

Andrzej S. Grzelakowski¹
Akademia Morska w Gdyni

Porty morskie jako elementy globalnych lądowo-morskich logistycznych łańcuchów dostaw

Porty morskie – ich funkcje i strategie rynkowe

Duże uniwersalne porty morskie pełnią współcześnie trzy podstawowe funkcje gospodarcze:

- transportową, wynikającą z samej ich istoty i charakteru, jako punktów węzłowych transportu
- dystrybucyjno – logistyczną, z racji swej lokalizacji ułatwiającej rozwój tego typu aktywności, co związane jest z tworzeniem i rozwojem na terytorium portowym centrów dystrybucyjno-logistycznych i distriparków, którym towarzyszy różnorodna działalność transportowo-handlowa
- przemysłową, wiążącą się z lokalizacją na ich terenie działalności produkcyjno – przetwórczej.

Ze względu na ograniczoność swoich terenów, które stają się dobrem deficytowym (i których wartość sukcesywnie wzrasta w miarę dynamicznego rozwoju ich funkcji transportowo-przeładunkowej), podejmują one wysiłki na rzecz koncentracji działalności, głównie generującej i zapewniającej im możliwie najwyższą wartość dodaną. Jest to działalność wykonywana w ramach ich funkcji pierwszej, a w szczególności drugiej, o przyciągnięcie której przede wszystkim zabiegają.

By ją pozyskać i to w odpowiedniej skali, nie wystarcza zaoferować tylko odpowiedniego potencjału przeładunkowo-składowego, dobrego układu połączeń komunikacyjnych z zapleczem i przedpolem portu, nowego uzbrojonego terenu, bądź zbudować lub ułatwić powstanie centrum logistycznego czy centrów dystrybucyjno-logistycznych. Należy przede wszystkim podjąć działania pozwalające na

możliwie pełne włączenie samego portu lub wybranych terminali portowych (kontenerowych, ro-ro) do układu logistycznych łańcuchów dostaw, kreowanych w relacjach lądowo-morskich. Wymaga to zazwyczaj znacznego przeorientowania dotychczasowej działalności i strategii rynkowej portu oraz niekiedy przebudowy istniejącego modelu zarządzania portem morskim w celu lepszego dostosowania go do logistycznych koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw.

Nie jest to łatwe zadanie, o czym przekonuje się większość portów morskich, których modele i strategie zarządzania zorientowane były wyłącznie na układ wewnątrzportowy. Wspierały one co najwyżej logistyczne formy zarządzania terminalem, ułatwiając dostosowanie go jedynie do wymogów funkcjonowania łańcucha transportowego w relacjach lądowo-morskich. Nie preferowały one w dostatecznym stopniu integracji tych obiektów z układem logistycznych łańcuchów dostaw. To w systemie gospodarki globalnej utrudniało ich adaptację do warunków i wymogów silnie konkurencyjnych rynków transportowych oraz towarowych i tym samym izolowało w znacznym stopniu od ważnego dla nich rynkowego otoczenia.

Porty morskie w układzie globalnych rynków towarowych i transportowych oraz logistycznych łańcuchów dostaw

Duże huby portowe funkcjonują nie tylko w ramach krajowego, ale przede wszystkim międzynarodowego systemu transportowego. W efekcie są one również integralnym elementem skła-

dowym logistycznych łańcuchów dostaw, ukształtowanych w relacjach lądowo – morskich, integrujących globalne rynki transportowe z rynkami towarowymi (rysunek 1).

Jak wynika z rysunku 1, łańcuchy dostaw ukształtowane w relacjach lądowo-morskich łączą i integrują w sensie transportowo-handlowym, a w coraz większym stopniu również kapitałowo-organizacyjnym (tak zwane zintegrowane zarządzanie logistyczne łańcuchem dostaw) zamorskie ośrodki produkcji i konsumpcji, obejmując swym zakresem nie tylko funkcjonujące tam rynki towarowe, ale również transportowe, w tym portowe i frachtowe (żeglugowe) oraz logistyczne i inne, istniejące w tych układach funkcjonalno-przestrzennych rynki usług (na przykład ubezpieczeniowe, finansowe), a także rynki pracy. Rynki towarowe generują popyt pierwotny, czyli popyt na dobra będące przedmiotem przewozów w relacjach lądowo-morskich, w ramach międzynarodowych łańcuchów dostaw. Ten z kolei, w celu jego realizacji generuje popyt na szeroko rozumiane usługi transportowe i logistyczne, który jako tak zwany popyt indukowany, ma już wówczas charakter popytu wtórnego i adresowany jest do operatorów transportowo-logistycznych, działających w sektorze przewozów lądowych i morskich. Popyt ten ujawnia się jako tak zwany popyt efektywny na rynkach transportowo – logistycznych, w tym również rynkach frachtowych i portowych (stanowiących integralną część fazy cyrkulacji dóbr, a więc łańcucha dostaw – rysunek 1). Od ich sprawnego funkcjonowania, to jest efektywności realizacji popytu wtórnego, zależy w dużym stopniu efektywność funkcjonowania pozostałych rynków transportowych,

¹ Prof. dr hab. Andrzej S. Grzelakowski, Akademia Morska w Gdyni, Katedra Systemów Transportowych (przyp. red.).

jak również obsługiwanych przez nie rynków towarowych, i w rezultacie efektywność realizacji wszystkich procesów w ramach logistycznie zarządzanych łańcuchów dostaw dóbr w skali globalnej.

Porty morskie wkomponowane są zatem w układ łańcuchów dostaw, jakie powstają między ośrodkami produkcji i konsumpcji, wykazując w zależności od stopnia zintegrowania z otoczeniem mniejszą lub większą skłonność adaptacyjną do wymogów rynków towarowych i transportowych oraz logistycznie zarządzanych łańcuchów dostaw w relacjach lądowo – morskich.

W realiach obu rodzajów rynku osadzona jest też koncepcja logistyczna, na bazie której największe obiekty tego typu (głównie terminale kontenerowe i ro-ro) funkcjonują. Zasadniczą przesłanką i motywem ich działania jest lub staje się, podejście zgodne z założeniami logistyki, zorientowane na wymagania rynku oraz możliwości dotyczące jego kształtowania i rozwoju. Ich działania i decyzje, zarówno te operatywne jak i strategiczne, osadzone są więc w realiach rynków transportowo – logistycznych i towarowych, i podporządkowane w coraz większym stopniu wymogom tych rynków. Stopień i zakres powiązania portu morskiego z otoczeniem oraz jego zdolność adaptacji do wymogów tegoż otoczenia, to jest głównie rynków i form oraz modeli or-

ganizacji zarządzania przepływem strumieni towarowych i informacji, uznać należy więc za podstawową płaszczyznę oceny sprawności i efektywności funkcjonowania tych organizmów gospodarczych (rysunek 1).

Efektywność funkcjonowania i rozwoju portów morskich, jako elementów otoczenia gospodarczego – tak krajowego, jak i międzynarodowego – określona jest zatem przez:

- ich miejsce i stopień zintegrowania z układem rynków transportowych, to jest układem rynków wtórnych, czego miernikiem jest ich pozycja na rynkach usług portowych wyrażona w postaci: a) udziałów w rynku – w ramach poszczególnych jego segmentów, b) przewag konkurencyjnych i zdolności ich tworzenia, itp.
- charakter ich powiązań i stopień dostosowania do układu rynków towarowych, które generują popyt pierwotny, co przekłada się bezpośrednio na ich zdolność adaptacji do wymogów i standardów logistycznych łańcuchów dostaw oraz integracji w strukturach łańcuchów dostaw, czego miernikiem z kolei może być: a) liczba i status operatorów logistycznych zarządzających łańcuchami dostaw korzystających z danego portu, b) realna lub potencjalna zdolność koncentracji strumieni towarowych, generujących wysoką wartość dodaną w porcie, c) stopień spójności systemu organizacji i za-

rządzenia portem z wymogami logistycznego zarządzania łańcuchem dostaw.

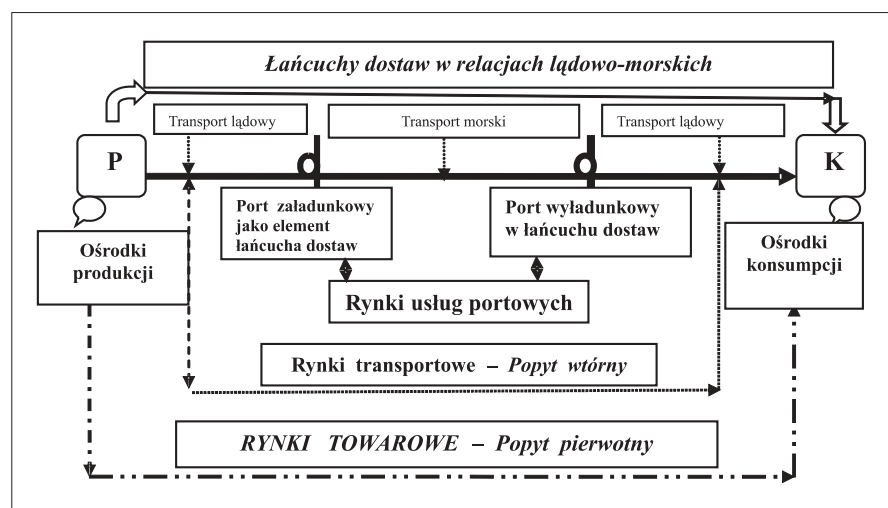
Rynki portowe jako składniki globalnej przestrzeni transportowo-logistycznej

W układzie gospodarki globalnej, wyżej określone relacje i związki przyczynowo-skutkowe, istniejące między portami morskimi a zewnętrznym względem nich otoczeniem transportowo - handlowym, przejawiają się głównie poprzez układ rynków usług portowych, postrzeganych w kategoriach przestrzenno-transportowych. Istotę funkcjonowania rynków portowych, jako integralnych składników rynków logistyczno – transportowych w ich wzajemnych relacjach funkcjonalno – przestrzennych globalnego łańcucha dostaw, przedstawia rysunek 2.

Rynki usług portowych, jako kategorie przestrzenne, a więc elementy składowe rynków transportowo – logistycznych, wyznaczone są granicami obszarów wzajemnego oddziaływania popytu potencjalnego na usługi portowe – z istoty swej wtórnego – i podaży potencjalnej tych usług². Relacje na tego typu rynkach kształtują się jednakże nie tylko pod wpływem działania elementów i struktury samego rynku portowego, ale również, jeśli nie wręcz w głównej mierze, silnego oddziaływania na ten układ innych rynków – tak transportowych, jak i logistycznych (rysunek 2).

W efekcie działania sił wewnętrznych i zewnętrznych, rynki usług portowych cechują się:

- określonym poziomem konkurencyjności, w rozumieniu:
 - 1 – zarówno konkurencji międzyportowej, jaką podejmują ośrodki podaży usług portowych w celu realizacji strategii budowy zaplecza własnego,
 - 2 – konkurencji między poszczególnymi łańcuchami dostaw kreowanymi w relacjach lądowo – morskich, których elementami składowymi są porty, zdolne do określania w znacznym stopniu efektywności i elastyczności ich funkcjonowania



Rys. 1. Porty morskie w układzie rynków towarowych i rynków transportowych oraz w ramach logistycznych łańcuchów dostaw w relacjach lądowo-morskich. Źródło: opracowanie własne.

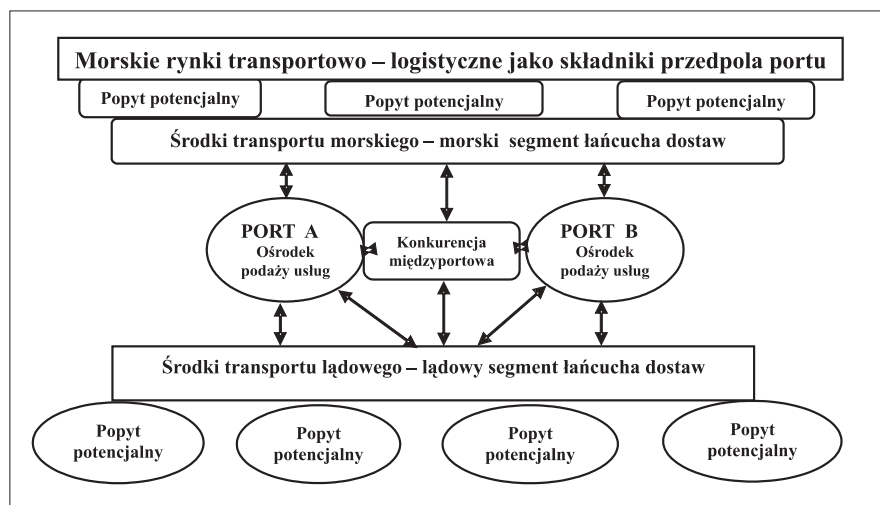
² A. S. Grzelakowski, Bariery i szanse deregulacji sektora portowego oraz liberalizacji rynków usług portowych w krajach UE. /w:/ Liberalizacja i deregulacja transportu w Unii Europejskiej. Oczekiwania i doświadczenia. Red. B. Liberadzki. Warszawa – Poznań 2007, s. 345-347.

- typowymi dla siebie formami powiązań organizacyjnych, prawnych i ekonomicznych między podmiotami – uczestnikami tego rynku, czyli operatorami funkcjonującymi w układach logistycznych łańcuchów dostaw, na które silne ośrodki portowe próbują samodzielnie oddziaływać, świadome tego, że w większości przypadków o wyborze portu decyduje układ lądowo-morskich łańcuchów dostaw i ich efektywność.

Rynki usług portowych, postrzegane w ich wymiarze typowo przestrzennym, stricte transportowym, funkcjonować powinny na zasadach zapewniających swobodny dostęp do nich – tak od strony zaplecza, jak i przedpola portu – wszystkim użytkownikom. Oznacza to, że użytkownicy portowi – zarówno operatorzy transportowo-logistyczni, jak i załadownicy krajowi oraz zagraniczni, na równych, przejrzystych zasadach powinni mieć zapewniony nieograniczony, swobodny dostęp do portu, stanowiącego element sieci infrastruktury transportu i pełniącego w tym układzie funkcje międzygałęziowej stacji węzłowej. Dostęp tego typu wyznacza bowiem z jednej strony charakter konkurencji międzyportowej i – tym samym – konkurencji między lądowo-morskimi łańcuchami dostaw, a z drugiej – konkurencji między portami morskimi a alternatywnymi łańcuchami dostaw, jakie wykreowane zostały w układzie rynków towarowych i transportowo-logistycznych.

Ważnym elementem kształtującym tę konkurencyjność i zarazem określającym stopień dostępności portu jest:

- obecność w jego granicach lub najbliższym sąsiedztwie centrów dystrybucyjno – logistycznych, zintegrowanych z istniejącym na jego zapleczu układem sieci infrastruktury transportowej i logistycznej
- powiązanie od strony przedpola z układem autostrad morskich, stymulujących rozwój transportu intermodalnego i żeglugi bliskiego zasięgu (*ang. short sea shipping*), promujących jednocześnie silnie rozwój samego portu, ale głównie jego funkcji logistyczno-transportowych, typowych dla niego jako węzła transpor-



Rys. 2. Rynki usług portowych jako elementy przestrzeni transportowo – logistycznej w układzie globalnym. Źródło: opracowanie własne.

towego, funkcjonującego w systemie zintegrowanych logistycznie łańcuchów dostaw w skali globalnej.

Globalne uwarunkowania rozwoju portów morskich

Do najistotniejszych czynników mających wpływ na rozwój rynków towarowych i transportowych (w tym portowych) i – tym samym – na kreowanie układu przestrzennego i struktury podmiotowo-kapitałowej łańcuchów dostaw w skali globalnej, należy zaliczyć obok dynamiki wzrostu produkcji i konsumpcji w gospodarce światowej oraz handlu światowego (realizowanego głównie drogą morską) także istniejący stan i strukturę techniczno-eksploatacyjną floty i portów morskich. Według danych WTO, światowy handel morski w latach 1992 - 2006 wzrastał średniorocznie o 4,7%, silnie oddziałując na rozwój portów morskich w skali globalnej³. Przejawem tego był dynamiczny wzrost obrotów towarowych głównie największych portów morskich świata oraz towarzyszący mu wzrost potencjału przeładunkowego tej grupy portów. Przyjmując, iż w 2006 roku przetransportowano drogą morską około 7,4 mld ton towarów, można założyć, że porty morskie przeładowały w tym czasie ponad 16 mld ton ładunków. Charakterystyczne jest przy tym to, że tempo wzrostu światowego eksportu oraz handlu drogą morską wyprzedza tempo wzrostu światowego

wego PKB oraz produkcji przemysłowej, co podtrzymywało dynamikę procesów globalizacyjnych.

Procesom tym towarzyszy wzrost konkurencyjności w wymiarze globalnym sprawiając, że z obawy przed rosnącymi kosztami dostosowań nasila się koncentracja kapitału, jak i szeroko rozumianej działalności gospodarczej – głównie fazy produkcji i wymiany. W efekcie rośnie nie tylko szybkość obrotu kapitału, ale również liczba fuzji i przejęć, a także zawieranych aliansów strategicznych i taktyczno-operacyjnych w ramach łańcuchów dostaw. W rezultacie wzrasta sukcesywnie koncentracja podmiotowo-kapitałowa i przedmiotowo-produkcyjna. Dotyczy ona obecnie nie tylko już samej sfery produkcji dóbr, ale również w coraz większym stopniu ich dystrybucji, a więc układu kanałów zbytu, sieci obrotu towarowego i w konsekwencji także strumieni przewożonych. Zakresem swym obejmuje ona współcześnie już większość istniejących łańcuchów dostaw i – co charakterystyczne – wkracza także w sferę relacji między nimi, włączając w to porty morskie. Cechą charakterystyczną współczesnego ich rozwoju, mierzonego dynamiką przyrostu wolumenu obrotów, jest widoczna od kilkadziesiąt lat i stopniowo się pogłębiająca asymetria. Korzystając z dobrodziejstw procesów globalizacyjnych, duże porty morskie sukcesywnie zwiększają swoje obroty i umacniają swoją pozycję w układzie globalnych

³ World seaborne trade 1994-2006, Fearnley's Review 2007, <http://www.marisec.org/shippingfacts/worldtrade/value.php>, 2007-07-30.

rynków transportowych i portowych, a mniejsze je tracą.

Koncentracja ta na obecnym etapie globalizacji ma jednakże pewien typowy, charakterystyczny dla siebie wymiar. Obejmując swoim zasięgiem wszystkie elementy składowe łańcuchów dostaw, ze szczególną siłą przejawia się w łańcuchach dostaw ukształtowanych w relacjach lądowo-morskich. Wynika to z faktu, iż gros światowej wymiany towarowej realizowane jest drogą morską⁴. Procesy te stanowią realne odzwierciedlenie zmian, jakie dokonują się w układzie i strukturze funkcjonowania światowych rynków towarowych, jak też transportowo-logistycznych. Obserwuje się tam pewne tendencje i zjawiska – tak po stronie popytowej, jak i podaźowej, które są typowe dla tego etapu globalizacji, gdzie porty morskie stają się w coraz większym stopniu ogniwem decydującym o efektywności funkcjonowania łańcuchów dostaw⁵.

Istniejące współzależności między rynkami towarowymi i transportowo-logistycznymi (w tym portowymi) przejawiają się poprzez liczne związki cenowo-kosztowe, odnoszące się do przedmiotów obrotu międzynarodowego, i znajdują swoje odzwierciedlenie na płaszczyźnie sprawności, efektywności i elastyczności poszczególnych łańcuchów dostaw. W istocie najważniejsze relacje tego typu wyrażają się w tym, iż:

- koszty transportu towarów przemieszczanych drogą morską odzwierciedlają w odpowiedniej proporcji ich wartość, określoną poziomem ceny zbytu w ośrodku konsumpcji (zazwyczaj ceny określanej na bazie cif); oznacza to, że różnice w kosztach transportu i usług logistycznych, stanowiących znaczny niekiedy składnik kosztów całego łańcucha dostaw (niekiedy powyżej 20%), są zazwyczaj pochodną różnorodnej wartości towarów przemieszczanych w relacjach lądowo-morskich w ramach wykreowanego łańcucha dostaw

- ceny za usługi świadczone na rzecz towarów, szczególnie te kształtowane na bazie *ad valorem*, odzwierciedlają w większym stopniu wartość przedmiotu przewozu, niż koszty wykonania samej usługi
- elastyczność cenowa popytu i podaży na usługi portowe jest pochodną elastyczności cenowej popytu i podaży przedmiotów przewozu, a więc ładunków, na rzecz których są wykonywane.

Te trzy podstawowe współzależności o charakterze cenowo-kosztowym, wynikające z relacji jakie kształtują się między rynkami pierwotnymi (towarowymi), a rynkami wtórnymi – transportowo-logistycznymi (w tym portowymi), które współkształtują określony łańcuch dostaw, można ująć w sposób syntetyczny w postaci następującej formuły⁶:

$$E_{UTM} = E_{PD} \times \frac{K_{TM}}{P_{PP}}$$

gdzie:

- E_{UTM} – elastyczność cenowa popytu na usługi w sektorze portowo-morskim,
- E_{PD} – elastyczność cenowa popytu na towary przemieszczane drogą morską,
- K_{TM} – koszty transportowo-logistyczne, stanowiące sumę cen efektywnie płaconych za usługi w przewozach morskich,
- P_{PP} – cena finalna przedmiotu przewozu w ośrodku konsumpcji (K), ujmowana jako cena cif.

Formuła ta w sposób jednoznaczny wskazuje na to, że elastyczność cenowa popytu na usługi portowe i towarzyszący im pakiet usług spedycyjno-logistycznych jest wprost proporcjonalna do elastyczności cenowej popytu na towary będące przedmiotem obrotu morskiego oraz wysokości udziału kosztów portowych w cenach cif towarów korzystających z danego łańcucha dostaw. Współzależność tę można interpretować również w ten sposób, że

poziom elastyczności cenowej popytu na usługi świadczone przez operatorów terminali portowych jest wprost proporcjonalny do elastyczności cenowej popytu na towary będące przedmiotem handlu morskiego oraz wysokości cen tych usług świadczonych na ich rzecz i odwrotnie proporcjonalny do wysokości cen zbytu tych towarów w ośrodkach konsumpcji.

Wpływ globalnych tendencji rynkowych na funkcjonowanie portów i firm portowych

Przedstawione wyżej prawidłowości i współzależności istniejące w układzie rynków towarowych i transportowo-logistycznych w skali globalnej transmitowane są poprzez mechanizmy rynkowe na sferę funkcjonowania sektora portowego. W efekcie znajdują one tak bezpośrednio, jak i pośrednio (z reguły jednak z pewnym opóźnieniem) swoje odzwierciedlenie w działalności gospodarczej operatorów portowych. Możliwość dokonania pełnej oceny siły ich wpływu na decyzje bieżące, operacyjne oraz strategiczne tych podmiotów, a tym bardziej ich praktyczna weryfikacja, jest jednakże dość trudna w krótkich przedziałach czasu, zważywszy na fakt, iż badane wielkości, to jest ceny i koszty oraz wiążący się z nimi popyt i jego elastyczność są kategoriami dynamicznymi, silnie zmieniającymi się w czasie. Głównie w zależności od stanu koniunktury gospodarczej. Oznacza to, że wahania koniunkturalne – przede wszystkim krótko- i średniookresowe (a więc głównie cykle składowania i cykle inwestycyjne) mają istotny wpływ na kształtowanie się tych współzależności i – tym samym – na układ wzajemnych relacji między rynkami towarowymi i transportowo-logistycznymi (w tym portowymi). Współokreślają one efekty ekonomiczno-finansowe oraz formy reakcji i metody prowadzenia działalności terminali portowych, obsługujących te rynki w układzie łańcuchów dostaw.

⁴ W ostatnich latach udział ten zbliżył się już do 90% i wykazuje nadal tendencję rosnącą. Tak wysoka koncentracja przewozów towarowych w relacjach morskich to efekt dynamicznie rozwijającej się gospodarki światowej – głównie sektorów produkcji przemysłowej, budownictwa, rolnictwa, transportu i usług oraz handlu światowego – rosnąca konsumpcja zarówno surowców, jak i dóbr finalnych. Por. Review of Maritime Transport 2005. UNCTAD.RMT/2005. New York and Geneva, 2005, s.1-3.

⁵ Por. A. S. Grzelakowski, Rozwój światowego handlu i transportu morskiego i ich wpływ na układ rynków towarowych i żeglugowych. [w:] Polska Żegluga Liniowa i Promowa 2006. Praca zbiorowa pod red. H. Salmonowicza. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Szczecin 2006, s.30- 33.

⁶ Por. A. S. Grzelakowski, Rozwój światowego handlu i transportu morskiego i ich wpływ na układ rynków towarowych i żeglugowych. Op.cit., s.36 i dalsze.

Operatorzy portowi, uczestniczący w obsłudze określonych łańcuchów dostaw kształtowanych w skali globalnej, muszą mieć pełną świadomość istnienia wskazanych wyżej współzależności i tendencji, jakie występują w obszarze handlu światowego. Do tych podstawowych tendencji zaliczyć należy:

- rozwój globalnych łańcuchów dostaw o coraz bardziej złożonej strukturze podmiotowo-kapitałowej i logistycznych formach zarządzania oraz wysokiej elastyczności
- postępującą koncentrację łańcuchów dostaw, a więc i strumieni towarowych w układzie przestrzennym, i nasilającą się w rezultacie tego konkurencję; zewnętrznym przejawem tego jest silna koncentracja strumieni przewozowych i przeładunków w wybranych portach. Skutkiem tego jest rozwój tak zwanych megaportów.

Tendencje te operatorzy powinni uwzględniać w stopniu większym, niż kiedykolwiek w swoich strategiach rozwojowych, dostosowując do nich między innymi swoje strategie rynkowe (marketingowe) i formy zarządzania. Podstawowe strategie wraz z pakietem odpowiednich działań strukturalno – zarządczych (mających na celu dostosowanie tych podmiotów do zewnętrznych, globalnych tendencji tego typu) sprowadzać się powinny głównie do:

- zmiany ich tradycyjnego modelu funkcjonowania i zarządzania – w kierunku zarządzania opartego na wymogach logistyki i logistycznego zarządzania łańcuchami dostaw, co niektórym z nich pozwala na stopniowe włączanie się, a nawet przejmowanie, funkcji podmiotów zarządzających wybranymi łańcuchami dostaw w skali globalnej

- podejmowania działań na rzecz efektywnego włączania się do procesów koncentracji operacyjno-handlowej i podmiotowo-kapitałowej w sektorach transportu i handlu morskiego, poprzez fuzje, przejęcia, uczestnictwo w aliansach strategicznych i taktycznych, itp.

Przedsięwzięcia dostosowawcze, mieszczące się w drugiej grupie, przejawiają się w praktyce w skali globalnej w dwu podstawowych formach:

- koncentracji poziomej – tworzenie i rozwój karteli; ta forma jest obecnie dość popularna w sektorze portowym jako skutek prywatyzacji terminali i ich przejmowania przez międzynarodowych operatorów portowych
- koncentracji pionowej – głównie w układzie logistycznych łańcuchów dostaw.

Strategie te wdrażają przede wszystkim poddani silnej presji konkurencyjnej operatorzy portowi z sektora obrotów kontenerowych. W zdecydowanie mniejszym stopniu, a niekiedy minimalnie na tendencje te nie reagują natomiast podmioty zarządzające portami morskimi, które jako organy publiczne funkcjonują w ramach tradycyjnych systemów i modeli zarządzania.

Procesy dostosowawcze portów morskich do wymogów logistycznego otoczenia

Tradycyjne systemy zarządzania portami morskimi, orientujące ich działalność na układ wewnątrzportowy, określony granicami administracyjnymi tych obiektów, izolowały je w pewien sposób od otoczenia transportowego i logistycznego – układu łańcuchów dostaw. Obiekty te w rezultacie tego funkcjonowały w pewnym oderwaniu od wielu zdarzeń i procesów, jakie dokonywały się w ramach łańcuchów dostaw i łańcuchów transportowych, tworzonych w relacjach lądowo-morskich. Pozostawały w ten sposób pasywne niejako wobec zmian otoczenia, realizując wyłącznie strategie dostosowawcze względem innych, aktywnych ogniw tych łańcuchów. Ta swoista izolacja była i jest nadal poważnym hamulcem rozwoju wielu z tych portów, a nawet ich marginalizacji w skali globalnej. Nie może być zatem stosowana przez operatorów portowych, którym wyzwania zewnętrzne-handlowe i transportowo-logistyczne wyznaczyły nowe funkcje i rolę w logistycznych łańcuchach dostaw i układzie gospodarki globalnej⁷.

W nowych, globalnych warunkach działania, największe firmy portowe dokonują więc przeorientowania swoich tradycyjnych systemów i modeli zarządzania w kierunku pełnej integracji sfery działalności transportowej z układem zewnętrznym. Zmiany te wyrażają się w ograniczaniu funkcji zarządczo-administracyjnych podmiotów zarzą-

dających portami morskimi i cedowaniu ich – poza publicznymi funkcjami regulacyjno-kontrolnymi i porządkowymi – na sferę operacyjną, to jest biznesu portowego (firm operatorskich). Ten natomiast, działając w układzie konkurencyjnych rynków sprawnie i efektywnie, włącza się w procesy integracji pionowej, dokonujące się w ramach zarządzanych logistycznie łańcuchów dostaw⁸.

Budowanie łańcuchów dostaw przez sam zarząd portu lub silnego operatora kontenerowego, stanowi zatem (poza tworzeniem własnego układu logistycznego wewnątrz portu) kolejny etap realizacji jego strategii globalnej, integrującej go w sensie logistyczno-kapitałowym z łańcuchem dostaw. Jest to ważny etap kompleksowej ewolucji systemów zarządzania portami morskimi i zarazem ewolucji modeli zarządzania firm operatorskich, związany z przejmowaniem inicjatywy przez podmioty prywatne, włączające się w strukturę pionowo integrujących się łańcuchów dostaw. Strategie tego typu realizują bardzo skutecznie duże międzynarodowe koncerny portowe (na przykład Hutchison), posiadające zarówno środki i instrumenty do prowadzenia tego typu działalności.

Poprzez tego typu działania nie tylko one, ale i same porty stają się integralnymi ogniwami logistycznych łańcuchów dostaw, przekształcając się z podmiotów pasywnych (tworzących co najwyżej tylko centra logistyczno-dystrybucyjne dla innych ogniw łańcucha transportowego) w aktywnych uczestników realizacji cyklu dystrybucji towarów w skali globalnej⁹. Realizacja tego rodzaju długookresowej strategii prowadzi nie tylko do kreowania nowego, logistycznego modelu zarządzania portami morskimi i organizacji sfery operacyjnej w portach, ale jednocześnie do powstania nowego typu portu, funkcjonującego na zasadach platformy logistycznej, czyli tak zwanego logiportu, jako globalnego operatora działającego w układzie logistycznie zarządzanych łańcuchów dostaw. Tylko kilka portów

morskich UE jest obecnie w stanie sprostać tym wyzwaniom, dostosowując się do wymogów załadowców i największych operatorów kontenerowych, działających w ramach aliansów i konsorcjów żeglugowych.

Uwagi końcowe

W ramach dynamicznie postępujących procesów globalizacji wszystkich typów rynków dokonują się istotne zmiany w układzie gospodarki światowej. Swym zakresem obejmują one także porty morskie, jako integralne ogniwa łańcuchów dostaw kształtowanych w relacjach lądowo – morskich w handlu światowym. Procesy te zmieniają funkcje i zadania portów morskich, które pełniły dotychczas tradycyjną rolę ogniw w międzynarodowych łańcuchach transportowych, na rzecz funkcji transportowej, a ściślej logistyczno-dystrybucyjnej. Ich integracja w ramach logistycznie zarządzanych łańcuchów dostaw wiąże się z koniecznością dostosowania systemów zarządzania tymi obiektami do nowych globalnych wyzwań, wynikających z wzrastającej konkurencji międzynarodowej, integracji kapitałowej, a także rozwoju konteneryzacji, multimodalizmu oraz logistyki.

W tych warunkach, w obliczu procesów globalizacyjnych, duży nacisk kładzie się na rozwój logistyki w portach oraz budowę centrów logistycznych. One to bowiem jak dotychczas jedynie skutecznie pozwalają włączyć porty morskie w sferę funkcjonowania transportu intermodalnego, stwarzając możliwość osiągnięcia efektu synergii między poszczególnymi gałęziami transportu i ich integracji w ramach łańcuchów logistycznych. Strategie te jednakże nie zawsze można realizować i to nawet w ramach budowy autostrad morskich, łączących największe porty morskie UE z układem głównych korytarzy lądowych. Wskazują na to pierwsze obserwacje i analizy działalności oraz zamierzeń operatorów logistycznych, funkcjonujących w największych portach UE.

⁷ Por. A. S. Grzelakowski, Czynniki i uwarunkowania oraz kierunki zmian modelu funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw portowych i żeglugowych w dobie globalizacji. [w:] Współczesne przedsiębiorstwo portowe i żeglugowe. Praca zbiorowa pod red. H. Salmonowicza. Uniwersytet Szczeciński. Szczecin 2007, s.182 i dalsze.

⁸ A. S. Grzelakowski, A. Przybyłowski, The logistics supply chain management concepts and their impact on the development of the seaports in the global scale. INTLOG 2006 (płyta CD) [w] "Logistyka" nr 5/2006.

⁹ A. S. Grzelakowski, A. Przybyłowski, The Seaport Policy and Port Management Systems in the EU countries – how do they comply with contemporary global challenges.[in:] "Maritime Transport III" Red. J. Olivella Puig. Barcelona 2006, s.1137–1140.