

Andrzej S. Grzelakowski¹
Akademia Morska w Gdyni

Rozwój logistyki i logistycznych łańcuchów dostaw oraz ich wpływ na systemy zarządzania portami morskimi

Rozwój logistyki i globalnych łańcuchów dostaw i ich wpływ na porty morskie

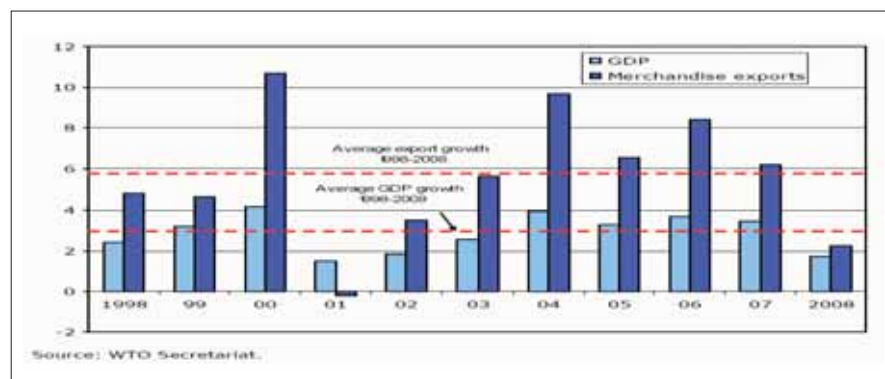
Obserwowany w ostatniej dekadzie dynamiczny rozwój gospodarki światowej, stymulowany procesami deregulacji wszystkich w zasadzie rodzajów rynków i liberalizacji handlu (WTO), doprowadził do silnego, niespotykanego dotychczas w tej skali wzrostu handlu światowego. W latach 1998 – 2008 przeciętny wzrost PKB w skali globalnej wynosił nieco ponad 3%, co w efekcie generowało wzrost światowego eksportu w tym okresie w wysokości 5,8% (rysunek 1).

Wyższa dynamika rozwoju handlu niż PKB w skali światowej, będąca skutkiem postępujących procesów globalizacji, w głównej mierze silnie oddziaływała na wzrost handlu realizowanego drogą morską. Rozwój handlu morskiego, którego udział w handlu światowym w ujęciu ilościowym sięga obecnie już ponad 84% i nadal rośnie, osiągając ponad 8,2 mld ton masy towarowej przemieszczanej drogą morską, stymulował z kolei dynamiczny rozwój floty morskiej i portów morskich w skali globalnej². Procesom tym, dynamikę których, jak się przypuszcza na krótko tylko, wyhamował obecny kryzys gospodarczy, towarzyszy zjawisko silnej konkurencji w układzie rynków towarowych i transportowych i będące jej naturalnym następstwem procesy koncentracji strumieni towarowych (głównie kontenerowych), a w konsekwencji kapitałowej i podmiotowo – pro-

dukcyjnej w sektorze żegluga morskiej i w portach morskich³.

W celu zapewnienia sprawnego i efektywnego, w kategoriach kosztów i czasu przepływu, strumieni towarowych w relacjach lądowo – morskich w wymiarze globalnym oraz towarzyszących im strumieni usług realizowanych na ich rzecz, jak też informacji, dokumentów i środków finansowych, wprowadzano na szeroką skalę logistykę. Implementacja rozwiązań logistycznych nie następowała jednakże ani zbyt dynamicznie, ani też dostatecznie równomiernie w poszcze-

Koncepcja ta, a więc ogniwa logistycznego (intermodalnego) łańcucha transportowego, oparta na tradycyjnym i dość statycznym podejściu do logistyki, wyznaczała wprawdzie portom morskim w ich dotychczasowym modelu organizacji i zarządzania zasobami oraz działalnością portową (przestrzenią gospodarczą portu) nowe, dodatkowe funkcje i zadania o profilu logistycznym, w tym dotyczące zarządzania terenami, ale nie były one traktowane jako zbyt uciążliwe, wymagające głębokich zmian i działań dostosowawczych. Większość portów postrzegała je jedynie jako



Rys. 1. Przeciętna dynamika wzrostu gospodarki światowej i eksportu w latach 1998 – 2008.
Źródło: Sekretariat WTO.

gólnych ogniwach fazy cyrkulacji. Jedne podmioty – korporacje transnarodowe i wiodący przewoźnicy – wdrażały je szybko i w pełnym zakresie, a inne – w tym porty morskie (zarządy portów i operatorzy terminali) dość opieszale i z reguły połowicznie, uważając, że utworzenie centrum logistycznego samoistnie rozwiązuje problem włączenia się do logistycznego łańcucha transportowego.

wymóg budowy centrów dystrybucyjno-logistycznych na swych terenach lub w ich najbliższym sąsiedztwie dla aktywnych operatorów logistycznych korzystających z usług portu, jak również rozbudowy i modernizacji obiektów infrastruktury i suprastruktury portowej oraz tworzenia ułatwień dla działalności spedycyjno-logistycznej w porcie. Co najwyżej firmy portowe tworzyły dział logistyki w swych strukturach organi-

¹ A. S. Grzelakowski, Akademia Morska w Gdyni, Katedra Systemów Transportowych (przyp. red.).

² W ostatnim 30-leciu światowy handel morski w ujęciu ilościowym wzrastał przeciętnie corocznie o 3,1%, co oznacza, pomijając kryzys gospodarczy widoczny w tym sektorze od 9 miesięcy, iż w 2020 r. może on osiągnąć ponad 11,5 mld ton (wzrost o 44% w relacji do poziomu z 2008 r), a w 2031 – 16,4 mld ton., a więc podwoi się. Por. Review of Maritime Transport 2008. Report by the UNCTAD secretariat. New York and Geneva. 2008, s. 21 i 24.

³ W 2008 r. 35 krajów zarejestrowało pod swoją banderą 93% światowej floty handlowej. 70% tonażu światowego zarejestrowane jest w 10 krajach, a 5 spośród nich skoncentrowało blisko 50% floty handlowej. W żegludze kontenerowej z kolei 20 największych operatorów dysponuje 70% światowej floty przewozowej, a 10 z nich (w tym w pierwszej piątce największych 4 z Europy) skoncentrowało aż 52% pojemności przewozowej floty kontenerowej. W sektorze portowym z kolei 100 największych portów kontenerowych koncentruje ponad 80% światowych obrotów, a 20 z nich 48% ogółu przeładunków (TEU), z czego same porty Chin obsługują 29% obrotów kontenerowych świata. Ibidem, s. 61, 96, 108 i 113.

zacyjnych, który realnie niczego nie zmienił w tradycyjnym zakresie i formach ich typowo transportowej orientacji. Tylko nieliczne porty wdrażały logistyczne koncepcje zarządzania i faktycznie zarządzały procesami zgodnie z wymogami logistyki, rozwijając działalność logistyczną i oferując samodzielnie usługi logistyczne na większą skalę, przekształcając swe dotychczasowe spetryfikowane struktury w nowoczesne systemy logistyczne. Postępowały tak jedynie największe porty kontenerowe Dalekiego Wschodu, porty USA i czołowe porty UE.

W efekcie, mimo ogromnych postępów w rozwoju logistyki w sektorze produkcji, handlu oraz transporcie (żegluga morska, międzynarodowy transport drogowy i kolejowy), porty morskie jeszcze pod koniec minionej dekady w swej ogromnej masie zdecydowanie odstawały od obowiązujących standardów w tej dziedzinie. Cechowały się ponadto, co w pewnym sensie trwa do dziś, z racji ich odmiennych od otoczenia systemów zarządzania i administracji wewnątrzportowej, znaczną izolacją od pozostałych ogniw współczesnego łańcucha transportowego, stanowiącego obecnie integralną część logistycznego łańcucha dostaw. Traktowane były też i to nie zawsze z powodu swoich techniczno – technologicznych niedomogów, jako największa bariera w rozwoju handlu i transportu międzynarodowego w skali tak regionalnej, jak i globalnej. I tak, w wielu przypadkach, postrzegane są nadal. Wynika to przede wszystkim z braku spójności ich systemów i modeli zarządzania z logistyczną koncepcją organizacji handlu międzynarodowego i nowym zintegrowanym sieciowym modelem dystrybucji oraz optymalizacji kanałów – tak dostaw, jak i zbytu oraz ich niedostosowania do standardów zarządzania logistycznym łańcuchem transportowym.

Dynamika i zakres zmian rynkowych wywołanych tempem globalizacji i wyzwania, jakie niosły one z sobą – budowa i utrzymywanie przewag konkurencyjnych, kreowanie wartości dodanej, itp., zdecydowanie wykraczały nie tylko, poza sferę możliwości dostosowawczych większości portów, ale i w istocie swej podważały tradycyjną, wąsko postrzeganą koncepcję logistyki⁴. W efekcie rozwinęła się

i została wdrożona koncepcja zarządzania łańcuchem dostaw (SCM) oparta na formule logistycznej⁵. Skala problemów wchodzących w zakres funkcjonowania łańcucha dostaw oraz zasięg i obszar jego oddziaływania na sferę procesów gospodarczych są o wiele szersze niż tradycyjnej logistyki⁶. Koncepcja SCM bazuje bowiem na możliwie pełnej integracji wszystkich procesów gospodarczych i rodzajów działalności, wykonywanych od momentu planowania popytu poprzez dostawy i zaopatrzenie w surowce, półfabrykaty i materiały dostarczane do produkcji dóbr wytwarzanych przez ich producentów, a następnie zbywanych wraz z pakietem niezbędnych usług towarzyszących strumieniowi przepływów towarowych w fazie dystrybucji, z którym nieodłącznie związany jest przepływ informacji i strumieni finansowych, aż do momentu realizacji popytu, to jest dostawy danego dobra do finalnego odbiorcy/użytkownika wraz z obsługą zwrotów i fazą koniecznej utylizacji produktu, celem wygenerowania wartości dodanej dla klienta⁷. Niezależnie od tego, iż to klient znajduje się w centrum uwagi zarządzającego łańcuchem dostaw (zasada logistyki – ECR), przyjmuje się, że wartość dodana wygenerowana w poszczególnych jego ogniwach, powinna być również dzielona między partnerów – uczestników tego łańcucha. Oznacza to, że uczestnictwo w łańcuchu dostaw zintegrowanym tak horyzontalnie, jak i wertykalnie powinno być opłacalne (rentowne) dla każdego z podmiotów – jeśli nie w krótkim, to przynajmniej w średnim horyzoncie czasu. W długim okresie korzyści z tego tytułu mają już charakter wielowymiarowy.

Kryterium wielostronnych korzyści – partycypacji w wartości dodanej, jest ważną przesłanką, a często głównym celem budowy łańcuchów dostaw i zarządzania nimi. Bodziec ten ma zachęcać menedżerów do myślenia kategoriami wykraczającymi swym zakresem poza wąskie granice, wskazując im korzyści wynikające z integracji różnego typu procesów gospodarczych realizowanych przez innych, kolejnych uczestników (ogniwa) zorganizowanego i jednolicie zarządzanego łańcucha dostaw. Z drugiej strony, każdy z nich musi być świadom faktu, iż formuła ta może być efektywna tylko wówczas, gdy występuje tylko jeden

operator – podmiot zarządzający (menedżer) procesami w ramach S. C., który może podejmować realnie decyzje tak operacyjne, jak i strategiczne dotyczące całego łańcucha. Oznacza to, że pozostali uczestnicy łańcucha dostaw muszą się podporządkować liderowi – głównemu operatorowi.

Głównymi zatem cechami, charakteryzującymi procesy realizowane w ramach formuły SCM są:

- tworzenie ułatwień w zakresie efektywnego i sprawnego dwukierunkowego przepływu produktów – dóbr i usług oraz informacji i pieniędzy
- realizacja i kontrolowanie tych procesów przez różne podmioty, przy czym operator główny – lider musi być dostatecznie silny i zdolny do ich koordynacji
- występowanie sprzecznych celów i konfliktów interesów między uczestnikami, które główny operator powinien łagodzić, ograniczać i stopniowo eliminować, zarządzając efektywnie procesem redystrybucji wartości dodanej (VA) i sterując skutecznie rozkładem *trade-offs*.

Sprawny i efektywny oraz elastyczny łańcuch dostaw, ogniwem którego w relacjach lądowo – morskich musi być zawsze port morski lub co najmniej jego określony terminal, powinien być oparty na następujących podstawach:

- celowo wykreowanej poziomej strukturze. Następuje bowiem ewolucja od funkcjonalnej do horyzontalnej struktury powiązań biznesowych – zarządzający łańcuchem dostaw podmiot powinien koordynować procesy a nie funkcje tam wykonywane
- wielofunkcyjnej skali i wieloczynnościowym zakresie. Musi obejmować ogół procesów i możliwych aspektów działalności (popytowych, podażowych i poza podażowych)
- rzeczywistym partnerstwie między wszystkimi ogniwami – uczestnikami łańcucha dostaw
- ułatwieniu dostępu do wszystkich informacji i dzieleniu się informacją między uczestnikami. Musi być zapewniony swobodny, pełny obieg informacji i nieograniczony dostęp do niej.

Dzięki takiej konstrukcji łańcucha dostaw i formule zarządzania nim uzyskuje się liczne korzyści, tak wymierne, jak i niewymier-

⁴ Por. D. M. Lambert, J. R. Stock, L. M. Ellram, *Fundamentals of Logistics Management*. Irwin McGraw-Hill 1998, s. 504.

⁵ M. C. Mejza, J. D. Wisner, *The Scope and Span of Supply Chain Management*, „The International Journal of Logistics Management” Vol. 12, No. 2 (2001), s. 37.

⁶ M. C. Cooper, D. M. Lambert, J. D. Pagh, *Supply Chain Management. More than a New Name for Logistics*, „The International Journal of Logistics management”. Vol. 8, No. 1 (1997), s. 1-5.

⁷ Ibidem, s. 37-38.

ne. Najważniejsze z nich, szczególnie istotne w dobie globalizacji dla portów morskich – tak zarządów portów, jak i operatorów terminali portowych, to: znaczna redukcja czasu dostaw towarów i trwania poszczególnych cykli, obniżenie poziomu wymaganych zapasów i kosztów dystrybucji, lepsze dostosowanie do wymogów obsługi klienta, możliwość budowy przewag konkurencyjnych oraz uzyskanie zwiększonej wartości dodanej dzięki działaniom opartym na interakcji klient – producent – dostawca.

Systemy i modele zarządzania portami morskimi i ich wpływ na efektywność funkcjonowania i rozwoju portów

Porty morskie z racji ich szczególnej lokalizacji, wielkości i zakresu prowadzonej działalności, wynikającej z wielu funkcji jakie mogą pełnić oraz rozlicznych powiązań z bliższym i dalszym otoczeniem – tak krajowym, jak i międzynarodowym (multimodalne węzły transportowe), zawsze były i są również obecnie traktowane w wielu krajach jako tak zwane dobro publiczne (*public good*). Przejawem takiego podejścia (doktryny) jest daleko posunięta, wielopłaszczyznowa ingerencja władz publicznych w poszczególne sfery ich działalności. Interwencjonizm ten obejmuje przy tym nie tylko sferę regulacyjno – porządkową (administracja portowa), ale również zarządczą, jak też operacyjno – produkcyjną (eksploatacyjną), a niekiedy, co zdarza się już dzisiaj wyjątkowo, handlowo – usługową (spedycyjno – logistyczną, maklerską, itp.). Typową formą i zarazem narzędziem tej interwencji jest zazwyczaj system zarządzania portem.

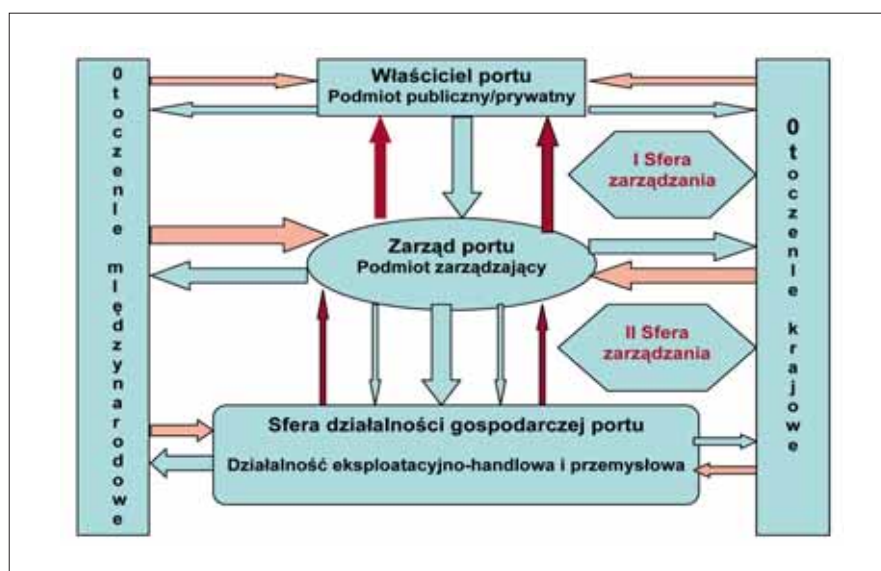
System zarządzania portem morskim to jeden z kluczowych elementów sfery regulacji sektora portowego i zarazem integralny składnik polityki portowej każdego państwa nadmorskiego. Reguluje on ogół podstawowych relacji między właścicielem terenów portowych i znajdujących się tam składników infrastruktury technicznej (podmiotem zarządzającym), a portem jako wydzielonym w sensie technicznym – produkcyjnym i funkcjonalno – przestrzennym organizmem gospodarczym (przedmiot zarządzania) wraz z jego rozlicznym układem relacji z otoczeniem. System zarządzania obejmuje ogół relacji prawno – organizacyjnych, administracyj-

nych, ekonomiczno – finansowych i techniczno – przestrzennych oraz społecznych i ekologicznych, jakie powstają w układzie podmiot (właściciel) zarządzania – przedmiot (portowy organizm gospodarczy). W aspekcie przedmiotowym, system zarządzania obejmuje zarządzanie wydzieloną przestrzenią portową wraz zasobami, które tam istnieją i ma na celu optymalne ich wykorzystanie oraz generowanie wartości dodanej (*shareholder's value*) dla podmiotu zarządzającego – publicznego lub prywatnego. W aspekcie podmiotowym z kolei, system zarządzania koncentruje się na kształtowaniu odpowiednich z punktu widzenia właściciela portu relacji z podmiotem powoływanym zazwyczaj przez niego do celów zarządzania portem (zarządem portu) i innymi podmiotami oraz jednostkami działającymi w porcie w sferze:

oraz interesy gospodarcze i handlowe kraju z interesami podmiotów międzynarodowych, jest określany i wprowadzany w życie na mocy aktu prawnego, zazwyczaj w randze ustawy tak zwanej portowej (*harbour act*). W swej konstrukcji prawno – organizacyjnej odnosi się on do wszystkich sfer i płaszczyzn działalności portu morskiego, to jest tak sfery administracyjno – porządkowej, jak też sfery zarządu gospodarczego oraz sfery eksploatacyjnej i handlowej (operacyjno – produkcyjnej) portu. W ujęciu schematycznym istotę systemu zarządzania portem morskim przedstawić można w sposób pokazany na rysunku 2.

System zarządzania portem morskim (rysunek 2) określa wzajemne relacje między:

- podmiotem zarządzania (właścicielem terenów i infrastruktury technicznej, a niekiedy i suprastruktury), a powoływanym



Rys. 2. Schemat systemu zarządzania portem morskim. Źródło: opracowanie własne

- eksploatacyjnej i handlowo – usługowej – operatorzy terminali przeładunkowych, firmy spedycyjno – logistyczne, firmy sektora obsługi transportowo – handlowej
- administracyjno – porządkowej – administracja morską, urzędy celne, straż graniczna, straż portowa, policja i służby porządkowe, służby sanitarno – epidemiologiczne, etc.

System zarządzania portem morskim obejmuje swym zakresem oba aspekty, które wzajemnie się przenikają, określając ogół w/w relacji tak w długim, jak też w średnim i krótkim okresie. System zarządzania, jako podstawowy mechanizm regulacyjny określający zasady funkcjonowania i rozwoju sektora portowego, gdzie krzyżują się interesy czynnika publicznego i prywatnego

- przez niego do celów zarządzania operacyjnego i zazwyczaj też strategicznego podmiotem – zarządem portu (I sfera zarządzania – *zarządzanie w porcie*)
- podmiotem zarządzającym portem, działającym w imieniu właściciela, a sektorem firm działających w sferze eksploatacyjno – handlowej, operatorskiej, jak też licznymi podmiotami ze sfery administracji morskiej oraz nadzoru i kontroli nad obrotem portowo-morskim – II sfera zarządzania (*zarządzanie w porcie*).

I sfera zarządzania określa rodzaj i charakter relacji między właścicielem portu – regulatorem całości kształtu realizowanej tam działalności (typ podmiotu, rodzaj sektora własności jaki reprezentuje, jego cele strategiczne, formy regulacji, itp.), a podmiotem zarządzającym – w tym: je-

go status prawny, zakres autonomii w sferze decyzyjnej, zadania i obowiązki oraz uprawnienia, zakres odpowiedzialności ekonomicznej i finansowej w obszarze funkcjonowania i rozwoju portu, jego dopuszczalne powiązania ze sferą operacyjną, itp. Ten aspekt ma decydujące znaczenie dla wydzielenia systemów zarządzania portami morskimi.

II sfera zarządzania z kolei, z typowym dla niej układem powiązań ekonomiczno – prawnych i organizacyjno – produkcyjnych podmiotu zarządzającego z podmiotami realizującymi działalność transportowo – produkcyjną na terenie portu w istocie swej nie stanowi podstawy do wydzielenia odrębnych systemów zarządzania lecz modeli zarządzania, które mogą rozwijać się w ramach określonego systemu zarządzania portem lub portami. Generalnie na bazie tradycyjnej formuły zarządzania portami morskimi wyodrębnia się następujące systemy i modele zarządzania:

- system państwowy, gdzie właścicielem portu jest państwo, a w tym:
 1. model zcentralizowany zarządzania – słaba pozycja zarządu portu (brak niekiedy autonomii) oraz wysokie jego zaangażowanie w sferę operacyjną,
 2. model zdecentralizowany – relatywnie silna pozycja zarządu portu – spółka państwowa, ograniczone zaangażowanie w sferze eksploatacji
- system samorządowy (miejski), gdzie właścicielem podstawowych składników portu jest miasto – gmina portowa, a w tym:
 1. model niemiecki – brak zarządu portu lub jego słaba pozycja i bezpośrednio, silne zaangażowanie miasta w sferze eksploatacyjnej portu – komunalne spółki operatorskie,
 2. model flamandzki – wydzielony z władz miasta podmiot zarządzający bez silnej ingerencji w sferę operatorską; tak zwane porty inicjatywy prywatnej
- system autonomiczny, gdzie właścicielem portu jest państwo, miasto, region, a więc sektor publiczny, który podejmuje i integruje działania w celu zarządzania portem:
 1. model pełnego zarządu (landlorda) – silna pozycja zarządu portu i wysoka jego autonomia decyzyjna; nie angażuje się on ponadto w ogóle w sferę operacyjną,
 2. model typu landlord – operator, charakteryzujący się silną pozycją zarzą-

du portu – często jest to spółka z udziałem kapitału państwowego i miasta, z ograniczonym jednakże ze względów ekonomicznych zaangażowaniem w sferze eksploatacji portowej

- system prywatny, gdzie właścicielem podstawowych składników portu jest sektor prywatny, koncentrujący się tak na sferze zarządzania, jak i eksploatacji portu lub jego wydzielonego fragmentu, a w tym:

1. model koncernowy – typowy dla pionowych form powiązań kapitałowych; często brak podmiotu zarządzającego, koncentracja a niekiedy wyłączność na działalności w sferze eksploatacyjnej portu, która nie ma znaczenia dominującego w strukturze działalności koncernu,
2. model kartelowy – typowy dla poziomych form powiązań kapitałowych, gdzie działalność w sferze eksploatacyjnej portu ma znaczenie podstawowe dla działalności kartelu portowego (efekt prywatyzacji portów, globalizacji, itp.).

Obecnie, na skutek daleko zaawansowanej deregulacji gospodarek, postępującej liberalizacji rynków nasilającej się globalizacji oraz rozwoju logistyki i globalnych łańcuchów dostaw, wydzielić można w UE:

- państwowy system zarządzania portami morskimi z silnym, autonomicznym w swych uprawnieniach i obowiązkach zarządem portu (jest to z reguły spółka skarbu państwa), umiarkowanie angażującym się w sferę eksploatacyjną (między innymi porty Grecji, Hiszpanii, Portugalii)
- municypalno – samorządowy system zarządzania, w którym nie tylko wydziela się podmiot zarządzający, ale nadaje się mu się znaczne uprawnienia (silnie wzrasta pozycja zarządu portu) zarówno w sferze zarządzania, jak też developerskiej i operatorskiej (przykład Rotterdamu, Hamburga, Antwerpii – portów, które w ostatnich latach znacznie zmodyfikowały swoje systemy zarządzania, dostosowując się do wymogów logistycz-

nego zarządzania łańcuchami dostaw) • prywatny system zarządzania, szczególnie w jego modelu kartelowym.

Autonomiczny system zarządzania portami, na skutek postępującej „autonomizacji” pozostałych systemów – głównie jednak państwowego, traci rację bytu jako odrębny mechanizm regulacyjny działalności portowej – wtapia się niejako w te systemy (został już realnie przez nie „skonsurowany”). Postępująca „autonomizacja” i w istocie swej unifikacja systemów zarządzania portami morskimi, dokonująca się w wyniku potrzeby lepszego dostosowania się do nasilającego się konkurencyjnego otoczenia, do realizacji czego najskuteczniejszą formą jest możliwie pełne wpisanie się w strategię logistycznego operatora – zarządcy łańcucha dostaw, prowadzi do dalszych zmian systemów i modeli zarządzania. W procesie tym następuje ewolucja roli i funkcji zarządu portu oraz jego relacji ze sferą operacyjno – handlową, to jest podmiotami prywatnymi działającymi w sferze eksploatacji, które z reguły szybciej i łatwiej wpisują się w formułę zarządzania łańcuchem dostaw, niż publiczny podmiot zarządzający całym kompleksem portowym. W konsekwencji tego zmieniają się relacje funkcjonalno – produkcyjne i regulacyjne między pierwszą a drugą sferą zarządzania (rysunek 2), to jest zarządzaniem portem a zarządzaniem w porcie, a więc między zarządem portu a podmiotami działającymi w sferze eksploatacyjnej – operatorami terminali i baz portowych.

Ewolucja ta spowodowała, że w UE już w końcu poprzedniej dekady wyodrębnić można było na bazie dotychczas istniejących tradycyjnych systemów i modeli w zasadzie 3 typy systemów zarządzania. W tym nowym układzie powiązań, bez wątpienia bardziej przyjaznym logistycznemu otoczeniu, w jakim działają największe porty morskie UE, kluczową rolę odgrywa charakter (typ) zarządu portu i jego relacje ze sferą eksploatacji, a więc bardziej druga niż pierwsza płaszczyzna zarządzania. W ujęciu modelowym systemy te prezentuje zestawienie w tabeli 1.

Tab. 1. Zakres zadań i odpowiedzialności zarządu portu.

Typ portu	Infrastruktura	Suprastruktura	Usługi portowe
1. Landlord	Tak	Nie	Nie
2. Dostawca narzędzi	Tak	Tak	Nie
3. Usługowy	Tak	Tak	Tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Alderton, *Port Management and Operations*. LLP Second Edition, London – Hong Kong, 2005, s. 94.

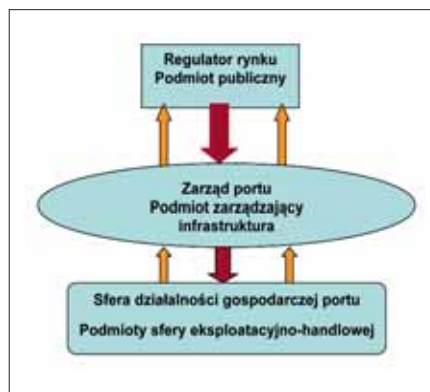
Model landlorda, charakteryzujący się wyraźnym rozdzieleniem typowych dla zarządu portu funkcji regulacyjnych od operacyjnych, wykonywanych przez liczne, całkowicie niezależne w sensie ekonomicznym (kapitałowym) i prawnym od podmiotu zarządzającego portem, jest w swej konstrukcji całkowicie zbieżny z lansowaną od ponad 20 lat w UE koncepcją organizacji i zarządzania rynkiem transportowym. Koncepcja ta, wyrażająca się w potrzebie budowy nowego modelu organizacji rynków przemysłów sieciowych (*network industries*) w UE sprowadza się w istocie do konieczności:

- zapewnienia możliwie pełnej integracji technicznej i koordynacji rozwoju wszystkich subsystemów infrastruktury technicznej (transport, energia, łączność, telekomunikacja)
- rozwoju usług o ogólnym gospodarczym znaczeniu (*services of general economic interest*), czyli produktów wytwarzanych przez przemysły sieciowe (transport i inne)
- budowy jednolitego systemu cen za usługi przemysłów sieciowych opartych na formule internalizacji kosztów zewnętrznych – w tym w portach morskich; podstawą tych cen mają być społeczne koszty krańcowe krótkookresowe lub długookresowe
- budowy jednolitego w sensie organizacyjno – ekonomicznym modelu rynku w sektorze przemysłów sieciowych, opartego na zasadach klarownego rozdzielenia funkcji i zadań uczestników rynku oraz rodzaju oferowanych/nabywanych przez nich produktów.

Model organizacji rynku usług portowych (i transportowych) w UE, zalecany między innymi w tak zwanym Pakiecie portowym I z 2002 roku i II z 2005 roku w sposób schematyczny prezentuje rysunek 3.

Zgodnie z propagowanym modelem organizacji rynku usług transportowych w UE w obszarze infrastruktury, w systemie zarządzania portem typu *landlord*, zarząd portu nie włączający się w sferę działalności eksploatacyjnej jest w istocie tylko podmiotem zarządzającym publiczną infrastrukturą portu. Występuje on tutaj w podobnej funkcji, jak zarządcy infrastruktury w innych sektorach transportu, na przykład kolejowym, lotniczym, czy wodnym śródlądowym. Jako podmiot publiczny, jest realnie odpowiedzialny za dostarczenie niezbędnych składników infrastruktury technicznej operatorom

portowym i pozostałym użytkownikom portu, a faktycznie usług (ułatwień) jakie one oferują, w zamian za opłaty pobierane z tego tytułu na bazie taryfy usług portowych. W systemie tym i jego rozlicznych modelach, zarząd portu koncentruje się głównie na zarządzaniu terenami portowymi i kreowaniu połączeń transportowych portu z zapleczem i przedpolem. System ten jest zatem silnie zorientowany na integrację portu z siecią infrastruktury krajowej i międzynarodowej oraz możliwie pełne zintegrowanie go z systemem transportowym, do którego przynależy i z otoczeniem. W tym sensie system ten nie separuje portu i jego podmiotu zarządzającego od układu logistycznych łańcuchów dostaw. Zarówno operatorzy portowi (firmy sztauerskie), jak



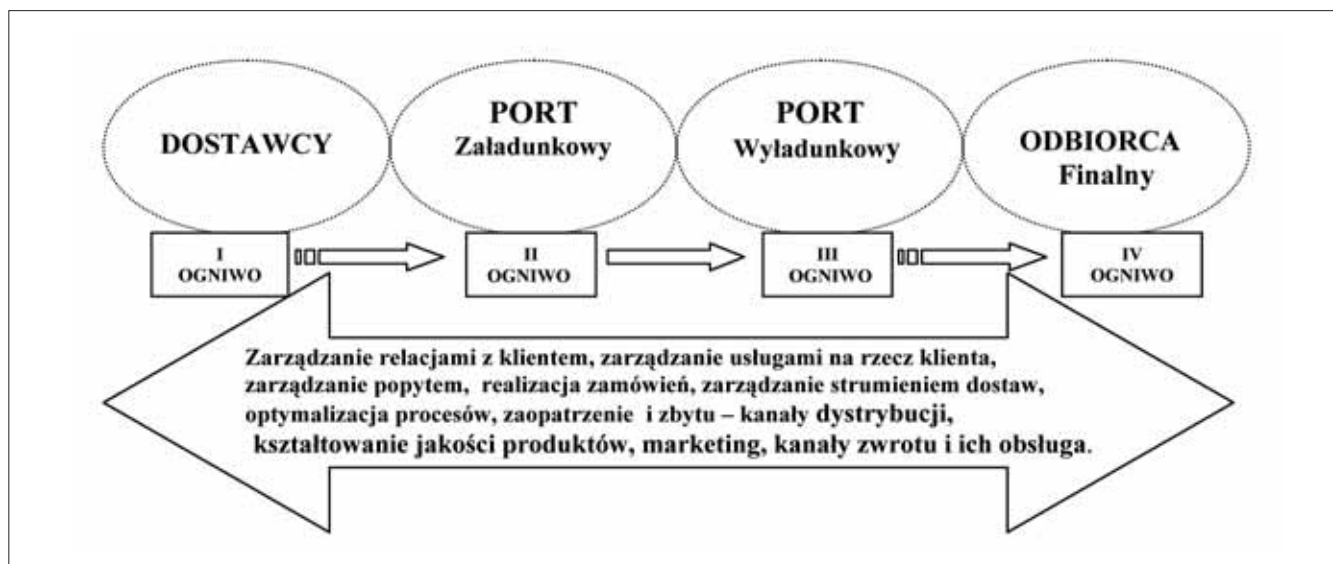
Rys. 3. Model organizacji rynku usług transportowych i portowych w UE (Pakiet portowy I i II). Źródło: opracowanie własne.

i zarząd portu, w tej sytuacji w dobrze rozumianym własnym interesie podatni są na włączenie się w układ międzynarodowych, globalnych łańcuchów dostaw i relatywnie szybko i bez oporów inkorporują rozwiązania logistyczne i koncepcję logistycznego zarządzania łańcuchem dostaw, określoną przez jego operatora.

Drugi system zarządzania, w którym zarząd portu występuje w roli tak zwanego dostawcy narzędzi produkcji – zarówno infrastruktury, jak i urządzeń przeładunkowych i innych składników tak zwanej suprastruktury (tabela 1), jest w swej konstrukcji i ogólnych założeniach zbliżony do pierwszego – *landlorda*. W tym jednakże przypadku, zarząd portu udostępniający (wynajem, leasing) odpłatnie operatorom portowym urządzenia niezbędne do prowadzenia działalności transportowej w porcie, współokreśla nie tylko technologię procesu produkcji usług, ale także w pewnym stopniu organizację procesu produkcji i pracy. Jego pozycja eko-

nomiczna, i tym samym siła wpływu na podmioty działające w sferze eksploatacji, jest w tym systemie nieporównywalnie silniejsza, niż w modelu *landlorda*. Firmy sztauerskie i operatorzy terminali portowych nie są zatem już tak niezależni w sensie operacyjno – produkcyjnym i ekonomicznym, jak w systemie poprzednim. Słabiej wyposażeni technicznie i w efekcie kapitałowo, cechują się zarazem mniejszą zdolnością adaptacji do wymogów rynku – nie wykazują się silną orientacją prorynkową i prologistyczną, stając się bardziej podporządkowani układom pionowym, a więc zarządowi portu i tym samym, jako z założenia słabsi partnerzy, są mniej elastyczni i otwarci na szeroką współpracę z operatorami morskich globalnych łańcuchów dostaw. Zatem ten system zarządzania z założenia nie sprzyja sprawnej inkorporacji portu lub jego terminali do układu łańcuchów dostaw.

Trzeci z systemów zarządzania, tak zwany port usługowy (rysunek 3), zasadzający się na koncepcji szerokiego zaangażowania zarządu portu w sferze eksploatacyjnej (podmiot ten bezpośrednio konkuruje z innymi działającymi tam firmami sztauerskimi lub powołuje firmy operatorskie – spółki córki do tego celu), sprowadza się w istocie do połączenia zadań i funkcji ze sfery zarządzania i – w przypadku tak zwanych systemów prywatnych – także regulacji z działalnością eksploatacyjną, realizowaną na bazie zarządzanych przez niego składników infrastruktury technicznej portu. W tym przypadku zarząd portu występuje w dualnej roli – zarządcy i operatora, co często dla jego klientów i szeroko rozumianego otoczenia jest niejasne i mało przejrzyste, i w wielu sytuacjach prowadzi do zniekształceń rynkowych – naruszenia zasad uczciwej konkurencji. System ten typowy jest w większości przypadków dla portów zarządzanych bezpośrednio przez państwo w jego zdecentralizowanej formule – modelu autonomicznym. W ramach tego reżimu organizacji i zarządzania portem morskim występują liczne bariery utrudniające przekształcenie go w platformę logistyczną i włączenia funkcjonujących tam firm sztauerskich – operatorów terminali w układ zintegrowanych łańcuchów dostaw. Operatorzy portowi są bowiem w takich warunkach silniej zorientowani na układ relacji wewnątrzportowych, to jest pionowy, niż zewnętrzny – poziomy. Działając w warunkach zniekształceń kon-



Rys. 4. Porty morskie w układzie logistycznego łańcucha dostaw. Źródło: A. S. Grzelakowski, M. Matczak, *Maritime supply chains optimization and its impact on seaport management and administration systems – challenges for European ports*. RUCA Antwerp, April 2009.

kurencji w układzie rynku portowego, firmy portowe (w większości prywatne) nie są z reguły dobrze przygotowane do wymogów międzynarodowego, wysoce konkurencyjnego rynku transportowo – logistycznego oraz dostatecznie efektywne i silne kapitałowo, by sprostać wysokim wymaganiom globalnych operatorów łańcuchów dostaw i stać się efektywnymi i sprawnymi ogniwami tych łańcuchów.

Jednak w prywatnym systemie zarządzania portami morskimi, gdzie model tak zwanego portu usługowego jest w istocie typową dla niego cechą charakterystyczną, sytuacja w tym zakresie kształtuje się w zasadzie odmiennie, niż w tak zwanych portach państwowych. W takim przypadku, gdzie zarządca portu – podmiot prywatny – występując w typowo dualnej pozycji sam użytkuje obiekty infrastruktury, mamy do czynienia zarówno z prawną, jak też z ekonomiczną (kapitałową) i organizacyjną integralnością sfery zarządzania ze sferą nie tylko operacyjną, ale i regulacyjną. System ten w swych założeniach „narusza” więc wzorcowy model organizacji rynku w układzie przemysłów sieciowych, ale jednocześnie jako jedyny z grupy systemów zarządzania nie stwarza w zasadzie żadnych barier, tak w zakresie pionowej, jak i – co tutaj szczególnie waż-

ne – poziomej integracji całego portu. Tak jego sfery zarządzania, jak i operacyjnej z międzynarodowym otoczeniem rynkowym. W efekcie porty prywatne, jako typowe porty usługowe, stanowią zazwyczaj integralne, a jednocześnie efektywne i sprawne ogniwa globalnych morsko – lądowych łańcuchów dostaw. Ich miejsce i rolę w tego typu łańcuchach dostaw w sposób poglądowy prezentuje rysunek 4.

W nawiązaniu do rysunku 4 wskazać należy, iż dla operatora – podmiotu zarządzającego międzynarodowym lądowo – morskim łańcuchem dostaw, istotnym problemem jest nie tylko:

- konieczność włączenia do tego wewnętrznie spójnego i zintegrowanego w aspekcie podmiotowo – funkcjonalnym i procesowo – zadaniowym układu zarządu i operatorów zarówno portu wozowego (załadunkowego), jak również przywozowego (wyladunkowego)
- ale również zapewnienie możliwości realizacji w obu ogniwach, często o różnych systemach i modelach zarządzania, własnej koncepcji – formuły zarządzania łańcuchem dostaw.

W tym drugim przypadku, szczególnie w układach globalnych – w regionach i krajach o różnych systemach gospodar-

czych i modelach zarządzania – problem ten jest niekiedy bardzo skomplikowany i trudny dla satysfakcjonującego operatora rozwiązania⁸. Z tego też głównie powodu zarówno załadowcy (eksporterzy i importerzy), jak też globalni operatorzy morscy (głównie kontenerowi) występujący w roli podmiotów zarządzających łańcuchami dostaw w tych relacjach, wspierają wszelkie wysiłki i starania zmierzające do eliminacji różnic między portowymi systemami zarządzania i tym samym ich stopniowego ujednolicenia w skali międzynarodowej⁹. Niezależnie od tego, sami podejmują zdecydowane działania na rzecz korzystnej dla siebie zmiany modelu zarządzania portami, włączając się bezpośrednio – głównie czynią to operatorzy żeglowni poprzez różne formy umów (alianse) lub przejęcia terminali portowych (fuzje/prywatyzacja) – w tę sferę działalności¹⁰. Promują zatem aktywne i bardziej skuteczne formy konstrukcji łańcuchów dostaw i zarządzania nimi z udziałem portów morskich. Nie czekają pasywnie na zbyt wolne procesy dostosowawcze podejmowane przez same porty morskie – zarządy portów lub ich z reguły publicznego (państwowego) regulatora, troszczącego się bardziej o sprawne funkcjonowanie wewnętrznego – pionowego układu powiązań w porcie, niż zewnętrznych – poziomych.

⁸ A. S. Grzelakowski, M. Matczak, *Maritime supply chains optimization and its impact on seaport management and administration systems – challenges for European ports*. RUCA Antwerp, April 2009.

⁹ Commission Communication on a European Ports Policy. European Community of Shipowners Associations (ECSA). D. 3058/08, oraz Memorandum on European Transport Policy. Brussels 2007, s. 2-3 i T. Noteboom, *Economic analysis of the European seaport system*. ITMMA – University of Antwerp. 14 May 2009, s. 26-29.

¹⁰ Grzelakowski A S., Przybyłowski A.: *The Seaport Policy and Port Management Systems in the EU countries – how do they comply with contemporary global challenges*. [w:] „Maritime Transport III” (red.) J. Olivlla Puig, Barcelona 2006, s. 1135 – 1142.