

Analiza sieci centrów logistycznych we Włoszech

Network analysis of logistics centres in Italy

Celem artykułu jest dokonanie identyfikacji centrów logistycznych we Włoszech, ich analizy i na tej podstawie przeprowadzenie oceny konkurencyjności.

Dzięki opracowanej metodologii oceny dokonano wyboru najlepszego centrum logistycznego spośród pięciu funkcjonujących podmiotów gospodarczych tego typu na włoskim rynku usług logistycznych. Ocenę konkurencyjności przeprowadzono wykorzystując metodę wielokryterialnej analizy systemowej Bellingera poprzez wyznaczenie pozycji danego centrum logistycznego, uwzględniając jego zasoby, możliwości, szanse i potencjał w stosunku do struktury rynku.

Z przeprowadzonych badań wynika, że Interporto sud Europa S.p.A. — Centrum Logistyczne w Marcianice jest liderem na włoskim rynku usług logistycznych. Łączna ocena uzyskana przez to centrum wynosi 86,7 punktów. Pozycja wice-lidera przypadła Interporto Merci Padova S.p.A. — Centrum Logistyczne w Padwie z wynikiem 65,0 punktów. Ostatnia pozycja przypadła Centrum Logistycznemu w Weronie Interporto Quadrante Europa, które uzyskało 48,9 punktów. Autor przedstawił aktualny stan wiedzy na temat funkcjonujących centrów logistycznych na włoskim rynku usług logistycznych. Następnie przeprowadził ocenę konkurencyjności centrów logistycznych w Polsce. Wykorzystana metoda analityczna opracowana przez autora w sposób mało skomplikowany i bez stosowania złożonych metod matematycznych daje wymierne wyniki.

Słowa kluczowe:

konkurencyjność, centra logistyczne we Włoszech, wielokryterialna analiza systemowa.

Purpose of the article is identification of logistics centers in Italy, their analysis, and evaluation of competitiveness on this basis.

Establishment of the evaluation methodology allowed to select the best of five logistics centers operating on the Italian logistics services market. The evaluation of competitiveness has been carried out using the Bellinger's Method by determination of the position of a logistics center, taking into account its resources, capabilities, opportunities and potential in relation to the structure of the market.

The study shows that Interporto Sud Europa SpA — Logistics Center in Marcianice is a leader in the Italian market for logistics services. The total assessment obtained by this center is 86.7 points. The second position achieved Interporto Merci Padova SpA — Logistics Centre in Padua with a score of 65.0 points. The last place belongs to logistics center of Verona Interporto Quadrante Europa, with 48.9 points.

The author presents the current state of knowledge regarding already functioning logistics centers in the Italian logistics services market. The author analyses the competitiveness of logistics centers in Poland. The analytical method developed by the author helps to achieve the measurable results without having to use complex mathematical methods.

Key words:

competitiveness, logistics centers in Italy, multi-criteria analysis of the system.

Wprowadzenie

Centra logistyczne we Włoszech zaczęły powstawać w latach siedemdziesiątych XX. Decydujący wpływ na ich inicjację i realizację miał udział sektora publicznego, który aktywnie angażował się poprzez:

- aktywizację gospodarczą wybranych regionów;
 - tworzenie konsorcjów mających inicjować budowę;
 - udział w spółkach realizujących daną inwestycję.
- Istotne znaczenie odegrała włoska polityka trans-

portowa, której główne założenia przedstawiono w 1986 roku w Głównym Planie Transportu (ang. *General Transport Plan*). Determinantem przyjętych założeń były:

1. Mały udział w przewozach towarowych transportu kolejowego.
2. Ograniczenia zagrożeń ciągłego wzrostu zanieczyszczenia środowiska, gdzie połowa towarów pochodzących z importu oraz eksportu docierała do kraju przez Alpy.
3. Wskazania lokalizacji dwóch poziomów sieci centrów logistycznych:

- A. **Pierwszy**, wskazujący osiem głównych włoskich centrów logistycznych w:
- Turyń — Orbassamo.
 - Mediolan.
 - Weronia–Padwa.
 - Bolonia.
 - Nola–Marianise.
 - Genua.
 - Parma–Fontevivo.
 - Leghorn.
- B. **Drugi**, wskazujący lokalizację kolejnych 10–15 centrów logistycznych o znaczeniu lokalnym:
- Cervignano.
 - Padwa.
 - Rovigo.
 - Bolonia.
 - Jesi.
 - Valpescara.
 - Termoli.
 - Marcianine-Nola.
 - Livorno.
 - Parma.
 - Rivalta Scrivia.
 - Turyń.
 - Novara.
 - Mediolan.
 - Verona.

Odpowiednikiem określenia „centrum logistyczne” we Włoszech jest „interporto”, tłumaczone jako „suchy port”, a po raz pierwszy pojawiło się w Padwie w 1970 roku w trakcie trwania Międzynarodowego Salonu Logistyki TRAGMAG. Charakterystyczną cechą włoskich centrów logistycznych jest ich położenie na obszarze bardziej rozwiniętej gospodarczo północy kraju, a zlokalizowane są głównie poza miastami i dużymi aglomeracjami miejskimi z bezpośrednim dostępem do autostrad i linii kolejowych.

Lokalizacja centrów logistycznych we Włoszech

Lokalizacja centrów logistycznych we Włoszech uzależniona była od infrastruktury występującej na terenie kraju. Większość istniejących centrów została usytuowana w północnej części Włoch, głównie w pobliżu dużych aglomeracji miejskich. Na południu kraju nie rozwijano sieci centrów logistycznych, ponieważ uzależniano ich lokalizację od dobrego funkcjonowania kolei, a realizacja przewozów kolejowych na południu Włoch jest trudna technicznie i mało opłacalna. Centra usytuowane zostały w pobliżu granic państwa. Umożliwia to przeładunek towarów docierających do Włoch koleją lub transportem drogowym w głąb kraju. Kolejnym czynnikiem determinującym lokalizację centrów logistycznych we Włoszech jest usytuowanie Paneuro-

pejskiego Korytarza Transportowego Nr 5 przebiegającego przez północną część kraju oraz terytorium Węgier i Ukrainy. Planowane jest jego przedłużenie do Mediolanu, gdzie miałyby się rozgałęziać na terytorium Francji do Lyonu i do Marsylii oraz poprzez Marsylię korytarz przebiegałby na terytorium Hiszpanii.

W badaniach wyodrębniono i poddano analizie pięć największych centrów logistycznych prowadzących swoją działalność na rynku włoskim:

- Interporto Bologna — Centrum Logistyczne w Bolonii, ul. Altabella15 — 40126 Bologna.
- Interporto Quadrante Europa — Centrum Logistyczne w Weronie, ul. Via Sommacampagna 61 — 37137 Weronia.
- Interporto Merci Padova S.p.A. — Centrum Logistyczne w Padwie, ul. Galleria Spagna 35 — 35127 Padova.
- Societa Interporto di Torino S.p.A. (SITO) — Centrum Logistyczne w Turynie, ul. Prima Strada 2 — 10043 Orbassano — Torino.
- Interporto sud Europa S.p.A. — Centrum Logistyczne w Marcianise ul. Maddaloni Edificio lotto 1C — 81024 Maddaloni.

Identyfikacja centrów logistycznych we Włoszech

Centrum Logistyczne Interporto Bologna w Bolonii

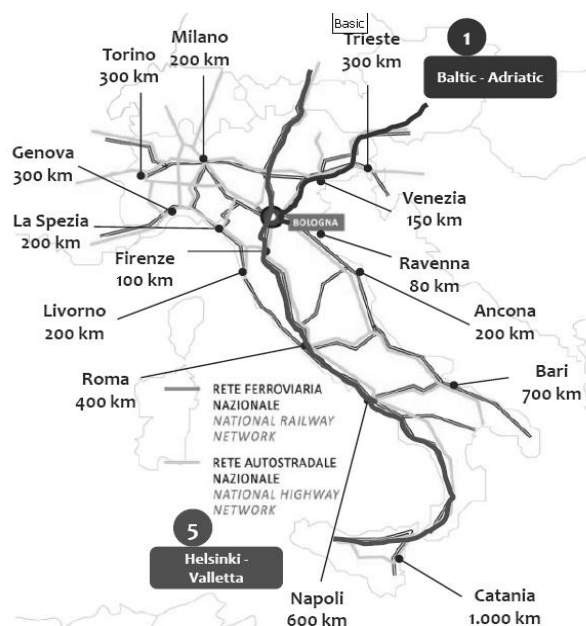
Centrum Logistyczne w Bolonii powstało w 1971 roku w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Centrum umożliwia dostęp do infrastruktury oraz świadczy różnego rodzaju usługi mające na celu zaspokojenie specyficznych potrzeb branży logistycznej. Firmy znajdujące się na terenie Centrum Logistycznego w Bolonii mają zagwarantowany dostęp do nieruchomości zbudowanych zgodnie z najwyższymi standardami jakości. Ponadto klienci centrum posiadają dopasowane do potrzeb rozwiązania gwarantujące maksymalną funkcjonalność działań magazynowych oraz transportowych

Rodzaj i zakres świadczonych usług logistycznych oraz jego potencjał obejmują:

- magazynowanie towarów;
- przeładunek towarów bezpośrednio z wagonów do magazynu;
- przechowanie w chłodni produktów wrażliwych;
- pełne usługi logistyczne;
- transport do ostatecznych odbiorców;
- kontrolę kontenerów;
- wycenę szkód i naprawy;
- usługi kolejowe;
- składowanie materiałów niebezpiecznych.
- przewóz różnego rodzaju towarów między innymi:

Rysunek 1

Położenie Centrum Logistycznego „Interporto Bologna”



Źródło: <http://www.interporto.it/index.asp> (stan na 01.02.2014).

- ładunków niebezpiecznych, produktów petrochemicznych, masy bitumicznej;
- dystrybucję towarów w skali krajowej jak i międzynarodowej.

Jest ono usytuowane wzdłuż paneuropejskich korytarzy transportowych nr 1 i nr 5 poza miastem na północ od niego w pobliżu autostrady A13 łączącej Bolonię z Padwą oraz autostrady A1 umożliwiając dogodne połączenie z Mediolanem oraz Florencją. Dzięki przebiegającej w pobliżu linii Bolonia — Padwa — Wenecja centrum posiada dostęp do sieci kolejowej. Ponadto na północ od Bolonii położone jest międzynarodowe lotnisko umożliwiające transport towarów. W pobliżu nie ma szlaków żeglugi śródlądowej. Na terenie Interporto Bologna znajduje się:

- centrum celne, gdzie swoją siedzibę ma Urząd Celný;
- Izba Handlowa w Bolonii;
- urząd pocztowy;
- bank;
- centrum kierownicze i usługowe;
- bar samoobsługowy;
- strzeżone parkingi;
- stacja paliw;
- myjnia.

Centrum Logistyczne w Bolonii obecnie dysponuje nieruchomościami o powierzchni 4 194 m², na której zlokalizowany jest:

- terminal intermodalny o powierzchni 130 000 m²

i dziewięć platform do załadunku i rozładunku;

- terminal kontenerowy o powierzchni 147 000 m² — cztery platformy załadunku/rozładunku i jeden skład o średniej długości 600 metrów;
- różnego rodzaju magazyny wraz z powierzchniami biurowymi;

Centrum zatrudnia 1500 pracowników.

Odgrywa ono szczególną rolę, gdyż jego udział w przepływach towarowych we Włoszech wynosi 75%. Na rysunku 1 pokazano lokalizację Centrum Logistycznego w Bolonii względem przebiegających korytarzy transportowych.

Centrum Logistyczne w Bolonii powstało w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne. Głównym udziałowcem jest gmina Bolonia, która posiada łącznie 52,66% akcji. Obecnie na terenie centrum działalność prowadzi ponad 100 firm. W tabeli 1 przedstawiono strukturę akcjonariatu Centrum Logistycznego w Bolonii.

W tabeli 2 przedstawiono realizację podstawowych relacji wymiany towarów i obiektów na terenie Centrum.

Interporto Bologna posiada certyfikat ISO 14001 dotyczący zarządzania środowiskowego. Wśród projektów i działań wynikających z zastosowania polityki ochrony środowiska centrum wykorzystuje:

- energię odnawialną — pochodzącą ze 120 000 m² paneli fotowoltaicznych umieszczonych na dachach magazynów;
- środki ochrony przed hałasem w postaci ekranów akustycznych o łącznej długości ponad 2 km;
- środki zapobiegające zanieczyszczeniu;
- wodę deszczową — zbieraną w specjalne zbiorniki, które umożliwiają monitorowanie jej stanu.

Centrum w swoich strukturach posiada wyspecjalizowany zespół naukowy, który:

- prowadzi badania rynku;
- zajmuje się wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań w optymalizacji transportu i świadczonych usług logistycznych.

Doświadczenie i wiedza zespołu pozwala Interporto Bologna wzbogacić swoją ofertę o zaawansowane usługi konsultingowe w zakresie:

- intermodalnych usług transportowych;
- planowania i marketingu rozwiązań zrównoważonego transportu;
- organizacji centrów logistycznych na całym świecie;
- doradztwa logistycznego.

Wszystkie magazyny znajdujące się na terenie centrum podłączone są do sieci światłowodowej, umożliwiającej użytkownikom:

- transmisję danych;
- dostęp do baz danych;
- usługi informacyjne;

Tabela 1

Struktura akcjonariatu Centrum Logistycznego w Bolonii

Akcjonariusz	Wartość akcji (%)	Akcjonariusz	Wartość akcji (%)
Miasto Bolonia	35,10%	Intesa San Paolo S.p.A.	2,31%
Prowincja Bolonia	17,56%	ECOFUEL S.p.A.	2,26%
Unicredit S.p.A.	8,12%	Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.	2,08%
Izba przemysłowo-handlowa w Bolonii	5,90%	Generali Italia S.p.A.	1,69%
Unindustria	5,13%	Trenitalia S.p.A.	1,49%
Cassa di Risparmio w Bologna S.p.A	4,10%	Trenitalia S.p.A.	1,49%
Banca Popolare dell'Emilia Romagna Societa Cooperativa	2,68%	Banco Popolare Socjeta Cooperativa	1,43%
Interporto Bologna S.p.A.	2,53%	Gruppo Societa Artigianato S.r.l.	1,43%
Fi.Bo.S.p.A.	2,47%	Dexia Crediop S.p.A	1,13%
		L'Operosa S.c.a.r.l.	1,10%

Źródło: <http://www.interporto.it/chisiamo.asp> (stan na 01.02.2014).

Tabela 2

Podstawowe relacje wymiany towarów i obiekty magazynowe na terenie Centrum Logistycznego w Bolonii

Rodzaj wymiany towarów	Rodzaj relacji	
Wymiana towarów w relacji	droga-droga	
Wymiana towarów w relacji	kolej-droga	
Rodzaj obiektu magazynowego	Powierzchnia obsługowa (m ²)	Powierzchnia biurowa (m ²)
Magazyny główne	49 741	1 738
Połączone magazyny logistyczne	46 700	1 698
Pozostałe magazyny logistyczne	81 477	6 068

Źródło: <http://www.bo.interporto.it/infraLogi.php>. (stan na 01.02.2014).

- usługi pocztowe;
- centralizację usług ochrony oraz zabezpieczenia pożarowego;
- kontrolę wjazdu i wyjazdu pojazdów.

Centrum Logistyczne Quadrante Europa w Weronie

Historia centrum logistycznego w Weronie sięga 1948 roku. Wtedy zostało utworzone Konsorcjum Rolniczej i Przemysłowej Strefy Werony, które miało na celu promocję regionu oraz wspieranie jego rozwoju. W wyniku rozwoju konsorcjum została utworzona strefa przemysłowa „ZaiUno”, w skład której wchodziło 600 przedsiębiorstw zatrudniających ponad 20 000 pracowników. W kolejnym etapie realizacji inwestycji utworzono drugą strefę ekonomiczną zwaną „ZaiDuo” o:

- powierzchni 1 000 000 m²;

- skupiającej 120 operatorów logistycznych i zatrudniającej około 4 000 pracowników;
- teren strefy „ZaiDuo” został podzielony na 18 mniejszych obszarów o powierzchni od 2 000 m² do 8 000 m².

Obecnie Weronie należy do ważniejszych ośrodków handlowych i przemysłowych, a także kulturowych w północnej części Włoch. W regionie tym występują liczne zakłady przemysłowe. W celu organizacji przepływu towarów pomiędzy producentami, a rynkiem konsumentów konieczne było utworzenie centrum logistycznego. Odpowiedzią na potrzeby wynikające z funkcjonowania w pobliżu strefy ekonomicznej było utworzenie centrum logistycznego Quadrante Europa. Uczyniło to z Werony ważny w Europie ośrodek konsolidacyjno-dystrybucyjny działający w oparciu o system transportu multimodalnego.

Rodzaj i zakres świadczonych usług logistycznych oraz jego potencjał obejmują:

- lokalizację w pobliżu skrzyżowania autostrad łączących północ z południem oraz wschód z zachodem; nieopodal przebiegają również trasy kolejowe i znajduje się lotnisko w Weronie; w przyszłości centrum będzie miało dostęp do morza dzięki połączeniu do systemu kanałów rzecznych poprzez szlak Mediolan–Cremona–Mantua–Legnago–Rovigo–PO di Levante;
- nieruchomości o powierzchni 2 500 000 m²;
- obsługę przepływów towarów z różnych gałęzi transportu;
- zarządzanie centrum oparte jest na współpracy sektora publicznego i sektora prywatnego, zajmującego się bieżącą administracją;
- nadzór nad bazą samochodową, siecią telematyczną, depozytem kontenerów, zapewnienie koordynacji usług oferowanych przez centrum logistyczne sprawowane przez firmę Quadrante Servizi;
- obsługę ponad 6 000 000 ton towarów przewożonych transportem kolejowym oraz 20 000 000 ton pochodzących z transportu drogowego;
- świadczenie kompleksowych usług logistycznych, w szczególności w odniesieniu do transportu multimodalnego i obsługę 30% transportu multimodalnego całego państwa;
- na terenie Quadrante Europa działalność gospodarczą prowadzoną przez producentów, spedytatorów, operatorów logistycznych.

Centrum dysponuje następującymi obiektami usługowymi:

- strefą biurową i socjalną;
- strefą kolejową i celną;
- centrum spedycyjnym;
- strefą obsługi pojazdów;
- magazynami centralnymi.

W południowej części, na obszarze o powierzchni 600 000 m² budowane jest centrum produktów rolniczych oraz żywnościowych. Będzie największą logistyczną platformą Włoch do gromadzenia, dystrybucji oraz hurtowej sprzedaży produktów rolniczych.

Usługi pomocnicze świadczone poprzez centrum to:

- usługi pocztowe;
- usługi bankowe;
- restauracje.

Centrum dysponuje własnym ośrodkiem szkoleniowym współpracującym z uniwersytetem w Weronie. Operatorzy logistyczni mają do dyspozycji dziewięć składów połączonych torami kolejowymi, z których każdy z nich zawiera siedemdziesiąt jeden modułów mających powierzchnię 580 m². Na terenie centrum działalność prowadzi dwudziestu międzynarodowych oraz krajowych operatorów logistycznych. Strefa celna o powierzchni 65 000 m² zajmuje się obsługą ładunków eksportowanych oraz importowanych, a na jej obszarze znajduje

się dok, na którym dokonywane są załadunki oraz rozładunki towarów. W części biurowej swoje siedziby mają międzynarodowi operatorzy logistyczni, służby celne, kontrolerzy weterynaryjni i znajdują się laboratoria chemiczne należące do służb celnych.

Centrum dysponuje:

- magazynami centralnymi do składowania, ale także odpowiadają za kompleksową obsługę towarów oraz wsparcie terminalu multimodalnego;
- chłodniami o łącznej wielkości 65 000 m²;
- magazynami służącymi do składowania drobnicy o powierzchni 38 000 m²;
- terminalem kolejowym i multimodalnym o powierzchni 310 000 m², z czego 800 000 m² powierzchni przeznaczonych jest na usługi kolejowe;
- terminalem multimodalnym — zarządzany jest przez spółkę Terminali Italia, oferuje klientom kompleksowe usługi z zakresu transportu multimodalnego, jest czynny całą dobę bez przerw, zajmuje powierzchnię około 136 000 m² i składa się z 12 torów o długości 650 m; strefa ta jest obsługiwana przez 4 suwnice zamontowane na szynach o rozpiętości 32 m, a także przez 6 żurawi, hurtownię oraz ogrodzony skład do czasowego składowania towarów podlegających kontroli celnej, rocznie obsługuje 260 000 wagonów kolejowych;
- 15 bocznicami kolejowymi po 600 m każda, które umożliwiają dostęp do głównych magazynów, obsługi celnej oraz centrów spedycyjnych, połączenie obsługuje około 50 000 wagonów kolejowych rocznie;
- strefą kolejową przeznaczoną dla przyszłego rozwoju o powierzchni 490 000 m² i umożliwiająca podwojenie wielkości terminalu transportu multimodalnego, planowane jest przeniesienie w ten obszar głównego składu kolejowego Weroni;
- terminalem kompaktowym — zajmuje powierzchnię 50 000 m²; jest podzielony na dwa sektory służące do składowania i przepływu nadwozi wymiennych oraz kontenerów, wyposażony w 4 bocznicę o łącznej długości 3 km i 4 pasy ruchu dla samochodów ciężarowych oraz magazyn o powierzchni 9 300 m², obsługują 3 nowoczesne, obrotowe żurawie.

Centrum zatrudniona 1800 pracowników.

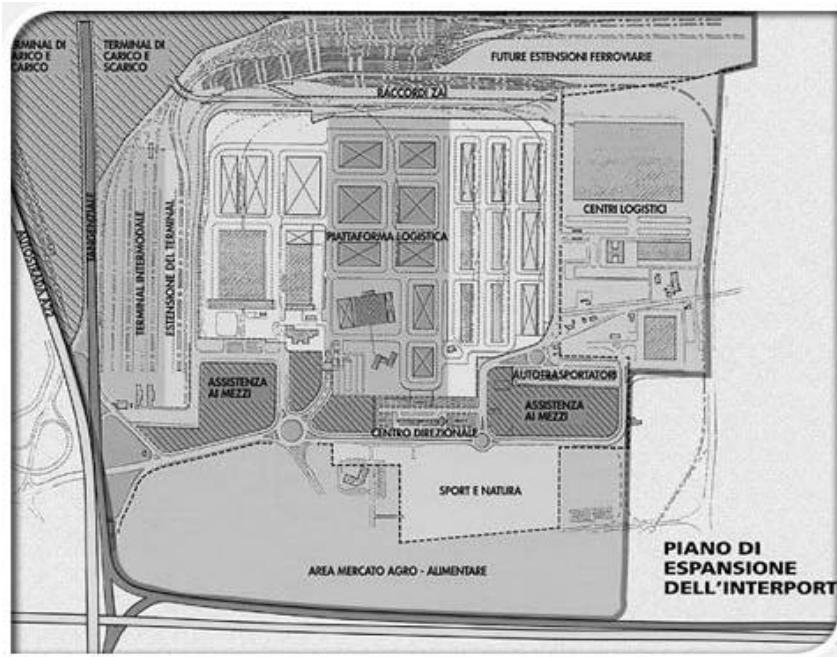
Na rysunku 2 zamieszczono rozmieszczenie obiektów Centrum Logistycznego w Weronie.

Poprzez Centrum Logistyczne w Weronie przebiega wiele szlaków transportowych zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Quadrante Europa obsługuje przepływy między innymi z/do Francji, Hiszpanii, Niemiec, Danii, krajów Europy Wschodniej.

Transport multimodalny obsługiwany przez termi-

Rysunek 2

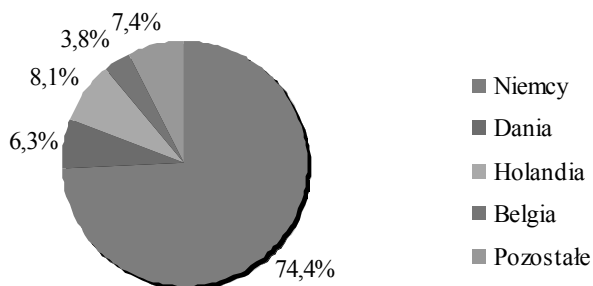
Rozmieszczenie obiektów logistycznych w centrum Quadrante Europa



Źródło: http://entebilaterale.qevr.it/en/foto_interporto02_en.php.

Rysunek 3

Udziały Quadrante Europa w przewozach transportem kolejowym w 2013 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.interportoverona.com/en/interporto/railway-destinations.html> (24.08.2014 r.).

nal centrum Quadrante Europa realizowany jest poprzez:

- czternaście specjalistycznych pociągów umożliwiających transport nadwozi wymiennych naczeł i kontenerów. Terminal posiada połączenie z najważniejszymi ośrodkami przemysłowymi Niemiec, krajów Beneluksu, Dani oraz Szwecji;
- jeden specjalistyczny pociąg obsługujący połączenie z Europą Zachodnią.

Na rysunku 3 zamieszczono udziały w przewozach transportem kolejowym realizowanych przez Quadrante Europa.

Centrum Logistyczne Interporto di Padova S.p.A w Padwie

Historia Centrum Logistycznego w Padwie sięga roku 1973. Głównymi udziałowcami w etapie planowania i realizacji Interporto Merce Padova S.p.A. byli:

- samorząd gminy;
- samorząd prowincji;
- Izba Handlowa w Padwie;
- włoskie Koleje Państwowe.

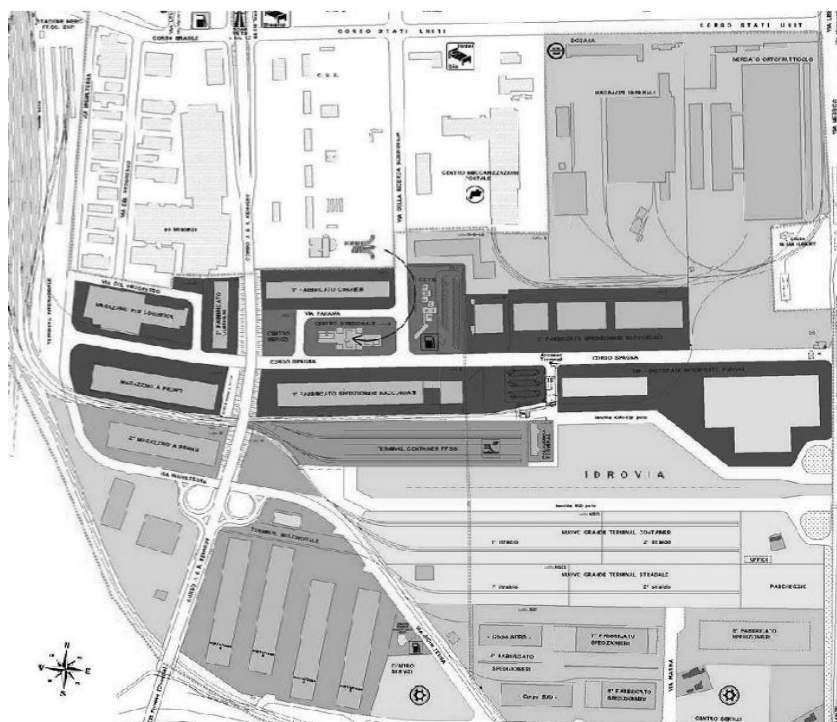
Spółka ta po 40 latach działalności zmieniła nazwę na Interporto di Padova S.p.A.

Interporto di Padova położone jest w obszarze strefy przemysłowej Padwy.

W strefie tej znajduje się ponad 1 200 przedsiębiorstw zatrudniających około 25 000 pracowników. Centrum usytuowane jest w miejscu skrzyżowania szlaków transportu: wodnego, kolejowego i drogowego. Dysponuje dostępem do autostrad A4 (Turyn–Mediolan–Wenecja–Triest) i A13 (Padwa–Bologna) co umożliwia obsługę przepływu towarów zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Ponadto centrum ma dostęp do bocznic kolejowej o długości 4 km i do portu znajdującego się na kanale Indrovia–Padowa–Ve-

Rysunek 4

Rozmieszczenie obiektów logistycznych Centrum Logistycznego w Padwie



Źródło: http://www.trail.unioncamere.it/writable/immagini/NodoLogistico/Interporto%20di%20Padova_gen.jpg (stan na 04.02.2014).

niezia, który zapewnia połączenie z Morzem Adriatyckim.

Obecnie Centrum Logistyczne w Padwie jest jednym z największych we Włoszech. Na obszarze 200 hektarów znajdują się:

- terminale;
- magazyny;
- rozbudowana infrastruktura kolejowa.

Działalność w centrum prowadzą spedytorzy, przewoźnicy, operatorzy logistyczni, a także kurierzy.

Infrastruktura kolejowa oraz terminale zajmują łącznie obszar 350 000 m². Terminal kontenerowy posiada dostęp do 16 torów i składa się z dwóch części. Jedna z nich jest w posiadaniu włoskich Kolei Państwowych (Terminal Container ES), druga należy do Interporto di Padova i nosi nazwę Novo Grande Terminal.

Terminal kontenerowy będący w posiadaniu centrum w Padwie zajmuje powierzchnię 220 000 m². Na jego terenie znajduje się warsztat umożliwiający obsługę oraz naprawę kontenerów. Terminal Container ES zajmuje powierzchnię 70 000 m², z czego około 20 000 m² przeznaczonych jest do składowania kontenerów. Poza częścią terminalu kontenerowego do włoskich Kolei Państwowych należy także Stacja Towarowa o powierzchni

153 000 m², która posiada 21 torów. Ponadto dysponuje bezpośrednim połączeniem z terminalem kontenerowym. Na rysunku 4 przedstawiono plan zagospodarowania terenu Centrum Logistycznego w Padwie.

Centrum Logistyczne w Padwie dysponuje budynkami biurowymi o łącznej powierzchni 40 000 m².

Powierzchnia magazynowa na terenie Interporto di Padova wynosi 270 000 m². Ponadto umożliwia wynajem chłodni o powierzchni 18 000 m². Na terenie centrum znajdują się również takie obiekty jak:

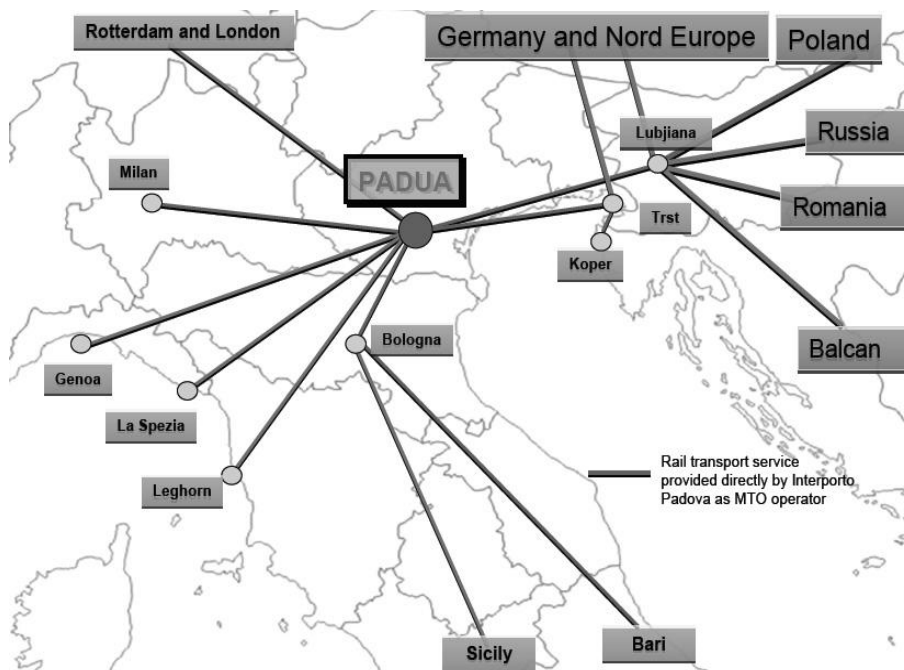
- urząd celny;
- bank;
- poczta;
- restauracje;
- hotele;
- całodobowo strzeżone parkingi;
- stacja paliw;
- warsztaty samochodowe.

Klienci Interporto di Padova mają możliwość skorzystania ze zróżnicowanych usług świadczonych poprzez centrum w zakresie:

- logistyki wejścia: przewozy drogą morską, formalności celne, kontrola ilościowa i jakościowa, znakowanie kodami kreskowymi, pełne wsparcie z zakresu informatyki;
- magazynowania: rozmieszczenie towarów, plano-

Rysunek 5

Połączenia kolejowe Interporto di Padova



Źródło: <http://www.interportopd.it/> (stan na 05.02.2014).

wanie zapotrzebowania, załadunek, zarządzanie dokumentacją, zarządzanie zwrotami oraz reklamacjami;

- logistyki wyjścia: drukowanie dokumentów przewozowych, konsolidacja zamówień, pakowanie, rejestracja numerów seryjnych, dystrybucja towarów;
- pakowania towarów: dostosowywanie towarów do potrzeb klientów, konfekcjonowanie towarów.

Wzrastający popyt na usługi logistyczne sprawił, że Centrum Logistyczne w Padwie z roku na rok osiąga coraz lepsze wyniki finansowe. Dla przykładu w 2012 roku Interporto di Padova osiągnęło zysk w wysokości 1 411 598 EUR, a wartość produkcji wyniosła 30 966 509 EUR. Równie optymistyczne rezultaty dotyczyły 2013 roku. Obecnie Centrum zatrudnia około 1200 pracowników.

Centrum obsługuje przepływy towarów w ilości zbliżonej do tej, którą obsługują porty morskie o znaczeniu międzynarodowym.

Centrum Logistyczne w Padwie dysponuje bezpośrednim połączeniem kolejowym z miastami znajdującymi się na północy kraju (Mediolan, Bologna, Genua), a także z południem (Bari). Ponadto centrum współpracuje z różnymi miastami Europy np. Le Havre, Rotterdam, Hamburg czy Lublana (rys. 5).

Centrum Logistyczne Societa Interporto di Torino S.p.A. w Turynie

Centrum Logistyczne w Turynie zlokalizowane jest na obrzeżach miasta Turyn pomiędzy Rivaltą, Rivoli i Orbassano. Powierzchnia Centrum wynosi 280 ha, z czego 350 000 m² to powierzchnie magazynowe. Głównymi udziałowcami spółki zajmującej się tworzeniem oraz zarządzaniem platformą logistyczną Turyn są:

1. Finpiemonte S.p.A. Investments.
2. Prowincja Turyn.
3. Socotras S.p.A..
4. FS-Logistics.

Historia centrum sięga roku 1979, gdy został uchwalony Regionalny Plan Transportu. Celem budowy była reorganizacja systemu transportu towarowego poprzez promowanie połączeń drogowo-kolejowych. Aktualnie na terenie centrum znajduje się ponad 200 firm, zatrudniających około 5 000 osób. Na terenie obiektu znajdują się powierzchnie biurowe o łącznej wielkości 100 000 m².

Centrum posiada strategiczne położenie w pobliżu sieci autostrad oraz połączenia kolejowego Turyn–Terre Pellice oraz Turyn–Modane. Jego lokalizacja umożliwia dystrybucję towarów w skali krajowej i międzynarodowej. Centrum Logistyczne w Turynie jest ważnym ośrodkiem obsługującym przepływ towarów przez Alpy w kierunku północno-zacho-

dniej Europy. Istniejący terminal intermodalny zajmuje powierzchnię 80 000 m², przeładowuje rocznie 3 000 000 ton oraz dysponuje boczną koleją o łącznej długości torów 8 km.

Centrum Logistyczne w Turynie świadczy kompleksowe usługi logistyczne wykorzystując:

- intermodalne terminale przeładunkowe obsługujące ruch drogowo-kolejowy;
- powierzchnie magazynowe, w skład których wchodzi specjalistyczne magazyny chłodnicze dla towarów spożywczych oraz farmaceutycznych;
- urząd celny obsługujący towary pochodzące z poza Unii Europejskiej;
- hotele oraz motele;
- banki;
- kantory wymiany walut;
- warsztat do naprawy pojazdów osobowych oraz ciężarowych;
- warsztat do naprawy i obsługi kontenerów;
- stacje paliw;
- sklepy z akcesoriami oraz częściami zamiennymi do pojazdów;
- myjnie samochodowe;
- myjnie do czyszczenia zbiorników oraz pojemników;
- bary;
- restauracje;
- jadalnie;
- przychodnię lekarską;
- lotnisko dla helikopterów.

Centrum Logistyczne w Turynie świadczy usługi z zakresu:

- obsługi oraz przygotowywania zamówień;
- pakowania oraz przygotowywanie produktów do transportu;
- kontroli jakości.

Obecnie zatrudnia około 4500 pracowników.

Klienci korzystający z usług Centrum Logistyczne w Turynie mają zapewnione połączenie komunikacyjne z miastem Turyn środkami transportu publicznego.

Dzięki nowoczesnym rozwiązaniom technologicznym Centrum Logistyczne w Turynie umożliwia transmisję danych przy wykorzystaniu sieci światłowodowych. Ochronę obiektów centrum zapewnia system kamer przemysłowych oraz system kontroli wjazdu i wyjazdu pojazdów.

Centrum Logistyczne Interporto sud Europa S.p.A. w Marcianice

Centrum Logistyczne w Marcianice jest zlokalizowane na północ od Neapolu.

W pobliżu obiektu przebiegają autostrady A1 — łącząca Neapol z Mediolanem, A30 — łącząca Caserty z Salerno oraz A16 — łącząca Neapol z Bari.

Dzięki dogodnej lokalizacji centrum posiada dostęp do portów promowych, które obsługują transport towarów na Sycylię i Sycylię. Centrum Logistyczne w Marcianice jest połączone liniami kolejowymi z głównymi portami na południowo-zachodnim wybrzeżu. Ponadto nieopodal centrum znajduje się lotnisko umożliwiające transport towarów.

Położenie nieopodal portu w Neapolu umożliwia rozszerzenie działalności centrum i nawiązanie współpracy z krajami basenu Morza Śródziemnego, krajami Afryki oraz Dalekiego Wschodu. Ponadto centrum jest ważnym ośrodkiem współpracującym z Europą Północną oraz Centralną.

Centrum Logistyczne w Marcianice zostało zaprojektowane i zbudowane przez grupę Barletta. Swoją działalność rozpoczęło w 1998 roku. Interporto Sud Europa uczestniczy w optymalizacji wykorzystania transportu kolejowego w celu zmniejszenia poziomu zanieczyszczenia środowiska oraz zmniejszenia natężenia ruchu drogowego. Lokalizacja centrum i szeroka gama świadczonych usług czyni z niego ośrodek o dużym znaczeniu w krajowym oraz międzynarodowym transporcie. Łączna powierzchnia przekracza 6 000 000 m², co czyni Interporto Sud Europa w Marcianice największym tego typu podmiotem na włoskim rynku usług logistycznych.

W tabeli 3 przedstawiono zakres działań prowadzonych przez Centrum Logistyczne w Marcianice.

Interporto Sud Europa w Marcianice położone jest na terenie jednego z największych ośrodków przemysłowych Włoch. Na terenie Neapolu, jak i na jego obrzeżach występują między innymi ośrodki przemysłu metalurgicznego, maszynowego, chemicznego, włókienniczego oraz spożywczego. Położenie tych ośrodków generuje popyt na usługi logistyczne, czyniąc z centrum niezbędne ogniwo wspierające działalność gospodarczą regionu i całego państwa.

Włoskie koleje, chcąc zapewnić wysoką jakość obsługi klienta, skupiły się na opieraniu swojej działalności na usługach realizowanych z wykorzystaniem centrów logistycznych. Cele te są realizowane między innymi przez (Ochociński, 2003):

- umożliwianie prywatnym spółkom eksploatacji terminali transportu intermodalnego należących do kolei;
- zaangażowanie do przewozów wewnętrznych prywatnych spółek samochodowych;
- współpracę z prywatnymi firmami w zakresie transportu międzynarodowego;
- obsługę informatyczną w zakresie obsługi ładunkowej, śledzenia odpraw ładunków i drogi przewozu oraz dokumentacji przewozowej dotyczącej rozwiązywania zagadnień:
 - rozwoju systemów informatycznych spółki (optymalizacja wymiany danych między od-

Tabela 3

Zakres działań podejmowanych przez Centrum Logistyczne Interporto Sud Europa w Marcianice

Sfera działań fizycznych i nie-fizycznych	Podstawowe elementy infrastruktury	Obszar działalności gospodarczej
Strefa logistyczna — powierzchnia 190 ha	<ul style="list-style-type: none"> ■ platforma konsolidacyjna; ■ platforma dystrybucyjna; ■ terminal kontenerowy; ■ terminal multimodalny; ■ usługi dla operatorów logistycznych; ■ drogi dojazdowe; ■ składy; ■ hotele; ■ parkingi; ■ budynki usługowe. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ składowanie; ■ transport; ■ załadunek/wyładunek; ■ końcowa obróbka dóbr; ■ konsolidacja i de konsolidacja; ■ zaopatrzenie; ■ dystrybucja;
Strefa produkcyjna — powierzchnia 120 ha ■ zapewnia prowadzenie działalności produkcyjnej przy wsparciu infrastruktury logistycznej.	<ul style="list-style-type: none"> ■ specjalna platforma składowania towarów; ■ platforma do przemysłowej działalności produkcyjnej. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ obsługa celna. ■ magazynowanie; ■ dystrybucja; ■ produkcja przemysłowa.
Strefa biznesowa — powierzchnia 90 ha	<ul style="list-style-type: none"> ■ obszar działań komercyjnych i świadczonych usług; ■ biura zarządu celnego; ■ laboratoria analityczne; ■ parkingi umożliwiające prowadzenie inspekcji celnych ; ■ obszar komercyjny: ■ hotele; ■ hipermarket; ■ restauracje; ■ stacja paliw; ■ myjnia samochodowa; ■ warsztaty napraw pojazdów; ■ przychodnia medyczna; ■ konsulting finansowy i ubezpieczeniowy; ■ siedziby agencji publicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ sprzedaż; ■ wyspecjalizowane punkty sprzedaży; ■ zarządzanie i prowadzenie działalności magazynów; ■ zarządzanie i prowadzenie hotelu; ■ działalność agencji publicznych.
Strefa Terminala kontenerowego — powierzchnia 200 ha ■ dogodna lokalizacja oraz połączenie terminalu z siecią kolejową umożliwia obsługę towarów na południe i północ kraju.	<ul style="list-style-type: none"> ■ obsługa wszystkich pociągów towarowych przejeżdżających zachodnim korytarzem kolejowym; ■ terminal intermodalny: ■ powierzchnia 70 ha; ■ pięć torów; ■ skomputeryzowany system kontroli przepustowości — obsługuje 150 pociągów dziennie. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ przeładunek; ■ zamiana środka transportu w transporcie multimodalnym.
Powierzchnia magazynowa		550 000 m ²
Powierzchnia biurowa		180 200 m ²
Powierzchnia terminali przeładunkowych		2 000 000 m ²
Liczba zatrudnionych pracowników		około 6 000 pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mindur, 2012 i www.italiarail.com. (stan na 05.02.2014).

działami spółki, dokumentacja na nośnikach elektronicznych);

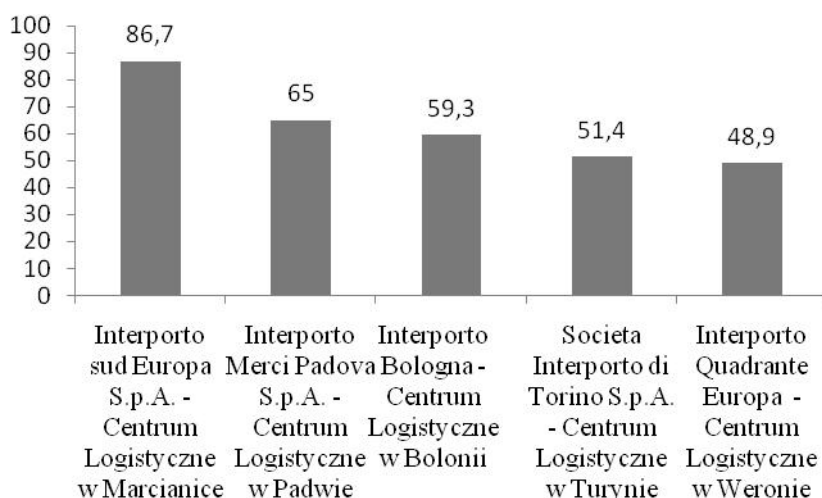
- integracji informacji w ramach przewoźników towarowych (sieć transmisji danych);
- stworzenie powiązań między różnymi bankami danych z zakresu transportowego i ekonomicznego.

Analiza konkurencyjności włoskich centrów logistycznych

Dzięki wykorzystaniu metody Bellingera (Bartosiewicz, 2012) możliwe było porównanie centrów logistycznych funkcjonujących na terenie Włoch oraz

Rysunek 6

Klasyfikacja centrów logistycznych we Włoszech



Źródło: opracowanie własne.

uporządkowanie ich w kolejności od najlepszego do najgorszego, przy uwzględnieniu przyjętych kryteriów. Ocenę konkurencyjności wybranych centrów logistycznych przeprowadzono, uwzględniając:

- wielkość powierzchni magazynowych;
- liczbę dostępnych układów środków transportu;
- sposoby obsługi infrastruktury transportu;
- liczbę zatrudnionych pracowników;
- rodzaj i zakres usług podstawowych, dodatkowych i pomocniczych świadczonych przez centra logistyczne:
 - spedycja;
 - obsługa celna;
 - dystrybucja towarów;
 - magazynowanie;
 - przeładunek;
 - przechowywanie w chłodni;
 - składowanie materiałów niebezpiecznych;
 - kontrola ilościowa i jakościowa;
 - wsparcie z zakresu informatyki;
 - planowanie zapotrzebowania;
 - zarządzanie dokumentacją;
 - zarządzanie zwrotami, reklamacjami;
 - wycena szkód i napraw;
 - usługi kolejowe;
 - przewozy transportem morskim, kolejowym i drogowym;
 - znakowanie, konfekcjonowanie i konsolidacja zamówień;
 - ubezpieczenia towarów.

Uzyskane wyniki pozwoliły określić, które centrum logistyczne wyróżnia się największym potencjałem rozwojowym oraz znaczeniem dla włoskiej gospodarki. Na rysunku 6 zamieszczono wyniki klasyfikacji centrów logistycznych we Włoszech.

Wykorzystując metodę Bellingera autor przeprowadził analizę centrów logistycznych we Włoszech. Na podstawie uzyskanych wyników Interporto sud

Europa S.p.A. — Centrum Logistyczne w Marcianice jest liderem na włoskim rynku usług logistycznych. Łączna ocena uzyskana przez to centrum wynosi 86,7 punktów. Pozycja wicelidera przypadła Interporto Mercii Padova S.p.A. — Centrum Logistyczne w Padwie z oceną 65,0 punktów. Ostatnia pozycja przypadła Centrum Logistycznemu w Weronie Interporto Quadrante Europa, które uzyskało 48,9 punktów.

Podsumowanie

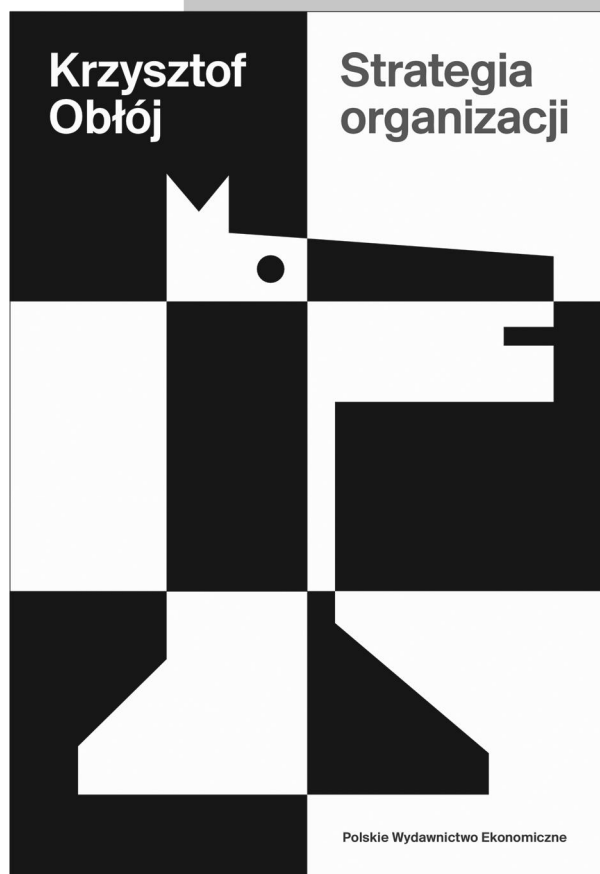
Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

- przyczyną tworzenia, a także rozwoju włoskich centrów logistycznych były wysokie koszty logistyczne, które w latach 90. ubiegłego wieku wynosiły aż 12 PKB;
- centra logistyczne miały na celu obniżenie kosztów oraz zwiększenie potencjału przeładunkowego we Włoszech, następstwem czego miało być zapewnienie szybszego oraz lepszego przepływu towarów;
- centra logistyczne we Włoszech to spółki prawa handlowego Spółki Akcyjne, udziałowcami jest sektor publiczny i prywatni inwestorzy;
- centrum logistyczne, które ma największe znaczenie dla gospodarki Włoch znajduje się w Marcianice i jest największym podmiotem tego typu w południowej części kraju;
- liderem na włoskim rynku usług logistycznych jest Interporto sud Europa S.p.A. — Centrum Logistyczne w Marcianice;
- na drugim miejscu znajduje się Interporto Mercii Padova S.p.A. — Centrum Logistyczne w Padwie;
- ostatnie miejsce przypadło Interporto Quadrante Europa — Centrum Logistycznemu w Weronie.

Bibliografia

- Bartosiewicz, S. (2012). Ocena konkurencyjności centrów logistycznych w Polsce metodą wielokryterialnej analizy porównawczej Bellin-gera. *Zarządzanie i Edukacja*, (84).
- Ehmer P., Heng S., Heymann S. (2008). *Logistics in Germany. A growth sector facing turbulent times (2)*. Germany: Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main.
- Mindur, M. (2012). (red.), *Logistyka. Infrastruktura techniczna na świecie (234)*. Warszawa-Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji i www.italiarail.com. (stan na 05.02.2014).
- Ochociński, K. (2003). Analiza funkcjonowania wybranych centrów logistycznych w krajach Unii Europejskiej. *Problemy Kolejnictwa*, (1), 117
- Skowron-Grabowska, B. (2010). *Centra logistyczne w łańcuchach dostaw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tsamboulas, D.A., Dimitropoulos, I. (1999). *Appraisal of investment in European nodal centres for good-freight villages: A comparative analysis*. Athens: Kluwer Academic Publisher.

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne poleca



Trzecie wydanie książki *Strategia organizacji*, które oddajemy do rąk Czytelników, zostało wzbogacone i istotnie zmienione w stosunku do wydania poprzedniego. Dotyczy to praktycznie wszystkich rozdziałów.

W tekście książki przewijają się stale trzy wątki rozważań. Pierwszy to ewolucja pojęcia strategii oraz powstawanie nowych teorii strategii i przewagi konkurencyjnej. Drugim wątkiem jest problem strategicznych wyborów. Trzeci wątek rozważań dotyczy technologii budowy i wdrożenia strategii.

W książce teorię strategii uzupełniają przykłady rozwiązań oraz konkretne metody i techniki postępowania.

www.pwe.com.pl