dodatkowych przewozów. W przypadku korzystania z przewozów intermodalnych występuje często konieczność dowożenia przesyłek (kontenerów) z terminala kontenerowego do odległego nieraz urzędu celnego. Zła lokalizacja infrastruktury logistycznej sprawia też trudności operatorom logistycznym w realizacji ich zadań, np. utrudniony dojazd do niefortunnie zlokalizowanych terminali kontenerowych czy obiektów magazynowych prowadzi do lokalnych konfliktów, których ofiarą padają operatorzy lub nabywcy usług logistycznych. Konsekwencją wymienionych problemów są trudności z dotrzymaniem terminowości dostaw, dodatkowe koszty obsługi logistycznej, które zwiększają cenę usługi, oraz nieracjonalne wykorzystanie transportu. Ponadto źle zlokalizowana, rozproszona infrastruktura logistyczna blokuje wykorzystanie gruntów na inne cele.
- Wzrost intermodalności transportu towarowego. Dobrze zlokalizowane terminale transportu intermodalnego mogą wpłynąć na wzrost liczby przewozów kolejowych i wodnych, co powinno zmniejszyć omówione uciążliwości wywoływane przez nadmierną liczbę przewozów świadczonych przez towarowy transport samochodowy.
- Uporządkowanie działalności gospodarczej i lepsze możliwości kształtowania ładu przestrzennego. Centra logistyczne mogą skupić inwestycje w infrastrukturę logistyczną, a także inwestycje związane z produkcją i dystrybucją. Można w ten sposób uniknąć chaosu inwestycyjnego i sterować rozwojem stref działalności gospodarczej.
- Rozwój działalności gospodarczej wokół centrów logistycznych i napływ inwestycji. Centra logistyczne przyciągają inwestycje dotyczące działalności produkcyjnej

i handlowej wymagającej znacznej obsługi logistycznej oraz inne inwestycje związane z szeroko pojętą sferą usług.

- Rozwój regionalny. Inwestycje w centrum logistycznym i wokół niego wywołują wzrost zapotrzebowania na pracowników, podnoszą koniunkturę w budownictwie, stymulują rozwój infrastruktury drogowej i komunikacyjnej, rozwój usług, kształcenia itp.
- Odzyskiwanie terenów śródmiejskich zajętych pod działalność gospodarczą. Jednym z niedocenianych walorów lokalizacji centrów logistycznych w pobliżu aglomeracji miejskich jest możliwość stopniowego odzyskiwania terenów śródmiejskich zajętych pod działalność gospodarczą na inne cele. Ten długotrwały proces jest możliwy, jeżeli powiąże się go z atrakcyjną ofertą lokalizacyjną i umiejętnym planowaniem przestrzennym wraz ze zmianami w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego. Szczególnie stare, zdekapitalizowane obiekty gospodarcze mogą odradzać się w nowych, mniej uciążliwych dla miasta lokalizacjach.
- Rozwój usług logistycznych z obszaru logistyki miejskiej (ang. *city logistic*). Skupienie zasobów dystrybucyjnych w centrum logistycznym może ułatwić zarządzanie dostawami dotyczącymi zaopatrzenia mieszkańców i przedsiębiorstw wewnątrz aglomeracji, poprzez planowanie i optymalizowanie przewozów, tras, dobór środków transportu, wspierane działalności transportowej i dystrybucyjnej narzędziami optymalizacyjnymi oraz systemami wspomaganie decyzji.

Funkcjonalność centrum logistycznego zależy od kilku czynników, takich jak: typ centrum logistycznego i jego wielkość, rodzaj obsługiwanych środków transportu oraz ładunków, otoczenie gospodarcze i popyt na usługi logistyczne.

W działalności centrów logistycznych można wyróżnić trzy rodzaje funkcji [Fechner 2004]:

- logistyczne: transport, magazynowanie, zarządzanie zapasami, zarządzanie zamówieniami, przeładunki na terminalu kontenerowym, pakowanie, kompletacja,
- pomocnicze: spedycja, obsługa celna, ubezpieczenia, systemowy obrót zbiorczymi opakowaniami transportowymi wielokrotnego użytku, wynajem kontenerów, palet i innych opakowań transportowych, usługi informacyjne i informatyczne, promocja i marketing,
- dodatkowe: techniczna obsługa pojazdów, sprzedaż paliw, olejów i akcesoriów, naprawa kontenerów i innych opakowań transportowych, usługi hotelarskie, usługi gastronomiczne, usługi bankowe, usługi księgowo-rachunkowe, usługi telekomunikacyjne, usługi parkingowe.

Europejskie centra logistyczne kształtowały się przez wiele lat. Były one ukierunkowane na rozwiązanie lokalnych problemów związanych z rozwojem gospodarczym lub realizacją planów kształtowania ładu przestrzennego poprzez koncentrowanie działalności gospodarczej w wydzielonych obszarach aglomeracji miejskich. W efekcie tej długotrwałej polityki władz lokalnych i administracji państwowej zaistniały warunki do budowy centrum logistycznego. Stało się to wówczas, gdy wyznaczone obszary zostały przyjęte przez inwestorów, nastąpił wzrost zapotrzebowania przedsiębiorstw produkcyjnych oraz dystrybucyjnych na obsługę logistyczną, a także skryształizowały się koncepcje łańcuchów dostaw i sieci logistycznych wraz z koncepcją węzłów sieci w postaci centrów logistycznych [Fechner 2004].

Znaczenie centrów logistyki dla konkurencyjności polskiej gospodarki

Znaczenie logistyki (zarówno międzynarodowej jak i krajowej) wynika z faktu, iż celem optymalizowania procesów logistycznych jest właśnie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki krajowej i światowej. Według Bieńkowskiego [1995] konkurencyjność w ujęciu makroekonomicznym to zdolność do długofalowego, zyskowego wzrostu, dokonującego się w warunkach gospodarki otwartej, którego efektem jest wykształcenie się takich struktur ekonomicznych oraz eksportu (będących przedłużeniem i odzwierciedleniem struktur ekonomicznych), które korespondują ze zmianami popytu światowego. Konkurencyjność kraju jest skorelowana z konkurencyjnością przedsiębiorstw, zaznacza się też wpływ procesów konkurencyjnych zachodzących na poziomie firm na zdolność konkurencyjną gospodarki jako całości. Jednocześnie duża zdolność konkurencyjna gospodarki korzystnie wpływa na pozycję przedsiębiorstw w rywalizacji z konkurentami na rynkach międzynarodowych [Gorynia 2002].

Zarówno wśród praktyków, jak i teoretyków przeważa pogląd, że internacjonalizacja jest szansą rozwoju przedsiębiorstwa, stanowi drogę do poprawy wyników finansowych i pozycji konkurencyjnej firmy. Niektórzy sugerują, że przedsiębiorstwo nie może przetrwać, jeśli nie dąży do umiędzynarodowienia swojej działalności [Pierścionek 1996].

Procesy internacjonalizacji obejmują różnorodne obszary działalności przedsiębiorstw, a wymagane przez nie decyzje menedżerskie muszą być podejmowane na najwyższych szczeblach zarządzania. Tym samym widoczny staje się strategiczny charakter internacjonalizacji. Szymczak [2004] stwierdza, że strategia internacjonalizacji to ta część strategii, która dotyczy związków firmy z zagranicą, a na poziomie korporacji można mówić o strategii internacjonalizacji, gdy przynajmniej jeden produkt lub usługa w portfelu produktów korporacji jest związana w jakikolwiek sposób z rynkiem zagranicznym. Taka koncepcja umożliwia szerokie spojrzenie na procesy internacjonalizacji i nie ogranicza ich jedynie do oferowania produktów lub usług na nowych rynkach, ale obejmuje też istotne z punktu widzenia logistyki międzynarodowej procesy produkcji zaopatrzenia.

Znaczenie logistyki międzynarodowej jest nie do przecenienia nie tylko w standardowych procesach operacyjnych nowoczesnych przedsiębiorstw, ale też w procesie internacjonalizacji. Według Boysona [1999] logistyka międzynarodowa i globalna stanowią swoiste epicentrum transformacji biznesu, zmierzające do połączenia poszczególnych działań przedsiębiorstw w jedną całość. W wyniku internacjonalizacji i globalizacji gospodarki obserwuje się wzrost znaczenia integracji źródeł zaopatrzenia, produkcji i obrotu między firmami różnych krajów i kontynentów [Gołemska 2000]. Według Szymczaka [2000] dynamiczny rozwój procesów internacjonalizacyjnych w ostatnich dziesięcioleciach umiejscawia logistykę międzynarodową wśród najważniejszych aspektów gospodarowania. Obok rozwoju technicznego, zmian politycznych i socjoekonomicznych metody zarządzania logistyką międzynarodową stają się niewątpliwym stymulatorem powstawania globalnego rynku. Rola logistyki międzynarodowej w internacjonalizacji przedsiębiorstw ma niewątpliwie wielowymiarowy charakter i związana jest bezpośrednio nie tylko z fizyczną stroną wymiany handlowej, ale coraz częściej ze wspomnianymi metodami zarządzania logistyką, wdrażanymi w wielonarodowych korporacjach. Tym

samym popularność zdobywa koncepcja logistyki, jako stymulatora procesów internacjonalizacyjnych, która jest swoistym uzupełnieniem klasycznego podejścia ewolucyjnego, w którym wzrost znaczenia logistyki międzynarodowej towarzyszy przechodzeniu przedsiębiorstwa przez kolejne etapy umiędzynarodowienia: od handlu zagranicznego, przez współpracę z zagranicznym kooperantem do samodzielnej działalności na rynku zagranicznym [Gołębska 2006]. Rola logistyki międzynarodowej to również redukcja turbulencji wywołanych asymetrią informacji rynkowych. Im wyższy poziom kompleksowości i integracji łańcucha, tym rola logistyki międzynarodowej jako reduktora turbulencji jest większa, podobnie jak możliwość ograniczenia wystąpienia negatywnego efektu „byczego bicza”.

Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Alma Alpinex SA przyjęła do realizacji projekt rozwoju poprzez budowę bazy logistycznej przedsiębiorstwa pod nazwą Świętokrzyskie Centrum Logistyki i Dystrybucji. Baza magazynowa wraz z towarzyszącymi urządzeniami budowlanymi i infrastrukturą naziemną i podziemną zlokalizowana jest w gminie Piekoszów, na działce o powierzchni 8,9 ha.

Celem przygotowanej inwestycji jest zapewnienie ciągłości funkcjonowania i możliwości rozwoju rynków sprzedaży firmy. Ważnym aspektem w dobie globalizacji konkurencji jest możliwość skutecznego konkurowania poprzez wprowadzanie standardu jakości i produktywności świadczonego serwisu oraz usług logistyczno-dystrybucyjnych dla klientów.

Alma Alpinex SA zajmuje się handlem hurtowym artykułów spożywczych. Firma powstała w latach 90. XX wieku, kiedy następowało przejście do gospodarki rynkowej i dokonywały się zmiany ustrojowe. Na rynku funkcjonowały dwie konkurencyjne firmy – P.W. Alma s.c. oraz AHU Alpinex s.c. Obie zajmowały się głównie sprzedażą stacjonarną bez dowozu do klienta. W latach 1995–1996 rozpoczęły one inwestycje w wystandaryzowane magazyny, zatrudniono w nich przedstawicieli handlowych, rozpoczęto prowadzenie sprzedaży bezpośredniej do klientów i dowóz towarów do sklepów. W kwietniu 1999 roku podpisano porozumienie o woli utworzenia jednej firmy, zaś w lipcu tego samego roku podpisano akt założycielski nowej spółki akcyjnej Alma Alpinex (ALD Alma Alpinex Logistyka Dystrybucja). Działalność w nowej formie i składzie firma rozpoczęła w październiku, a w grudniu ruszyła ze sprzedażą bezpośrednią do klientów.

Po połączeniu Alma Alpinex SA dysponowała dwoma magazynami o powierzchni 3000 m², kadrą liczącą 110 pracowników oraz skumulowaną wartością materialną i niematerialną obu byłych spółek. Dystrybuowała około 2000 pozycji asortymentowych 120 producentów polskich i zagranicznych. Misją spółki było stworzenie największego centrum dystrybucji w regionie kielecko-radomskim, oferującego szeroki asortyment artykułów spożywczych, zapewniającego dobrą obsługę i szybki serwis. Klientami firmy były sklepy spożywcze, sieci sklepów typu PSS, GS, mali hurtownicy i gastronomia. Obszar działania obejmował teren w promieniu 100 km od Kielc – były to tereny dawnych województw: kieleckiego, radomskiego, piotrkowskiego, tarnobrzeckiego i tarnowskiego.

Pierwsze lata działalności to okres, który decyduje, czy firma poniesie klęskę, czy odniesie sukces. Potencjał sprzedażowy został połączony. W 2003 roku nastąpiła restrukturyzacja kosztów i optymalizacja zatrudnienia. Firma podjęła kroki, które doprowadziły w 2004 roku do wkroczenia na ścieżkę wzrostu sprzedaży, stabilności finansowej i poprawy wskaźników rentowności (przychód wzrósł o 135%, a zysk 500%).

Alma Alpinex SA posiada dwie lokalizacje magazynowe wysokiego składowania o powierzchni 8300 m², w tym dwukomorową chłodnię. Tabor logistyki wewnętrznej obejmuje kilkadziesiąt wózków elektrycznych oraz kilka wózków spalinowych. Zarządzanie magazynem odbywa się poprzez autorski system komputerowy pozwalający na pracę online we wszystkich lokalizacjach spółki. Oznacza to, że jeden kierownik nadzoruje i przydziela pracę we wszystkich lokalizacjach jednocześnie. Przepływ dokumentów w magazynie funkcjonuje w formie elektronicznej, a kompletacja przeprowadzana jest za pomocą czytników bezprzewodowych na terminalach dotykowych zamontowanych na wózkach.

Alma Alpinex SA pracuje na asortymencie FMCG¹ i alkoholi obejmującym 3800 indeksów i 350 dostawców. Obsługuje hurtownie, sieci sklepów GS, PSS i pojedynczych sklepikarzy, w tym około 100 marketów o powierzchni handlowej od 300 do 900 m². Podstawowa forma sprzedaży Almy Alpinex SA to preselling, czyli 11 przedstawicieli w terenie pracujących na tabletowym, mobilnym systemie sprzedaży. Firma posiada też magazyn marki własnej dla sieci sklepów – 250 indeksów. Realizowany jest projekt zaimplementowania systemu komplementacji głosowej Vocollect z firmą BCS Polska. Alma Alpinex SA pracuje także nad formą logistyki zwrotnej – odzysku dla klientów sklepów w koncepcji odbioru opakowań papierowych i folii. Poprzez 40 przewoźników zewnętrznych pracujących na programie stworzonym przez spółkę – Spedycja 13 Lider (wszystkie środki transportu są własnością spółki z umową dzierżawy dla spedytorów) firma świadczy również usługi transportowe.

Przejawem dążenia firmy do rozwoju jest zakup terenu o powierzchni 89 000 m², na którym zbudowano modułowe Świętokrzyskie Centrum Logistyki i Dystrybucji w gminie Piekoszów, które zostało dostosowane do zaspokojenia potrzeb własnych, jak i rosnącego rynku usług logistycznych w platformie B2B² i B2C³. Koncepcja całościowa przewiduje wybudowanie 30 000 m² hal wysokiego składowania. Do składowania produktów zastosowano instalację magazynu automatycznego o wysokości składowania do 33 m.

Główne obszary, które będą rozwijane, to:

- baza asortymentowa z 3800 pozycji do 5320 (+40%),
- nowe grupy i branże: warzywa, owoce, artykuły chemiczne i przemysłowe, garmazerk, wędliny, mięso czy docelowo mrożonki,

¹ FMCG (ang. *fast moving consumer foods*) – branża ta oznacza produkty szybko rotujące, szybko zbywalne.

² B2B (ang. *business to business*) – nazwa relacji występujących między firmami, określana często mianem klasycznego e-biznesu. Na światowym rynku business to business największą gałąź stanowią informacje biznesowe (raporty branżowe, badania konsumenckie, informacje dotyczące sieci społecznościowych) i stanowią około 42% wszystkich wydatków na działania B2B.

³ B2C (ang. *business to consumer*) – nazwa relacji występujących między firmą a klientem końcowym, często realizowanych za pomocą Internetu, choć nie tylko. Stroną inicjującą transakcję jest firma, w odróżnieniu od C2B, gdzie transakcję inicjuje klient.

- nowy wymiar obsługi klientów – poprzez ujednoczenie strumienia dostaw i zwiększenie częstotliwości, innowacyjności systemu kontroli wizyjno-wagowego, rozszerzenie specjalistycznych, „szytych na miarę” usług logistycznych przy planowanym i kontrolowanym budżecie kosztów (zwiększenie zyskowności),
- badania, rozwój i wdrażanie innowacyjnych technologii – kompletacja głosowa, automatyzacja i robotyzacja procesów.

Spółka aktywnie współpracuje z Politechniką Świętokrzyską (staże doktoranckie i studenckie), jak również prowadzi badania własne. Jeden z magazynów jest jednostką testowo-wdrożeniową między innymi rozwiązań kompletacji głosowej. Firma korzysta z osiągnięć nauki w zakresie logistyki i metod ekonometrycznych.

Podstawą działalności spółki jest handel, dystrybucja i logistyka produktów branży FMCG do punktów sprzedaży detalicznej, gastronomicznej i podhurtowej w województwie świętokrzyskim i ościennych (zasięg logistyczny do 100 km). Działalność skupia się na wszystkich kanałach rynku, tj. prywatne sieci sklepów, franczyzowe, np. Lewiatan, grupy spółdzielcze (PSS, GS), klienci jednooddziałowi, instytucjonalni, gastronomia itp.

Budowa Świętokrzyskiego Centrum Logistyki i Dystrybucji jest dla spółki środkiem do kontrolowanego, stabilnego wzrostu i zyskowności. Prowadzi do nawiązania równorzędnej walki konkurencyjnej z firmami ponadregionalnymi i wyprzedzenie konkurencji lokalnej, jest również alternatywą dla rozwoju sprzedaży i serwisu dla producentów w dobie globalizacji gospodarki, np. Biedronka – detal, Eurocash – dystrybucja.

Świętokrzyskiego Centrum Logistyki i Dystrybucji Alma Alpinex SA przykłada dużą wagę do rozwoju technologicznego, wprowadzając między innymi:

- systemy kompletacji hybrydowej – mobilno-głosowej na wózkach poziomych,
- zarządzanie logistyką poziomą – CtrlFleet z autoryzacją RFID operatora,
- elektroniczne zarządzanie procesem bateryjnym – flotą baterii HOPPECKE trak® Monitor,
- cyfrowo-wizyjno-wagowy system kontroli – IP kamera, wagi, bramownice RFID,
- światłowodową sieć logistyczną w magazynie i biurówcu,
- centrum serwerowe z technologią macierzy dyskowych do archiwizacji i obsługi sprzedaży typu mobilne e-commerce o najwyższej klasie bezpieczeństwa, stałych parametrach temperatury i wilgotności, z własnym systemem podtrzymania zasilania itp.,
- dla partnerów handlowych możliwość wyboru opcji systemu *reverse distribution* (odbiór surowców wtórnych) i kierunku ekologicznego – *green logistics* (pomiar i ograniczanie dwutlenku węgla do atmosfery, pomiar i redukcję hałasu czy segregację i usuwanie odpadów),
- optymalizację procesów poprzez jednooddziałowość (aspekt kosztów ludzkich, możliwość zarządzania kosztem źródłowym, np. składowanie jednej jednostki produktu, i procesowym, np. kompletacji wysyłek czy obsługa zwrotów),
- możliwość zaplanowanej już rozbudowy do 30 000 m²,
- możliwość dobudowy instalacji magazynu automatycznego – „High Bay”, magazynu „Mini Load System” z kompletacją robotami ramieniowym.

W dobie przyspieszającego postępu technologicznego przedsiębiorstwo poprzez inwestycję w nową siedzibę zachowa przewagę rynkową i pozwoli na wyrównanie szans wszystkich konkurentów rynkowych (zagranicznych). Wielofunkcyjność i możliwości

rozbudowy dają spółce nie tylko szansę operowania na rynku hurtowo-dystrybucyjnym (dotychczasowa działalność), ale również rozwoju usług logistycznych, obsługi firm – sklepów internetowych B2B i platform docelowych B2C.

Prognozy finansowe i majątkowe nowej inwestycji Alma Alpinex SA

Każda firma na początku swojej działalności buduje strategię działania, dość ogólnie określającą kierunek, w którym będzie się rozwijać i podążać. Następnie bardziej precyzyjnie jest określane: co, kto, kiedy i przy użyciu jakich zasobów będzie wykonywał. Ważne jest tu wartościowe określenie zadań, kompetencji i obowiązków poszczególnych komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie, stosowane także po to, aby przedstawiać wpływ, jaki na wyniki finansowe firmy mają podejmowane decyzje. O ile plany stanowią pewną koncepcyjną podstawę działania, to budżety wyznaczają limity środków, jakie firma może przeznaczyć na realizację swoich celów.

Przedsięwzięcie budowy centrum dystrybucyjnego wymaga planu przychodów i kosztów. Bazą wyjściową dla ich szacowania były wyniki 2012 roku. Spółka określiła przychody już w pierwszym roku po uruchomieniu centrum (2015) na poziomie 704,7 mln PLN, co stanowi 166% przychodów 2012 roku (tab. 1). Podstawą prognozy było założenie rozwoju usług logistycznych, obsługi sklepów internetowych (B2B) i platform docelowych. Założono również wzrost kosztów sprzedanych towarów o 168% do poziomu 655 mln PLN. Przyrosty podstawowych przychodów i kosztów umożliwiły wzrost wyniku ze sprzedaży na poziomie 11,8 mln PLN, czyli 112% wzrostu w stosunku do 2012 roku. Planowana perspektywa sięga 2024 roku, kiedy przychody operacyjne będą na poziomie 976 mln PLN, a odpowiadające im koszty wyniosą 912 mln PLN. Wynik ze sprzedaży wyniesie 18 mln PLN. Mimo znaczących wzrostów obrotów, z 424 do 976 mln PLN, wynik ze sprzedaży został zaplanowany na poziomie tylko dwukrotnie większym. Marże na sprzedaży w całym okresie planowania kształtują się w przedziale od 1,6 do 1,86%, przy 2,46% w roku bazowym. Ostateczny wynik korygują jedynie koszty obsługi finansowania zewnętrznego – koszty odsetek od kredytu oraz podatek dochodowy. Wynik netto kształtuje się w 12-letniej prognozie w przedziale od 8 do 14 mln PLN. Oznacza to bardzo małą rentowność sprzedaży netto (1,02–1,44%). Szacunki przeprowadzono z dużą ostrożnością, co dowodzi rentowności przedsięwzięcia. Wielkość ta jest zbliżona do rentowności już uzyskiwanej. Jednak zmieniające się otoczenie, rosnąca konkurencja, centralizacja działań konkurencji, mimo braku poprawy poziomu rentowności w stosunku do już osiąganego, zmusza spółkę do podjęcia inwestycji budowy Świętokrzyskiego Centrum Logistyki i Dystrybucji Alma Alpinex SA. Brak realizacji tego projektu może skutkować eliminacją spółki z rynku.

Prognoza zmian w sytuacji majątkowej przeprowadzona na podstawie bilansu 2012 roku (tab. 2) zakłada wzrost majątku trwałego w postaci wybudowanego centrum sfinansowanego z zaciągniętego kredytu inwestycyjnego. W latach prognozy 2012–2024 pozycja budynków i budowli w rzeczowych aktywach trwałych oraz kredyty i pożyczki w długoterminowych i krótkoterminowych zobowiązaniach ulegają zmianie. Środki

Tabela 1. Rachunek wyników

Table 1. Income statement

ZA OKRES		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
A.	Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:	424 233,00	480 479,10	554 400,00	704 700,00	735 000,00	765 000,00	795 300,00	855 600,00	885 900,00	916 200,00	931 500,00	946 500,00	976 500,00
	- od jednostek powiązanych													
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	13 951,80	13 500,00	14 400,00	14 700,00	15 000,00	15 000,00	15 300,00	15 600,00	15 900,00	16 200,00	16 500,00	16 500,00	16 500,00
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów.	410 281,20	466 979,10	540 000,00	690 000,00	720 000,00	750 000,00	780 000,00	840 000,00	870 000,00	900 000,00	915 000,00	930 000,00	960 000,00
B.	Koszty działalności operacyjnej	413 728,20	472 620,00	544 650,00	692 880,00	723 240,00	752 760,00	782 490,00	840 750,00	870 030,00	899 460,00	914 040,00	928 890,00	958 290,00
I.	Amortyzacja	1 821,90	2 790,00	2 700,00	4 200,00	4 200,00	4 500,00	4 800,00	4 500,00	4 500,00	4 500,00	4 200,00	4 200,00	4 500,00
II.	Zużycie materiałów i energii	2 148,00	2 010,00	2 040,00	2 400,00	2 700,00	3 000,00	3 300,00	3 450,00	3 600,00	3 600,00	3 900,00	3 900,00	3 900,00
III.	Usługi obce	11 873,10	15 000,00	15 900,00	15 900,00	16 200,00	16 500,00	16 500,00	17 100,00	17 100,00	17 400,00	17 700,00	18 000,00	18 300,00
IV.	Podatki i opłaty, w tym - podatek akcyzowy	108,00	270,00	360,00	600,00	660,00	660,00	990,00	1 050,00	1 080,00	1 110,00	1 140,00	1 140,00	1 140,00
V.	Wynagrodzenia	7 960,50	9 600,00	9 900,00	10 200,00	10 800,00	10 800,00	11 100,00	11 400,00	11 700,00	12 000,00	12 300,00	12 300,00	12 600,00
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1 889,40	2 400,00	2 550,00	2 580,00	2 880,00	3 000,00	3 000,00	3 300,00	3 450,00	3 600,00	3 600,00	3 750,00	3 750,00
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	894,60	1 050,00	1 200,00	1 500,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 950,00	2 100,00	2 250,00	2 100,00	2 100,00	2 100,00
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	387 032,70	439 500,00	510 000,00	655 500,00	684 000,00	712 500,00	741 000,00	798 000,00	826 500,00	855 000,00	869 100,00	883 500,00	912 000,00
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	10 504,80	7 859,10	9 750,00	11 820,00	11 760,00	12 240,00	12 810,00	14 850,00	15 870,00	16 740,00	17 460,00	17 610,00	18 210,00
	marża bezpośrednia	5,67	5,88	5,56	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,02	5,00	5,00
	rentowność sprzedaży brutto	2,48	1,64	1,76	1,68	1,60	1,60	1,61	1,74	1,79	1,83	1,87	1,86	1,86
D.	Pozostałe przychody operacyjne	252,30	375,30	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	360,00	360,00	360,00	360,00	375,00	390,00
I.	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	75,90	178,80											
II.	Dotacje													
III.	Inne przychody operacyjne	176,40	196,50	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	360,00	360,00	360,00	360,00	375,00	390,00
E.	Pozostałe koszty operacyjne	138,00	330,00	300,00	360,00	360,00	360,00	300,00	450,00	450,00	450,00	480,00	480,00	510,00
II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych													
III.	Inne koszty operacyjne	138,00	330,00	300,00	360,00	360,00	360,00	300,00	450,00	450,00	450,00	480,00	480,00	510,00
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	10 619,10	7 904,40	9 750,00	11 760,00	11 700,00	12 180,00	12 810,00	14 760,00	15 780,00	16 650,00	17 340,00	17 505,00	18 090,00
G.	Przychody finansowe	348,00	1,20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
H.	Koszty finansowe	1 053,90	728,70	825,00	2 580,00	2 430,00	2 250,00	2 070,00	1 890,00	1 680,00	1 440,00	1 230,00	960,00	750,00
I.	Odsetki, w tym:	662,70	600,00	750,00	2 430,00	2 280,00	2 100,00	1 920,00	1 740,00	1 530,00	1 290,00	1 080,00	810,00	600,00
IV.	Inne	43,20	128,70	75,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
I.	Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	9 913,20	7 176,90	8 925,00	9 180,00	9 270,00	9 930,00	10 740,00	12 870,00	14 100,00	15 210,00	16 110,00	16 545,00	17 340,00
J.	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.-J.II.)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
K.	Zysk (strata) brutto (H+J)	9 913,20	7 176,90	8 925,00	9 180,00	9 270,00	9 930,00	10 740,00	12 870,00	14 100,00	15 210,00	16 110,00	16 545,00	17 340,00
	zysk brutto/sprzedaż brutto	2,34	1,49	1,61	1,30	1,26	1,30	1,35	1,50	1,59	1,66	1,73	1,75	1,78
L.	Podatek dochodowy	1 899,90	1 363,61	1 695,75	1 744,20	1 761,30	1 886,70	2 040,60	2 445,30	2 679,00	2 889,90	3 060,90	3 143,55	3 294,60
M.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)													
N.	Zysk (strata) netto (K-L-M)	8 013,30	5 813,29	7 229,25	7 435,80	7 508,70	8 043,30	8 699,40	10 424,70	11 421,00	12 320,10	13 049,10	13 401,45	14 045,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa Świętokrzyskie Centrum Logistyki i Dystrybucji Alma Alpinex SA.

Tabela 3. Analiza wskaźnikowa

Table 3. Ratio analysis

WSKAŹNIKI	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EFEKTYWNOŚĆ													
rentowność netto sprzedaży %	1,89	1,21	1,30	1,06	1,02	1,05	1,09	1,22	1,29	1,34	1,40	1,42	1,44
rentowność sprzedaży brutto %	2,48	1,64	1,76	1,68	1,60	1,60	1,61	1,74	1,79	1,83	1,87	1,86	1,86
rentowność majątku (ROA) %	10,89	5,67	4,94	4,83	4,90	4,98	5,38	6,39	6,94	7,53	8,03	8,13	8,40
szybkość obrotu należności (dni)	17,62	17,14	15,70	13,21	13,41	12,88	12,39	11,52	11,74	11,95	11,76	11,57	11,21
szybkość spłaty zobowiązań (dni)	24,92	27,52	28,55	22,95	22,28	20,91	19,93	18,54	18,64	18,54	18,40	18,20	16,78
szybkość obrotu zapasów (dni)	32,90	37,83	35,67	26,42	26,82	26,12	25,82	24,96	24,72	24,20	24,10	24,01	24,11
FINANSOWE													
stopa zadłużenia %	48,89	63,49	69,36	65,97	60,96	58,02	52,59	48,58	44,84	40,66	37,65	34,08	30,35
pokrycie aktywów kapitałem własnym %	329,01	278,40	61,46	73,68	84,95	87,73	101,48	113,42	125,62	139,19	147,51	156,24	169,42
samofinansowanie aktywów obrotowych %	49,82	53,72	73,95	62,93	66,79	61,73	66,92	58,39	62,94	56,76	63,03	58,03	50,92
wskaźnik płynności I bieżącej	2,01	1,86	1,35	1,59	1,50	1,62	1,49	1,71	1,59	1,76	1,59	1,72	1,96
wskaźnik płynności II szybkiej	0,74	0,60	0,48	0,56	0,53	0,56	0,51	0,57	0,56	0,61	0,55	0,59	0,65
wskaźnik płynności III gotówkowej	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,03	0,04	0,03	0,04	0,04
aktywa bieżące netto	31 251,30	41 299,39	19 395,94	31 073,74	27 739,84	32 525,74	28 731,94	37 372,84	34 399,84	40 779,94	34 869,04	40 215,49	48 500,89
RENTOWNOŚĆ KAPITAŁÓW													
rentowność kapitałów własnych (ROE) %	21,58	15,74	16,37	14,41	12,70	11,98	11,47	12,52	12,66	12,76	12,97	12,41	12,11
wzrost przychodów rok/roku													
tys. zł	48 007,50	56 246,10	73 920,90	150 300,00	30 300,00	30 000,00	30 300,00	60 300,00	30 300,00	30 300,00	15 300,00	15 000,00	30 000,00
%	12,76	13,26	15,38	27,11	4,30	4,08	3,96	7,58	3,54	3,42	1,67	1,61	3,17
wzrost kapitałów własnych rok/roku													
tys. zł	4 413,00	-187,01	7 229,25	7 435,80	7 508,70	8 043,30	8 699,40	7 424,70	6 921,00	6 320,10	4 049,10	7 401,45	8 045,40
%	13,49	-0,57	22,10	22,73	22,95	24,58	26,59	22,69	21,15	19,32	12,38	22,62	24,59

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa Świętokrzyskie Centrum Logistyki i Dystrybucji Alma Alpinex SA.

trwale zwiększą się do 76 mln PLN i w ostatnim roku prognozy spadną do 68 mln PLN. Poza budynkami i budowlami nastąpią zmiany w środkach transportu, ponieważ Spółka zamierza realizować w ramach centrum również usługi transportu, kompleksowo obsługując klientów. W związku ze wzrostem rozmiaru działalności dojdzie do wzrostu należności, zapasów i zobowiązań krótkoterminowych, czyli pozycji obrotowych. Należności z 25 mln PLN zwiększają się do 30, a zobowiązania z tytułu dostaw zawierają się w przedziale między 42 a 47 mln PLN. W zakładanym okresie spółka utrzyma stały poziom środków pieniężnych. Cały majątek wzrośnie z 73 do 167 mln PLN. Kapitały własne zwiększą się z 44 do 116 mln PLN, zachowując swój udział w finansowaniu majątku na poziomie bazowym.

Wszystkie zmiany w prognozach pozycji bilansowych i wynikowych wywołają zmiany w wartości wskaźników finansowych (tab. 3). Poprawi się rentowność sprzedaży, kapitałów oraz rentowność majątku. Założono skrócenie cykli rotacji należności, zobowiązań i zapasów, co ma związek z poprawą sprawności i wynika z automatyzacji procesów w centrum. Poprawiają się też wskaźniki płynności, szczególnie bieżącej i szybkiej.

Podsumowanie i wnioski

Decyzje inwestycyjne w przedsiębiorstwie wymagają analizy danych historycznych oraz dotyczących przyszłości. Przedstawiciele praktyki gospodarczej coraz częściej wykorzystują więc nowoczesne techniki wyceny i oceny inwestycji, w tym inżynierii finansowej. Do wytyczania strategicznych celów przedsiębiorstwa niezbędna jest analiza finansowa z ostatnich lat działalności firmy oraz prognoza wyników w trakcie i po realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego. Szczególnie realność założeń w planowaniu podstawowych przychodów i kosztów oraz najważniejszych pozycji bilansowych stanowi podstawę decyzji zarządczych poziomu strategicznego.

Olbrzymie znaczenie w podejmowaniu decyzji ma analiza czynników niefinansowych, zwłaszcza dotyczących postępu oraz kierunku zmian organizacyjnych i marketingowych w danej branży. Coraz częściej mamy do czynienia z sytuacją, w której konieczna jest realizacja projektów zgodnych z kierunkiem rozwoju danej branży, nawet mimo mało znaczących pozytywnych zmian sytuacji finansowo-majątkowej podmiotu po przeprowadzeniu inwestycji. Inwestycja taka może być konieczna, bowiem decyduje o dalszym funkcjonowaniu w życiu gospodarczym. Brak takich działań może doprowadzić do wyrugowania podmiotu z rynku.

Sytuacja konkurencyjna była tym czynnikiem pozafinansowym, który miał olbrzymie znaczenie w przypadku analizowanego projektu budowy Świętokrzyskiego Centrum Logistyki i Dystrybucji Alma Alpinex SA. Wyniki finansowe i sytuacja spółki po realizacji budowy centrum mogą nieznacznie ulec zmianie, nie spowodują gwałtownej poprawy jej sytuacji finansowej. Jednak inwestycja w centrum logistyczne tworzy szansę dalszego działania (funkcjonowania, istnienia) przedsiębiorstwa, dającą mu możliwość utrzymania się na rynku, nawet z niewielką rentownością.

Literatura

- Abt S., 1996: Różnorodność logistycznych centrów dystrybucji, Materiały Konferencji Naukowo-Technicznej „Centra logistyczne dla obsługi transportu towarowego”, SITK Poznań 4–5 czerwiec 1996 r.
- Abt S., 2001: Uzależnienie funkcji centrów logistycznych od infrastruktury logistycznej, Materiały Ogólnopolskiej Konferencji „Centra logistyczne w Polsce”, Wrocław 20 kwietnia 2001 r.
- Bieńkowski W., 1995: Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Boyson S., 1999: Logistics and the Extended Enterprise, J. Wiley, New York.
- Fechner I., 2003: Wielkopolski park logistyczny – potrzeby i możliwości realizacji, Materiały Konferencji Naukowo-Technicznej „Centra logistyczne w Wielkopolsce”, Poznań 21 marca 2003 r.
- Fechner I., 2004: Centra logistyczne – cel – realizacja – przyszłość, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Gołemska E., 2000: Ważniejsze przesłanki globalizacji i europeizacji logistyki [w] Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice.
- Gołemska E., 2006: Podstawy logistyki, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
- Gorynia M., 2002: Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie do Unii Europejskiej, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Habraken J., 2002: ABC sieci komputerowych, Helion, Gliwice.
- Januszewski A., 2001: Informatyka w przedsiębiorstwie, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów, Bydgoszcz.
- Kisielnicki J., Sroka H., 2001: Systemy informatyczne biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Niziński S., Żółtowski B., 2002: Zarządzanie eksploatacją obiektów technicznych za pomocą rachunku kosztów, MARKAR-B.Ż., Olsztyn-Bydgoszcz.
- Pierścionek Z., 1996: Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szymczak M., 2000: Superorganizacja w zarządzaniu międzynarodowymi łańcuchami dostaw [w] Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice.
- Szymczak M., 2004: Logistyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Adres do korespondencji:
prof. dr hab. Bogdan Klepacki
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Logistyki
ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa
e-mail: bogdan_klepacki@sggw.pl

Centra logistyczne...

dr Edyta Piątek

Politechnika Świętokrzyska w Kielcach
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego
Zakład Finansów i Rachunkowości
al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7, 25-314 Kielce
e-mail: epiatek@tu.kielce.pl

mgr Iлона Dziedzic-Jagocka

Politechnika Świętokrzyska w Kielcach
Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego
Zakład Ekonomii i Polityki Gospodarczej
al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7, 25-314 Kielce
e-mail: i.dziedzic@tu.kielce.pl