



## PRZEDSIĘBIORSTWA PORTOWE I ŻEGLUGOWE JAKO PODMIOTY MORSKIEJ PRZESTRZENI TRANSPORTOWEJ I LOGISTYCZNEJ

Andrzej S. Grzelakowski

### Streszczenie

Podstawowym celem artykułu jest określenie miejsca i roli przedsiębiorstw sektora transportu morskiego, działających w globalnej morskiej przestrzeni transportowej i logistycznej w kreowaniu podstaw zintegrowanego ładu w tej sferze gospodarki światowej. Przeprowadzone badania wskazują, iż przedsiębiorstwa portowe i żeglugowe podejmują aktywne działania zmierzające do budowy ładu logistycznego w mikrośrodowisku, w którym funkcjonują. Generalnie jednak, funkcjonując w skali globalnej w warunkach niepewności i znacznej niekiedy nierównowagi rynkowej, cechującej się nadwyżką podaży nad popytem efektywnym, dążą one za pomocą dostępnych im narzędzi ze sfery cenowo-finansowej do budowy podstaw ładu o typowo propodażowej orientacji. Jedynie w warunkach względnej równowagi rynkowej są one w stanie, dzięki aktywnym propopytowym działaniom, skutecznie wspierać procesy tworzenia spójnej w skali globalnej przestrzeni zarówno transportowej, jak i logistycznej. Ich wpływ na te procesy może być znaczny, zważywszy na to, iż przestrzeń ta regulowana jest zarówno przez międzynarodowy mechanizm rynkowy, a w tym układ rynków frachtowych, jak i publiczny, tj. ustalone normy międzynarodowej polityki morskiej (*maritime governance*).

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa, porty, żegluga, regulacja, przestrzeń logistyczna

### Wstęp

Sektor transportu morskiego funkcjonuje w globalnym, otwartym i silnie konkurencyjnym środowisku transportowym osadzonym na fundamencie zasad logistycznych. Środowisko to wykreowało wspólnie rozległą, silnie umiędzynarodowioną przestrzeń logistyczną, obejmującą swym zasięgiem nie tylko obszary morza otwartego, ale również te, które znajdują się w sferze oddziaływania poszczególnych państw morskich, czyli ich obszary morskie. W tej globalnej przestrzeni morskiej, budowanej na zasadach ładu zintegrowanego, obowiązują w sferze prowadzenia działalności gospodarczej – w tym także transportowo-logistycznej, określone międzynarodowe normy i standardy wchodzące w zakres szeroko rozumianej regulacji, wspartej zasadami dobrej praktyki. Te pierwsze zostały opracowane przez

międzynarodowe organizacje o globalnym zakresie działania, takie jak np.: IMO (Międzynarodowa Organizacja Morska), ILO (Międzynarodowa Organizacja Pracy), UNCTAD (Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju), a także branżowe stowarzyszenia o zasięgu globalnym i regionalnym typu: IAPH (Międzynarodowe Stowarzyszenie Portów i Przystani), ESPO (Europejskie Stowarzyszenie Portów Morskich), ECSA (Europejska Rada Stowarzyszeń Armatorów), ISC (Międzynarodowe Stowarzyszenie Załadowców) i inne, takie jak: EMSA, BIMCO, FIATA, CLECAT itp.

Międzynarodowy system regulacji morskiej przestrzeni logistycznej, osadzonej na układzie globalnych logistycznych łańcuchów i sieci dostaw, jest akceptowany przez wszystkie kraje morskie, które współuczestniczyły i nadal aktywnie biorą udział w procesie jego tworzenia. Ich systemy regulacji powinny być zatem spójne z funkcjonującym międzynarodowym systemem regulacji, a także – jeśli nie przede wszystkim – z działającym niezależnie od niego, autonomicznym systemem regulacji, czyli rynkiem frachtowym i innymi rodzajami rynków. Wszystkie te systemy regulacyjne globalnego sektora transportu morskiego z właściwymi im mechanizmami kształtowania jego sfery realnej, powinny być zatem kompatybilne, tworząc podstawę budowy nie tylko zintegrowanego ładu transportowego, ale również logistycznego w globalnej przestrzeni morskiej, której centralnym obszarem zawsze było i jest środowisko zdominowane przez transport morski<sup>1</sup>. W jego strukturze podmiotowej wydzielić można wiele przedsiębiorstw portowych i żeglugowych oraz innych związanych z obrotem portowo-morskim. Podmioty te, będąc z jednej strony przedmiotem regulacji tak międzynarodowej, jak i krajowej (np. w sferze podatkowo-fiskalnej), powinny jednakże również same, w ramach mikrośrodowiska logistycznego w którym działają, tworzyć podwaliny ładu logistycznego, wpisując się aktywnie w istniejące układy łańcuchów i sieci dostaw, zbudowanych na bazie logistycznej, lub też uczestniczyć w procesie ich tworzenia, a także współkształtować je.

## 1. Struktura podmiotowa globalnego morskiego sektora transportu

Strukturę podmiotowo-produkcyjną i funkcjonalną globalnego morskiego sektora transportu, w jej wymiarze mikroekonomicznym, pozwalającą na identyfikację i klasyfikację funkcjonujących tam przedsiębiorstw oraz form i charakteru prowadzonej przez nie działalności transportowo-logistycznej, można analizować w oparciu o różne kryteria<sup>2</sup>. Wśród nich, w tym wypadku, podstawowe znaczenie mają dwie grupy kryteriów, tj.:

- gałęziowo-infrastrukturalne, oparte na tradycyjnym układzie: punkt transportowy (port morski, terminal portowy) - środek transportu (statek) - droga przewozu (morska infrastruktura liniowa i naturalne szlaki morskie) oraz
- podmiotowo-procesowe, oparte na ustalonym podmiotowym podziale zadań przewozowych i ściśle wiążącym się z nim zestawie procesów transportowych realizowanych w ramach morskiego ogniwa międzynarodowego łańcucha transportu.

Na tej podstawie można wydzielić grupę przedsiębiorstw:

- oferujących usługi sieciowe, oparte na korzystaniu z infrastruktury morskiej – tak punktowej (portowej), jak i liniowej (kanały morskie) oraz
- świadczących usługi przewozowe, przeładunkowe i inne, a w tym transportowe i logistyczne, właściwe dla tej działalności.

W ramach pierwszej grupy wyodrębnia się podmioty zarządzające:

<sup>1</sup> P. Brodie, *Commercial Shipping Handbook*. Second edition. Informa, London, 2006, s. 81 – 82 i. K. Cullinane., *Editorial: key themes in shipping economic*, [w:] Shipping Economics. Research in Transportation Economics. Research in Transportation Economics. Edited by K. Cullinane. Elsevier 2005, s. 1-4.

<sup>2</sup> Jak wyżej oraz A. S. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*. Wydawnictwo AM Gdynia, Gdynia, 2012, s. 167 i dalsze i E. Karakitsos, L. Varnavides, *Maritime economics. A macro-economic approach*. Palgrave Macmill, New York 2014, s. 25 i dalsze.

- infrastrukturą portową oraz
- kanałami morskimi o międzynarodowym, strategicznym zazwyczaj znaczeniu.

W drugiej grupie podmiotów, prowadzących działalność operacyjną na bazie technicznych składników infrastruktury morskiej, podstawowe znaczenie mają te działające:

- na terenach portowych w układzie poszczególnych terminali i baz przeładunkowo-składowych, tj. operatorzy portowi zaangażowani w sferze przeładunków i składowania oraz
- w sferze przewozów morskich, tj. przewoźnicy morscy realizujący zawarte z załadowcami umowy przewozu (spot, długookresowe) drogą morską.

Podstawowe znaczenie z funkcjonalno-transportowego i logistycznego punktu widzenia mają zarządcy sieci, a w szczególności zarządcy infrastruktury portowej, jako dostawcy usług logistycznych o charakterze pierwotnym, które polegają na zapewnieniu i ułatwieniu wszystkim innym podmiotom – użytkownikom tej sieci – prowadzenia działalności przewozowej i przeładunkowej. Cięży na nich obowiązek zapewnienia odpowiednich składników infrastruktury portowej i jej integracji z infrastrukturą dostępu do portu oraz odpłatnego udostępniania na zasadach niedyskryminacji wszystkich tych składników zainteresowanym prowadzeniem działalności produkcyjnej w sferze eksploatacyjnej portu morskiego podmiotom, tj. operatorom portowym i żeglugowym.

## 2. Zarządy portów jako podmioty zarządzające i regulujące dostęp do portów

Zarządy portów, działające w większości krajów morskich świata zazwyczaj w formie spółek kapitałowych, których przedsiębiorstwo ma charakter użyteczności publicznej, zobowiązane są w ramach ustalonego modelu zarządzania i administrowania portem nie tylko do dostaw podstawowych usług sieciowych, tj. ułatwień i udogodnień, jakie zapewnia infrastruktura portowa (tzw. usługi bierne), ale również suprastruktury portowej, koniecznej do świadczenia tzw. usług czynnych. Zakres zadań zarówno bieżących, operacyjnych, jak też średnio i długookresowych - strategicznych tych podmiotów, działających w różnych reżimach regulacyjnych, określających system a w jego ramach model zarządzania portem, jest więc dość zróżnicowany (por. tab. 1). W efekcie tego w zależności od systemu i modelu zarządzania i administrowania portem, różne są też ich funkcje oraz przypisane im zakresy odpowiedzialności.

**Tabela 1.** Zadania i funkcje zarządu portu w ramach wybranych podstawowych modeli zarządzania portami morskimi

ZAKRES ODPOWIEDZIALNOŚCI ZARZĄDU PORTU			
TYP PORTU	INFRASTRUKTURA	SUPRASTRUKTURA	EKSPLOATACJA
LANDLORD	TAK	NIE	NIE
DOSTAWCA	TAK	TAK	NIE
USŁUGOWY	TAK	TAK	TAK

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Alderton, *Port management and operation*. Second edition. LLP London-Hong-Kong 2005, s. 94.

Uwzględniając stosowany w wielu portach morskich świata model landlorda (występujący również w Polsce aczkolwiek z elementami typu dostawca, ang. tool port), można sprowadzić podstawowe zadania zarządu portu do:

- zarządzania nieruchomościami i budowlami – w tym głównie infrastrukturą portową,
- prognozowania, programowania i planowania rozwoju portu w relacji do jego otoczenia,
- budowy, rozbudowy, utrzymywania i modernizacji infrastruktury portowej,
- pozyskiwania nieruchomości na potrzeby rozwoju portu – głównie nowych terenów,
- świadczenia usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej, tj. usług sieciowych,
- zapewnienia dostępu do portowych urządzeń odbiorczych odpadów ze statków w celu przekazania ich do odzysku lub unieszkodliwiania<sup>3</sup>.

Jednocześnie, w ramach obowiązującego modelu, ustawodawca (lub właściciel) może zastrzec, tak jak np. ma to miejsce w Polsce i innych krajach europejskich, że przedmiotem działalności przedsiębiorstwa podmiotu zarządzającego portem nie może być prowadzenie innej działalności gospodarczej niż ta, którą wskazał. Ich podstawowe funkcje i zasadnicze zadania jako zarządcy infrastruktury portowej i zarazem regulatora dostępu do portu morskiego prowadzą się zatem do tworzenia na obszarze portowym zintegrowanego ładu postrzeganego w wymiarze nie tylko transportowym i logistycznym, ale również ekonomicznym, ekologicznym, społecznym, technicznym i przestrzennym. Nie wszystkie jednak zarządy portów zadania te realizują w pełnym zakresie i dostatecznie skutecznie. Często niektórych z nich, np. ekologicznych nie realizują w wymaganym stopniu, oddziałując w ten sposób destrukcyjnie na sferę tworzonego ładu w systemie transportowym i logistycznym globalnego sektora portowego i pośrednio także żeglugowego.

Wymieniony zakres zadań statutowych, jakie realizuje zarząd portu działający w modelu landlorda wskazuje, że podstawowym problemem tego typu podmiotów jest w zasadzie skuteczne pozyskiwanie środków na cele rozwoju infrastruktury portowej oraz ich efektywne inwestowanie w tego rodzaju kapitałochłonne obiekty na terenie portu. Środki na te cele zarządy portów uzyskują głównie z przychodów, tj. z tytułu sprzedaży przewoźnikom morskim usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej oraz dzierżaw i najmu portowym przedsiębiorstwom operatorskim posiadanych nieruchomości gruntowych i związanych z nimi obiektów budowlanych i urządzeń.<sup>4</sup> Ponadto do źródeł własnych, gromadzonych dzięki prowadzonej działalności operacyjnej, zalicza się też przychody ze sprzedaży udziałów w spółkach eksploatacyjnych, będących niekiedy ich własnością (aczkolwiek dotyczy to w zasadzie tylko modelu tool i service port).

Środki własne, z uwagi na wysoce kapitałochłonny charakter inwestycji portowych, są jednakże z reguły niewystarczające. Podmioty te muszą zatem w większości krajów, oprócz pożyczek i kredytów uzyskiwanych przy wsparciu rządu, który udziela poręczeń i gwarancji z międzynarodowych instytucji finansowych typu EBI, EBOR, IBRD itp., korzystać także z dotacji i/lub subwencji (często niejawnych). Szczególne znaczenie dla zarządów portów w krajach UE mają środki pomocowe przyznawane przez KE na cele rozwoju infrastruktury portowej z funduszy celowych, takich, jak np. b. Fundusz Spójności (CF), czy też obecnie w perspektywie finansowej 2014-2020 Łącząc Europę (CEF), aczkolwiek dotyczy to głównie portów morskich zaliczanych do układu sieci bazowej w ramach korytarzy TEN-T.

Innym, szeroko stosowanym źródłem finansowania infrastruktury portowej, wykorzystywanym w wielu portach morskich na świecie, są środki pochodzące z międzynarodowego sektora prywatnego – głównie z sektora żeglugowego. Armatorzy i operatorzy żeglugowi, jako

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich. Dz.U. 1997 Nr 9 poz.44 (wraz z późn. zmianami). Tekst jednolity na podstawie Dz.U. z 2010 r. Nr 33, poz.179.

<sup>4</sup> A. S. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*. Wydawnictwo AM Gdynia, Gdynia, 2012, s. 99

inwestorzy portowi, zapewniają sobie bowiem w ten sposób, tj. poprzez włączanie terminali portowych do własnej sieci morskich połączeń, możliwość ich zintegrowania z transportowymi sieciami lądowymi w wymiarze nie tylko logistycznym, ale, co istotne, również kapitałowym. Tym samym silny kapitałowo operator żeglugowy tworzy w tej części morskiej przestrzeni transportowej i logistycznej, w ramach której działa „własny” mikroekonomiczny łańcuch logistyczny, stanowiący często podstawę budowy lub rekonstrukcji globalnego logistycznego łańcucha dostaw. W łańcuchu tym przejmując istotne funkcje ze sfery zarządzania i kontroli, stając się niekiedy dominującym ogniwem tego łańcucha, zdolnym aktywnie oddziaływać na pozostałe jego elementy składowe.

### 3. PPP jako forma integracji kapitałowej sektora portowego i żeglugowego

Rozwój różnych form PPP w sektorze światowego transportu morskiego wiąże się z wprowadzeniem i utrwaleniem nowego modelu biznesowego w tej sferze, polegającego na powstawaniu, z inicjatywy samych portów, lub tworzeniu przez operatorów żeglugowych w hubach morskich własnych (dedykowanych) terminali oraz koniecznością budowy specjalistycznych terminali morskich. Mniejsza liczba podmiotów, które korzystają z usług specjalistycznych terminali, baz i nabrzeży, stawia przed inwestorem tego typu obiektów infrastruktury i operatorem znajdujących się tam składników zarówno infrastruktury portowej, jak i suprastruktury szczególne wymogi w zakresie efektywności ich budowy i wykorzystania. W praktyce prowadzi to do rozwoju różnych modeli partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP) w portach morskich w układzie zarząd portu – prywatny operator portowy lub żeglugowy wraz z typowymi dla nich formami rozdziału kosztów, ryzyka, odpowiedzialności i zadań w zakresie finansowania rozwoju i utrzymania takich obiektów przeładunkowych.

Do podstawowych, najczęściej spotykanych w portach morskich w krajach UE, ale również w USA i na Dalekim Wschodzie form PPP należą: 1/ BOT (*build-operate-transfer*), 2/ BOOT (*build-own-operate-transfer*), 3/ BDFO (*design-build-finance-operate*) i 4/ BTL (*build-transfer-lease*). Modele PPP, stosowane głównie w portach typu *landlord*, gdzie zarząd portu występuje w roli dostawcy infrastruktury oraz *tool port* (oferuje infra- i suprastrukturę), a także coraz częściej w ostatnich latach (po 2010 r.) w portach zarządzanych w formule *service port*, są efektem negocjacji prowadzonych przez obie strony kontraktu. W każdym przypadku sytuacja obu stron (ich siła i pozycja przetargowa) jest różna, co powoduje, że w praktyce występuje w tym zakresie szeroka gama rozwiązań<sup>5</sup>. W zależności od wyboru konkretnego modelu PPP, zawierane kontrakty między stronami najczęściej przyjmują następującą formę:

- *operation and managing contract* – to typowy kontrakt na zarządzanie terminalem, zawierany na dłuższy okres; zarząd portu, jako partner publiczny powierza wybranemu operatorowi terminalu - partnerowi prywatnemu zadania z zakresu bieżącego utrzymania i zarządzania dostawą usług świadczonych przy wykorzystaniu infrastruktury stanowiącej własność publiczną,
- *service contract*, czyli typowy kontrakt na dostawę usług, gdzie termin obowiązywania jest stosunkowo krótki, a odpowiedzialność i ryzyka pozostają po stronie podmiotu publicznego,
- *leasing infrastruktury (Lease Purchase)*, gdzie operator prywatny zajmuje się projektowaniem, finansowaniem oraz przeprowadzeniem prac budowlanych zgodnie z zamówieniem zarządu portu, który następnie dzierżawi, czy też „leasinguje” składniki infrastruktury; po upływie terminu umowy wszystkie składniki w tym infrastruktura przechodzą na własność zarządu portu,

<sup>5</sup> Nie ma jednolitych, opartych na wspólnych zasadach rozwiązań europejskich, czy blisko lub daleko wschodnich. Co więcej, występują różnice między formami PPP stosowanymi w portach jednego kraju (np. Holandii, W. Brytanii, czy Belgii), a nawet w ramach jednego portu (np. w Rotterdamie Maasvlakte II (APM Terminals) i Maasvlakte I (ECT)).

- inwestycje pod klucz (formuła *Turnkey*), gdzie zarząd portu zapewnia środki na sfinansowanie przedsięwzięcia, angażuje jednak partnera prywatnego do prac związanych z projektowaniem, przeprowadzeniem prac konstrukcyjnych (budową) oraz eksploatacją wybudowanej w ten sposób infrastruktury przez okres przewidziany w umowie.

Stosowane w europejskich portach morskich różne modele PPP oscylują w praktyce między dwoma (skrajnymi) rozwiązaniami, tj.:

- z jednej strony, modelem pełnego zaangażowania zarządu portu w sferę projektowania, finansowania, budowy, eksploatacji i zarządzania infrastrukturą i zazwyczaj też suprastrukturą specjalistycznych terminali portowych,
- a z drugiej, pełnym zaangażowaniem podmiotu prywatnego (operatora portowego lub żeglugowego) w działalność portową, tj. a/ poprzez budowę i eksploatację oraz zarządzanie specjalistycznym terminalem lub też b/ przejęciem go (zakupem aktywów rzeczowych bądź tylko udziałów dotychczasowej spółki zarządzającej) w ramach procesu prywatyzacji.

Pierwsze z tych rozwiązań (modeli skrajnych) pozwala utrzymać formę pełnego publicznego władztwa nad specjalistycznym terminalem, z zachowaniem również zasady ogólnodostępności do infrastruktury w pełnym zakresie. Specjalizacja ma wówczas charakter wyłącznie techniczno-technologiczny i organizacyjny i terminal taki niczym w swych funkcjach publicznych (ogólnodostępność) i operacyjnych (system obsługi produkcyjnej) nie różni się od innych terminali działających w porcie. Specjalizacja produkcji i pracy oraz narzędzi produkcji jest bowiem w tym przypadku procesem naturalnym i wiąże się z koniecznością dostosowania pod względem techniczno-technologicznym i organizacyjnym portu do potrzeb jego użytkowników i wymogów efektywności i elastyczności logistycznych łańcuchów dostaw.

Drugie z rozwiązań realizuje z kolei ten sam postulat – najwyższej możliwej sprawności i efektywności obsługi ładunków i statków, ale już przez samego, z reguły obcego prywatnego inwestora (operatora), który – szczególnie jeśli jest to operator żeglugowy – może stawiać określone warunki dotyczące zasad obsługi, a w tym również dostępu do infrastruktury. Operator taki, wykorzystując swoją uprzywilejowaną pozycję (w różnym stopniu w zależności od typu rynku na jakim działa: monopol, konkurencyjny monopol, oligopol) w naturalny sposób zapewnia sobie wówczas liczne przywileje, a w tym pierwszeństwo w zakresie dostępu do infrastruktury terminalu (priorytety wejść i wyjść własnych jednostek – forma zapewnienia slotów). Jednakże ze względów ekonomiczno-finansowych, w zależności od stopnia wykorzystania zdolności przeładunkowej, udostępnia on na określonych przez siebie warunkach (zazwyczaj innych do i innych po osiągnięciu tzw. *break-even-point*) moce produkcyjne – w tym także infrastrukturę terminalu – innym użytkownikom, najczęściej operatorom, z którymi kooperuje w ramach aliansu żeglugowego lub innej formy operacyjnej współpracy (*vessel sharing agreement, slot and space charters*)<sup>6</sup>.

W takiej sytuacji podmiot ten, dzięki uprzywilejowanej pozycji jaką zapewnia sobie w obsłudze własnych jednostek, uzyskując określone korzyści ekonomiczne (generuje bowiem dla siebie określoną wartość dodaną wskutek stosowania dyskryminacyjnych praktyk), nie może korzystać jednak w pełnym zakresie z bezzwrotnej formy pomocy publicznej. Ograniczenia te dotyczą w głównej mierze operatorów zarządzających tzw. dedykowanymi terminalami. Terminale te lub ich części różnią się od terminali lub nabrzeży specjalistycznych, chociaż należą do tej kategorii. Terminale specjalistyczne to bowiem terminale konstruowane dla określonej grupy ładunkowej lub ładunku wymagającego specjalnej technologii i organizacji przewozu (aspekt przedmiotowy wydzielenia), podczas gdy terminale dedykowane, to terminale specjalistyczne oddane określonemu podmiotowi lub podmiotom prywatnym – operatorom portowym lub żeglugowym w czasowy zarząd lub użytkowanie lub też przez nie

<sup>6</sup> Por. szerzej: T. Heaven, H. Meersman, F. Moglia, and E. Van de Voorde, *Do mergers and alliances influence European Shipping and Port Competition?* Research paper. Faculty of Applied Economics. Department of Transport & Regional Economics. Antwerp – London, 2009, s. 4–6.

budowane na własny głównie użytek na podstawie zawieranych specjalnych kontraktów z zarządem portu, opartych jednak na ogólnie obowiązujących w danym kraju zasadach (oprócz aspektu przedmiotowego pojawia się tutaj aspekt podmiotowy wydzielenia).

#### 4. Przedsiębiorstwa żeglugowe na globalnym rynku transportu morskiego

Dzięki wypracowanym modelom współpracy przedsiębiorstw sektora globalnego transportu morskiego, stworzono szansę przyspieszenia rozwoju infrastruktury portowej, stanowiącej ważny element morskiej infrastruktury logistycznej, silnie zintegrowanej z infrastrukturą lądową. Uzyskano w ten sposób znaczny postęp w zakresie bardziej efektywnej jej dostosowania do potrzeb wszystkich użytkowników portu morskiego, a w tym przede wszystkim tych, działających w ramach morskiej przestrzeni logistycznej<sup>7</sup>. Problem ten nabiera współcześnie szczególnego znaczenia ze względu na rosnące wymagania klientów portu i narastającą konkurencję między portami morskimi, której te multimodalne węzły transportowe i logistyczne w ten sposób próbują sprostać. Zarządy portów – i jest to jedno z ważnych dla nich wyzwań – powinny jednak również wspierać rozwój sektora biznesu portowego, tj. operatorów portowych i działające na tym terenie podmioty związane z obrotem portowo-morskim, czyli sektorem logistyki portowej, stanowiącej ważny segment logistyki morskiej.

Wspieranie tego sektora, zorientowane na budowę ładu logistycznego w mikrośrodowisku portowym i w efekcie również w makro- i megaśrodkowisku logistycznym, sprowadzać się z kolei powinno głównie do promocji zasady przedsiębiorczości i innowacyjności oraz proekologiczności i społecznej odpowiedzialności biznesu, który prowadzi działalność w tym sektorze. W działaniach tych, podmioty te przestrzegać muszą jednak bezwzględnie zasad niedyskryminacji użytkowników infrastruktury portowej i zapewniać im równy do niej dostęp (zasada ogólnodostępności). Tylko w ten sposób bowiem wygenerować mogą ład logistyczny w przestrzeni portowej, przyczyniając się jednocześnie do jego tworzenia w środowisku żeglugowym – przewozów morskich i w efekcie tego także w morskiej przestrzeni logistycznej.

Przeprowadzone badania wykazały, iż zarządy portów występując w roli integratora lądowych i morskich ogniw łańcucha transportowego i logistycznego oraz budując efektywny układ relacji z operatorami portowymi, wywierają znaczny wpływ na sprawność i efektywność realizacji procesów obsługi statków w portach<sup>8</sup>. Podmioty te, tj. tak zarządy portów, jak i operatorzy terminali portowych współokreślają bowiem - i to w znacznym niekiedy stopniu, poziom przychodów i kosztów operatorów żeglugowych, a w szczególności kosztów ładunkowych i ruchu (kosztów opłat portowych oraz kosztów za- i wyładunku)<sup>9</sup>. Determinują one także sprawność operacyjno-logistyczną przewoźników morskich (rozkład serwisów, częstotliwość zawinieć itp.), warunkując możliwości pozyskiwania przez nich przewag konkurencyjnych i tworzenia ekonomicznych podstaw do dalszego rozwoju.

Operatorzy żeglugowi oprócz problemów, jakie występują w portach morskich na styku z zarządem portu i operatorem terminalu portowego, zderzają się także z szeregiem problemów, jakie generują rynki frachtowe, na których działają. Pomimo tego, że są to w większości wypadków typy rynków zbliżone do oligopolu lub duopolu, to jednak cechując się wysoką

<sup>7</sup> A. S. Grzelakowski, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda i forma finansowania inwestycji w sferze infrastruktury transportowej*, [w:] *Formy i metody finansowania infrastruktury transportu w Polsce. Problemy optymalizacji systemu finansowania infrastruktury transportu*, red. A. S. Grzelakowski, Wyd. AM Gdynia, Gdynia 2005, s. 175 i dalsze.

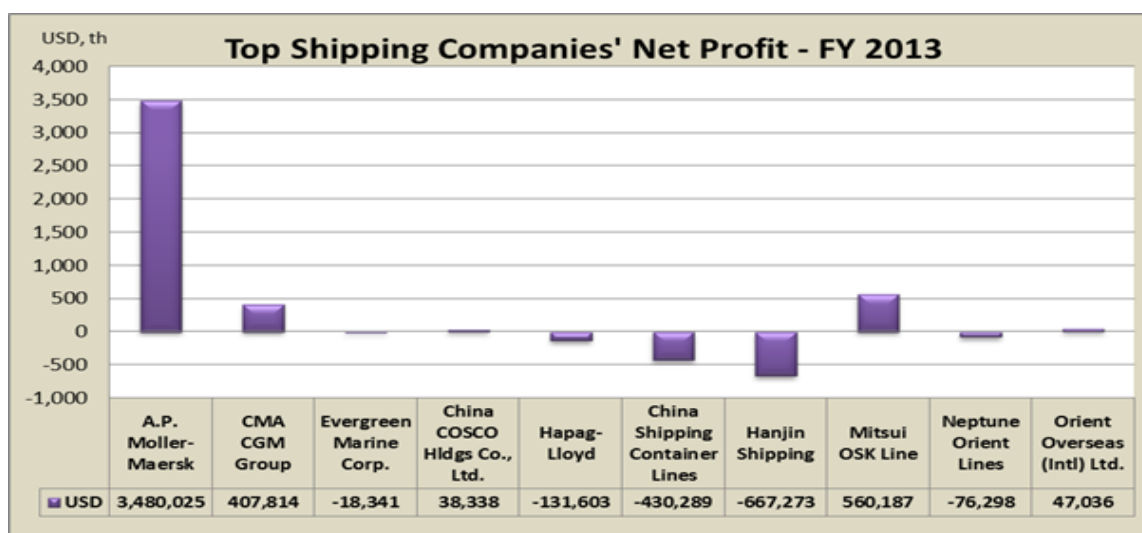
<sup>8</sup> P. Brodie, *Commercial Shipping Handbook*, op.cit., 94 –95 oraz A.S. Grzelakowski, M. Matczak, *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*, op.cit., s. 49.

<sup>9</sup> E. Karakitsos, L. Varnavides, *Maritime economics. A macroeconomic approach*, Palgrave Macmill, New York 2014, s. 25 i dalsze.

dynamiką wahań popytu i utrzymującą się znaczną niekiedy nadwyżką podaży w relacji do potrzeb przewozowych (segment rynków kontenerowych), nie zapewniają one przewoźnikom morskim możliwości zbyt dużego wpływu na poziom stawek frachtowych, określających ich przychody ze sprzedaży usług.

Ich wyniki finansowe brutto zależą zatem w dużym stopniu od wysokości kosztów sprzedaży usług przewozowych. W tej sytuacji ich strategie eksploatacyjne ukierunkowane są jednoznacznie na obniżkę kosztów jednostkowych usług, uzyskiwaną poprzez minimalizację kosztów eksploatacji statku. Poszukuje się wszelkich w tym zakresie możliwości obniżki kosztów eksploatacji tonażu, wykorzystując do tego celu tak praktykę spowolnienia (*slow steaming*), jak też zmianę rejestru statku. W tym ostatnim przypadku armator ma możliwość dokonania wyboru rejestru: 1/ narodowego, właściwego dla głównej siedziby swojego przedsiębiorstwa, 2/ tzw. drugiego rejestru, który nadal prowadzi wiele krajów UE, np. Dania, Niemcy, Francja – ma on charakter otwarty oraz 3/ jednego z otwartych międzynarodowych rejestrów, które prowadzą kraje stwarzające szczególne ułatwienia finansowo-ekonomiczne dla obcych armatorów. Są one nieporównywalnie większe od tych, które oferują kraje realnie władające flotą (rejestr 1. i 2)<sup>10</sup>.

Strategie takie, realizowane w warunkach silnie konkurencyjnych rynków, przy stale utrzymującej się presji na wzrost jednostkowej wielkości statku (to w sytuacji wysokiego stopnia wykorzystania zdolności przewozowej statku gwarancja obniżki kosztów jednostkowych), przy ograniczonej możliwości wykorzystania instrumentu cenowego (niski poziom popytu efektywnego i jego elastyczności cenowej), kreują jednak stany kryzysu finansowego w wielu przedsiębiorstwach żeglugowych. To skutek niskiego pułapu przychodów i braku możliwości przekroczenia *break-even-point*. To z kolei, ograniczając ich bieżącą płynność finansową, stanowi realne zagrożenie upadłością. Problem ten prezentuje wykres na rys. 1.



**Rysunek 1.** Zysk netto największych globalnych operatorów kontenerowych w 2013 r.

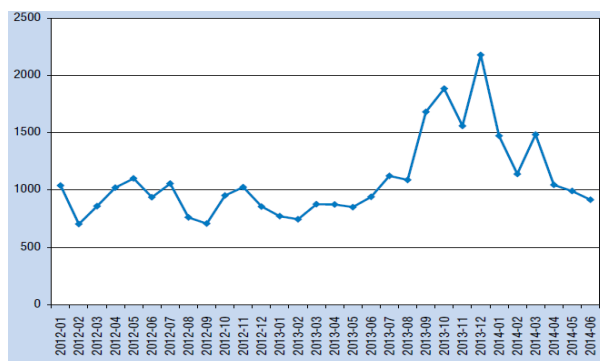
Źródło: <http://www.drewry-associates.com.uk> [29.07.2015]

Stan głębokiej nierównowagi rynków frachtowych i będącego jej następstwem kryzysu finansowego przedsiębiorstw żeglugowych, działających głównie w segmencie globalnej żeglugi kontenerowej, wynika nie tylko z niskiego poziomu stawek frachtowych i czarterowych, ale również ich wysokiej dynamiki - i to zazwyczaj nieprzewidywalnej lub trudnej do

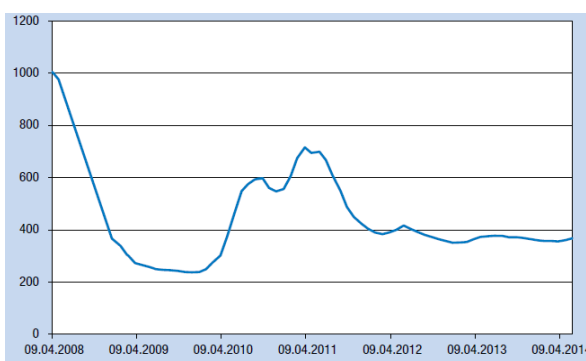
<sup>10</sup> <http://www.drewry-associates.com.uk>. [25.02.2016] oraz E. Karakitsos, L. Varnavides, *Maritime economics*, op. cit., s. 99.



przewidzenia na podstawie analizy podstawowych tendencji rynkowych. Ich wahania w czasie odzwierciedlają indeksy frachtowe/czarterowe (por. rys. 2 i 3). Analizują je spedycytorzy, przewoźnicy morscy i załadowcy, podejmując działania o charakterze antykryzysowym.



**Rysunek 2.** BDI dla ładunków masowych suchych  
2012-2014 (1985 r. = 1000 pkt)



**Rysunek 3.** Indeks New Con-TEX dla lat 2008-  
- 2014

Źródło: *Review of maritime transport 2014. Report by the UNCTAD*. New York-Geneva 2014, s. 53 i 58.

Duża amplituda wahań popytu efektywnego na niektórych rynkach frachtowych (np. kontenerowych), jak też innych rynkach silnie powiązanych z nimi, np. Paliwowych, i towarzysząca im nierównowaga, wywołują zjawiska kryzysowe. Ze względu na ich charakter i globalny zasięg, obejmują one swym zakresem nie tylko sam sektor żeglugi, ale również handlu międzynarodowego oraz pozostałe ogniwa globalnego łańcucha dostaw. Najczęściej pojawiające się stany kryzysowe wynikają z: 1/ powtarzających się okresowo szoków paliwowych, 2/ załamania popytu efektywnego na usługi przewoźników na rynku frachtowym na skutek recesji. Operatorzy żeglugowi muszą w tych okolicznościach sukcesywnie dostosowywać swoje modele biznesowe do dynamicznie zmieniających się uwarunkowań rynkowych i poszukiwać skutecznych strategii antykryzysowych.

Jedną z nich jest strategia spowolnienia, która w segmencie najbardziej energochłonnej żeglugi kontenerowej pozwala zaoszczędzić 3-7 % paliwa w trakcie eksploatacji siłowni pod mniejszym obciążeniem – to skutek redukcji prędkości kontenerowców. W sytuacji rosnącego rynku przewozu kontenerów o 4-5 % rocznie oznacza to, że oszczędność paliwa zwiększa się w tym czasie o 6-8 %. Przykładem może być Maersk Line, który np. w 2013 r. przewiózł 7 % więcej kontenerów niż rok wcześniej, a przy tym zaoszczędził o 8 % więcej na paliwie. Gdyby Maersk tego nie zrobił, to w 2012 r. zapłaciłby 1,6 mld \$ więcej za paliwo<sup>11</sup>. Również chiński operator CSCL wydał mniej środków na paliwo i to pomimo wzrostu przewozu kontenerów o 2 %. Dzięki temu linie kontenerowe zmniejszyły znacznie swoje koszty operacyjne.

Przy obecnych uwarunkowaniach rynkowych przewoźnicy morscy – nie tylko zresztą kontenerowi, działając w segmencie rynku oligopolistycznego, nie mogą zatem stosować strategii cenowych, wpisujących się w ich koncepcje zarządzania finansami i ustalony model biznesowy firmy. Strategie tego typu oparte są generalnie na dwu zasadniczych kryteriach:

- osiągnięcia optimum ekonomicznego w sferze operacyjno-handlowej, które przewoźnik morski uzyskuje wówczas, gdy jego koszt krańcowy krótkookresowy zrównuje się z przychodem krańcowym; jest to faktycznie jego ekonomiczny (ale nie finansowy) punkt opłacalności produkcji - odpowiednik *break-even-point* operatora (oligopolisty),
- optimum technicznego (technologicznego) produkcji, postrzeganego w kategoriach wyższego stopnia wykorzystania pojemności posiadanego tonażu, które przewoźnik morski osiąga

<sup>11</sup> [www.drewry.bulletins.com](http://www.drewry.bulletins.com). (18.02.2014)

wówczas, gdy jego krótkookresowy koszt krańcowy zrównuje się z przeciętnym kosztem całkowitym realizacji usług przewozowych (łącznie koszty stałe i zmienne); po przekroczeniu tego optimum, tj. poziomu produkcji, koszt krańcowy przewozu każdej kolejnej jednostki jest już o wiele wyższy od uzyskiwanego przez przewoźnika przychodu krańcowego, a zatem jednostkowa rentowność procesu sukcesywnie maleje, co rodzi konieczność orientacji na maksymalizację łącznego przychodu (*economies of scale*).

W zależności od typu rynku, na którym działa przewoźnik, punkt optimum ekonomicznego i technologicznego jego usług będzie kształtował się różnie w funkcji wykorzystania potencjału przewozowego. I tak, obecnie można przyjąć, że w warunkach duopolu optimum ekonomiczne uzyskuje się już zazwyczaj przy wykorzystaniu min. 55 % potencjału przewozowego, podczas gdy na rynku oligopolistycznym próg ten kształtuje się praktycznie na poziomie ok. 63-65%, a tzw. konkurencyjnego monopolu dopiero powyżej 70% (przewoźnik uzyskuje większe efekty skali produkcji będące rezultatem redukcji jego łącznych jednostkowych kosztów stałych).

W przypadku optimum technologicznego granica ta przesuwana się odpowiednio wyżej na osi produkcji, określającej z jednej strony jej rozmiary a z drugiej stopień wykorzystania maksymalnej zdolności przewozowej (podaży potencjalnej). Dla duopolu punkt ten to ok. 65%, oligopolu ok. 75 %, a ograniczonego monopolu 83-88 % efektywnie wykorzystanej pojemności przewozowej mierzonej w TEU<sup>12</sup>.

Należy jednak przy określaniu tej wielkości w każdym przypadku mieć na uwadze to, czy przewoźnik (operator kontenerowy) realizuje wyłącznie działalność przewozową i jest to jedyna domena jego aktywności w tym sektorze, czy też, jak to obecnie ma dość powszechnie miejsce i dotyczy większości dużych globalnych operatorów (Maersk, MSC CGM, MOL itp.), zakres tej aktywności jest szerszy i obejmuje także działalność operacyjną w terminalach kontenerowych i innych ogniwach logistycznego łańcucha dostaw. W tym drugim wypadku, przewoźnik funkcjonując w ramach silniej zintegrowanego kapitałowo łańcucha dostaw, ma większą możliwość transferu oraz dywersyfikacji kosztów i przychodów i może redefiniować swój *break-even-point*, jako kategorię ekonomiczno-operacyjną inaczej, tj. nie podmiotowo dla każdej sfery, ale przedmiotowo – funkcjonalnie dla całego obszaru swojej aktywności i zaangażowanych zasobów. Oznacza to, że w przypadku takiego przewoźnika - w ramach każdego typu rynku - zarówno optimum ekonomiczne, jak i głównie technologiczne, przesunie się w kierunku wyższego stopnia wykorzystania zdolności przewozowej, stwarzając mu większe szanse redukcji kosztów stałych i poprzez to - w dążeniu do wzrostu przychodów (EBITDA) - także zmniejszenia jego presji na wzrost stawek frachtowych w dobie recesji.

Wskaźniki te wyznaczają w praktyce potencjalne pola i formy reakcji cenowej przewoźnika – głównie kontenerowego działającego na określonym typie rynku (o cechach oligopolu), który cechuje się rozpoznaniem przez niego rozkładem zgłoszeń i realizacji popytu efektywnego. Brak możliwości osiągnięcia lub utrzymania optimum ekonomicznego (np. na skutek ograniczeń ze strony popytowej – stan recesji i brak dostatecznie gęstego strumienia zgłoszeń, przy jednocześnie utrzymującej się znacznej nadwyżce podaży), będzie zmuszał zatem przewoźnika do reorientacji w kierunku bliższym kategorii optimum technologicznego.

Taka strategia (orientacja) ukierunkuje go bowiem silniej na minimalizację kosztów eksploatacji tonażu, przy równoczesnym dążeniu – pomimo spadkowej tendencji popytu efektywnego - do zachowania istniejącego poziomu stawek frachtowych. Strategia ta potencjalnie jest więc korzystna dla załadowców. Eliminuje ona bowiem lub też ogranicza presję, jaką w takiej sytuacji zwykli wywierać na nich przewoźnicy, wymuszając m.in. wprowadzenie lub wzrost licznych dodatków frachtowych, bądź też zastosowanie ogólnej podwyżki bazowych stawek frachtowych, tzw. mechanizmu korekty stawek - GRI (*General Rate Increase*), znacznie nadużywanego w okresie 2013 – 2015.

<sup>12</sup> Wskaźniki te oszacowano na podstawie publikowanych w latach 2012 – 2015 raportów Drewry (biuletynu Drewry).

Pole działania operatora zawarte jest w takim przypadku w przedziale między optimum ekonomicznym a technicznym produkcji. Działaniom takim towarzyszy też zazwyczaj charakterystyczna dla takiego układu strategia cenowa, wyrażająca się w stopniowym odchodzeniu od orientacji na maksymalizację rentowności jednostkowej produkcji usług (nadwyżki krańcowego przychodu nad kosztami krańcowymi produkcji) w kierunku strategii minimalizacji kosztów, przy jednoczesnym dążeniu do utrzymania dotychczasowego lub możliwie stabilnego poziomu przychodów (minimalna rentowność). Zmiana rozkładu strumienia popytu efektywnego i jego realizacji, wyrażająca się wzrastającą intensywnością zgłoszeń potrzeb przewozowych i postępującą równoległe redukcją nadwyżkowej podaży, wygeneruje z kolei w ramach takiego typu rynku inny rodzaj strategii cenowej. Procesowi stopniowego odchodzenia od punktu orientacji na optimum techniczne produkcji w kierunku optimum ekonomicznego, towarzyszyć będzie stała presja na wzrost stawek frachtowych i poprawę wskaźnika rentowności jednostkowej produkcji - maksymalizacja przychodu krańcowego i minimalizacja kosztów krańcowych. Taka strategia cenowa i orientacja rynkowa przewoźników morskich nie ma jednak szans realizacji w perspektywie najbliższych kilku lat.

Jej wprowadzenie wymaga bowiem powrotu do względnie zrównoważonych rynków frachtowych i utrwalenia ich struktur. Dopiero wówczas przewoźnicy morscy mogliby uzyskać pozycję pozwalającą im skutecznie oddziaływać na zachowania poszczególnych podmiotów - uczestników logistycznego łańcucha dostaw. Co więcej, w warunkach postępującej koncentracji w sektorze transportu morskiego, sukcesywnie wzrosła by również ich siła (w tym negocjacyjna) w relacji do strony popytowej rynku – załadowców (eksporterów i importerów), co realnie umożliwiłoby im przejmowanie funkcji operatora łańcucha dostaw na całym odcinku przewozu. Przejmując wiodącą rolę w sferze zarządzania globalnym logistycznym łańcuchem dostaw, mogliby dopiero wówczas stopniowo wprowadzać własne, oparte na założeniach ich modeli biznesowych strategie i rozwiązania w sferze cenowej, wpływając w ten sposób aktywnie na kreowanie ładu logistycznego w przestrzeni żeglugowej i tym samym pośrednio w ramach morskiej przestrzeni logistycznej.

## **Zakończenie**

Przedsiębiorstwa portowe i żeglugowe to podmioty, które z racji ich wiodącej roli w sektorze międzynarodowego transportu morskiego, mają szerokie spektrum możliwości oddziaływania na morską przestrzeń transportową i logistyczną oraz aktywnego współkształtowania tej sfery globalnej przestrzeni gospodarczej. Przeprowadzone badania wskazują, iż przedsiębiorstwa te, a głównie zarządy morskich portów, operatorzy intermodalnych terminali portowych i przedsiębiorstwa żeglugowe funkcjonujące w ramach silnie konkurencyjnego globalnego otoczenia logistycznego, poddane oddziaływaniu systemu międzynarodowej regulacji publicznej oraz rynkowej, podejmują – szczególnie w warunkach turbulentnego otoczenia - działania zmierzające do budowy ładu logistycznego w mikrośrodku, w którym funkcjonują. Działania, jakie podejmują uzależnione są w dużym stopniu od typu rynku, na jakim funkcjonują, ich pozycji konkurencyjnej na tym rynku i fazy koniunktury gospodarczej (okres badania tych procesów ma zatem istotne znaczenie dla określenia wyników).

W warunkach nierównowagi globalnych morskich rynków portowych i frachtowych – praktycznie przy każdym typie nierównowagi rynkowej, dążą one i to zazwyczaj dość skutecznie do budowy, za pomocą dostępnych im narzędzi podstaw ładu o typowo propodażowej orientacji. Jedynie w warunkach względnej równowagi rynkowej, tj. równowagi chwiejnej, są one w stanie aktywnie wspierać procesy tworzenia spójnej w skali globalnej przestrzeni logistycznej. Tylko przy takim stanie koniunktury gospodarczej, która warunkuje równowagę rynkową w sektorze globalnego transportu morskiego można zatem uznać, że

zarówno sfera regulacyjna, jak i kształtowana przez nią sfera realna globalnego sektora transportu morskiego, dzięki aktywnym pro popytowym działaniom podejmowanym przez przedsiębiorstwa portowe i żeglugowe, integruje dostatecznie skutecznie morską globalną przestrzeń logistyczną tak w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, tj. z układem lądowych ogniw łańcuchów dostaw.

## Literatura

1. Alderton P., *Porty management and operation*. Second edition. LLP London-Hong-Kong 2005
2. Brodie P., *Commercial Shipping Handbook*. Second edition. Informa, London, 2006
3. Cullinane K., *Editorial: key themes in shipping economic*, [w:] *Shipping Economics. Research in Transportation Economics*. Edited by K. Cullinane. Elsevier 2005
4. Grzelakowski A. S., Matczak M., *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*. Wyda wnictwo AM Gdynia, Gdynia, 2012
5. Grzelakowski A. S., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda i forma finansowania inwestycji w sferze infrastruktury transportowej*, [w:] *Formy i metody finansowania infrastruktury transportu w Polsce. Problemy optymalizacji systemu finansowania infrastruktury transportu*, praca zbiorowa pod red. A. S. Grzelakowskiego, Wyd. AM Gdynia, Gdynia 2005
6. Heaver T, Meersman H, Moglia F and Van de Voorde E., *Do mergers and alliances influence European Shipping and Port Competition?* Research paper. Faculty of Applied Economics. Department of Transport & Economics. Antwerp – London, 2009
7. <http://www.drewry-associates.com.uk>.
8. Karakitsos E., Varnavides L., *Maritime economics. A macroeconomic approach*. Palgrave Macmill, New York 2014
9. *Review of maritime transport 2014*. Report by the UNCTAD secretariat. New York-Geneva 2014
10. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich. Dz.U. 1997 Nr 9 poz.44 (wraz z późn. zmianami). Tekst jednolity na podstawie Dz.U. z 2010 r. Nr 33, poz.179
11. [www.drewry.bulletins.com](http://www.drewry.bulletins.com)

## PORT AND SHIPPING COMPANIES AS GLOBAL PLAYERS WITHIN THE MARITIME TRANSPORT AND LOGISTICS AREA

### Summary

The main aim of the study was to present the current role of the maritime transport companies acting in the global maritime logistics area in the creation of fundamentals of integrated order in this sphere of global economy. The study carried out have confirmed that seaport and shipping companies take active measures aiming at building logistics governance in microenvironment which the function in. Generally, however, functioning in the conditions of market disequilibrium, they are seeking, by using the tools available to them, to build the foundations of logistics governance based on typical supply-side orientation. Only in terms of relative market equilibrium they are able, thanks to active demand-side oriented activities, to support effectively all necessary processes directed

towards creating a consistent in a global scale logistics area, regulated by both the international market mechanism and public one, i.e. the global maritime policy (governance).

**Keywords:** maritime transport companies, maritime logistics area, logistics order

Prof. zw. dr hab. Andrzej S. Grzelakowski  
Akademia Morska w Gdyni  
81-225 Gdynia, ul. Morska 81-87  
grand@am.gdynia.pl