

Struktura rynku i strategie konkurencji w kontenerowym sektorze transportu morskiego

Wstęp

Globalizacja, liberalizacja, konkurencyjność i integracja są podstawowymi czynnikami kształtującymi pozycję przedsiębiorstwa w sektorze transportu morskiego. W omawianym sektorze współpraca stała się dużo bardziej ważniejsza niż konkurencja w kształtowaniu efektywności przedsiębiorstwa. Współpraca zawsze charakteryzowała sektor żeglugi liniowej, głównie poprzez realizowane strategie: aliansów strategicznych, oraz fuzji i przejęć. Te strategie wzrostu przedsiębiorstwa w naturalny sposób przyczyniły się do wzrostu wielkości statków kontenerowych i spadku stawek frachtowych.

Z kolei, w sektorze sztauerski portowej następowała również konsolidacja rynku na skutek prywatyzacji portów morskich lub ich wyodrębnionych części administracyjnych – terminali kontenerowych. W konsekwencji prywatyzacja portów morskich na świecie, stanowiła przyczynek do pojawienia się globalnych operatorów terminali kontenerowych.

W omawianym artykule skoncentrowano się na integracji poziomej globalnych przewoźników morskich i globalnych operatorów terminali kontenerowych. W pracy przedstawiono następujące kluczowe obszary:

- Terminale dedykowane jako strategie kosztową i możliwość kontrolowania zintegrowanego łańcucha morskiego transportu kontenerowego.
- Strategie kontrolowania morskiego łańcucha podaży ładunków skonteneryzowanych, obejmująca przewoźników globalnych i operatorów terminalowych.

W artykule przedstawiono jeden z podstawowych problemów morskiego rynku transportu kontenerowego, jakim jest ewolucyjna rola terminali dedykowanych. Terminale dedykowane dla portowych przedsiębiorstw sztauerskich zapewniają bezpieczeństwo ładunku, natomiast w przypadku przedsiębiorstw żeglugi liniowej - kontenerowej zapewniają one stabilność kosztową i możliwość

pojawienia się czystych globalnych operatorów terminali kontenerowych.

Prawie przez 25 lat rynek żeglugi liniowej ulegał znacznym zmianom zarówno w transporcie morskim jak i rynku sztauerskim. W późnych latach 80'tych niektórzy operatorzy terminalowi zdecydowali na skoncentrowaniu się nie tylko na działalności lokalnej ale przejście w działalność międzynarodową, w ten sposób rozszerzając swój portfel strategiczny. Na początku w tego typu działalność było zaangażowanych tylko kilu operatorów terminali kontenerowych, ale w latach 90'tych nastąpiło gwałtowne przyśpieszenie na całym świecie prywatnych inwestycji w terminale kontenerowe.

Zgodnie z ich pochodzeniem biznesowym w rynku kontenerowym, międzynarodowi operatorzy terminalowi mogą zostać podzieleni według następującej klasyfikacji:

- Czyste przedsiębiorstwa sztauerskie, takie jak: Hutchinson Port Holdings (HPH), PSA, Stevandoring Services America (SSA), które głównie koncentrują się na manipulowaniu kontenerami w granicach administracyjnych terminalu kontenerowego;
- Globalni przewoźnicy morscy, którzy podjęli decyzję w zakresie integracji swojej działalności żeglugi liniowej z działalnością obsługi urządzeń terminalowych;

Globalizacja działalności sztauerska miała miejsce w trzech fazach, z trzema falami operatorów wchodzących w globalny biznes portowy z różnych powodów.

Pierwsza fala sztauerska miała miejsce w połowie lat 80'tych kiedy P&O Ports zdecydował zainvestować po raz pierwszy w urządzenia terminalowe w porcie Klang w Malesie. Ta decyzja strategiczna była możliwa dzięki rozpoczęciu prywatyzacji portu na całym świecie.

Dwie główne siły wygenerowały pamięć dla reform portu zarówno w krajach rozwiniętych jak i rozwijających się”

Potrzeba przekształcenia (to revamp) działalności portowej w celu działania wewnętrznymi czynnikami, tak że oddziałują na opłacalność portu, włącznie z krajową konkurencją dla globalnych rynków, wymuszające zmiany w portach i technologii transportu i wzroście konkurencji pomiędzy portami morskim na całym świecie. Instytucyjny

¹ dr Robert Marek, Akademia Morska w Gdyni, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa, Katedra Logistyki Morskiej

model funkcjonowania portu wcześniej wypracowany w 19 i na początku 20 wieku, znacząco ograniczał port z efektywną konkurencją na bazie jakości usługi, ograniczając ich odpowiedzialność rynkową i ich zdolność do mobilizowania zasobów i podziału ryzyka z prywatnym sektorem;

Prywatna partycypacja w finansowaniu infrastruktury, od kiedy rządy i agencje pożyczkowe zdały sobie sprawę z prywatną współpracą może być silnym orężem dla wzmocnienia funkcjonowania aktywów portu, włącznie z infrastrukturą portową. Krajowe i regionalne porty morskie zdały sobie sprawę, że nie mogą one efektywnie konkurować bez efektywnej oferty ze strony prywatnych operatorów i bez dostępu do kapitału dostarczonego przez prywatnych inwestorów. W odpowiedzi, w ostatnich latach mieliśmy stabilny wzrost prywatnego udziału w eksploatacji portów morskich na całym świecie.

Jako wynik tego procesu udział urządzeń stanowiących własność państwa znacząco uległa spadkowi przez ostatnie dwie dekady.

W 1991 sektor publiczny wciąż osiągał 41,7% obrotu koncernowego w portach morskich, podczas gdy w 2003 roku jego udział spadł do 22%. Oczekuje się, że ten trend będzie kontynuowany jak proces prywatyzacji i prywatnych inwestycji w nową pojemność kontenerową przyniesie dobre lokaty kapitału. W większości regionów istnieje duża liczba znanych prywatnych portów morskich mających na celu ich rozwój i ekspansję w odróżnieniu od tych promowanych przez państwo. Ostatnio we wschodniej Europie rządowe obroty koncernami uległy znacznemu spadkowi, z 42,7% (2002) do 28,9% (2003), dzięki inwestycjom międzynarodowych operatorów terminalowych (MSC, APM Terminals, itp.) w tym obszarze. W szczególności niektórzy nowi członkowie UE, takie jak Polska, i inne kandydujące kraje, takie jak Rumunia i Turcja, wprowadziły proces reform w portach morskich jako część otwarcia się ich gospodarek na światowy handel morski

Po strategicznej decyzji P&O Terminals, inni operatorzy terminali kontenerowych rozpoczęli swój proces ku globalizacji swojej działalności podstawowej.

Kilka lat później, Hutchison Port Holding, z siedzibą główną w Hong Kongu, należący do grupy Hutchinson Whampoa Group, utworzył swoją główną siedzibę w Europie w prywatnym Porcie morskim w Felixtonie (Wielka Brytania). Niewątpliwie tego typu działanie było podstawą do ekspansji na świecie, po zrealizowanych kilku inwestycjach w innych obszarach takich jak Chiny, północna Europa, Ameryka Centralna i innych krajach azjatyckich.

Innym operatorem terminalowym pierwszej fali był Stevandoring Sernice of America (SSA)

z siedzibą główną w Seattle. Dywersyfikacja podstawowej działalności, w konsekwencji we wczesnych latach 90'tych przedsiębiorstwo to nabyło the New Zealand Stevandoring Company Limited., największego przedsiębiorstwa sztauerskiego Nowej Zelandii, a kilka miesięcy później tworząc joint venture w celu rozwoju i zarządzania Manzanillo International Terminal, ułatwiając przeładunek (transshipment) kontenerów w Colan, Panama. Miało to miejsce po znaczących inwestycjach na rynku amerykańskiej, w Meksyku i Chile. Ta geograficzny rozwój oznacza obecnie, że ten czyste amerykańskie przedsiębiorstwo sztauerskie jest umiejscowione w pierwszej dziesiątce globalnych graczy w tym sektorze.

W latach 90-tych byliśmy świadkami narodzin i eksplozji globalizacji. Światowe gospodarki stały się znacząco zależne jako wynik wzrostu handlu międzynarodowego i produkcji globalnej. Przez ostatnie półwiecze, widzieliśmy wzrost w eksporcie jako znaczący udział w produkcie narodowym brutto, jednocześnie towarzyszył wzrost poziomej specjalizacji w światowym handlu. W dodatku, zasoby surowców i produktów gotowych uległy znacznemu procesowi globalizacji i wytwarzane często w odległych zakątkach od obszaru konsumpcji. Podstawowe siły które były triggered większe powiązanie (interrelation) i niezależność światowej ekonomii pozostała aktywna.

Globalizacja dała dalszą siłę w kierunku internacjonalizacji pierwszej fali operatorów terminalowych, którzy kontynuują rozszerzenie swojej działalności. Ponadto, ten fenomen powiązany ze wzrostem momentum prywatyzacji portów na świecie i sukcesu pionierów pierwszej fali, stworzył właściwe otoczenie dla nowej fali graczy. Główne przedsiębiorstwa sztauerskie tej fali to : PSA (były Port of Singapore Authority) i the American CSX Corporation.

Strategia PSA polegała na wykorzystaniu korzyści prywatyzacji portu na innych kontynentach i zdywersyfikowania swojej działalności – później całkowicie skoncentrowanie się na terminalach Singapuru. Dzięki kooperacji stworzyła pierwszy zagranicy instytucje terminalową w 1996 roku, nabywając udziały w Dalian Container Terminal, zlokalizowane w północnych Chinach. Później PSA nabył terminale we Włoszech (Genua i Wenecja) i w krajach azjatyckich, szczególnie rozszerzając swoją sieć w Chinach. Ważnym krokiem w światowej wzroście było nabycie głównego przedsiębiorstwa sztauerskiego Belgii Hesse Noord Natie, przejętego w 2002 roku. W wyniku tej transakcji przedsiębiorstwo weszło na szeroki rynek północnej Europy, gdzie globalni gracze tacy jak HPH i P&O Ports już funkcjonowali. W ten sposób PSA zmniejszyła swoją zależność od portu rodzinnego, który

przekazał z 80% (2001) całkowitego obrotu do zaledwie 63% (2003).

Amerykańskie przedsiębiorstwo sztauerskie CSX rozpoczęło swoje inwestycje w urządzenia portowe przed graczem Singapurskim. Grupa CSX zasadniczo skoncentrowała się na biznesie kolejowym, w połowie lat 80'tych, nabywając byłego przewoźnika morskiego Szaland. Dzięki temu przejęciu weszło na rynek sztauerski, jak Szaland był zintegrowany przewoźnikiem globalnym już zaangażowany w działalność terminalową. Ta transakcja reprezentowana przez grupę CSX rozpoczęła punkt zwrotny w tej działalności. Po sprzedaży Szaland w 1999 przedsiębiorstwu duńskiemu Maersk, CSX utrzymał grupę terminali i utworzył przedsiębiorstwo, CSX World Terminals, które koncentrowały się na tej działalności. Z kolei, w końcu 2004 roku, CSX sprzedał swój oddział terminalowy wschodzącemu przedsiębiorstwu sztauerskiemu Dubai Port Authority (DPA), który rozpoczął w ten sposób szybką ekspansję na rynki zagraniczne.

Ostatnio, w latach 90'tych niektórzy przewoźnicy oceaniczni zdecydowali wejść do tego sektora na całym świecie, w ten sposób rozpoczynając trzecią falę operatorską. Ta strategiczna opcja ma antyczne pochodzenie, która sięga początku rewolucji kontenerowej. Powodem dla process driving główni przewoźnicy zarządzają dedykowanymi i ogólnodostępnymi terminalami będzie przedyskutowana w rozdziałach 2 i 4.

Antyczne pochodzenie trzeciej fali

Ostatnia historia żeglugi liniowej odnosi się do jednej ewolucji i trzech rewolucji. Ewolucja odnosi się do wzrostu wielkości dwóch głównych komponentów systemu; statków i portów morskich. Rewolucja odnosi się do zmiany systemu powiązań i powiązanych ekspansją w tym zakresie.

Pierwsza rewolucja związana była z transferem ship-to-shore, mianowicie inwencja kontenerów wprowadzonych przez przewoźnika drogowego USA, Malcolm McLean, w 1956 roku. Doprowadziło to do nowego pojawienia się zjawiska ship-port; pełne statki kontenerowe i terminale kontenerowe wyposażone w specjalistyczne urządzenia przeładunkowe. Rewolucja która radykalnie skróciła czas postoju statku w porcie morskim, także miała znaczący wpływ na wzrost wielkości statków kontenerowych.

Druga rewolucja koncentrowała się głównie na transporcie intermodalizm w relacji ship-rail, także dalej rozszerzyła się penetracja ładu morskimi kontenerami poprzez tworzenie mostów łądowych. Jak poprzednio, wywołało zagrożenie nowe, liniowe pociągi kontenerowe i intermodalne kontenery manipulowane na nich.

Dzięki rozwojowi zaplecza portów morskich, żeglugi liniowej mogły racjonalnie ich iinraries poprzez redukcję liczby portów do których zawiązają, tworząc centra załadunków portowe. To także wywołało dalszy wzrost wielkości statków razem ze wzrostem wielkości terminali kontenerowych.

Różnica od poprzedniej rewolucji, która rozpoczęła się w USA, trzecia, rewolucja przeładunku trassshipmentu, rozpoczęła się w Azji, głównie jako środek przezwyciężenia niedoboru infrastruktury portowej. Później on it proliferated na całym świecie, tworząc hierarchiczny system hubu i żeglugi feederowej. Także w tym przypadku trzecia rewolucja wprowadziła wzrost w układzie statek – port, szczególnie w rozstawieniu statków na głównych szlakach transportowych w układzie wschód- zachód.

Trzecia fala globalnych operatorów terminalowych w późnych latach 90'tych w czasie rewolucji przeładunkowej. Chociaż główni przewoźnicy morskcy podjęli decyzję o globalizacji swoich inwestycji na rynku sztauerskim zaledwie kilka lat temu, jednak ich wczesne inwestycje w terminale powiązane są z drugą inwestycjami żeglugowymi, mianowicie inwencji kontenerów i rozwojem transportu intermodalnego kilka dekad później.

W ten sposób rzeczywiste i ancien pochodzenia tego fenomenu datuje się początku pierwszej rewolucji (1960 -1970), kiedy grupa pionierów przedsiębiorstwa transportu morskiego parowego zdecydowała się po raz pierwszy na inwestycje w urządzenia terminalowe. W tym samym czasie decyzja dotycząca zarządzaniem była podyktowana prostym powodem, że właściwymi ułatwieniami dla manipulacji kontenerami nie istniało w sposób oczywisty. Na początku konteneryzacji, urządzenia portowe były w stanie manipulowanie pełnych kontenerowców, wprowadzonych w 1960 latach, gdzie większość terminali była przystosowana w oparciu o konwencjonalne terminale ładunków drobnicowych. W rezultacie, niektórzy przewoźnicy morskcy zdecydowali zbudowane nowych urządzeń wyspecjalizowanych w manipulacjach kontenerami.

W tym samym czasie zaledwie kilka regionów mogły oferować prywatne przedsiębiorstwa możliwości inwestowania w terminale kontenerowe. Dla przykładu w Stanach Zjednoczonych było kilka portów pod kontrolą landlord Port Authority (takie jak: Nowy Jork/New Jersey, Los Angeles, Long Beach, Seattle, Tecoma, Baltimore, itp.). w latach 60'tyvch, dzięki modelowi landlord port (powszechnego w portach amerykańskich) pionierskie gracze konteneryzacji rozpoczęli inwestować w terminale kontenerowe. The American Szaland, założony przez inwestora kontenerowego, Malcom Mclean, rozpoczął zarządzać urządzeniami ma zachodnim wybrzeżu portu Long Beach i Matson Navigation, skoncentrował się na handlu transpacyficznym,

decydując o prowadzeniu terminalu w Porcie Los Angeles w połowie lat 60'tych.

W późnych latach 60tych i początkowych latach 70'tych niektórzy przewoźnicy japońscy, tacy jak: Mitsui OSk Lines, K-Line i Ippon Yusen Kaisha Line, weszli na rynek transpacyficzny. Pomiędzy przewoźnikami japońskimi, pionier w zarządzaniu terminalami był K-Line, który dzięki International Transportation Services (ITS), członek swojej grupy, w 1971 roku rozpoczął eksploatację urządzeń porowych w porcie Long Beach, postępując tak jak amerykański lider Matson i Szaland.

REWOLUCJA	OKRES	GŁÓWNE CZYNNIKI INWESTYCJI TERMINALOWYCH	ZAANGAŻOWANI PRZEWOŹNICY
Kontener	1960 - 1970	Potrzeba standaryzacji urządzeń	Szaland, Matson, K-Line
Intermodalność	1980 - 1990	Kontrola łańcucha transportowego	NYK, Evergreen, MOL, Hanjin, Maersk
Transshipment	1990 - 2000	Obrona aktywów rozstawionych na głównych szlakach	CMA-CGM, MSC, China Shipping, P&O Nedlloyd

Obok Stanów Zjednoczonych, zaledwie w kilku Regionach była możliwość inwestowania w infrastrukturę terminali kontenerowych, gdyż większość portów w tym czasie była własnością lub kontrolowana przez państwo. Wyjątkiem był port Hong Kong, gdzie począwszy od rozpoczęcia aktywności w zakresie kontenerów w 1972 roku, prywatne przedsiębiorstwo silnie zaangażowało się w manipulowanie kontenerami. Nawet w 1972 roku zagraniczny przewoźnik, Szaland rozpoczął zarządzać urządzeniami kontenerowymi w Terminalu 3 w obszarze Kwai Chung.

W latach 80'tych rynek żeglugowy został scharakteryzowany jako druga rewolucja: rozszerzenie działalności kontenerowej na transport intermodalny. Chociaż we wczesnych latach 70'tych były przykłady wykorzystania mostu lądowego pomiędzy zachodnimi i wschodnim wybrzeżem, umożliwiające wykorzystanie portów Pacyfiku Stanów Zjednoczonych dla handlu na Dalekim Wschodzie Stanów Zjednoczonych, zaledwie dekadę później transport intermodalny rzeczywiście wystartował, dzięki narodzeniu się nowego rodzaju transportu kolejowego: the Double Stack Train (DST), rozwinięty w Stanach Zjednoczonych przez przewoźnika American President Line (APL). Ten system umożliwił zastąpienie wszystkich usług wodnych pomiędzy Dalekim Wschodem i Wschodnim Wybrzeżem Stanów Zjednoczonych, poprzez przywionięcie statku do portów wschodniego wybrzeża Stanów Zjednoczonych i wykorzystując rail lag w celu osiągnięcia ostatecznego przeznaczenia. W ten sposób ważność portów zachodniego wy-

brzeża dramatycznie wzrosła i wzmocniła szlak transpacyficzny jego przywództwo nad szlakiem transatlantyckim.

W tym czasie niektórzy gracze zdecydowali zintegrować swoją działalność poprzez zarządzanie kontenerowymi urządzeniami portowymi i tworząc przedsiębiorstwa intermodalne. Głównymi powodami dla tego strategicznego wyboru były:

Zaspokojenie nowych potrzeb załadowców wymagających bardziej rzetelny i efektywny formy transportu (usługi w relacji drzwi-drzwi);

Ulepszenie kontroli (wzrost przychodów ze sprzedaży świadczonych usług przewozowych) frachtu przez oferowanie stawek intermodalnych (morskie i kolejowe);

Zredukowanie margines w transporcie morskim i przedsiębiorstwach żeglugowych, spowodowanych przez dwa kryzysy ropy naftowej i ich konsekwencji potrzeba redukcji kosztów i wzrostu efektywności łańcucha podaży.

Z tych powodów, przedsiębiorstwa żeglugowe potrzebowały kontroli nad łańcuchem dostaw w celu osiągnięcia polepszenie produktywności i efektywności. Słaba jakość świadczonych usług oferowanych przez konwencjonalne Trailer On Flat Car (TOFC)/ Container On Flat Car (COFC) usługi zostały znacząco ulepszone od momentu wprowadzenia koncepcji pociągu liniowego przez APL w 1979 roku. Są tutaj dedykowane pociągi które are pre-blocked tak wiec elidując reklasyfikację At reilyards „en rotue”. Omijanie intermediate reialyards nie tylko zmniejszyło tranzyt czas ale także zasadniczo ulepszyło odpowiednio niezawodność serwisów.

Niektórzy główni przewoźnicy oceaniczni, tacy jak: APL, Maersk, Evergreen, Hanjin, MOL i NYKL, zdecydowali o wejściu na rynek terminalowy USWC. Od tego czasu przedsiębiorstwa w poprzednim derkacie (Matson Navigation, Szaland, K-Line) już nabyły terminale w USC mając przewagę konkurencyjną nad innymi jako oni mogli wykorzystać swoją konw-how i ich siłę kontraktową z władzami portu w celu rozwoju ich istniejących terminali i lub nabyć dalszych urządzeń terminalowych w innych portach morskich.

Stabilny obszar gry dla inwestycji na globalną skalę przez przedsiębiorstwa żeglugi liniowej było tylko gotowe w 1980 latach, kiedy ekonomia skali statków spowodowała rozpoczęcie się rewolucji przeładunkowej.

Ewolucja rynku liniowego w 90latach i globalizacja biznesu sztauerskiego dla głównych przewoźników morskich zostanie odpowiednio przedyskutowana w rozdziale 3 i 4.

Biznes żeglugi liniowej w latach 90'tych

Wzrost ważności konteneryzacji odzwierciedla zmiany które pojawiły się w wyniku globalnej restrukturyzacji produkcji. Im większy udział światowej produkcji tym większy obrót handlowy, w większości jako wynik produkcji off-shore w celu przesunięcia do niskich kosztów w obszarach w takich państwach jak: Chiny, Południowo-Wschodnia Azja, Indie, Ameryka Centralna i Wschodnia Europa. Jako wynik wzrostu możliwości, producenci znacząco zorganizowali swoją produkcję zdecentralizowali i umiędzynarodowili wykorzystując korzyści ekonomicznej skali i lokalne korzyści wynikające z przewagi kosztowej.

Przez ostatnie kilka lat światowa ekonomia przeszła od mnogich do oddzielnych rynków przez bariery rynkowe (odległość, czas, politykę i kulturę) do scenariusza znaczącego pokrycia i integracji rynków. Ta transformacja doprowadziła do trwałego wzrostu w zakresie aktywności realizowanej przez przewoźników, w warunkach pokrycia geograficznego, częstotliwości serwisów, szybszego czasu tranzytu, zarządzania łańcuchem podaży i zapewnienie wartości dodanej usług. Z tych powodów ostatnia dekada była okresem znacznych zmian w żegludze kontenerowej w sytuacji, gdy przewoźnicy morscy stanęli w obliczu popytu, chronicznej nadpodaży floty. Ta nierównowaga pomiędzy popytem i podażą spowodowała wzrost siły umów załadowców jak również spowodowała wzrost konkurencji na rynku żeglugi liniowej.

Popyt na duże inwestycje wymagane przez globalizację niestety nie jest w żadnym stopniu pokryte przez stawki przewozowe. Postępująca słabość konferencji żeglugowych zademonstrowała, że globalny biznes jest bardzo trudny w celu utrzymania stawek przewozowych na stabilnym i bezpiecznym poziomie dla armatorów. Niewątpliwie jest to powiązane z ideą niszczącej konkurencji implied by of the empty core, która została zastosowana do konferencji i aliansów. Przewoźnicy zrozumieli, że stoją w obliczu protracted unsatisfactory financial performances, działania było wymagane na koszt raczej niż na stronę przychodową. W rezultacie, strategiczną odpowiedzią głównych przewoźników było uzyskanie wzrastającej ekonomii skali (zarówno w wielkości statku i struktury organizacyjnej), która to z kolei umożliwia podzielenie kosztów inwestycji i redukcję we średnim koszcie w przeliczeniu na slot.

W rzeczywistości, kluczowym momentem w historii konteneryzacji został oznakowany przez wprowadzenie statków nie będących w stanie przepłynięcia Kanału Panamskiego w ten sposób powodując podzielenie usług żeglugowych na dwa stringis przez przewoźników morskich.

Począwszy od ich wprowadzenia w 1988 roku przez American APL, udział statków typu post-Panamax (których pojemność wyniosła ponad 4500 TEU) gwałtownie wzrosła. Obecnie ponad 25% światowej pojemności floty liczonej w TEU reprezentowana jest przez statki tej wielkości. Ostatnie wprowadzenie statków typu super post-panamas w zakresie 6000 do 8000 TEU i prawdopodobnie wykorzystane w niedalekiej przyszłości ponad 10 000 TEU statki kontenerowce komorowe, wymagają dużych urządzeń portowych, które są drogie i trudne zarówno do budowy, jak i zarządzania. Z powodu wzrostu wielkości statków, potrzeba operacji przeładunkowych wzrasta stopniowo w kluczowych obszarach wzdłuż szlaków wschodnio-zachodnicy, mianowicie Azji Południowo-Wschodniej, Środkowego Wschodu, Ameryki centralnej i w obszarze basenu Morza Śródziemnomorskiego.

Wzrastająca ekonomia skali także wiąże aspekty organizacyjne. W rzeczywistości przez ostatnie lata miały miejsce znaczące transakcje fuzji i przejęć (M&A) pomiędzy przedsiębiorstwami żeglugi liniowej. Najbardziej znaczącą fuzją była pomiędzy Britin P&O i the Dutch Nedlloyd. Headline przejęcia obejmowały zakupienie Lykes przez CP Chips, Conship Containr Line, American Chips, jak również Italia di Naavigazione, W dodatku, Evergreen zakupił the Italia Lloyd Triestion, NOL zakupił the American APL, a CMA krajowego przewoźnika CGM.

Jakkolwiek najbardziej znanym przejęciem było Szaland należący do korporacji CSX przez Mærsk, którego wynikiem było konsolidacja swojego przywództwa na świecie. W rezultacie wykorzystując pojemność floty w warunkach parametru TEU, rynkowa koncentracja wzrosła przez ostatnią dekadę. Dwudziestu największych przewoźników morskich posiadają znaczący udział w rynku, przekraczając ponad światową flotę, i z około 74% do 83% jeśli chodzi o pojemności floty konterowców komorowych. Ponadto, te okoliczności także powodują zapotrzebowanie na nową formę współpracy, różniącą się od konferencji i konsorcjum.

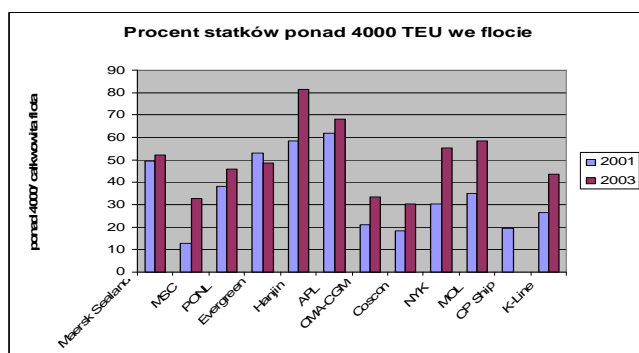
Globalne alianse mogą być uważane jako przerwa w porównaniu do poprzednich form porozumienia jak nie są one ograniczone do pojedynczego szlaku przewozowego ale celem jest pokrycie wszystkich głównych szlaków, jak również liczne znaczące szlaki północo-południowe i regionalne połączenia feederowe. Te alianse także rozszerzyły swój obszar wpływu poza eksploatacją statków ku udziałowi wykorzystania terminali kontenerowych, wspólne zarządzanie wyposażeniem, transport intermodalny, logistyka i tak dalej.

Globalizacja terminali kontenerowych dla przedsiębiorstw żeglugi liniowej

Jak zaznaczono w poprzednim rozdziale, przedsiębiorstwa żeglugi liniowej muszą stawić czoło dramatycznym fluktuacjom stawek frachtowych w wysoce konkurencyjnym otoczeniu. Potrzeba obniżenia kosztów slotu wzbudził przewoźników to prowadzić ekonomię skali w wielkości statków. Ta zmiana w aktywach technicznych implikują transformację w powiązaniu systemu i wielkości portu morskiego.

W późnych latach 90'tych rozwinięcie 6000 – 8000 TEU mega komorowców spowodowała następujące zmiany:

Dramatyczny wzrost czasu pobytu statku w porcie dla głównych przewoźników morskich. Wzrost wielkości statków implikuje wzrost w wielkości zawinięć, mianowicie liczba kontenerów która musi być przemieszczona w czasie operacji załadunku i wyładunku. Dla przykładu (zobacz tabele 3) usługi bazujące na 56 stałych dniach rotacji można zobaczyć, że wzrost wielkości statku są śledzone przez (tracked by) wzrost liczby ruchów per call i w rezultacie wzrost liczby dni spędzonych w porcie morskim. Porównanie pomiędzy 4000 TEU Panamxu i 8 000 TEU super post panama pokazuje, że czas spędzony w porcie liczony na 17% całkowitego czasu podróży w pierwszym przypadku, wzrósł do 24% w drugim. Oznacza to, że operacje terminalowe reprezentowane znaczne krytyczką ścieżkę w łańcuchu transportowym, jeżeli chodzi jako całość i odgrywają znaczącą rolę w rzetelności rozkładu wypłynięć statku.



Wzrost operacji przeładunkowych wzdłuż szlaku wschód-zachód. Z powodu wielkości statku, normalnie koncern nie wykorzystuje bezpośrednio serwisu pomiędzy portami wyjścia i przeznaczenia ale manipulując kilkoma czasami port przeładunkowy polega na różnych usługach. W ten sposób przeładunek sporadycznie na obrotach światowym wzrósł dramatycznie z 18,3% w 1990 do ponad 27% w 2002

Dramatyczny wzrost w kosztach sztauerskich. mega statki nie mogą być przedmiotem manipulacji

we wszystkich terminalach od kiedy mają one problemy eksploatacyjne związane z głębokością kanałów, długością nabrzeży i zanurzenia, ship – to shore out-reach i tak dalej.

Ponadto, terminal ogólnodostępny do którego przyplynie mega-statek różnych linii żeglugowych pokazuje dramatyczny problem w czasie okresu szczytowego z powodu większego „call sizes”. W rzeczywistości, w tym rodzaju terminalu, operacje nabrzeżowe są scharakteryzowane przez kilka wlotów i upadków (ups and downs) które mogą gang i zarządzanie wyposażeniem bardzo trudne. Dla przykładu zauważmy hipotetycznie ogólnodostępny terminal wyposażony w 12 suz-max ship-to-shore crane i przez trzech mega przewoźników z pięcioma maga statkami co tydzień. W celu uproszczenia naszego przykładu, założmy, że w każdy dzień jest podzielony na cztery Shift i w czasie każdego przesunięcia wykorzystujemy cztery gang na statek (każdy gang wykorzystuje jedne dźwig w relacji statek to nabrzeże).

Liczba gangów zatrudnionych w czasie Shift różni się znacząco w zależności od wielkości manipulacyjnej statku. Tylko w czasie 15% Shift wszystkie gangi pracują dobrze. Oznacza to, że duży wzrosty i upadki w manipulacji nabrzeża powoduje trudności w racjonalizowaniu Zorbów terminalu i do eksploatacji pojemności w całości.

Z powodu ograniczonej liczby terminali mogących przyjąć mega-statki i trudności eksploatacyjnych e statki ogólnie przyplływają ogólne terminale, siła kontraktowa third party sztauerskie wzrosła w ostatnich latach.

Potrzeba operacji przeładunkowych i wzrost siły czystych sztauerskich powoduje generalnie wzrost kosztów sztauerskich dla globalnych przewoźników. Innymi słowy, z jednej strony, przedsiębiorstw liniowe, dzięki ekonomii skali, mogą dokonać redukcji kosztu slotu w morskim leg, ale z drugiej strony im większy statek implikuje większą liczbę ruchów (i tym samym większe koszty) przez przenoszony kontener z powodu operacji przeładunkowych.

Te trzy czynniki, razem z niewłaściwym obecnie pojemnością terminalową z niektórymi obszarami kongestii w oczekiwanym przyszłym popytem na manipulacje kontenerowe, doprowadza liniowe przedsiębiorstwa do kontroli liczby urządzeń terminalowych na całym świecie. W rezultacie potrzeba dla rzetelnego rozkładu jazdy i konkurencyjności włącznie z niektórymi graczami, takimi jak: Cosco, Yang Ming Line, China Shipping, CMA-CGM i MSC następuje przykład precedensów jak Maersk, K-Line i pozostali przewoźnicy.

Najlepsze urządzenia terminalowe w kluczowych obszarach zostały już przejęte przez pionierów operatorów i na razie (so far) przedsiębiorstw

wspomniane wcześniej nieodpowiednio draft, nieodpowiednie yard/nabrzeża pojemność, stały przed dużymi problemami. Ilustracją tego jest przykład MSC w porcie Long Beach. Kiedy rozpoczęto przyplnięcie do portu w Kalifornii, MSC preferował wykorzystanie terminalu ogólnodostępnego, wykorzystując idee zawinięcia pod dedykowane urządzenia portowe. Kiedy zaangażowanie w zarządzanie terminalem stało się czynnikiem krytycznym dla konkurencyjności, MSC zapytał lokalne Władze Portu o terminal domowy. Obecnie MSC wykorzystuje terminal w oparciu o leasing w Long Beach ale z powodu opóźnień w strategii w porównaniu do innych linii, to ułatwienie nie jest adekwatne do manipulacji mega statkiem (niedobór yard/beeth pojemności, niemożliwość rozwoju, itp.). to znacznie bliskie relacje istniejące pomiędzy zaangażowaniem przewoźnika w terminal a wielkość floty.

Główne przejęcia na rynku żeglugi liniowej

W wyniku analizowania 12 linii 4000 TUE flota kilka lat temu, pojawiła się prawie wszyscy gracze wykorzystują ekonomię skali prowadzi wysoki udział w wielości statku.

Jeden z najbardziej agresywnych graczy Canadian Pacific Chips, nie posiada żadnych statków ponad 4000 TEU na koniec 2001 roku. Głównie z tego powodu to przedsiębiorstwo obecnie nie prowadzi żadnego terminalu kontenerowego (tylko 12 największych graczy jest zaangażowanych w ten typ działalności).

Inne przedsiębiorstwa takie jak MSC, Cosco i CMA-CGM mają niskie udział w mega statkach. Te linie, od kiedy ich wielkość floty nie przedstawia krytycznego rozwiązania aż do późnych lata 90 tych, zdecydowały wejść w biznes portowy. W rzeczywistości, tacy gracze jak CMA-CGM, MSC, Cosco powinny zauważyć następców w tym obszarze w porównaniu do takich graczy jak: Maersk, Evergreen i APL-NOL, które w połowie lat 80'tych znacząco rozwinęły swoje statki +4000 TEU.

W odniesieniu do zaangażowania przewoźników w działalność terminalową, rola globalnych aliansów w portach manipulacjach jest szczególnie ważna. Chociaż te porozumienia obejmują silne formy współpracy, takie jak: wymiana slotów i podział statków, zwykle obejmują one również podział terminalu. W rzeczywistości przewoźnicy morsy dzielą mega statki na głównych szlakach ale nie są one przygotowani na podział urządzeń portowych do których przywitają ich statki.

Kupujący	Przedsiębiorstwo przejmowane	Rok przejęcia
Contship	Proline	1996
Hanjin	DSR-Senator	1997
NOL	APL	1997
MSC	Kenya Nat. Shipp. Line	1997
Petronas	MISC	1997
Evergreen	Lloyd Trestino	1998
D'Amico	Italia di Navigazione	1998
Safmarine	Barbican Line	1999
CP Ship	Cast	1995
	Lykes	1997
	Contship	1997
	Ivaran Lines	1998
	ANZDL	1998
	American Ship	2000
	Christensen Canadian African Lines	2000
	TMM Lines	2000
	Italia di Navigazione	2002
P&O Nedlloyd	ANL	1996
	Blue Star Line	1998
	Tasman Express Line	1999
	Farrel Line	2000
	Harrison Line	2000
CSAV	Grupo Libra	1999
	Montemar	1999
	Norasia	2000
Hamburg Sud	South Seas	1998
	Alianca	1998
	Barbican Line	1999
	Transroll	1999
	South Pacific	1999
	Crowley	1999
	Crowley American Transport	2000
AP Moeller	Safmarine	1999
	CMB-T	1999
	Szaland	1999
TMM	FMG	1996
	Compania Transatlantica Espanola	1997
CMA	CGM	1996
	ANL	1998
Preussag	Hapag Lloyd	1998
Delmas	OT Africa Line	1999
Sea Consortium	Sea Med. Link	1999
Odiel Group	Compania Transatlantica Espanola	2000

Wzrost czasu pobytu statku w porcie dla coraz większych statków

Wielkość statku (w TEU)	Prędkość	ruchy	Czas spędzony w porcie (w dniach)	% podróży
2500	20/21	6600	6	11
4000	21/22	13300	9,7	17
6500	23/25	22600	1,9	21
8000	22/24	24500	13,2	24

Głównym powodem tego jest że liniowcy wymagają poziomu kontroli nad terminalami w warunkach kosztów sztauerskich i wiarygodny harmonogram wypłynięć. Jest łatwo dokonać podziału przeładunku raczej niż brama terminalu jako poprzednio nie obejmuje operacji intermodalnych. W rzeczywistości, w wielu przypadkach znaleźć można podział terminalowego przeładunku pomiędzy przewoźnikami. Przykładem może być Gamma Container terminal zlokalizowany w Pusan. Te urządzenia są eksploatowane przez głównego przewoźnika morskiego Korei, Global Enterprises, Halin Shipping, Korea Express i zagraniczne przedsiębiorstwa takie jak: Hutchinson Korea Terminal (HPH Group).

W większości przodków globalni przewoźnicy prowadzą swoją działalność terminalową z captive market generowany przez przedsiębiorstwa żeglugowe i z pojemnością końcową dostarczoną do innych partnerów globalnego aliansu (i ewentualnie innych operatorów). Tymi partnerami są typowe konsumenci terminalu.

Obecnie większość przewoźników• należących do czołowej 20 stki została podzielonej na graczy alianse”

- The New World Alliance: APL, MOL, Hyundai;
- Grand Allinace: P&O Nedlloyd, NYK, Hapag-Lloyd, OOCL I MISC;
- CKYHS: Cosco, K-Line, Yang Ming Line I Hanjin-Senator.

Ponadto ci operatorzy można znaleźć samotnych graczy takich jak:

- Maersk – Szaland;
- MSC;
- Evergreen;
- CMA_CGM;
- China Shipping.

Jak wspomniano wcześniej pierwsi pionierzy liniowi, Maersk-Sealand I Evergreen byli już zaangażowani w biznes terminalowy w latach 80'tych. Zbudowali oni światową sieć urządzeń przeładunkowych głównie zlokalizowanych na szlakach wschodnio-zachodnicy. W ten sposób cieszą się pewnym stopniem niezależności w odniesieniu do czystych sztauerów jak ich terminale są zastępowane gdzie duże statki są przedmiotem zawinięć do portów morskich.

Od kiedy nie są oni członkami globalnych aliansów,, nie mogą oni sprzedawać pojemności końcowej swoim partnerom terminalowym . w rzeczywistości ich urządzenia przeładunkowe są często całkowicie dedykowane ich własnemu statkowi, a nie liniom zaangażowanym w globalnych alian-sach.

Obecnie ich zachowanie strategiczne stopniowo ulega zmianie. Dla przykładu Maersk – Szaland poprzez utworzenie oddzielnego przedsiębiorstwa AP Moller Terminals, ukierunkowane jest na wzrost usług sztauerskich w ramach thier party logistics. Inny samotny operatorzy idą za przykładem A.P. Mirsk i Evergreen i rozpoczynają manipulowanie zarządzaniem własnymi urządzeniami przeładunkowymi w terminalach kontenerowych w kilku kluczowych portach morskich.

Konkluzje

Przez około 15 lat kluczowym czynnikiem prowadzącymi do koncentracji sektora sztauerskiego kilku globalnych graczy są następujące:

Wzrost zaangażowania prywatnego kapitału w terminalach kontenerowych

Wzrost istniejących operatorów prywatnych w zamorskie przedsięwzięcia;

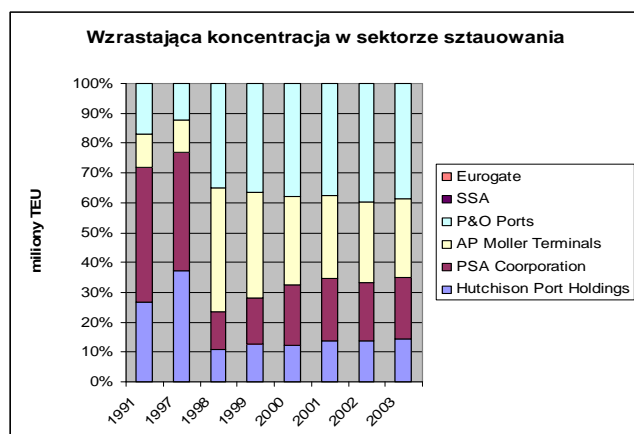
Aktywność w zakresie fuzji i przejęć (M&A) w ramach prywatnego sektora.

Trzy opisane fale przedstawiły różne zachowanie strategiczne na część globalnych operatorów terminali kontenerowych. Czysta przedsiębiorstwa sztauerskie, których podstawowym obszarem działalności są operacje terminalowe, prowadzą zarządzania portowe jako centra zysku i w ten sposób poszukują najlepszych możliwości inwestycyjnych w warunkach produktywności i zyskowności. Ich strategia ma na celu dokonanie podziału ryzyka poprzez dywersyfikacje portfela i poprzez inwestowanie w najbardziej atrakcyjne rejony świata. Wysoki poziom efektywności został osiągnięty poprzez zastosowanie powszechnego systemu wzdłuż sieci terminalowej w celu poprawienia produktywności.

Tacy gracze jak: HPH i P&O Ports rozwinęli sieć terminali, że wykorzystuje nowe korzyści dostarczone poprzez prywatyzację portów morskich; tacy gracze także rozszerzają nabyte know-how poprzez ich globalne operacje. Dla przykładu, światowy lider HPH utworzył swój kwaterę w Felixtone gdzie zastosowane Hong Kong technologii i umiejętności.

Strategia czystych przedsiębiorstw sztauerskich, skoncentrowana na terminalach kontenerowych, przyniosła dobre rezultaty ekonomiczne. Szczytowi operatorzy uzyskiwali marżę ponad 15-20%, a HPH w 2003 roku osiągnął bardzo wysoką marżę wynoszącą ponad 30%. Wydaje się, że integracja horyzontalna i ustalenie wysoce specjalistycznych sieci terminali na całym świecie pozwolą operatorom przewyciężyć dobrze znane ryzyko posiadane ich ekonomicznej renty otrzymanej od przewoźników, z powodu różnej siły kontraktowej tych różnych i silnych graczy rynku kontenerowego.

Różna względy może być osiągnięta dla integracji przewoźników morskich którzy skupili się na działalności jest wysoce konkurencyjny rynek żegluga liniowej.



Rys. 1. Wzrastająca koncentracja w sektorze sztauwowania.

Potrzeba obrony aktywów rozmieszczonych na głównych szlakach oznacza, że terminale są często zarządzane jako „centra kosztów”. Przedsiębiorstwa żegluga liniowej usiłują uzyskać większą efektywność poprzez integracje terminali z szeroką siecią usług, w ten sposób wspierając działalność żeglugową. W odróżnieniu od czyste przedsiębiorstwa sztauerskie, które nabyły urządzenia portowe na bazie „leopard spots” realizują dywersyfikację geograficzną w poszukiwaniu wyższych marży zysku, globalni przewoźnicy ukierunkowani są na pokrycie key port Ganges gdzie serwis wymaga mega – statków.

Warto wspomnieć przypadek takiego przewoźnika morskiego jak Maersk i Evergreen. Oba przedsiębiorstwa stworzyły sieć terminali wzdłuż głównych szlaków wschodnio-zachodnich w celu ulepszenia rzetelności usług i efektywności i obronić ich od agresywnego działania czystych przedsiębiorstw sztauerskich.

Jako konsekwencją globalizacji, wskaźnika koncentracji rynku w sektorze sztauerskim miało miejsce w ostatnich dekadach. Dokonując analizy danych dla czterech głównych operatorów terminali kontenerowych na koniec tego roku, ich udział wzrósł z około 15% w 1991 roku do ponad 35% w 2003. Rysunek jasno pokazuje, że nastąpiło przyspieszenie we wzroście udziału w rynku tych czterech graczy w czasie pięciu lat. Jest to spowodowane następującymi czynnikami:

Przejęciem (1999) Szaland przez AP Meller i subsequent utworzenie dedykowanego przedsiębiorstwa dla sektora sztauerskiego, o nazwie APM Terminals (poprzednio Maersk Ports);

Ekspansje światowego lidera HPH, także dzięki niektórym przejęciem takich jak ECT i mię-

dzynarodowych terminali ICTSI w 2001 roku i Hunday Merchant Marine Terminals w 2002;

Wejście Singapore PSA na północny centrum załadowcze: w 2002 nabycie Hesse Noord Natie zostało zakończone dając azjatyckiemu graczowi dodatkowo pojemność zamorską około 5 milionów TEU.

Przedstawiony trend fuzji i przejęć wydaje się przeznaczeniem do kontynuowania w najbliższej przyszłości z oczekiwanym wzrostem wskaźnika koncentracji na poziomie 40% w 2010 roku. Z punktu widzenia strategii, ostatnie lata pokazały częściową zmianę strategii przedsiębiorstw żeglugowych. Niektórzy zintegrowania przewoźnicy tacy jak: Maersk-Sealand, Cosco i NYK, których głównym biznesem jest działalność żeglugowa – kontenerowa, obecnie rozwijają operacje terminalowe jako jednostki biznesowe we właściwy kierunek z celem uatrakcyjnienia biznesu third party. Także liczbie globalne hybrydy operatorów terminalowych mogą pojawić się na scenie globalnej.

Jak wspomniano wcześniej, APM Terminals został utworzony w 2001 roku przez oddzielną funkcję terminal Maersk-Sealand z głównego operatora liniowego. Utworzone przedsiębiorstwo miało sztandar APM Terminal oddział zaczął być atrakcyjny third-party traffic i w 2003 roku Maersk-Sealand oszacował około 70% wolumenu APM Terminalu, down from an astimated 90% w 2001.

Innym przykładem gracza hybrydowego jest Japanese Nippon Yusen Kaisha. We wrześniu 2002 roku nabył Ceres Terminals, głównie zlokalizowane w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Ten strategiczny ruch reprezentuje znaczący krok dla NYK, umożliwiając mu dywersyfikację od terminali dedykowanych na szlaku transpacyficznym do terminali ogólnodostępnych.

Ta ewolucja w strategicznym zachowaniu niektórych przewoźników morskich prawdopodobnie oznacza, że widzą oni w rynku sztauerskim potencjalną zyskowność w którym wysokie marże niż te istniejące w transporcie morskim. Ponadto, konkurencja pomiędzy globalnymi operatorami terminalowymi jest agresywny, i zdarza się na dwóch poziomach: strategicznego i operacyjnego.

Strategiczna konkurencja jest skoncentrowana na rozwijaniu biznesu poprzez składanie oferty na koncesje i realizowanie transakcji fuzji i przejęć. Operacyjna konkurencja zdarza się wewnątrz mniejszych, geograficznie określonych rynków, zarówno pomiędzy terminalami zlokalizowanymi w tym samym porcie morskim lub pomiędzy portami sąsiednimi.

Konkurencja terminalowa jest szczególnie silna w kilku kluczowych portach zlokalizowanych w najbardziej kongestie rejonach, mianowicie na wybrzeżu wschodnimi i zachodnim Stanów Zjednoczonych, Hamburg – Le Havre i kraje daleko

wschodnie. W tych obszarach jest kilka centrów załadunku i hubów przeładunkowych, w ten sposób wymagane odpowiednie urządzenia portowe do manipulacji w relacji port – mega statek.

W wyniku analizy różnych obszarów geograficznych można dojść do wniosków w zakresie:

Konkurencyjność terminali na szalu transparycznym wydaje się dużo silniejsza niż jest w rzeczywistości, z powodu iż większość terminali jest dedykowanych dla pojedynczego przedsiębiorstwa żeglugowego niż funkcjonuje na otwartym rynku biznesowym.

Europejska konkurencja pomiędzy portami morskimi jest także tak silna jak konkurencja wewnątrz portowa, głównie z powodu dużego, zachodzącego na siebie zaplecza głównych północno kontynentalnych portów morskich. Proponowana (aczkolwiek odrzucona) Europejska Dyrektywa dotycząca portów morskich, która ukierunkowana była na wzrost konkurencji wewnątrz portów Unii Europejskiej dla szerokiego zakresu usług portowych włącznie z usługami sztauerskimi, natrafiała na opozycję zarówno ze strony operatorów terminali jak i związków zawodowych sztauerów;

Ostatecznie, kraje azjatyckie pokazują bardzo scenariusz cząstkowy. Dzięki ich dużemu wzroście handlu, Chiny jest najbardziej dynamicznym rynkiem; po reformie portu i usunięciu restrykcji czasowych na założenie joint ventures, nade wszystko (above all) Hong-Kong sztauerów i głównych przewoźników krajowych (China Shipping i Cosco) rozpoczęli nabywanie akcji w chińskich terminalach kontenerowych. Liderem tego typu operacji jest HPH, utrzymuje udział w rynku ponad 55%, podczas gdy inni ważni gracze posiadają pozostałą część obrotu kontenerowego. Chiny są także określone stania się ważnym rynkiem dla zagranicznych zintegrowanych przewoźników globalnych; kraj osiąga rekordowe nienaturalnie wzrost handlu kontenerami dzięki rozwojowi wewnątrz Azji i handlu transparycznym.

W wielu przypadkach, szczególnie kiedy jest niezadowolający know-how w sztauerskim biznesie, globalni operatorzy pracują razem (poprzez joint venture, mniejszościowe pakiety akcji lub udziałów, itp.). P&O Ports, MSC i Cosco mają wysoki stopień cooperative venture. W wielu przypadkach MSC pojawia się to favour realizując inwestycje terminalowe in conjunction with ustaleniem globalnego/regionalnego operatora terminalu (dla przykładu: Contship Italia, Dragados) w ten sposób osiadając operacyjną kontrolą nad terminalem.

Konkurencja pomiędzy terminalami kontrolowanymi przez przewoźników zwykle nie jest bezpośrednia ale wynika z zasadniczej działalności przedsiębiorstwa żeglugowego.

Obecne zaangażowanie globalnych przewoźników w biznes sztauerski i narodziny hybrydowych operatorów takich jak APM Terminals i NYK, reprezentują przyspieszenie w globalizującym się przemyśle.

W świetle obecnego niedoboru pojemności terminalowej w niektórych obszarach, które się pojawiają w obliczu przewidywanego wzrostu handlu kontenerami, agresywna walka o (a fierce struggle for) port urządzeń powinna być na horyzontalnej.

Z drugiej jednak strony, główni czysci przedsiębiorstwa sztauerskie, takie jak: HPH i PSA, kontynuują swoją ekspansję swojej sieci; z drugiej jednak strony niektórzy przewoźnicy tacy jak Maersk-Sealand, Evergreen, Cosco, MSC, CMA-AGM kontynuują inwestycje w coraz to większe statki morskie. W styczniu 2004 roku więcej niż 100 z 8000TEU było w budowie w stocznjach i przez 2006, China SHipping powinna rozwinąć swoje 9500 TEU.

Niedobór pojemności terminalowej i potrzeba do właściwych urządzeń dla mega statków będzie wywoływać globalnych przewoźników w celu inwestowania w mega terminale zlokalizowane w ograniczonej liczbie portów morskich.

Przedsiębiorstwa żeglugi liniowej tacy jak: MSC, CMA-CGM i China Shipping także mają predyspozycje do stania się globalnymi operatorami terminalowymi. MSC jest zaangażowany w niektórych terminalach i w następnych latach, zgodnie z planami inwestycyjnymi podwoi swoją pojemność w okresie 2003-2008. W dłuższym okresie jest możliwe że zaangażuje się w Daleki Wschód a być może w Chinach.

CMA-CGM i China Shipping podjęły swój pierwszy krok w sektorze sztauerskim. Rozpoczynając od inwestycji terminalowych realizowanych w swoich rodzinnych krajach, inwestując za granicą.

W świetle ostatnich ewolucji dwóch rynków pojawia się (it emerges) że dedykowane terminal, często zarządzane przez celową spółkę joint venture, staje się kroczywnym elementem dla konkurencji/kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami liniowymi a sztauerskimi. Czyste przedsiębiorstwa sztauerskie muszą stanąć w obliczu wzrostu siły przetargowej dużych niezależnych przewoźników i globalnych aliansów i w tym celu unikać utraty klientów, oni zgadzają się tworzyć spółki joint venture zarządzające dedykowanymi urządzeniami terminalowymi.

Z drugiej jednak strony, przedsiębiorstwa żeglugi liniowej inwestują pieniądze w terminale kontenerowe na całym świecie w celu obrony swoich aktywów rozmieszczonych na głównych szlakach żeglugowych i gwarantujących przystępny rozkład jazdy do załadowców.

Zarządzanie siecią terminali wymaga nie tylko zdrowej gospodarki finansowej, która jest w stanie stawić czoło olbrzymiemu odpływowi gotówki ale także umiejętności i wiedzę w codziennym zarządzaniu.

W tym punkcie krytyczne rozróżnienia pojawiają się pomiędzy przedsiębiorstwami żeglugi liniowej. Niektóre z nich, takie jak Maersk-Sealand, Evergreen są pionierami na rynku sztauerskim i z głębokim portfelem na nowe inwestycje są w stanie zarządzać terminalem ze swoim własnym personelem i organizacją. Inne przedsiębiorstwa takie jak: MSC i CMA_CGM mogą inwestować duże pieniądze w sektorze sztauerskim ale wolą przekazać na zewnątrz bieżące zarządzanie (to outsource the day-to-day management) urządzeń czystym przedsiębiorstwom sztauerskim z ustaloną ekspertyzą taki jak SSA w USA lub Eurogate w Europie.

W rezultacie przedsiębiorstwa żeglugi liniowej chociaż często angażują się w tym samym rynku non-core (sztauerskim), działają zgodnie z bardzo różnymi podejściami strategicznymi nie tylko w warunkach rozwoju geograficznego ale także w warunkach zaangażowania operacyjnego i własnościowego.

Obecny trend w żegludze liniowej, prowadzi do coraz większych statków morskich, został określony nacisk na ważność dedykowanych terminali dla tych przewoźników rozstawiających takie mega statki.

W przyszłości jest możliwe postulować strukturę drugiego poziomu na rynku żeglugi liniowej. Można znaleźć wielu graczy z rozwijającymi wielkość statków do 12 000 TUE, i inni duzi gracze koncentrujący się głównie na znanych sobie szlakach transportowych wykorzystując 8000 – 9000 TEU. W tym przypadku wpływ rynku sztauerskiego może:

Pierwszego rzędu przewoźnicy, głównie niezależni, mogą mieć własną sieć terminali kontenerowych, czasami w partnerstwie z lokalnym lub globalnym czystym przedsiębiorstwem sztauerskim'

Drugiego rzędu przewoźnicy, chociaż inwestują w swoje własne terminale, to wykorzystują urządzenia portowe ogólnodostępne zarządzane przez czyste przedsiębiorstwa sztauerskie. Ponadto, jest możliwe pojawienie się globalnego aliansu pomiędzy przedsiębiorstwami żeglugi liniowej a sztauerskim w celu utworzenia długoterminowego contractual relationships.

Ten strategiczny wybór powinien zapewnić stabilne koszty sztauerskie i homogeniczną jakość usług świadczonych na całym świecie dla przewoźnika i stabilną bazę ładunkową dla przedsiębiorstwa sztauerskiego.

W rezultacie w przyszłości dedykowane terminale powinny reprezentować pole walki dla przedsiębiorstw żeglugi liniowej i czyste przedsiębiorstwa sztauerskie, powodując już ciężką granicę pomiędzy korporacją a konkurencją coraz bardziej staje się zamazany (more and more blurred).