

Integracja pionowa w morsko-lądowych łańcuchach transportowych

Wstęp

W morsko-lądowym łańcuchu transportowym opartym na regularnych sposobach wykonywania przewozów dochodzi do integracji podmiotowo-produkcyjnej zarówno wewnątrz, jak i między jego ogniwami. Integracja w transporcie morsko-lądowym może objąć swoim zakresem:

- usługi transportowe, które są produkowane przez podmioty działające na wyróżnionym rynku transportowym (w sektorze, branży), w ramach ogniwa łańcucha transportowego; pozioma integracja podmiotowo-produkcyjna obejmuje usługi wykazujące duży stopień substytucji asortymentowej, świadczone na zbliżonych przestrzennie rynkach,
- usługi transportowe świadczone przez producentów działających na odmiennych produktowo i przestrzennie rynkach transportowych (branżach, sektorach), pomiędzy ogniwami łańcucha transportowego; pionowa (międzybranżowa/międzysektorowa) integracja podmiotowo-produkcyjna obejmuje usługi wykazujące duży stopień komplementarności, które odpowiednio zorganizowane i skoordynowane składają się na (tworzą) systemy/procesy/łańcuchy transportowe, które w dalszej kolejności mogą stanowić podstawę dla rozwoju logistycznych łańcuchów dostaw,
- usługi transportowe, które są produkowane na odmiennych, nie powiązanych ze sobą wertykalnie (pionowo) i horyzontalnie (poziomo) rynkach transportowych; integrację podmiotowo-produkcyjną, która obejmuje niezależne (nie wykazujące zależności substytucji i komplementarności) usługi transportowe określa się mianem integracji konglomeratowej.

Spośród złożonej i wieloaspektowej problematyki integracji w transporcie, analizą objęto procesy integracji pionowej, jakie zachodzą wśród producentów usług zaangażowanych w morsko-lądowe przewozy kontenerów. Zakresem analizy objęto poszczególne ogniwa łańcucha transportowego, a mianowicie:

- morskie przewozy kontenerów (działalność globalnych armatorów/przewoźników i kontenerowych linii żeglugowych),
- przeładunki kontenerów w portach morskich (działalność międzynarodowych operatorów portowych terminali kontenerowych),
- organizację i koordynację przewozów lądowo-morskich (działalność spedytorów/operatorów logistycznych),
- lądowe przewozy kontenerów (działalność operatorów/przewoźników transportu lądowego).

Integracja organizacyjno-produkcyjna niesie za sobą określone skutki zarówno dla producentów usług (uczestników łańcuchów transportowych), jak i dla użytkowników transportu (załadowców). Oddziałuje również na funkcjonowanie rynków transportowych i poziom ich konkurencji.

Koncentracja produkcji w transporcie morskim kontenerów

W żegludze regularnej statki kursują na liniach, według ustalonego rozkładu rejsów i częstotliwości zawinięć do określonych portów załadunku i wyładunku, niezależnie od ilości ładunków zabranych z poszczególnych portów. Oznacza to, że większość kosztów eksploatacji statków zatrudnionych na liniach żeglugowych jest niezmienna względem wielkości przewozów. Stąd też w żegludze liniowej, w tym w kontenerowej, udział kosztów stałych kształtuje się na wysokim poziomie, sięgającym 90% kosztów produkcji usług transportowych. Im więcej statek jest w stanie jednorazowo przewieźć ładunków i w im większym stopniu są wykorzystane zdolności przewozowe statków zatrudnionych na linii żeglugowej (na względnie niezmiennym połączeniu transportowym), tym większe są korzyści, jakie powstają w wyniku obniżających się kosztów przewozu jednostki ładunku.

Przykładowo koszt przewozu kontenera na trasie Europa-Daleki Wschód statkiem o pojemności 12 000 TEU w porównaniu do kontenerowca o pojemności 8 000 TEU jest niższy o 11%, w porównaniu do jednostki przewożącej 4 000 TEU o 23%. Wskazuje się, że oszczędności w kosztach przewozu morzem kontenera w relacjach przez Pacyfik jed-

¹ dr, Dariusz Bernacki, Akademia Morska w Szczecinie.

nostką typu post-panamax o pojemności 10 000 TEU i statkiem zabierającym jednorazowo do przewozu 4 000 TEU mogą wynieść blisko 50%.²

Maksymalizacja korzyści ze skali przewozów³, to główny powód dla którego na liniach żeglugowych dalekiego zasięgu zatrudniane są coraz większe statki. W oceanicznych przewozach kontenerowych największe obecnie jednostki osiągają pojemność 13 500-15 500 TEU i nośność 145-156 tys. t.⁴ Efektywne zaspokojenie zgłaszanego przez załadowców popytu na przewozy kontenerowe wymaga zachowania co najmniej tygodniowej częstotliwości zawinięć kontenerowców do portów bazowych. W serwisach oceanicznych (Europa-Azja południowo-wschodnia/ Daleki Wschód) oznacza to konieczność zatrudnienia na linii żeglugowej od 5 do 8 statków. Wysoki poziom kosztów stałych i duży ich udział w kosztach produkcji usług przewozowych oraz znaczne nakłady kapitałowe, jakie są ponoszone przez armatorów na wymianę/rozwój zdolności przewozowych (wartość kontraktowa kontenerowca zatrudnionego w relacjach oceanicznych sięga 100 mln USD, a nakłady na uruchomienie kontenerowego serwisu oceanicznego złożonego z 8 statków szacuje się na 1 mld USD) spowodowało rozwój na rynku mega przewoźników kontenerowych, którzy jak dotychczas, nieustannie powiększają swoje zdolności przewozowe i w coraz większym stopniu przyczyniają się do koncentracji podaży na morskich rynkach przewozów kontenerowych (tabela 1).

Tab.1. Udział największych morskich przewoźników kontenerowych w światowej flocie kontenerowej w 2008 r. (proc., światowa flota kontenerowców 12,9 mln TEU).

Udział 20 największych kontenerowych przewoźników morskich w potencjale przewozowym żeglugi kontenerowej na świecie wzrósł z 44,1% w 1979 r., do 82 % w 2008 r. Wzrosło z 21,5% do 45,5% znaczenie kompanii żeglugowych pochodzący z Europy, na czele z największymi na świecie armatorami- duńskim Maersk Line, włosko-szwajcarskim konsorcjum żeglugowym MSC, francuskim armatorem CMA-CGM. Nastąpił dynamiczny rozwój przewoźników kontenerowych pochodzących z Azji. Ich udział w światowej flocie kontenerowej wzrósł z 9,9% do 30,2%, głównie za sprawą

imponującego rozwoju takich armatorów, jak tajwańskiego Evergreen, chińskich przewoźników COSCO i CSCL, armatora APL z Singapuru, południowokoreańskiego Hanjin.

Tabela 1. Udział największych morskich przewoźników kontenerowych w światowej flocie kontenerowej w 2008 r. (proc., światowa flota kontenerowców 12,9 mln TEU).

Armator przewozów kontenerowych	Kraj pochodzenia	%
1. Maersk Line	Dania	15,7
2. Mediterranean Shg.Co.(MSC)	Włochy/Szwajcaria	11,1
3. CMA-CGM	Francja	7,6
4. Evergreen	Tajwan	4,8
5. Hapag-Lloyd	Niemcy	3,8
6. COSCO Container Line	Chiny	3,8
7. APL	Singapur	3,8
8. CSCL	Chiny	3,4
9. NYK	Japonia	3,2
10. Hanjin	Korea Pd.	2,9
Ogółem 10 największych przewoźników kontenerowych		60,2
Ogółem 20 największych przewoźników kontenerowych		82,0
Ogółem udział armatorów z Europy		40,6
Ogółem udział armatorów z Azji		35,8

Źródło: A. Fremont, *Empirical evidence for integration and disintegration of maritime shipping, port and logistics activities*, Discussion paper 2009-1, OECD/ITF 2009, s. 14.

Wzrost ekonomicznej efektywności przewoźników liniowych, w postaci zachowania/zwiększenia korzyści ze skali w przewozach morskich, a jednocześnie ograniczanie kosztów funkcjonowania linii żeglugowych (zarówno w wyniku obniżenia jednostkowych kosztów przewozu ładunku, jak i podziału kosztów wspólnych między kilku przewoźników) oraz zwiększenie wykorzystania zdolności przewozowych statków z jednoczesnym ograniczeniem ryzyka związanego z eksploatacją środków transportu, to główne przyczyny dla których wśród przewoźników funkcjonujących na globalnych rynkach morskich przewozów kontenerowych doszło do rozległych w zakresie i różnicowanych co do sposobów i form procesów **integracji poziomej**. Współcześnie przyjmują one formę porozumień handlowo-organizacyjnych, konsorcjów żeglugowych i aliansów armatorów, koncentracji kapitałowej (w postaci fuzji i przejęć) wśród morskich przewoźników kontenerów.⁵

²T. Notteboom, *Container shipping and ports; an overview*, Review of Network Economics vol. 3, issue 2, 2004.

³Duże i rosnące korzyści ze skali przewozów są charakterystycznym zjawiskiem ekonomicznym występującym w działalności transportowej opartej na regularnym świadczeniu usług przewozowych. Obok żeglugi liniowej, duże efekty wynikające ze skali przewozów występują również w regularnych przewozach lotniczych i, jakkolwiek w mniejszym stopniu, w transporcie kolejowym.

⁴Największy na świecie armator kontenerowy, duński Maersk Line podpisał w 2011 r. z koreańską stocznia Daewoo kontrakt na budowę 10 kontenerowców o jednostkowej pojemności 18 tys. TEU. Dostawa statków nastąpi w latach 2013-2015.

⁵Szerzej na temat znaczenia i skutków integracji poziomej w transporcie morsko-ładowym w: D. Bernacki, *Przyczyny, przejawy i efekty integracji poziomej w transporcie morsko-ładowym*, InfoGlobMar 2011, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011 (w druku).

W stopniu zbliżonym do żeglugi kontenerowej doszło do koncentracji produkcji usług transportowych wśród operatorów portowych terminali kontenerowych. W sektorze przeładunków kontenerowych procesy **integracji poziomej i pionowej** doprowadziły do powstania i rozwoju globalnych operatorów terminali kontenerowych, kontrolujących co najmniej 20,5 tys. hektarów nieruchomości gruntowych i 179 terminali kontenerowych spośród 400, jakie eksploatuje się na świecie. W 2001 r. 10. największych operatorów portowych przeładowało 103 mln TEU, a ich udział w światowym rynku wyniósł 41,5%. W 2008 r. ich przeładunki wzrosły do blisko 306 mln TEU, a udział największych globalnych operatorów terminali kontenerowych w portowych przeładunkach kontenerów wzrósł do 61,4%⁶ (tabela 2).

ich udział nie przekraczał 50%.⁸ W sektorze portowych przeładunków kontenerów działa ponadto kilka mniejszych, nie mniej ważnych międzynarodowych grup przeładowców, takich jak: International Container Terminal Services (ICTS), Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA), Eurogate, APL Terminals.

Wyróżnić można trzy podstawowe rodzaje globalnych operatorów terminali kontenerowych:

- przeładowców wywodzących się z sektora portowego, wśród których najwięksi to PSA, HPH, Eurogate, HHLA, ICTS; w większości przypadków zarządzane przez nich terminale kontenerowe oferują usługi portowe na równych zasadach dla wszystkich armatorów i są powszechnie dostępne dla linii żeglugowych (ang. multi-user, common-user terminals); główne cele, jakie przy-

Tabela 2. Obroty największych globalnych operatorów terminali kontenerowych w 2009 r.

Operator terminali kontenerowych	Kraj pochodzenia	mln TEU	Udział w światowych przeładunkach kontenerów (%)
Hutchison Port Holdings (HPH)	Hong Kong	64,2	13,6
APM Terminals	Dania	56,9	12,0
Port of Singapore Authority (PSA)	Singapur	55,3	11,7
Dubai Ports World (DPA)	Dubaj	45,2	9,5
Cosco Pacific	Chiny	32,5	6,9
Mediterranean Shg.Co.(MSC)	Szwajcaria	16,4	3,5
Eurogate	Niemcy	11,7	2,5
Evergreen	Tajwan	8,6	1,8
SSA Marine	USA	7,7	1,6
CMA-CGM	Francja	7,0	1,5
Łącznie 10 największych operatorów terminali kontenerowych		305,5	64,6

Źródło: T. Notteboom, J-P. Rodrigue, *Emerging global networks in the container terminal operating industry* (w druku).

Dane obejmują wszystkie terminale, w których operatorzy posiadają więcej niż 10% udziałów, bez przeładunków w terminalach ogólnego przeznaczenia (ang. common-user terminals).

Cztery wiodące międzynarodowe konsorcja operatorów portowych terminali kontenerowych, a mianowicie Port of Singapore Authority (PSA, kapitał publiczny), Hutchison Port Holdings (HPH, kapitał prywatny), Dubai Ports World (DPW, kapitał publiczny), AP Moeller Terminals (APM Terminals, kapitał prywatny) nadzoruje 42% światowych zdolności przeładunkowych kontenerów w portach.⁷ Pięciu wiodących operatorów (HPH, PSA, APM Terminals, Eurogate i DP World) przeładowało w 2008 roku łącznie 75% kontenerów w portach europejskich, dziesięć lat wcześniej

świecącą tego rodzaju operatorom terminali kontenerowych, to maksymalizacja i dywersyfikacja przychodów oraz rozszerzenie kontroli nad przeładunkami aby zwiększyć siłę rynkową przeładowców w kształtowaniu relacji handlowych i eksploatacyjnych z głównymi użytkownikami terminali-morskimi przewoźnikami kontenerowymi; warto zaznaczyć, że z tej grupy pochodzą inwestorzy, którzy zaangażowani są w przeładunki kontenerów w polskich portach, Hutchison Port Holdings rozbudował i eksploatuje od 2006 r. Gdyński Terminal Kontenerowy, podczas gdy ICTS zakupił w 2003 r. Bałtycki Terminal Kontenerowy⁹;

⁶A. Koźlak, *Rola transportu morskiego w globalnej gospodarce* [w:] H. Klimek, J. Dąbrowski, Kierunki rozwoju polskiego transportu morskiego-programy i rzeczywistość, Fundacja Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2010, s. 17.

⁷J-P. Rodrigue, *Maritime transportation: drivers for the shipping and port industries*, Forum Paper 2010-2. OECD/ITF 2010, s. 7-8.

⁸ T. Notteboom, J-P. Rodrigue, *The corporate geography of global terminal operators*, International Association of Maritime Economists Conference, Lisbon, 2010.

⁹ Szerzej na temat roli i znaczenia kapitału zagranicznego w przeładunkach kontenerów w polskich portach morskich w: D. Bernacki, *Przemiany w polskiej gospodarce morskiej* [w:] H. Salmonowicz, Polska

- operatorzy terminali kontenerowych wywodzący się z działalności żeglugowej, którzy z kolei mogą działać w postaci samodzielnych przedsiębiorstw ustanowionych przez morskie grupy kapitałowe/armatorów lub jako oddziały wchodzące w skład struktur organizacyjnych globalnych przewoźników morskich; najwięksi operatorzy terminali kontenerowych bezpośrednio lub pośrednio kontrolowani przez armatorów, to APM Terminals, Cosco Pacific, MSC, CMA-CGM; ich głównym zadaniem jest wspieranie działalności podstawowej- kontenerowej żeglugi morskiej, przez co z reguły są to terminale przeznaczone (dedykowane) do obsługi linii żeglugowych armatorów/grupy armatorów, właścicieli operatora portowego (ang. dedicated, semi-dedicated terminals),
- operatorzy terminali kontenerowych stanowiący własność holdingów finansowych (banków inwestycyjnych, instytucji finansowych i funduszy zarządzających aktywami), a najwięksi z nich to DP World i Ports America (utworzony przez fundusz AIG) oraz fundusz Macquaire Infrastructure (inwestor ten w latach 2005-2007 wybudował od podstaw i eksploatuje poprzez spółkę celową Głębokowodny Terminal Kontenerowy w Gdańsku); zaangażowanie instytucji finansowych w sektor portowy, to jeden z kierunków inwestowania kapitału, zapewniający do niedawna wysokie stopy zwrotu oraz sposób na zarządzanie aktywami finansowymi prowadzący do maksymalizacji zysków.¹⁰

Przedstawiony syntetycznie przegląd stopnia i zakresu koncentracji działalności przewozowo-przeładunkowej w transporcie morskim, poza walmi poznawczymi, stanowi właściwy punkt odniesienia dla analizy przyczyn, przejawów i efektów integracji pionowej, jako że w lądowo-morskich łańcuchach transportowych zjawiska te występują przede wszystkim w kierunku z morza na ląd. Są to w łańcuchach transportowych procesy integracyjne typu upstreams, przebiegające od armatorów (odbiorcy) do pozostałych producentów usług transportowych (dostawcy i kooperanci) i obejmują relacje między przedsiębiorstwami żeglugowymi, operatorami terminali kontenerowych, spedytorami, operatorami i przewoźnikami transportu lądowego. Podejmowane w przeszłości próby integracji łańcuchów transportowych w kierunku odwrotnym, z lądu na morze, głównie przez dostawców usług

z sektora transportu lądowego nie powiodły się¹¹ i o ile występują współcześnie, to mają niewielkie znaczenie i ograniczony zakres.

Przesłanki, jakie skłaniają kompanie żeglugowe do zaangażowania się w działalność wykraczającą poza morskie przewozy port-port są następujące :

- w żegludze kontenerowej mamy do czynienia z dużym stopniem integracji poziomej, która w pierwszym rzędzie zapewnić ma wzrost przychodów armatorów spowodowany koncentracją przewozów i obniżeniem kosztów funkcjonowania linii żeglugowych; korzyści ze skali i procesy integracji poziomej w przewozach morskich doprowadziły do znacznego obniżenia przeciętnych kosztów transportu kontenerów morzem (szacuje się, że udział tych kosztów w efektywnych kosztach transportu kontenerów w relacjach door to door kształtuje się na poziomie 23%¹²); możliwości zwiększenia przez armatorów korzyści na skutek dalszej optymalizacji wykorzystania zdolności przewozowych statków na morskim odcinku transportu są coraz mniejsze; w lądowo-morskich łańcuchach transportowych wzrosło natomiast znaczenie kosztów transportu lądowego, które obecnie kształtują się w granicach od 40%-80%¹³ całkowitych kosztów transportu kontenerów od nadawcy do odbiorcy; z tych względów armatorzy w coraz większym stopniu są zainteresowani pionowymi formami integracji, które służyć mają przejściu kontroli nad potencjałem produkcyjnym pozostałych uczestników lądowo-morskiego łańcucha transportowego i przez to zapewnić większy wpływ na kształtowanie całkowitych kosztów przewozów lądowo-morskich i na rozmiary efektywnego popytu na przewozy morskie¹⁴,
- - w lądowej części łańcucha transportowego nastąpiło zróżnicowanie sposobów przewozów

¹¹Najbardziej znany na europejskich rynkach transportowych przypadek związany był ze szwedzkim przedsiębiorstwem Bilspedition specjalizującym się w spedycji i transporcie samochodowym. W drugiej połowie lat 90. przejął on kontrolę kolejno nad armatorem przewożącym ładunki chłodzone Cool Carriers, nad wiodącym na rynku szwedzkim w morskich przewozach liniowych przewoźnikiem Transatlantic, nad wyspecjalizowanym w przewozach produktów szwedzkiego przemysłu drzewnego armatorem Gorthon Lines, w końcu poprzez wykup części udziałów w przedsiębiorstwach armatorskich CGM, Wallenius i Cunard przejął kontrolę nad utworzonym przez nich aliansem żeglugowym Atlantic Container Line (ACL). Koncentracja kapitałowa nie przyniosła oczekiwanych przez integratora efektów i po 5 latach od przejścia ACL, Bilspedition wycofał się z działalności w transporcie morskim.

¹²M. Stopford, *Is the driver for ever bigger containerships irresistible*, Lloyds List Shipping Forecasting Conference, April 26, 2002, s.10.

¹³T. Notteboom, J-P. Rodrigue, *Port regionalization: towards a new phase in port development*, Maritime Policy and Management nr 23:3, 2005, s.297-313.

¹⁴Zob. E. Van de Voorde, T. Vanelander, *Market power and vertical and horizontal integration in the maritime shipping and port industry*, Discussion paper No.2009-2,OECD/ITF, 2009.

gospodarka morska. Restrukturyzacja. Konkurencyjność. Funkcjonowanie. Rozwój, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2010, s. 46-51.

¹⁰Zob. R. Marek, *Strategie globalnych operatorów terminali kontenerowych* [w:] H. Klimek, J. Dąbrowski, *Kierunki rozwoju polskiego transportu morskiego-programy i rzeczywistość*, Fundacja Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2010 s. 97-107.

kontenerów; poza dominującym do niedawna rozwiązaniem polegającym na koncentracji przewozów na określonych trasach prowadzących na śródlądziu do nielicznych centrów/terminali (w przewozach kolejowych są to przewozy typu hub and spoke), rozwinęły się regularne przewozy kierowane bezpośrednio do nadawców/odbiorców, przewozy intermodalne, wahadłowe kolejowe przewozy kontenerowe kierowane do większej liczby miejsc nadania/odbioru ładunków na zapleczu, przewozy oparte na konsolidacji przesyłek; linie żeglugowe angażując się w tego rodzaju działalność transportową dążą do przejścia z alternatywnych szlaków lądowych większego wolumenu kontenerów do przewozu morzem i do wzrostu, poprzez rozwój bezpośrednich połączeń transportowych prowadzących do załadowców, strumieni ładunków przeznaczonych do przewozu na danej linii żeglugowej,

- - działalność oceanicznych przewoźników kontenerowych koncentruje się na określonych trasach między nielicznymi megaportami, które dysponują potencjałem produkcyjnym dla obsługi dużych kontenerowców i zapewniają wysoką efektywność przeładunków, aby nieproduktywny z punktu widzenia armatora czas pobytu statku w porcie został ograniczony do niezbędnego minimum; krótki czas obsługi przeładunkowej statku w portach przekłada się na wykorzystanie zdolności przewozowej na linii, oddziałuje na przeciętne koszty przewozu morzem i ogranicza zapotrzebowanie na dodatkowy tonaż; organizacją przewozów i dowozem/ odwozem ładunków w relacjach z portami morskimi zajmuje się wielu spedytorów/przewoźników/operatorów funkcjonujących w transporcie samochodowym, kolejowym, wodnym śródlądowym i intermodalnym; armatorzy rozszerzając działalność liczą na to, że doprowadzi to do lepszej koordynacji w czasie, w przestrzeni i co do rozmiarów przewozów morskich i lądowych oraz, co niemniej ważne w warunkach powszechnie występującego braku zbilansowania kierunkowego wielkości przewozów, do optymalizacji obrotu kontenerami, próżnymi i ładownymi; zabiegi integracyjne służą zatem wspieraniu głównej działalności armatorów-efektywnemu funkcjonowaniu linii żeglugowych.¹⁵

Integracja pionowa; przewoźnicy morscy → przeładowcy

W globalnym i strategicznym wymiarze na rynkach transportu morskiego kontenerów mamy do czynienia z postępującym współzawodnictwem do jakiego dochodzi między morskimi grupami kapitałowymi/globalnymi przewoźnikami morskimi i niezależnymi międzynarodowymi korporacjami przeładowców w przejściu nadzoru nad portowym potencjałem służącym do przeładunku kontenerów. Amatorzy rozszerzyli zakres działalności na sektor portowych usług przeładunku kontenerów, wykorzystując do tego celu zróżnicowane sposoby integracji pionowej, a mianowicie:

- umowy handlowe zawierane między armatorami lub grupą armatorów (konsorcja żeglugowe, alianse) a niezależnymi przeładowcami w wyniku których armatorzy zobowiązują się do kierowania do terminalu kontenerowego określonej wielkości przewozów w zamian uzyskując pierwszeństwo w obsłudze kontenerowców oraz odpowiednie do skali przeładunków korzystne warunki cenowo-płatnicze; niekiedy powiązania między przewoźnikami i przeładowcami przyjmują postać długoterminowych kontraktów zawierających klauzulę podziału między stronami zysków wypracowanych przez przeładowcę; tego rodzaju współpraca prowadzi do powstania w portach morskich tzw. wirtualnych dedykowanych terminali kontenerowych,
- wspólne przedsięwzięcia (joint ventures) zawiązywane przez linie żeglugowe i operatorów portowych dla eksploatacji terminali kontenerowych; z reguły jest to połączone z preferencyjnymi warunkami obsługi w terminalu kontenerowców armatora/armatorów uczestników przedsięwzięcia; przykładem jest joint venture zawiązane przez przeładowcę PSA i armatora MSC dla terminalu kontenerowego w porcie Antwerpia,
- koncentracji kapitałowej w postaci fuzji i przejęć istniejących przeładowców terminali kontenerowych, inwestycji pośrednich polegających na wykupie przez armatorów części lub całości udziałów umożliwiających kontrolę nad terminalami (sprzyjały temu prowadzone w ostatnich latach w portach na szeroką skalę procesy prywatyzacyjne), aż po inwestycje bezpośrednie typu green field polegające na budowie przez armatorów w portach terminali kontenerowych, a następnie na ich eksploatacji; w Europie największe zaangażowanie w terminale kontenerowe wykazują: morska grupa kapitałowa AP Moeller-Maersk, poprzez siostrzane przedsiębiorstwo APM Terminals oraz armatorzy MSC i CMA-CGM; na obszarach pozaeuropejskich w działalność

¹⁵ Zob. A. Fremont, P. Franc, *Hinterland transportation in Europe; combined transport versus road transport*, Journal of Transport Geography vol.18, no 4, 2010, s.548-556.

portowych terminali kontenerowych zaangażowanych jest większość przewoźników morskich, w tym Evergreen, COSCO (bezpośrednio i poprzez zależną firmę Cosco Pacific), Hanjin, APL, NYK, K-Line, Yang Ming i Hyundai.¹⁶

Rozszerzenie przez armatorów działalności na usługi przeładunkowe prowadzi do różnicowania sposobów funkcjonowania portowych terminali kontenerowych. Można je pogrupować w następujący sposób:

- terminale kontenerowe oferujące usługi portowe na równych i powszechnych zasadach dla wszystkich armatorów (ang. multi-users terminals), w tym dla linii żeglugowych przewoźników morskich zintegrowanych z operatorami portowymi; ogólnie dostępne terminale kontenerowe są w tym przypadku traktowane jako centra zysku armatorów/morskiej grupy kapitałowej, dodatkowe źródło przychodów powstałe na skutek zdywersyfikowania działalności w ramach morskiego ogniwa łańcucha transportowego; w ten sposób, po zmianach jakie zaszły wewnątrz ugrupowania, działają obecnie terminale kontenerowe zarządzane przez globalnego operatora terminali kontenerowych APM Terminals, podmiotu wchodzącego w skład grupy kapitałowej AP Moeller-Maersk, a jednocześnie spółki siostrzanej armatora Maersk Line; APM Terminals jest drugim największym na świecie globalnym operatorem portowym, współwłaścicielem/właścicielem blisko 50 terminali kontenerowych na świecie, w tym w Europie jest on zaangażowany w zarządzanie terminalami kontenerowymi w portach Aarhus, Bremerhaven, Rotterdam, Zeebrugge, Dunkierka, Gioia Tauro, Algeciras i Konstanca¹⁷; przyznano mu również prawo do zarządzania terminalami kontenerowymi powstającymi w Le Havre, w Rotterdamie (Massvlakte-2) i w JadeWasserPort w Wilhelmshaven, w tym ostatnim przypadku w formie joint venture 30%/70% z operatorem portowym Eurogate; terminale dysponują swobodą zarówno w wyborze kontrahentów (jakkolwiek przeważają w obsłudze statki Maersk Line), jak i w kształtowaniu warunków cenowo-produkcyjnych obsługi statków i ładunków¹⁸,

- terminale kontenerowe przeznaczone przede wszystkim do obsługi statków armatorów właścicieli/współwłaścicieli operatorów portowych, którym przyznaje się pierwszeństwo w obsłudze kontenerowców ale dla lepszego wykorzystania zdolności przeładunkowych i obniżenia przeciętnych kosztów funkcjonowania terminali, dopuszcza się obsługę wybranych linii żeglugowych, nie konkurujących z działalnością armatorów-udziałowców operatorów terminali; funkcjonujące na tych zasadach terminale portowe zwykle określać się mianem terminali hybrydowych czy semi-dedykowanych; cele jakie przyświecają tego rodzaju rozwiązaniom, to przede wszystkim kontrola przez armatorów-właścicieli terminali kosztów przeładunków kontenerów i zapewnienie dla ich statków możliwie najlepszych warunków obsługi w portach morskich; w zbliżony do opisanego sposób działają portowe terminale kontenerowe zarządzane przez armatorów żeglugi kontenerowej MSC i CMA-CGM (drugi i trzeci największy morski przewoźnik kontenerów na świecie); kontrolują oni w portach europejskich funkcjonowanie odpowiednio 15 i 10 terminali kontenerowych, ponadto obydwaj armatorzy nabyli ostatnio 35% akcji w terminalu kontenerowym w porcie Zeebrugge¹⁹,
- terminale kontenerowe przeznaczone (dedykowane) wyłącznie do obsługi linii żeglugowych armatorów/grupy armatorów, właścicieli/współwłaścicieli przeładowców; w tym przypadku portowe terminale kontenerowe są traktowane jako centra kosztów armatora/grupy armatorów, zaś głównym celem tego rodzaju integracji pionowej jest zapewnienie właściwej koordynacji działalności przewozowej i przeładunkowej, skrócenie czasu obsługi statków w portach oraz poprawa sprawności przeładunków kontenerów (tzw. transshipmentów) między statkami linii oceanicznych a jednostkami zatrudnionymi w serwisach dowozowo-odwozowych i przeładunków kontenerów transportowanych w relacjach lądowych do odbiorców/nadawców zlokalizowanych na zapleczu portu.

Integracja pionowa; przewoźnicy morscy → pośrednicy w transporcie morskim

W transporcie morskim kontenerów wyróżnić można dwa rodzaje grup kapitałowych. Pierw-

¹⁶ T. Notteboom, J-P. Rodrigue, *Emerging global networks in the container terminal operating industry* (w druku).

¹⁷ A. Kozlak, *Rola transportu morskiego w globalnej gospodarce*, op.cit., s. 18.

¹⁸ Warto zaznaczyć, że swoboda w wyborze terminali portowych dotyczy również linii żeglugowych armatora Maersk Line. W połowie 2011 r. przeniósł on swój śródziemnomorski hub z włoskiego portu Gioia Tauro do maltańskiego Freeport Terminal Marsaxlokk, należącego do francuskiego armatora CMA-CGM. Ostatnio armator zrezygnował także z usług terminali kontenerowych zarządzanych przez APT Terminals w porcie Konstanca i na Cyprze, przenosząc obsługę kontenerowców do konkurencyjnych terminali portowych.

¹⁹ R. Marek, *Strategie globalnych operatorów terminali kontenerowych*, op.cit., s. 103.

szy rodzaj przyjmuje formę konglomeratu, złożonego z zespołu samodzielnie działających w oparciu o rachunek ekonomiczny przedsiębiorstw, przy czym dominującym rodzajem działalności pozostaje morska żegluga kontenerowa wykonywana przez globalnych armatorów. W uzupełnieniu do morskich przewozów kontenerowych przedsiębiorstwa mogą wykonywać przeładunki kontenerów w portach morskich, a także świadczyć usługi spedycyjne i logistyczne. Na drugi rodzaj morskich grup kapitałowych składa się z reguły jedno przedsiębiorstwo-globalny armator kontenerowy-który, poza morskimi przewozami kontenerów, świadczy również poprzez własną sieć organizacyjno-produkcyjną usługi związane z przeładunkami kontenerów oraz prowadzi działalność spedycyjno-logistyczną. Przykłady morskich grup kapitałowych wraz ze strukturą podmiotową i rodzajami wykonywanych działalności przedstawiono w tabeli 3.

zmienił nazwę na Yusen Logistics; Damco nadaje rocznie do 600 tys. TEU w przewozach morskich i korzysta przy tym bez ograniczeń z usług przewozowych linii żeglugowych,

- jest wykonywana przez wydziały/piony logistyczne włączone w strukturę organizacyjną grupy kapitałowej lub globalnego armatora i nakierowana na obsługę i rozwój przewozów na liniach żeglugowych armatorów-uczestników grup kapitałowych; świadczone przez nie usługi spedycyjno-logistyczne dotyczą głównie morskiego odcinka przewozów kontenerów i są postrzegane przez globalnego armatora jako centra kosztów; ten sposób organizacji i wykonawstwa usług związanych z pośrednictwem transportowym w morskich przewozach kontenerów występuje częściej i dotyczy przykładowo azjatyckich morskich grup kapitałowych, takich jak

Tabela 3. Wybrane grupy kapitałowe uczestniczące w globalnej żegludze kontenerowej

Grupa kapitałowa	Armator	Przeładowca	Spedycja/logistyka
AP Moeller	Maersk Line	APM Terminals	Maersk Logistics
Neptune Orient Lines (NOL)	APL	APL Terminals	APL Logistics
NYK Group	NYK	Terminals&Harbors	NYK Logistics
Orient Overseas International	OOCL	Terminal Operations	OOCL Logistics

Źródło: na podstawie: A. Fremont, *Empirical evidence for integration*, op.cit., s. 16.

W ramach grup kapitałowych działalność spedycyjna i logistyczna jest zorganizowana na dwa sposoby, a mianowicie:

- jest wykonywana przez wydzielone przedsiębiorstwa, które świadczą usługi spedycji morskiej i logistyczne na zasadach rynkowych bez ograniczeń co do zleceniodawców, którymi są linie żeglugowe, spedytorzy, załadowcy; zakres i rodzaj wykonywanych usług, poza tradycyjnym obszarem działalności spedycyjnej, obejmuje również organizację przewozów morsko-ładowych, a także świadczenie usług logistycznych, jakkolwiek w tym ostatnim przypadku w większym stopniu dotyczy to obsługi morskiego odcinka transportu aniżeli organizacji i zarządzania łańcuchami logistycznymi; przedsiębiorstwa spedycyjno-logistyczne, podobnie jak pozostałe podmioty wchodzące w skład grupy kapitałowej, są uznawane za centra zysku; na tych zasadach funkcjonują przedsiębiorstwa logistyczne w ramach grup kapitałowych AP Moeller, NYK Group i NOL oraz ,w mniejszym stopniu, CMA-CGM; przedsiębiorstwa spedycyjno-logistyczne dla podkreślenia swojej niezależności od linii żeglugowych, zmieniają nie tylko siedziby ale i nazwy; od niedawna Maersk Logistics funkcjonuje na rynku pod nazwą Damco, a NYK Logistics

Mitsui OSK Lines (armator MOL), China Shipping Container Lines (armator CSCL), Orient Overseas International (armator OOCL), jak i europejskich armatorów MSC oraz Hapag Lloyd.

Znaczenie i rozmiary działalności spedycyjno-logistycznej wykonywanej przez organizacje wywodzące się z sektora transportu morskiego przedstawiono w tabeli 4.

Z analizy wielkości i struktury przychodów grup kapitałowych/armatorów wynika, że znaczący udział działalności spedycyjno-logistycznej wykazują jedynie japońska grupa NYK, duński konglomerat AP Moeller i grupa kapitałowa z Singapuru NOL/APL.

W porównaniu z największymi, wywodzącymi się spoza branży morskiej korporacjami spedycyjno-logistycznymi, takimi jak DHL Logistics, Schenker, Kuhne&Nagel, Panalpina, morskie podmioty spedycyjno-logistyczne ustępują zarówno wielkością uzyskiwanych przychodów (wyjątkiem są tu jedynie Maersk Logistics i NYK Logistics), jak i pod względem gęstości sieci przedstawicielstw.

Tabela 4. Wybrane grupy kapitałowe uczestniczące w globalnej żegludze kontenerowej

Grupa kapitałowa/ armator	Przychody ogółem	Przychody według rodzajów działalności:			Liczba przedstawicielstw	Obroty kontenerowe
		żegluga kontenerowa	przeładunki w terminalach	usługi spedycyjno- logistyczne		
Grupa AP Moeller	51,2	21,5	2,5	3,0	200	13,6
NYK	20,7	5,2	1,1	4,3	291	-
CMA-CGM	11,8	11,5		0,3	650	7,7
NOL/APL	8,6	6,7	0,6	1,3	95	4,7
MOL	8,5	-	-	-	120	-
Hanjin	6,5	-	-	-	200	3,6
OOCL	5,6	-	-	-	100	4,6

Źródło: A. Fremont, *Empirical evidence for integration and disintegration of maritime shipping*, op. cit., s 19.

Dla wielu morskich grup kapitałowych/armatorów usługi spedycji i logistyki to działalność uzupełniająca i wspomagająca przewozy kontenerów na morskim odcinku łańcucha transportowego. W przypadku organizacji przewozów w relacjach door to door zdają się oni, pomimo czynionych wysiłków dla zmiany tego stanu rzeczy, na współpracę na zasadzie third party logistics (3PL) z międzynarodowymi korporacjami spedycyjno-logistycznymi.

W oparciu o outsourcing świadczone są usługi spedycyjno-logistyczne rozwijane zarówno przez jednostki zintegrowane w ramach wewnętrznych struktur organizacyjnych armatora/grup kapitałowych, jak i przez samodzielne w działaniu ale zależne kapitałowo od armatorów i/lub grup kapitałowych przedsiębiorstwa spedycyjno-logistyczne. Rynkowy (transakcyjny) charakter kształtowania relacji między organizatorem/zarządzającym procesami transportowymi a producentami usług przewozowo-przeładunkowych jest szczególnie ważny dla załadowców, którzy pozostają w przekonaniu, że jest to podstawowy warunek dla efektywnej i sprawnej organizacji dostaw w lądowo-morskich łańcuchach transportowych.

Drugim, istotnym ograniczeniem w rozwoju przez morskie grupy kapitałowe/armatorów działalności spedycyjno-logistycznej jest to, że w większości przypadków prowadzi to do bezpośredniej konkurencji z niezależnymi spedytoraми, dotychczasowymi załadowcami dla linii żeglugowych. Spedytorzy powszechnie zajmują się bowiem organizacją przewozów zbiorczych przesyłek kontenerowych LCL (ang. less than container load). Ponadto wykonują usługi formowania/rozformowania kontenerów w portach morskich lub w magazynach konsolidacyjnych na zapleczu. Armatorzy obawiają się, że w wyniku wzrostu ich zaangażowania w organizację przewozów kontenerowych, utracą część ładunków nadawanych do transportu przez niezależnych spedytora, a przez to zmniejszy się wykorzystanie zdolności przewozowych kontenerowców.

Nie jest to zagadnienie błahe, gdyż na niektórych oceanicznych liniach żeglugowych kontenery zbiorcze sięgają 25% przewozów.

Armatorzy angażują się w działalność spedycyjno-logistyczną (samodzielnie lub poprzez zależne/niezależne przedsiębiorstwa) głównie w zakresie obsługi przesyłek pełnokontenerowych FCL, pozostawiając organizację przesyłek zbiorczych LCL niezależnym na rynku spedytorom.²⁰ Pionowe zabiegi integracyjne w wykonaniu morskich jednostek spedycyjno-logistycznych w pierwszym kroku prowadzą do przejścia agentów żeglugowych i spedytorów portowych, przez co rozwijana jest sieć przedstawicielstw. W drugim kroku podejmowana jest współpraca z załadowcami (eksporterami, importerami, producentami), którzy są zaangażowani w międzynarodową wymianę handlową opartą na regularnych dostawach między względnie stałymi ośrodkami nadania i odbioru towarów. Podstawą dla współpracy załadowcy i przewoźnika kontenerowego via oddział armatora/przedsiębiorstwo spedycyjno-logistyczne są kontrakty przewozowe, z reguły podpisywane na okres roku. W uzupełnieniu do powyższych działań, jednostki/przedsiębiorstwa spedycyjno-logistyczne wywodzące się z sektora przewozów morskich w coraz większym zakresie i na różne sposoby angażują się w organizację przewozów kontenerów w lądowej części łańcuchów transportowych.

Szacuje się, że w przypadku morskich grup kapitałowych/armatorów wykazujących duże i zróżnicowane co do sposobów i form zaangażowanie w organizację transportu w lądowej części łańcucha transportowego, udział kontenerów przewożonych na liniach żeglugowych w relacjach dom-dom kształtuje się na poziomie 35%, pozostała

²⁰ A. Fremont, *Empirical evidence for integration and disintegration of maritime shipping*, op.cit., s. 19.

część kontenerów jest transportowana w relacjach port-port.²¹

Integracja pionowa; przewoźnicy morscy → operatorzy/przewoźnicy transportu lądowego

W świetle dynamicznego rozwoju morskich przewozów kontenerów i zintegrowanych sposobów ich przemieszczania, na efektywność i sprawność dostaw w coraz większym stopniu oddziałuje funkcjonowanie lądowego ogniwa łańcucha transportowego i zaangażowanych w nim operatorów/przewoźników/przeładowców. Znaczenie, rozmiary i strukturę przewozów kontenerów w lądowej części łańcucha transportowego w relacjach: główne porty kontenerowe Europy-zaplecze przedstawiono w tabeli 5.

funkcjonujących na rynku lub ustanawianiu zależnych przedsiębiorstw transportowych. W większości przypadków inwestycje armatorów ograniczają się do przejmowania/obejmowania udziałów w części lub w całości kapitału zakładowego (armator jako większościowy lub mniejszościowy udziałowiec) i tylko w nielicznych przypadkach jest to uzupełniane przez inwestycje w potencjał wytwórczy producentów usług transportowych; tego rodzaju procesami integracyjnymi objęte są regularne przewozy kontenerów typu FCL transportem kolejowym i, w mniejszym stopniu, przewozy kontenerów żeglugą śródlądową. Armator Maersk Line w 1994 r. ustanowił (obecnie jest 100% właścicielem) przewoźnika kolejowego European Rail Services (ERS), a także uczestniczy (47% udziałów poprzez udziałowca

Tabela 5. Wielkość przewozów kontenerów do/z portów Europy północno-zachodniej w podziale na gałęzie transportu lądowego w 2007 r.

	Przeładunki ogółem (mln TEU)	Przeładunki statek-statek (transhipments) (%)	Przewozy transportem zaplecza (mln TEU)	Struktura międzygałęziowa przewozów (%)		
				Samochód	Wagon	Barka
Le Havre	2,6	29	1,9	85,4	5,5	8,4
Antwerpia	8,2	16	6,9	58,8	9,4	30,6
Rotterdam	10,8	24	8,2	58,6	10,9	30,5
Bremerhaven	4,9	61	1,9	54,1	42,7	2,8
Hamburg	9,9	37	7,2	67,3	30,2	2,7

Źródło: A. Fremont, P. Franc, *Hinterland transportation in Europe; combined transport versus road transport*, Journal of Transport Geography vol.18, no 4, 2010, s.550.

Sposoby rozszerzania działalności armatorów żeglugi kontenerowej na przewozy lądowe kontenerów różnią się w zależności od rodzaju przewozów oraz działalności transportowej stanowiącej przedmiot integracji pionowej. Największą aktywność w tej dziedzinie wykazują morscy przewoźnicy kontenerowi, którzy od dawna wykazują zainteresowanie w rozszerzaniu działalności poza tradycyjne relacje przewozowe typu port-port, czyli Maersk Line, CMA CGM, NYK, a w ostatnich latach do grupy tej dołączył armator MSC.

Integracja obejmuje przede wszystkim przewozy towarowe w relacjach z/do portów morskich oraz w mniejszym zakresie i stopniu działalność terminali położonych na zapleczu portów morskich i polega na :

- 1) Selektywnym zaangażowaniu kapitałowym armatorów w przedsiębiorstwa przewozowe/operatorów terminali kontenerowych na śródlądziu ewentualnie przejmowaniu podmiotów

- ERS) łącznie z globalnym portowym przeładowcą kontenerów Eurogate (38%) we wspólnym kolejowym przedsięwzięciu przewozowym pod nazwą BoxXpress. ERS jest, jak dotychczas, największym pod względem skali przewozów przedsięwzięciem linii żeglugowych w transporcie lądowym. Początkowo liczba wahadłowych przewozów kolejowych z portu w Rotterdamie wynosiła 3 tygodniowo, obecnie usługi przewozowe rozszerzone zostały na pozostałe duże porty zachodnioeuropejskie, liczba uruchamianych tygodniowo kolejowych przewozów wahadłowych z/do portów wzrosła do ponad 200, a wielkość przewozów w 2006 r. wyniosła 620 tys.TEU, przy czym 80% przewozów dotyczy kontenerów kierowanych do przewozu przez siostrzaną linię żeglugową Maersk Line. W 2001 r. kolejny globalny morski przewoźnik kontenerów CMA CGM utworzył przedsiębiorstwo Rail Link i uruchomił kolejowe przewozy kontenerów na połączeniach prowadzących do portów francuskich Le Havre i Marsylia/Fos.

²¹ R. Van den Berg, P.W. De Langen, *Towards an "ILT" centred value proposition in container transport?*, European conference on shipping intermodalism and ports-ECONSHIP 2011, Chios, Greece, June 2011.

Wolumen przewozów Rail Link w pierwszym roku funkcjonowania połączenia wyniósł 51 tys. TEU.²² Armator jest także właścicielem przedsiębiorstwa samochodowego Naxco Logistics, które zajmuje się przewozami kontenerów w otoczeniu portu Le Havre. Próby rozwoju przewozów kontenerów przez zakupione przez Maersk Line przedsiębiorstwa transportu samochodowego (w tym przykładowo przez przewoźnika Macadam) nie były udane. Z kolei od kilku lat linie żeglugowe zwiększają swoje zaangażowanie kapitałowe w regularne przewozy kontenerów barkami na obszarze Sekwany/Rodanu, w relacjach port Le Havre-region Paryża. CMA CGM jest właścicielem przewoźnika śródlądowego River Shuttle Containers (w 2006 r. wielkość przewozów wyniosła 59,7 tys. TEU), w podobnym kierunku zmierzają pozostali armatorzy, MSC i Maersk. Aktywizacja żeglugi śródlądowej przez trzech największych na świecie armatorów spowodowała wzrost ilości kontenerów nadawanych przez armatorów morskich do przewozu transportem wodnym śródlądowym. Udział żeglugi śródlądowej w obsłudze zaplecza portu Le Havre wzrósł z 3% w 2001r., do ponad 8% w roku 2007.²³ W 2008 r. linie żeglugowe CMA CGM i NYK Line na zasadzie wspólnego przedsięwzięcia (joint venture o następującej strukturze kapitału założycielskiego: CMA CGM 40%, NYK Line 40%, Duisport 20%) zaangażowały się w eksploatację, znanego pod nazwą D3T, terminalu kontenerowego w porcie śródlądowym Duisburg. Ma on w przyszłości pełnić ważną rolę węzła transportowego w transeuropejskiej sieci transportowej.

- 2) Wchodzeniu w układ powiązań umownych i/lub organizacyjnych z operatorami transportu lądowego / przedsiębiorstwami przewozowymi i przeładowcami funkcjonującymi w portach śródlądowych i w terminalach lądowych. Są to długoterminowe kontrakty zawiązywane z pominięciem pośredników, w których armator zobowiązuje się do kierowania określonej wielkości ładunków, natomiast druga strona umowy do wykonywania, często na zasadzie wyłączności w postaci dedykowanych usług transportowych, przewozu i/lub przeładunku kontenerów. Powiązania między zlecającym przewóz ładunków a wykonawcami transportu zmieniają się z relacji transakcyjnych (dokonywanych po-

przez rynek i kształtowanych przez dynamicznie zmieniające się jego elementy, takie jak popyt, podaż i stawki frachtowe), na relatywne oparte na wzajemnych korzyściach i zobowiązaniach kształtowanych w dłuższym okresie, lojalności stron i względnie trwałych (oderwanych od krótkookresowych zmian na rynku) warunkach współpracy.²⁴ W ten sposób Maersk Line i MSC zaangażowali się, w tym poprzez kontrakt z operatorem transportu samochodowo-barkowego LogiSeine, w rozwój regularnych przewozów kontenerów żegluga śródlądową na Sekwanie w relacjach z portem Rouen i Le Havre. Podobnie są ustanawiane, w porozumieniu z prywatnymi przewoźnikami, dedykowane połączenia kolejowe, z Antwerpii do terminali w portach śródlądowych (długoterminowy kontrakt zawarty między MSC i DLCargo) oraz wykonywane są na zlecenie armatora NYK przez Rail4Chem wahadłowe przewozy kolejowe w relacjach Amsterdam-Rotterdam-Duisburg-Praga. Obecnie odprawianych jest 6 zestawów pociągowych tygodniowo, a miejsca dostaw na zapleczu rozszerzono o kolejne ośrodki w Niemczech (Dortmund, Kolonia, Monachium).²⁵

- 3) Powiązaniach transportowych między przewoźnikiem morskim a operatorami transportu (przedsiębiorstwami spedycyjno - transportowymi), przy czym odnosi się to na ogół do organizacji przewozów w transporcie drogowym w relacjach do i z portów morskich. Organizując kontenerowe przewozy samochodowe, armator dokonuje przewozu na własnych naczepach i korzysta z ciągnika siodłowego przewoźnika samochodowego lub zleca transport kontenerów operatorowi/przewoźnikowi samochodowemu, który udostępnia własne ciągniki i naczepy.²⁶ W ten sposób, za wyjątkiem armatora MOL który w 60% wykonuje na zapleczu portów samodzielnie przewozy samochodowe, na zasadzie outsourcingu i kontraktów z niezależnymi firmami spedycyjno-transportowymi, organizują przewozy kontenerów transportem samochodowym tacy armatorzy, jak MSC, CMA CGM, Maersk Line. Kontenerowe przewozy FCL transportem drogowym to najbardziej pożądana przez linie żeglugowe rodzaj transportu lądowego, gdyż przyczynia się do optymalizacji

²² P. Franc, M. van der Horst, *Analyzing hinterland service integration by shipping lines and terminal operators in the Hamburg-Le Havre range*, Annual Conference of the Association of American Geographers, Boston Massachusetts, 2008.

²³ T. Notteboom, *The relationship between seaports and the intermodal hinterland in the light of global supply chains*, Port competition and hinterland connections, OECD/ITF, Paris 2009, s.25-75.

²⁴Zob. J. Kubicki, *Koncepcje kompleksowych usług w transporcie międzynarodowym*, w: P. Niedzielski, R. Tomanek (red.), *Innowacje w transporcie. Organizacja i zarządzanie*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 602, Problemy Transportu i Logistyki nr 12, Szczecin 2010.

²⁵ R. van der Berg, P.W. De Langen, *Towards na "ILT" centred value proposition in container transport ?*, European Conference on shipping intermodalism and ports, ECONSHIP 2011, Chios, Greece, June 2011.

²⁶ J. Kujawa (red.) *Organizacja i technika transportu morskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 284.

funkcjonowania linii żeglugowych i do racjonalizacji obrotu kontenerami. Zapewnia ponadto efektywną organizację przewozów lądowych kontenerów w łańcuchu transportowym i w przewozach door to door. Barię w rozwoju trwałych form integracji przewoźników morskich z operatorami/przewoźnikami transportu samochodowego jest obawa armatorów przed utratą korzyści ekonomicznych, jakie wynikają z konkurencji panującej na rynku kontenerowych przewozów samochodowych. Kontraktowanie usług wśród niezależnych względem linii żeglugowych operatorów/przewoźników samochodowych niewątpliwie przyczynia się do wzrostu ekonomicznej efektywności przewozów drogowych, ale nie zawsze jest to zgodne z oczekiwaniami armatorów odnośnie niezawodowości transportu, optymalizacji obrotu kontenerami i koordynacji przewozów lądowych i morskich.

Głównym celem dla którego linie żeglugowe rozszerzają działalność na przewozy kontenerów w transporcie lądowym jest zachowanie kontroli nad przewozami i racjonalizacja wykorzystania parku kontenerów. Znaczenie ostatniego z wymienionych aspektów działalności transportowej dla sprawnego funkcjonowania łańcuchów transportowych było od dawna duże, a w ostatnich latach wzrosło, tak w wymiarze organizacyjnym jak i ekonomicznym. Brak wystarczającej ilości wolnych kontenerów spowodował w 2010 r. niespotykane w tej skali kłopoty z dostępem do usług transportu morskiego i był jednym z czynników, który doprowadził do zaburzeń na międzynarodowych rynkach żeglugowych i wzrostu stawek frachtowych.²⁷ Z kolei nierównowaga kierunkowa w przewozach morskich, okresowe i występujące lokalnie wahania w popycie na usługi transportu kontenerów, brak wspólnego dla armatorów systemu użytkowania kontenerów (poole kontenerów organizowane przez grupy armatorów, systemy typu grey box) doprowadziło do wzrostu kosztów relokacji kontenerów i obrotu pustymi pojemnikami. Szacuje się, że w morskim handlu światowym koszty związane z przemieszczaniem pustych kontenerów wynoszą 20 mld USD rocznie.²⁸ W efektywnych kosztach morsko-lądowego łańcucha transportowego kontenerów w relacjach dom-dom, koszty związane z relokacją kontenerów mogą sięgać 8%.²⁹ Nie jest zatem pozbawione podstaw twierdzenie, że głównym powodem dla którego linie żeglugowe w coraz szer-

szym zakresie angażują się w organizację, a także w wykonawstwo przewozów lądowych oraz w działalność terminali na zapleczu, jest optymalizacja obrotu kontenerami (box logistics) i redukcja związanych z tym kosztów.³⁰

Rozszerzenie działalności morskich kompani żeglugowych na transport lądowy w zakresie obejmującym wykonawstwo i organizację przewozów, zwiększyło kontrolę linii żeglugowych nad funkcjonowaniem lądowego ogniwa łańcuchów transportowych. Przykładowo, dla Maersk Line udział w odwozie/dowozie kontenerów do/z portów Rotterdam i Bremerhaven transportem zorganizowanym przez armatora (ang. carrier haulage) kształtuje się dla poszczególnych gałęzi transportu w sposób następujący: dla portu Rotterdam w przewozach samochodowych, kolejowych i barkowych wyniósł on odpowiednio 25%, 42%, 32%, dla portu Bremerhaven dla dwóch pierwszych z wymienionych gałęzi transportu odpowiednio 35% i 64%.³¹ Szacuje się, że na kontynencie europejskim linie żeglugowe kontrolują współcześnie blisko 30% wolumenu kontenerów przewożonych w relacjach z portami morskimi.³²

Integracja pionowa; operatorzy terminali kontenerowych → operatorzy/przewoźnicy transportu zaplecza

W zbliżony do linii żeglugowych sposób, rozszerzają działalność na transport lądowy i punkty transportowe na zapleczu operatorzy portowych terminali kontenerowych. Szczególną aktywność w tym względzie wykazują niezależne od przewoźników morskich międzynarodowe korporacje przeładowców. Przesłanki, jakimi kierują się przedsiębiorstwa portowe w swoich działaniach, to:

- zmiana roli terminali portowych w łańcuchach transportowych z biernej, gdzie o skali i zakresie ich działalności transportowej decydują podmioty i czynniki pozaportowe, na czynną w postaci zwiększonego oddziaływania przeładowców na przebieg strumieni ładunkowych przemieszczanych w relacjach dom-dom i na producentów usług transportowych,
- wzrost konkurencyjności terminali portowych zarówno względem pozostałych uczestników lądowo-morskich łańcuchów transportowych (linii żeglugowych, spedytorów, operatorów transpor-

²⁷ J. Kujawa, *Przewoźnicy kontra załadowcy*, Namiary na Morze I Handel, dodatek specjalny Kontenery, luty 2011, s.9

²⁸ S. Theofanis, M. Boile, *Empty marine container logistics; facts, issues and management strategies*, GeoJournal vol.74, no 1, 2009, s.51-65

²⁹ T. Notteboom, *A carriers perspective on container network configuration at sea and land*, Journal of International Logistics and Trade vol.1, 2004, s. 65-87

³⁰ Zob. P. Franc, M. Van der Horst, *Understanding hinterland service integration by shipping lines and terminal operators; a theoretical and empirical analysis*, Journal of Transport Geography no 18, 2010, s. 557-566.

³¹ T. Notteboom, *The relationship between seaports and the intermodal hinterland in the light of global supply chains, Port competition and hinterland connections*, OECD/ITF, Paris 2009, s.25-75.

³² T. Notteboom, *Container shipping and ports; an overview*, Review of Network Economics nr 3, 2004, s.86-106.

towych i przewoźników), jak i w stosunku do pozostałych terminali kontenerowych (publicznych i dedykowanych), zarówno w układzie wewnątrzportowym (konkurencja wewnątrzportowa), jak i w układzie międzyportowym (konkurencja międzyportowa); rynek portowych przeładunków kontenerów wykazuje cechy oligopolu, na którym usługi charakteryzują się dużym stopniem jednorodności; możliwości wyróżnienia produktowego portowych terminali kontenerowych-głównego czynnika wzrostu ich siły rynkowej nie są duże, a jednym z nich jest zaangażowanie przeładowców w organizację i/lub wykonawstwo przewozów/przeładunków na zapleczu portów,

- ograniczenie barier w efektywności i sprawności przeładunków w terminalach portowych, które wraz ze wzrostem obrotów i pojemności zawijających do portów kontenerowców, wystąpiły w zakresie dostępnych w terminalach powierzchni składowych dla kontenerów i zatłoczenia układu transportowego w obrębie terminali/portów, jak i na połączeniach transportowych prowadzących do/z punktów załadunkowych na zapleczu; bariery te są w dużej mierze spowodowane nienależytą współpracą między przeładowcami i operatorami transportu/przewoźnikami/spedytorami, a jeden ze sposobów ich obniżenia polega na zwiększeniu przez terminale portowe nadzoru nad działalnością uczestników lądowej części łańcucha transportowego.

Wyróżnić można dwa sposoby postępowania operatorów terminali kontenerowych prowadzące do zwiększenia ich oddziaływania na funkcjonowanie transportu zaplecza.

Pierwszy z nich polega na ustanawianiu przez przeładowców przedsiębiorstw transportu kolejowego, których zadaniem jest rozwój połączeń i przewozów z/do terminali portowych ewentualnie przejmowanie większościowych lub mniejszościowych udziałów w firmach- operatorach transportu lądowego i/lub w terminalach zlokalizowanych na śródlądziu.

Tego rodzaju działania integrujące mają na celu:

- rozszerzenie przez przeładowców nadzoru nad funkcjonowaniem operatorów transportu kolejowego i terminali śródlądowych, co powinno przyczynić się do lepszej koordynacji ich działalności zwłaszcza względem przeładunków w portowych terminalach kontenerowych,
- rozwój kolejowych połączeń i przewozów i powiększenie tym sposobem rynków będących przedmiotem penetracji ze strony operatorów terminali kontenerowych.

Wyjątkową aktywność w integrowaniu usług przeładunkowych i przewozowych wykazują dwie grupy niemieckich operatorów portowych terminali kontenerowych, a mianowicie HHLA i Eurogate.

HHLA jest dominującym przedsiębiorstwem przeładunkowym w porcie Hamburg, gdzie obsługuje blisko 72% kontenerów w trzech własnych (Altenwerder, Burchardkai i Tollerort) terminalach. Organizacją kontenerowych przewozów kolejowych z zapleczem zajmują się powołane przez spółkę zależną od przeładowcy- HHLA Intermodal i przez przewoźników kolejowych - trzech operatorzy transportu kolejowego, a mianowicie TFG Transfracht (50% udziałów HHLA, obsługuje przewozy między portami w Hamburgu i Bremerhaven a niemieckim, szwajcarskim i austriackim zapleczem, wielkość kontenerowych przewozów kolejowych w relacjach port-to-door wyniosła w 2009 r. 795 tys. TEU), Metrans (51% udziałów HHLA, transportuje kontenery koleją między portami niemieckimi i w Rotterdamie a zapleczem czeskim, słowackim i węgierskim, wolumen przewozów w 2009 r. wyniósł 356 tys. TEU) i Polzug (po 33,3% udziałów w operatorze transportowym posiadają HHLA Intermodal, DB Mobility Logistic i PKP Cargo, obsługuje on kolejowe przewozy kontenerowe z Polską, Ukrainą i Rosją, w 2009 r. wielkość przewozów kolejowych w relacjach port-to-door wyniosła 100 tys. TEU).³³ HHLA jest również jedynym właścicielem operatora transportu samochodowego Container-Transport-Dienst (CTD), który zajmuje się przewozami kontenerów na obszarze północnych Niemiec. W 2009 r. CTD w transporcie drogowym przewiózł 239 tys. TEU.

Z kolei Eurogate, poprzez spółkę zależną Eurogate Intermodal, jest w 38% właścicielem BoxXpress - organizatora i eksploatującego wahałkowe przewozy kolejowe z Hamburga i Bremerhaven skierowane na południe Niemiec i do południowo-wschodniej części Europy. Jest także udziałowcem (33,4%) w Contship Italia, wspólnym z Deutsche Bundesbahn przedsięwzięciu powołanym dla organizacji przewozów kolejowych z portowych terminali kontenerowych Eurogate położonych na południu Europy (porty Gioia Tauro i La Spezia) do punktów odbioru położonych na obszarze południowych Niemiec. W kombinacji połączeń, Eurogate jest w stanie organizować przewozy kontenerów koleją z południowych Niemiec i północ-

³³ HHLA Intermodal zamierza wybudować w Polsce dwa terminale lądowe do obsługi przewozów kontenerów transportem kolejowym, w Kórniku koło Poznania i w Brwinowie koło Warszawy, wybudował już kosztem 10 mln euro kolejowy terminal kontenerowy w Dąbrowie Górniczej na Górnym Śląsku.

nych Włoch do własnych terminali kontenerowych położonych w portach niemieckich i włoskich.³⁴

Drugi sposób oddziaływania operatorów portowych terminali kontenerowych na lądową część łańcucha transportowego polega na przejmowaniu przez przeładowców kontroli nad funkcjonowaniem terminali lądowych i portów śródlądowych. W ten sposób rozszerzają działalność międzynarodowe korporacje operatorów terminali kontenerowych HPH i DP World. Pierwszy z nich poprzez ECT, w pełni zależnego przeładowcę kontenerów w porcie Rotterdam, przejął nadzór nad funkcjonowaniem terminali: kolejowego zlokalizowanego na granicy holendersko-niemieckiej w Venlo (ECT Venlo, 100% udziałów), portowego w Duisburgu (terminal DECETE, 51%) i intermodalnego w belgijskim Willebroek (100%), a w drugim rzędzie zaangażował się w organizację regularnych przewozów kolejowych między nimi a głównym terminalem portowym w Rotterdamie. Rozwijana przez operatora portowego koncepcja (ang. extended gates) organizacji kolejowych przewozów kontenerowych między kontrolowanymi na zapleczu terminalami prowadzi do bezpośredniej konkurencji z rozwiązaniami wdrażanymi przez linie żeglugowe i z działalnością firm spedycyjno-logistycznych. Z kolei DP World wspólnie z operatorem logistycznym rozwija zintegrowane usługi transportowe obejmujące przeładunki i przewozy transportem samochodowym, kolejowym i barkowym kontenerów między Antwerpią i Rotterdamem, a także z terminalem DECETE w Duisburgu, w którym DP World posiada 12% udziałów. Ponadto organizuje wahadłowe przewozy kolejowe kontenerów z portu w Antwerpii do terminali lądowych zlokalizowanych w Słowenii, Szwajcarii i we Francji.

Zakończenie

1. Integracja pionowa w morsko-lądowych łańcuchach transportowych, przebiegająca w kierunku z morza na ląd, w pierwszym rzędzie ma zapewnić korzyści integrującym się uczestnikom, w tym największe głównemu integratorowi - morskim kompaniom żeglugi kontenerowej. Dopiero w drugim rzędzie, na tyle na ile jest to konsekwencją wzrostu siły rynkowej i strategii poszczególnych producentów usług transportowych, prowadzi to do powstawania systemów transportu dostosowanych do wymagań i potrzeb załadowców w zakresie realizacji efektywnego popytu i organizacji przewozów w relacjach dom-dom. Można zaryzykować twierdzenie, że jest to endogeniczna cecha proce-

sów integracji pionowej wykonywanych przez podmioty z sektora transportu i przebiegających w sferze transportu, jakkolwiek działania niezależnych na rynku przedsiębiorstw spedycyjno-logistycznych, których usługi świadczone są na zasadzie *third party logistics* i *outsourcingowane* zarówno przez załadowców, jak i przez poszczególnych uczestników morsko-lądowego łańcucha transportowego, mogą ten stan rzeczy do pewnego stopnia zmienić. Integrując się z pozostałymi producentami usług transportowych, linie żeglugowe przejmują kontrolę nad ich działalnością i dążą do takiego jej ukształtowania, aby usprawnić organizację przewozów morskich i eksploatację statków. Niezależni od armatorów operatorzy portowych terminali kontenerowych integrując się z operatorami transportu lądowego oczekują, że doprowadzi to do wzrostu ich pozycji konkurencyjnej, zarówno względem innych przeładowców portowych, jak i w stosunku do pozostałych uczestników łańcucha transportowego. Podobnie, integrowani producenci transportu zaangażowani w bardziej lub mniej rozwinięte formy łańcuchów transportowych, uzyskują określone i przynależne im korzyści. W ten sposób poprzez wzajemnie zależne i dostosowawcze decyzje cenowo-produkcyjne poszczególnych uczestników łańcucha transportowego, dochodzi do wzrostu efektywności i sprawności przemieszczania kontenerów w relacjach morsko-lądowych. Zgodnie przyjmuje się, że integracja pionowa prowadzi do wzrostu efektywności transportu morsko-lądowego kontenerów, głównie w wyniku obniżenia kosztów transakcyjnych.

2. Niewielkie możliwości różnicowania usług i duży udział kosztów stałych w przewozach i w przeładunkach kontenerów w transporcie morskim wskazuje na szerokie możliwości współpracy armatorów i operatorów portowych terminali kontenerowych. W rzeczywistości występuje ona rzadko i jest zastępowana przez najbardziej rozpowszechniony w transporcie morskim kapitałowy sposób integracji pionowej w postaci powoływania w portach przez armatorów/konsorcja żeglugowe dedykowanych/semi-dedykowanych terminali kontenerowych. Korzyści, jakie są udziałem integratorów (armatorów) w wyniku obsługi kontenerowców przez zależnych operatorów terminali kontenerowych, to przede wszystkim wysoka efektywność przeładunków, możliwie krótki czas postoju jednostek morskich w portach, nadzór nad warunkami handlowo-eksploatacyjnymi obsługi portowej, lepsza koordynacja *transshipmentów* w obsłudze kontenerowych przewozów oceanicznych i żeglugowych serwisów dowozowo-odwozowych oraz przeładunków w relacjach port-zaplecze. Dla portów morskich powołanie terminali dedykowanych prowadzi do ustabilizowania wielkości przeładunków kontenerów i do obniżenia ryzyka związanego

³⁴ T. Notteboom, J-P. Rodrigue, *The corporate geography of global terminal operators; rent-seeking through location choice and network structures, Maritime Policy and Management* (w druku).

z ewentualną zmianą przez linie żeglugowe portu bazowego. Ustanawianie dedykowanych terminali kontenerowych może jednak prowadzić do spadku (okresowo lub na dłużej) wykorzystania istniejącego w portach potencjału do przeładunku kontenerów (z reguły dostępnego powszechnie dla przewoźników morskich). Dysponując terminalem, armator staje przed dylematem, w jaki sposób go wykorzystać. Może go przeznaczyć do obsługi własnych linii żeglugowych i zarządzać/eksploatować terminalem na zasadach pełnej wyłączności (ang. exclusive basis), udostępnić usługi terminalu dla innych, wybranych przewoźników morskich lub dla wszystkich morskich przewoźników kontenerowych (ang. non-exclusive basis), bądź dysponując terminalem dedykowanym, korzystać dodatkowo z usług ogólnie dostępnych terminali w porcie. Eksploatacja terminali kontenerowych na zasadach wyłączności jest uzasadniona przy zapewnieniu ze strony linii żeglugowych określonej wielkości obrotów kontenerów, w przeciwnym wypadku potencjał jest wykorzystywany w niedostatecznym stopniu, a operacje przeładunkowe generują straty. Dowodzi się, że dla linii żeglugowej dysponującej w porcie terminalem kontenerowym, najkorzystniejszym rozwiązaniem jest korzystanie przez kontenerowce zarówno z terminalu dedykowanego, jak i z terminalu dostępnego publicznie, dzieląc w odpowiedni sposób wielkość kierowanych do obsługi strumieni ładunków oraz udostępnienie terminalu dedykowanego dla innych linii żeglugowych. W ten sposób ogranicza się ryzyko związane z wahaniami w przewozach i z wykorzystaniem zdolności przeładunkowych terminalu dedykowanego a jednocześnie dyskontowane są przez linie żeglugowe korzyści w obsłudze portowej wynikające z zachowania/rozwoju konkurencji wewnątrz portu.³⁵

3. Rozszerzenie zakresu działalności morskich grup kapitałowych/przewoźników morskich na usługi związane z organizacją transportu kontenerów, doprowadziło do wykształcenia na rynku dwóch podstawowych form podmiotowo-produkcyjnych, a mianowicie:

- armatorów, którzy poprzez wewnętrzne struktury organizacyjne świadczą usługi spedycyjno-logistyczne nakierowane na obsługę i rozwój własnych przewozów; integracja przebiega w tym przypadku wewnątrz rozbudowanej organizacji armatora/grupy kapitałowej i prowadzi do powstania morskich operatorów logistycznych (armatorów/operatorów kontenerowych) dysponujących statkami morskimi (ang. Vessel

Operating Carrier), a zakres świadczonych przez nich usług z reguły ogranicza się do organizacji przewozów w relacjach port-port ewentualnie obejmuje lądową część dowozu lub odwozu kontenerów do/z portów morskich,

- -przedsiębiorstw spedycyjno - logistycznych wchodzących w skład morskich grup kapitałowych o zdywersyfikowanym rodzaju działalności; mogą one z kolei w większym lub w mniejszym stopniu pozostawać uzależnione od obsługi przewozów wykonywanych przez armatorów współtworzących z przedsiębiorstwami spedycyjno-logistycznymi grupę kapitałową; zakres usług świadczonych przez tego rodzaju podmioty jest z reguły szerszy i obejmuje również organizację przeładunków i przewozów kontenerów w części lądowej łańcucha transportowego, a nawet organizowanie/ zarządzanie przewozami morsko-lądowymi (głównie FCL) w relacjach door- to- door; tego rodzaju operatorów kombinowanych przewozów kontenerowych zwykle określać się w transporcie morskim mianem Non Vessel Operating Carrier (NVOCC).

Sposób organizacji przewozów morsko-lądowych w wykonaniu operatorów dysponujących lub nie dysponujących statkami, może polegać na korzystaniu w lądowej części łańcucha z usług przeładowców oraz operatorów/przewoźników transportu lądowego powiązanych organizacyjnie i/lub kapitałowo z operatorem morskich przewozów kontenerowych. Oparty na integracji pionowej sposób rozszerzania zakresu działalności przez morskich operatorów kontenerowych, pomimo dotychczasowych osiągnięć, napotyka w rozwoju na bariery ekonomiczne i związane z organizacją rynku. W pierwszym przypadku korzyści integratorów związane z pionową integracją podmiotowo-produkcyjną, a polegające na oszczędnościach w kosztach transakcyjnych, okazują się być mniejsze od oczekiwanych.³⁶ Druga bariera polega na tym, że rozwój przez morskich operatorów kontenerowych działalności spedycyjno-logistycznej prowadzi do konkurencji z niezależnymi na rynku spedytorami/operatorami logistycznymi i zwiększa ryzyko utraty na liniach żeglugowych dużej części ładunków, zwłaszcza przesyłek kontenerowych typu LCL. Alternatywą dla integracji pionowej jest rozwój działalności spedycyjno-logistycznej oparty na transakcjach rynkowych zawieranych z niezależnymi na rynku przedsiębiorstwami spedycyjno-logistycznymi i pozostałymi uczestnikami łańcucha transportowego. Outsourcing usług i ich świadcze-

³⁵ P. Cantos-Sanchez, R. Moner-Colonques, J. Sempere-Monerris, O. Alvarez-SanJaime, *Vertical integration and exclusivities in maritime freight transport*, CORE-Center for Operations Research and Econometrics, Louvain-Neuve, Discussion paper nr 32, March 2011.

³⁶ Zob. M. Aciaro, *Hybrid governance models for integrated ocean carriers*, 12th World Conference on Transport Research, Lisbon, 2010, H.E. Haralambides, M. Aciaro, A. Kryolis, *Vertical integration along the maritime supply chain; a transaction costs approach*, Center for Maritime Economics and Logistics, Erasmus University, Rotterdam 2009.

nie przez podmioty trzecie (third party logistics), to dominujący obecnie na rynkach transportowych sposób organizacji przewozów kontenerów w relacjach door-to-door, a postępujący rozwój logistycznych form organizacji i zarządzania dostawami sprawia, że procesy outsourcingu pogłębiają się i prowadzą do wykształcania się wirtualnych operatorów logistycznych, określanych mianem fourth party logistics (4PL), de facto koordynujących i zarządzających przedsiębiorstwami spedycyjno-logistycznymi funkcjonującymi na poziomie 3PL.³⁷

4. Rozszerzanie działalności armatorów na przewozy lądowe kontenerów jest podyktowane nie tyle dywersyfikacją i ewentualnym zwiększeniem przychodów/zysków przewoźników morskich, co prowadzić ma do aktywizacji przewozów kombinowanych, „przyciągnięcia” większej masy ładunków do przewozu morzem i koordynacji przewozów morskich i lądowych, tak aby zapewnić sprawne funkcjonowanie linii żeglugowych (ang. vessel logistics) i racjonalizację obrotu kontenerami (ang. box logistics). W założeniu, głównym zadaniem ustanowionych/przejętych operatorów/ przewoźników transportu lądowego względnie zintegrowanych z armatorami na inne sposoby (joint ventures, porozumienia o współpracy) przedsiębiorstw transportowych, było świadczenie usług nakierowanych na obsługę kontenerów przewożonych przez linie żeglugowe armatorów-integratorów transportu. Rozwój na lądzie dedykowanej armatorom działalności transportowej uległ spowolnieniu i było to spowodowane niewystarczającym dla zapewnienia efektywnej produkcji transportowej wolumenem kontenerów kierowanych do przewozu przez linie żeglugowe, brakiem zbilansowania kierunkowego w przewozach oraz konkurencją ze strony niezależnych na rynku operatorów/ przewoźników. W przypadku istniejących już na rynku rozwiązań, zwłaszcza w zakresie organizacji/przewozów w transporcie kolejowym, zależni od armatorów producenci usług transportowych w coraz większym stopniu świadczą usługi na zasadach rynkowych dla pozostałych kontrahentów. Z kolei duży potencjał, jak się wydaje, tkwi w rozwoju integracji pionowej opartej na powiązaniach (relatywnych) umownych i/lub organizacyjnych z operatorami transportu lądowego i przeładowcami funkcjonującymi na zapleczu portów.

5. Rozwój łańcuchów transportowych w coraz większym stopniu jest uzależniony od właściwie funkcjonującego transportu w jego lądowej części, w relacjach do i z portów morskich (ang. pre- i on-carriage). Sprawność połączeń transportowych

i efektywność przewozów z zapleczem decydują o konkurencyjności portów morskich, tak w stosunku do pozostałych uczestników łańcucha transportowego, jak i względem innych rywalizujących portów morskich. Operatorzy portowych terminali kontenerowych dążąc do wzrostu ich siły rynkowej w strukturze podmiotowo-produkcyjnej łańcuchów transportowych, a także do obniżenia pojawiających się barier w przeładunkach kontenerów w portach, w coraz szerszym zakresie angażują się w rozwój przewozów z zapleczem (zwłaszcza kolejowych przewozów kontenerowych) i w działalność terminali lądowych i portów śródlądowych. Dokonują tego przede wszystkim poprzez zawiązywanie wspólnych przedsięwzięć (joint ventures), na które składają się zależne od przeładowców spółki nakierowane na rozwój transportu intermodalnego oraz przewoźnicy transportu kolejowego oraz poprzez podejmowanie nadzoru nad funkcjonowaniem terminali zlokalizowanych na śródlądziu. Integracja pionowa w wykonaniu operatorów terminali kontenerowych umożliwia organizację kontenerowych przewozów lądowych (ang. terminal carriage). Pomimo że prowadzi to do bezpośredniej konkurencji z przewozami organizowanymi/wykonywanymi przez samodzielne na rynku przedsiębiorstwa spedycyjno-logistyczne (ang. merchant haulage) i przez przewoźników morskich (ang. carrier haulage), są to zabiegi nadzwyczaj skuteczne w rozwoju transportu w relacjach port-to-door i dla koordynacji przeładunków w terminalach portowych.

Literatura

1. Aciaro M., *Hybrid governance models for integrated ocean carriers*, 12th World Conference on Transport Research, Lisbon, 2010.
2. Bernacki D., *Przemiany w polskiej gospodarce morskiej* [w:] H.Salmonowicz (red.), *Polska gospodarka morska. Restrukturyzacja. Konkurencyjność. Funkcjonowanie. Rozwój*, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2010.
3. Bernacki D., *Przyczyny, przejawy i efekty integracji poziomej w transporcie morsko-lądowym*, InfoGlobMar 2011, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011 (w druku).
4. Cantos-Sanchez P., Moner-Colonques J., Sempere-Monerris J., Alvarez-SanJaime O., *Vertical integration and exclusivities in maritime freight transport*, CORE-Center for Operations Research and Econometrics, Discussion paper nr 32, Louvain-Neuve, March 2011.
5. Dembińska-Cyran I., *Nowe kompetencje operatora logistycznego, czyli Fourth Party Logistics* [w:] E.Załoga (red.) *Współczesne procesy i zjawiska w transporcie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin 2006.

³⁷ Zob. I. Dembińska-Cyran, *Nowe kompetencje operatora logistycznego, czyli Fourth Party Logistics* [w:] E.Załoga (red.) *Współczesne procesy i zjawiska w transporcie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Szczecin 2006.

6. P.Franc P., van der Horst M., *Analyzing hinterland service integration by shipping lines and terminal operators in the Hamburg-Le Havre range*, Annual Conference of the Association of American Geographers, Boston Massachusetts, 2008.
7. Franc P., Van der Horst M., *Understanding hinterland service integration by shipping lines and terminal operators; a theoretical and empirical analysis*, Journal of Transport Geography, no 18, 2010.
8. Fremont A., *Empirical evidence for integration and disintegration of maritime shipping, port and logistics activities*, Discussion paper 2009-1, OECD/ITF 2009.
9. Fremont A., Franc P., *Hinterland transportation in Europe; combined transport versus road transport*, Journal of Transport Geography vol.18, no 4, 2010.
10. Haralambides H.E., Aciaro M., Kryolis A., *Vertical integration along the maritime supply chain; a transaction costs approach*, Center for Maritime Economics and Logistics, Erasmus University, Rotterdam 2009.
11. Koźlak A., *Rola transportu morskiego w globalnej gospodarce kontenerowych* [w:] H.Klimek, J.Dąbrowski, Kierunki rozwoju polskiego transportu morskiego-programy i rzeczywistość, Fundacja Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2010.
12. Kubicki J., *Koncepcje kompleksowych usług w transporcie międzynarodowym*, w: P.Niedzielski, R.Tomanek (red.) Innowacje w transporcie. Organizacja i zarządzanie, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 602, Problemy Transportu i Logistyki nr 12, Szczecin 2010.
13. Kujawa J. (red.) *Organizacja i technika transportu morskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
14. Kujawa J., *Przewoźnicy kontra załadowcy, Namiary na Morze i Handel, dodatek specjalny Kontenery*, luty 2011.
15. Marek R., *Strategie globalnych operatorów terminali kontenerowych* [w:] H.Klimek, J.Dąbrowski, Kierunki rozwoju polskiego transportu morskiego-programy i rzeczywistość, Fundacja Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, 2010.
16. Notteboom T., *Container shipping and ports; an overview*, Review of Network Economics vol.3, Issue 2, 2004.
17. Notteboom T., *The relationship between seaports and the intermodal hinterland in the light of global supply chains. Port competition and hinterland connections*, OECD/ITF, 2009.
18. Notteboom T., *A carriers perspective on container network configuration at sea and land*, Journal of International Logistics and Trade vol.1, 2004,
19. Notteboom T., Rodrigue J-P., *The corporate geography of global container terminal operators*, Annual Conference of the International Association of Maritime Economists, Lisbon 2010.
20. Notteboom T., Rodrigue J-P., *The corporate geography of global terminal operators; rent-seeking through location choice and network structures*, Maritime Policy and Management (w druku).
21. Notteboom T., Rodrigue J-P., *Emerging global networks in the container terminal operating industry* (w druku).
22. Notteboom T., Rodrigue J-P., *Port regionalization: towards a new phase in port development*, Maritime Policy and Management nr 23:3, 2005.
23. Rodrigue J-P., *Maritime transportation: drivers for the shipping and port industries*, Forum Paper 2010-2, OECD/ITF 2010.
24. Stopford M., *Is the driver for ever bigger container ships irresistible*, Lloyds List Shipping Forecasting Conference, April 26, 2002,
25. Theofanis S., Boile M., *Empty marine container logistics; facts, issues and management strategies*, GeoJournal vol.74, no 1, 2009.
26. Van de Voorde E., Vanelslander T., *Market power and vertical and horizontal integration in the maritime shipping and port industry*, Discussion paper no 2009-2, OECD/ITF, 2009.
27. Van der Horst M., De Langen P., *Towards an "ILT" centred value proposition in container transport ?*, European Conference on Shipping Intermodalism and Ports, ECONSHIP 2011, Chios, Greece , June 2011.