

Andrzej BUJAK¹

Katarzyna PUSZKO-MACHOWCZYK²

Zenon ZAMIAR³

DYWESTYCJE W PORTACH MORSKICH

STRESZCZENIE

Wprowadzanie zmian jest jednym z warunków funkcjonowania i rozwoju organizacji funkcjonujących w obecnych warunkach, w tym portów morskich. W przeszłości porty były zarządzane tradycyjnie według ogólnych zasad administracji publicznej a generowanie zysku nie było kwestią priorytetową. Konkurencja między portami albo nie istniała, albo występowała na małą skalę i porty cieszyły się quasi-monopolistyczną pozycją. Popyt na usługi portowe był określony raczej decyzjami administracyjnymi niż przez wolny rynek. Obecnie podstawową cechą portów morskich jest komercyjny charakter ich działalności. Odkąd międzynarodowy system transportowy i handel światowy stały się częścią wysoce konkurencyjnego rynku porty poddane są międzynarodowej konkurencji. Jedynym sposobem funkcjonowania i rozwoju portów morskich w obecnych warunkach jest rozwinięcie umiejętności dostosowywania się do zmian zachodzących, a także antycypowanych zmian. Istotnym elementem mechanizmu adaptacyjnego jest umiejętność ograniczania dotychczasowego zakresu działania, rezygnacji z realizowania określonych funkcji, pozbywania się swoich nadmiernych (w stosunku do potrzeb) zasobów czy też likwidacji poszczególnych, nieefektywnych części, obszarów, funkcji czy infrastruktury, a także wycofywania się z zaplanowanych przedsięwzięć. Chodzi zatem o umiejętność odpowiedniego rozgrywania tzw. end-game strategy.

Stało się to przesłanką wyboru celu niniejszego referatu, który sprowadza się do prezentacji koncepcyjnych ram i przesłanek dywestycji w portach morskich.

Przy realizacji w.w. celu autorzy posłużyli się przede wszystkim metodą opisu i analizy krytycznej materiału pozyskanego w wyniku studiów literatury przedmiotu. Przyjęta metodologia badań umożliwiła zebranie i przeanalizowanie materiału dotyczącego uwarunkowań i istoty zjawiska dywestycji w portach morskich stanowiąc tym samym odpowiednią podstawę procesu wnioskowania.

Słowa kluczowe: dywestycje, port morski

¹ Andrzej BUJAK, dr hab. prof. nadzw. WSB, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

² Katarzyna PUSZKO-MACHOWCZYK, dr, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

³ Zenon ZAMIAR, dr hab. inż., Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych we Wrocławiu

WSTĘP

Organizacje, w tym porty morskie⁴, chcąc zachować swoją „żywołność” w warunkach gospodarki rynkowej muszą wykazać się zdolnością wprowadzania zmian.

W przeszłości⁵ porty morskie były zarządzane tradycyjnie według ogólnych zasad administracji publicznej, a generowanie zysku nie było kwestią priorytetową. Konkurencja między portami albo nie istniała, albo występowała na małą skalę i porty cieszyły się quasi-monopolistyczną pozycją. Popyt na usługi portowe był określony raczej decyzjami administracyjnymi niż przez wolny rynek.

Obecnie podstawową cechą portów morskich jest komercyjny charakter ich działalności. Odkąd międzynarodowy system transportowy i handel światowy stały się częścią wysoce konkurencyjnego rynku, porty poddane są międzynarodowej konkurencji. Przeobrażenia w portach morskich są także determinowane przez procesy integracyjne w światowym handlu i transporcie, rozwój lądowo – morskich łańcuchów transportowych oraz rozwój koncepcji logistycznej w transporcie. Zmieniły one zasadniczo rolę i znaczenie portów morskich. W łańcuchu lądowo – morskim przekształciły się z początkowych lub końcowych punktów podróży morskiej w szybkie i wydajne ogniwa pośrednie przechodzenia ładunków. Ewolucja w sferze transportu (od koncepcji „port – port” do koncepcji „drzwi – drzwi” sprawiła, że port stał się istotnym ogniwem logistycznego łańcucha transportowego oraz centralnym punktem lądowo – morskiej sieci transportowej.

Nową rolę portów morskich charakteryzują zatem między innymi następujące tendencje: zmiana orientacji konserwatywnej na komercyjną oraz przekształcenie portu z węzła transportowego w platformę logistyczną⁶.

W związku z powyższym jedynym sposobem funkcjonowania i rozwoju portów w obecnych warunkach jest rozwinięcie umiejętności dostosowywania się do zmian zachodzących, a także zmian antycypowanych. Istotnym⁷ elementem mechanizmu adaptacyjnego jest umiejętność ograniczania dotychczasowego zakresu działania, rezygnacji z realizowania określonych funkcji, pozbywania się swoich nadmiernych (w stosunku do potrzeb) zasobów czy też likwidacji poszczególnych, nieefektywnych części,

⁴ Port morski na potrzeby tego referatu jest definiowany jako miejsce w rejonie zetknięcia się lądu z morzem, w którym statek i ładunek korzystają z urządzonej przystani i zorganizowanego aparatu usługowego”: Luks K., Szwankowski S., *Transport morski w polityce transportowej państwa*, Wydawnictwo naukowe sp. z o.o., 2001, Płock – Ilawa, s. 23-24 za Kuźma L., Szczepanik T., *Porty morskie. Gospodarka portowa w zarysie*, wyd. Morskie, 1971, Gdańsk, s. 15 - 17

⁵ Por.: Luks K., Szwankowski S., *Transport...*, s. 23-35

⁶ Por.: Tamże, s. 23-35

⁷ Por.: Osbert – Pocięcha G.: *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Monografie i pracownia nr 126, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 1998, Wrocław nr 794, s. 7

obszarów czy funkcji, a także wycofywania się z zaplanowanych przedsięwzięć. Chodzi zatem o umiejętność odpowiedniego rozgrywania tzw. end-game strategy.

Stało się to przesłanką wyboru celu niniejszego referatu, który sprowadza się do prezentacji koncepcyjnych ram i przesłanek dywestyacji w portach morskich.

Potrzeba dywestyacji była już sygnalizowana przez J.A. Schumpetera, który uważał, że zmiana jest za każdym razem „twórczą destrukcją”. Nie daje się bowiem zbudować czegoś nowego, dopóki stare nie zostanie zniszczone⁸. W podobny sposób wypowiadał się także P.F. Drucker⁹ twierdząc, że pierwszy krok na drodze do rozwoju polega nie na tym, aby decydować, gdzie i jak się rozwijać, ale na podjęciu decyzji z czego zrezygnować. W tym kontekście dywestyacje stanowią instrument „odchudzania”, pozwalający na „burzenie”, „niszczenie” starego po to, by w ramach dążenia portu morskiego do systemu równowagi dynamicznej¹⁰, możliwe było wprowadzanie kolejnych zmian.

Przy realizacji w.w. celu autorzy posłużyli się przede wszystkim metodą opisu i analizy krytycznej materiału pozyskanego w wyniku studiów literatury przedmiotu. Przyjęta metodologia badań umożliwiła zebranie i przeanalizowanie materiału dotyczącego istoty i uwarunkowań zjawiska dywestyacji w portach morskich stanowiąc tym samym odpowiednią podstawę procesu wnioskowania.

1. PODSTAWY TEORETYCZNE DYWESTYACJI W ŚWIETLE LITERATURY PRZEDMIOTU

Zjawisko¹¹ dywestyacji pojawiło się w krajach o utrwalonej gospodarce rynkowej już we wczesnych latach 50-tych ubiegłego wieku. Trudno więc uznać dywestyacje za opcję spełniającą kryterium nowości. Zintensyfikowanie aktywności dywestyacyjnej miało miejsce w latach 60-tych, jednak dopiero dekada lat 80-tych zaznaczyła się wyraźnym fenomenem gwałtownego wzrostu liczby dywestyacji na świecie. Wzmoczone¹² tendencje do dywelowania w USA spowodowały wykształcenie się tzw. corporate raiders,

⁸ Osbert – Pocięcha G., *Dywestyacje – niedoceniana opcja strategiczna (I)*, Przegląd Organizacji, Nr 12, 1995, s. 24

⁹ Drucker P.F., *The discipline of innovation*, „Harvard Business Review”, 1985 vol. 63 nr , s. 67 za Osbert – Pocięcha G., *Dywestyacje w...*, s. 55

¹⁰ Szczegółową charakterystykę równowagi dynamicznej przedstawia Stabryła A., *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*. [w:] Konferencja profesorów nauk o zarządzaniu pod patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN pt. „Elastyczność organizacji”, Katowice, 4 – 5 listopad 2004, s. 154

¹¹ Osbert – Pocięcha G., *Dywestyacje w...*, s. 7

¹² Osbert – Pocięcha G., *Dywestyacje niedoceniana...*, s. 26

tj. wyspecjalizowanych podmiotów, zajmujących się – głównie drogą LBO (Leverage Buy – out) – nabywaniem, a następnie selektywną odsprzedażą poszczególnych „kawalków” czy całych dywestycji.

Zgodnie¹³ z ogólnym rozumieniem tego pojęcia dywestycje oznaczają dobrowolne (planowane) lub wymuszone sytuacją kryzysową (doraźne) ograniczenie (obkurczenie) dotychczasowego zakresu (profilu) i skali działania organizacji poprzez rezygnację z części działalności (wycofanie, likwidację) lub pozbycie się jej (głównie poprzez sprzedaż).

Dywestycje są odpowiednikiem angielskiego określenia divestment, które wywodzi się od to divest, co oznacza; rozebrać/bierać (z czegoś); uwolnić/alniać (od czegoś); pozbawić/ać (czegoś); wyzbyć/wać (z czegoś); zrezygnować (z czegoś). Obok divestment funkcjonują jeszcze synonimy tj. disposition, disgnisition, disinvestment, abadonment, redeployment.

Przegląd definicji dywestycji wybranych autorów prezentuje (tabela 1).

Tabela 1.

Definiowanie dywestycji

Definiowanie dywestycji	
Autor	Rozumienie dywestycji
L.Vignoli	Dywestycja wiąże się z pozbywaniem się, oczyszczaniem lub uwalnianiem przedsiębiorstwa od należących do niego jednostek biznesowych, zakładów lub produktów
S.C. Gilmur	Dywestycje traktuje jako odpowiednik wyboru inwestycyjnego związanego z procesem alokowania zasobów
I.M. Duhaime	Definiuje dywestycje jako pozbywanie się przez firmę jej części
J.J.Boddewyn	Dywestycje określa jako rozważne i dobrowolne zaprzestanie lub sprzedaż wszystkich lub ważniejszych części działalności gospodarczej, ze szczególnym podkreśleniem, iż podejmują je za granicą firmy wielonarodowe
J. Coyne i M. Wright	Dywestycja polega na pozbyciu się tj. sprzedaży osobnej jednostki gospodarczej innej firmie i zakończeniu sprawowania jakiegokolwiek władzy przez poprzedniego właściciela (poprzednie kierownictwo) firmy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Osbert – Pocięcha G.: Dywestycje w przedsiębiorstwie, Monografie i Opracowania nr 126, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1998 nr 794 za Taylor M.L., Divesting Business Units, Toronto: Lexington Books 1998, s. 5; Boddewyn J.J., International Divestment. A Survey of Corporate Experience. Business International of Corporate Experience. New York: Business International 1976, Divestment and Strategic Change. Edited by J. Coyne and M. Wright. Oxford: Philip Allan /Barnes and Noble Books 1986, s. 2-3

¹³ Osbert – Pocięcha G., *Dywestycje w...*, s. 11

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 1 można zauważyć, że termin dywesticja opisuje relatywnie szeroki zakres złożonych działań, których istotą jest pozbywanie się, sprzedaż.

Głębsza analiza tego pojęcia pozwala zauważyć, że prezentowane w literaturze przedmiotu definicje dywesticji stanowią swoiste „pokrycie” szerokiego spektrum aktywności gospodarczej, choć akcentują różne aspekty, m. in. to, że¹⁴:

- dywesticje, podobnie jak inwestycje są nierozzerwalnymi ogniwami tego samego procesu, realizowanego w celu maksymalizowania wzrostu i efektywności firmy;
- dywesticje stanowią odpowiednik wyboru inwestycyjnego, związanego z procesem alokowania zasobów, czyli przerzucania ich na inny odcinek „frontu”;
- dywesticje aczkolwiek mają wiele cech zbieżnych z działaniem gospodarczym (w sensie nabywania/zakupu), stanowią drugą stronę transakcji, tj. oznaczają pozbywanie się/sprzedaż przez firmę jej części.

Dywesticje mogą dotyczyć produkcji (podstawowej, pomocniczej), funkcji marketingowej, badawczej i innych oraz związanych z tymi obszarami działalności aktywów, mogą również odnosić się do ludzi czy infrastruktury procesów (np.: materialno – technicznej, personalno – organizacyjnej)¹⁵.

Cele działań dywesticyjnych sprowadzają się głównie do¹⁶:

- minimalizacji strat bieżących i przyszłych;
- poprawy aktualnych wyników firmy (np. poziomu rentowności, struktury kapitałowo – majątkowej, krótkookresowego przepływu pieniężnego);
- pozyskania kapitału z wewnątrz, tj. w ramach firmy z myślą o finansowaniu nowych przedsięwzięć rozwojowych.

W literaturze przedmiotu dywesticja bywa porównywana do rozwodu¹⁷. Wspólna dla dywesticji i rozwodu jest wyjątkowa niechęć w ich podejmowaniu, drażliwość. Relacje pomiędzy inwestowaniem a dywesticowaniem nie różnią się zbytnio od relacji zachodzących między zawieraniem małżeństwa a rozwodem: zarówno zawieraniu małżeństwa jak i inwestowaniu towarzyszą pozytywne oczekiwania (m.in. na wystąpienie efektu synergii), które zresztą chętnie są oznajmiane publicznie, podczas gdy dywesticjom, podobnie jak rozwodowi, towarzyszy odmienna atmosfera psychiczna. Wynika to m.in. z tego, że:

¹⁴ Osbert – Pocięcha G., *Dywesticje niedoceniana...*, s. 24

¹⁵ Sygnalizuje to S. Krawczyk, który w ramach zadań rozpatrywanych w zakresie infrastruktury procesów wyszczególnia: usuwanie pewnych jednostek z infrastruktury i relacji z nimi: Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001, Warszawa 2001, s. 75-82

¹⁶ Por.: Osbert – Pocięcha, *Dywesticje w...*, s. 15

¹⁷ Por.: Osbert – Pocięcha, *Dywesticje w...*, s. 15 za Taylor M.L., *Divesting Business Units*, Toronto: Lexington Books 1998, s. 7

- dywesticje zwykle „ranią”, zarówno w sensie finansowym (zmniejszenie przychodów), jak i w sensie emocjonalnym; postrzegane są jako wyraz nieudolności, popełnionych błędów, a także jako skutek spóźnionych reakcji, co z reguły znajduje odbicie w pogorszeniu się wizerunku firmy
- dywesticje są niezbędne dla utrzymania firmy; dywestor raczej nie może się wycofać, co tym bardziej nasila naturalną tendencję do ich opóźniania, zatajenia czy też ukrywania symptomów wskazujących na ich nieuchronność
- dokonujący dywesticji zainteresowany jest przede wszystkim minimalizacją strat (bieżących i przyszłych) oraz możliwie najszybszym wyjściem z sytuacji kryzysowej, która jest źródłem niepokoju.

Inna jest nagroda i ryzyko inwestora i dywestora. Inwestor oddaje coś względnie pewnego (tj. gotówkę) w zamian za coś mniej pewnego (tj. przyszłe dochody). Dywestor redukuje ryzyko przyjmując określoną zapłatę.

Termin dywesticja pozostaje w bezpośrednim związku z pojęciem rozwoju. Rozwój to długotrwały i ukierunkowany proces zmian ilościowych prowadzący od form lub stanów prostych, mniej skomplikowanych do form lub stanów bardziej złożonych, bardziej zróżnicowanych zasadniczo przekształcających strukturę wewnętrzną organizacji i sposób ich (organizacji) działania¹⁸. Wnikając¹⁹ w istotę rozwoju należy zauważyć, iż strukturalizują go zróżnicowane zmiany, zarówno pozytywne jak i negatywne. W obiegowym ujęciu rozwój z reguły kojarzy się z czymś pozytywnym, korzystnym, z podążaniem ku lepszemu; według W. Gabrusewicza²⁰ jest to spojrzenie spłycone. W swoim modelu rozwoju autor ten wyodrębnia trzy stadia: postępu, regresu i stagnacji²¹, wskazując na ich integralność i podkreślając, że rozwój nie następuje w sposób progresywny ale następuje na zasadzie ścierania się przeciwieństw. Rozwój nie jest zatem równoznaczny z postępem. Towarzyszą²² mu zmiany, które bądź nie przynoszą żadnego rezultatu (stagnacja), bądź wręcz wyhamowują go (regres), przy czym nawet

¹⁸ Por.: Gabrusewicz W.: *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 120, 1992, Poznań 1992, s. 23-24

¹⁹ Osbert – Pocięcha G., *Dywesticje w...*, s. 15

²⁰ Gabrusewicz W., *Rozwój...*, s. 42 - 44

²¹ Postęp to zmiany oceniane pozytywnie z punktu widzenia przyjętych kryteriów, regres to zmiany oceniane negatywnie, a stagnacja zaś to forma rozwojowa charakteryzująca się brakiem występowania zmian. W określonym przedziale czasu fazy rozwojowe systemu mogą występować z różnym natężeniem i różną częstotliwością. W przypadku, gdy $P > Re$, mówi się o rozwoju w stadium postępu; w przypadku, gdy $Re > P$, mówi się o rozwoju w stadium regresu: Fabiańska K., Rokita J.: *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 1984, s. 51

²² Sapieżska Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, 1996, Warszawa, s. 16

w tym ostatnim przypadku trudno mówić, iż zmiany te są zaprzeczeniem rozwoju, stanowią one jedynie jego fazę przejściową.

W tym miejscu wypada dodać, że początkowo rozwój organizacji dokonywał się poprzez zmiany ilościowe (wzrost)²³. Podstawowym instrumentem ich wprowadzenia były innowacje techniczne i związane z nimi inwestycje. Z czasem okazało się, że warunkiem dalszego rozwoju było odejście od tak jednoznacznie rozumianej formuły wzrostu ilościowego. Pojawiła się potrzeba uczynienia „kroku w tył”, aby w przyszłości możliwe były kolejne kroki „w przód” na drodze długofalowego rozwoju. W ten sposób pojawiła się w organizacji potrzeba dywestyacji.

W istocie dywestyacji tkwi pewien paradoks: dzięki wycofywaniu się uzdrawia się i oczyszcza część lub cała organizacja; uwalniając zaangażowany kapitał tworzy się warunki do dalszego jej rozwoju²⁴. Można tutaj szukać analogii pomiędzy zjawiskiem dywestyacji a zabiegiem przycinania gałęzi drzew owocowych, niezbędnym do ich prawidłowego owocowania. Jeżeli zatem przesłanki dywestyacji mają charakter antycypacyjny należy spodziewać się, że nad destrukcyjnymi skutkami związanymi z dywestyacją będą przeważać skutki rodzące możliwość dalszego rozwoju. W tym właśnie tkwią szanse dywestyacji jako opcji odchudzania organizacji.

Dywestyacje należy postrzegać jako warunek zoptymalizowania granic organizacji (w sensie zasobów, infrastruktury). Stanowią one instrument „odchudzania”, który pozwala skorygować dotychczasowy model biznesowy²⁵ aby w ramach dążenia organizacji jako systemu do równowagi dynamicznej możliwe było wprowadzanie kolejnych zmian warunkujących rozwój tej organizacji.

Dywestyacje²⁶ obecnie kojarzy się z bankructwem w mniejszym stopniu aniżeli w przeszłości. Badający zjawisko dywestyacji na przełomie lat 60, 70 ubiegłego wieku jednoznacznie wskazywali na związek dywestyacji z upadkiem. Zmiana tego podejścia jest niewątpliwie wynikiem dostrzeżenia w dywestyacjach tych możliwości, które pozwalają przekształcić ujawnione zagrożenia w potencjalną szansę. Jednocześnie przyczynił się do tego wzrost świadomości, iż to, co jest lub może być przedmiotem dywestyacji, niekoniecznie musi mieć znamiona „masy upadłościowej” (w skrajnym rozumieniu tego pojęcia). Obecnie dywestyacje są szczególnie wskazane

²³ Osbert – Pocięcha G., *Dywestyacje w...*, s. 11

²⁴ Osbert – Pocięcha G., *Dywestyacje w...*, s. 11

²⁵ Przez model biznesowy (koncepcję biznesową, domenę działalności) rozumie się funkcję na rynku i związany z nią przedmiot działalności, obszar / segment rynku, podstawy technologiczne funkcjonowania przedsiębiorstwa: Osbert – Pocięcha G., *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*. W: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji* pod. red. J.Skalika, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004, s. 275

²⁶ Osbert – Pocięcha G., *Dywestyacje niedoceniana...*, s. 24

w sytuacji kryzysu zagrażającego funkcjonowaniu i rozwojowi przedsiębiorstwa. Dywestycje są także traktowane jako niezbędny zabieg restrukturyzacyjny.

3. UWARUNKOWANIA REALIZACJI DZIAŁAŃ DYWESTYCYJNYCH W PORTACH MORSKICH

W literaturze przedmiotu²⁷, wśród uwarunkowań, które doprowadzają do podjęcia dywestyacji w organizacji, wyodrębni się czynniki, które przyczyniły się do pojawienia się dywestyacji jako opcji, dzieląc je na: zewnętrzne (wynikające z sytuacji w otoczeniu organizacji) i wewnętrzne (związane z koncepcją biznesowego działania organizacji, jej kondycją ekonomiczno- finansową itp.).

Do czynników zewnętrznych wywołujących opcję dywestyacji w portach morskich można zaliczyć:

- spadek liczby statków zawijających do polskich portów;
- spadek obrotów ładunkowych;
- zmniejszenie przewozów pasażerskich;
- skłonność nabywców do integracji wstecz.

W odniesieniu do liczby statków zawijających do polskich portów, analizując dane statystyczne pochodzące z lat 2000 – 2008, można stwierdzić, że w latach 2000 – 2006 występowało zmniejszenie liczby statków zawijających ogółem do polskich portów (tj.: 2001 r: - 8,3%; 2002 r.; - 6,5%; 2003 r: -1,4%; 2004 r: - 24,0%; 2005 r: - 23,2%; 2006 r: - 0,3%).

Rozpatrując statki zawijające w przekroju poszczególnych portów można skonstatować, że:

- w porcie w Policach wystąpił największy spadek zawijających statków w 2005 roku (tj. - 63,3%); zmniejszenie liczby zawijających statków występowały także w 2002 i 2006 roku, ale były one dużo mniejsze (2002: - 10,9%; 2006: -16,9%);
- zmniejszenie liczby statków wchodzących do pozostałych portów (tj.: porty w Darłowie, Elblągu, Kołobrzegu, Stepnicy, Nowym Warpnie, Trzebieży, Ustce, Władysławowie, Międzyzdrojach, Helu, Fromborku, Krynicy Morskiej, Sopocie) występowała w większości podokresów okresu objętego badaniem tj.: w latach 2001 – 2006, przy czym w 2005 roku do tych portów zawiązało aż 60% mniej statków w stosunku do 2004 roku;
- analizowane tendencje w porcie w Szczecinie występowały w latach 2004: - 45%; 2005: - 25,2%; 2002; - 9,5%

²⁷ Osbert – Pocięcha G., *Dywestycje w...*, s. 102-105

- do portu w Świnoujściu w 2004 roku zawinęło o 45% statków mniej w stosunku do roku poprzedniego, trendy spadkowe wystąpiły także w 2002 i 2005 roku ale były one nieco mniejsze (tzn.: 2005 r: - 25,2%; 2002 rok: - 9,5%).

Najwięcej statków zawijało do portów w Gdańsku i Gdyni, ale również w tych portach występowały zmniejszenie ich liczby (tzn. w przypadku portu w Gdańsku w 2002 roku -13,8%; w porcie Gdynia w 2003 roku: - 4,6%).

Statki wchodzące do polskich portów ogółem i w przekroju poszczególnych portów prezentuje (tabela 2).

Tabela 2.

Statki wchodzące do polskich portów morskich w latach 2000-2008

Statki wchodzące do polskich portów morskich w latach 2000 - 2008									
1 2	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
3	35238	32299	30212	29771	22612	17373	17326	21477	22219
*	29,6	-8,3	-6,5	-1,4	-24,0	-23,2	-0,3	23,9	3,4
4	2572	2906	2506	2524	2626	2666	2947	4014	3990
*	9,2	13,0	-13,8	0,7	4,0	1,5	10,5	36,2	-0,6
5	2943	2985	3483	3322	3352	3553	3619	4265	4238
*	8,5	1,4	16,7	-4,6	0,9	6,0	1,8	17,8	-0,6
6	3445	3723	4394	3288	2943	3106	2929	2901	3313
*	-5,0	8,1	18,0	-25,2	-10,5	5,5	-5,7	-0,9	14,2
7	-	302	269	377	938	344	286	317	381
*			-10,9	40,1	148,8	-63,3	-16,9	10,8	20,2
8	9621	10998	9950	10775	5920	4426	4739	4758	5188
*	21,7	14,3	-9,5	8,3	-45,0	-25,2	7,1	0,4	9,0
9	16657	11385	10511	9485	7423	3278	2806	5222	5109
*	57,1	-31,6	-7,7	-9,8	-21,7	-55,8	-14,4	86,1	-2,2

1 –Lata; 2 - Statki wchodzące; 3 – Ogółem; 4 - w porcie w Gdańsku; 5 - w porcie Gdynia; 6 - w porcie Szczecin; 7 - w porcie Police; 8 - w porcie Świnoujście; 9 – w pozostałych portach (pozostałe porty obejmują porty w Darłowie, Elblągu, Kołobrzegu, Stepnicy, Nowym Warpnie, Trzebieży, Uście, Władysławowie, Międzyzdrojach, Helu, Fromborku, Krynicy Morskiej, Sopotcie; *Wskaźnik tempa wzrostu jest liczony w stosunku do poprzedniego roku według formuły: $(\text{dana z bieżącego roku} - \text{dana z poprzedniego roku}) / \text{dana z poprzedniego roku} \times 100 = \%$
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie Transport – wyniki działalności w 2000 – 2008 r., Departament Produkcji i Usług GUS, Warszawa

W kolejnym czynniku dotyczącym spadku obrotów ładunkowych należy stwierdzić, że obroty ładunkowe ogółem obniżyły się w największym stopniu w 2007 roku (tj.: -13,1%). Ujemne obroty ładunkowe wystąpiły także w 2008 roku (-6,9%) i 2000 roku (-0,2%). Badanie obrotów ładunkowych w poszczególnych portach pozwala stwierdzić, że:

- w pozostałych portach (tj. porty w Kołobrzegu, Darłowie, Elblągu, Ustce, Stepnicy, Władysławowie) występowały największe i trwające najdłużej okresy spadków obrotów ładunkowych (tj.: 2002 r: - 11,0%; 2004 r: - 15,9%; 2006 r: - 27,7%; 2007 r: -30,7%; 2008 r: - 41,9%)
- w porcie w Gdańsku największy spadek obrotów ładunkowych wystąpił w 2007 i 2008 roku (tj.: 2007 r: - 17,6%; 2008: - 14,4%); tendencje spadkowe wystąpiły także w 2000 roku (-11,1%) i w 2002 roku (-2,4%)
- porcie w Szczecinie spadek obrotów ładunkowych występował relatywnie długo ale nie były one duże (tzn.: 2000 r: - 5,0%; 2001 r: - 7,2%; 2002 r: - 7,3%; 2003 r: - 10,4%; 2006 r: - 0,4%; 2007 r: -19,6%; 2008 r: - 2,8%)
- w porcie w Świnoujściu znaczący spadek przeładunków wystąpił w 2007 roku (-20,1%); występował on także w latach 2001 i 2006, ale był on mniejsze (2001: - 0,7%; 2006: -7,7%)
- w porcie w Policach zrealizowano mniej przeładunków w 2001 roku (tj.: - 19,1%) ale także ale także w 2007 roku (-16,0%) i w 2000 roku (-3,9%)

Przeładunki w polskich portach morskich w latach 2002 – 2008 prezentuje (tabela 3).

Tabela 3.

Przeładunki w polskich portach morskich w latach 2002 - 2008

1 2	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
3	48966,2	51885,4	56917,9	59478,5	60319,0	52433,8	48832,5
*	2,5	6,0	9,7	4,5	1,4	-13,1	-6,9
4	17487,2	21631,3	24077,8	24162,6	24207,1	19944,1	17072,5
*	-2,4	23,7	11,3	0,3	0,2	-17,6	-14,4
5	9349,4	9796,5	10711,1	12294,2	14182,7	14849,1	12859,6
*	11,8	4,8	9,3	14,8	15,4	4,7	-13,4
6	9569,7	8578,0	9480,2	10001,6	9965,3	8008,6	7787,2
*	-7,3	-10,4	10,5	5,5	-0,4	-19,6	-2,8
7	2200,9	2427,6	2610,5	2619,3	2445,5	2054,7	2158,7
*	9,7	10,3	7,5	0,3	-6,6	-16,0	5,1
8	10116,1	9113,1	9753,4	10017,6	9241,5	7385,4	8843,1
*	14,0	-9,9	7,0	2,7	-7,7	-20,1	19,7
9	242,9	338,9	284,9	383,2	276,9	191,9	111,4
*	-11,0	39,5	-15,9	34,5	-27,7	-30,7	-41,9

1 –Lata; 2 - Obroty ładunkowe; 3 – Ogółem (w tys. ton) 4 - w porcie w Gdańsku (w tys. ton); 5 - w porcie Gdynia; 6 - w porcie Szczecin; 7 - w porcie Police; 8 - w porcie Świnoujście; 9 – w pozostałych portach (pozostałe porty obejmują porty w: Kołobrzegu, Darłowie, Elblągu, Uście, Stepnicy, Władysławowie); * - Wskaźnik tempa wzrostu jest liczony w stosunku do poprzedniego roku według formuły: (dana z bieżącego roku – dana z poprzedniego roku / dana z poprzedniego roku) x 100 = %

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Transport – wyniki działalności w 2000 – 2008 r., Departament Produkcji i Usług GUS, Warszawa

Trzecim czynnikiem zewnętrznym dywestycji w portach morskich jest zmniejszenie liczby przewozów pasażerskich. Identyfikacja ruchu pasażerów ogółem w analizowanym okresie wskazuje na trendy spadkowe w latach 2002 – 2004, 2008, przy czym znaczący spadek wystąpił w 2004 roku (-35,6%). Rozpoznanie przewozów pasażerskich w poszczególnych portach pozwala wyszczególnić następujące obniżki:

- port w Gdańsku: -35,8% - 2004r; -21,1% - 2006r; -0,03% - 2001r;
- port w Gdyni: -18,4% - 2008r;
- port w Szczecinie: -99,3% – 2006r; -54,4% – 2000r; -45,1% – 2002r; -24,3% – 2003r; -24,4% – 2004 r; -17,1% – 2007r;
- port w Policach: -43,9% – 2006r; -21,7% - 2008r;

- port w Świnoujściu: -43,3% - 2004r; -10,5% - 2002r; -5,8% - 2007r i 2008r; -5,5% - 2003r;
- pozostałe porty (tj.: porty w Darłowie, Kołobrzegu, Nowym Warpnie, Trzebieży, Ustce, Międzyzdrojach): -62,6% - 2002r; -52,1% - 2004r; -41,1% - 2003r; -32,1% - 2001r; -13,1% - 2008r.

Ruch pasażerów w polskich portach morskich w latach 2000 – 2008 prezentuje tabela 4.

Tabela 4.

Ruch pasażerów w polskich portach morskich w latach 2000-2008

Ruch pasażerów w polskich portach morskich w latach 2000 - 2008									
1	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
2									
3	22597	221961	171768	1616	1025	1589	1625	1676	15277
	41	3	5	605	962	023	833	700	69
*	43,7	-1,8	-22,6	-5,9	-36,5	54,9	2,3	3,1	-8,9
4	68830	68811	87506	1365	8760	1982	1565	1708	17513
				64	5	98	11	33	3
*	17,0	-0,03	27,2	56,1	-35,8	126,3	-21,1	9,1	2,5
5	13576	153370	183827	2012	2226	3927	4602	4700	38329
	5			07	18	49	31	14	2
*	9,9	13,0	19,8	9,4	10,6	76,4	17,2	2,1	-18,4
6	46	38851	21336	1613	1219	1726	123	102	1381
				9	5	1			
*	-54,4	84358,7	-45,1	-24,3	-24,4	41,5	-99,3	-17,1	12539
7		1	6	7	9	41	23	23	18
*			500,0	16,7	28,6	355,5	-43,9	0,0	-21,7
8	11262	132861	118944	1123	6370	9067	9298	8763	82546
	45	3	2	846	80	20	99	25	7
*	31,0	18,0	-10,5	-5,5	-43,3	42,3	2,6	-5,8	-5,8
9	92885	629967	235568	1388	6645	7770	7904	1519	13206
	5			42	5	6	6	39	8
*	75,2	-32,2	-62,6	-41,1	-52,1	16,9	1,7	92,2	-13,1

1 –Lata; 2 - Ruch pasażerów; 3 Ogółem; 4 – w porcie w Gdańsku; 5 - w porcie w Gdyni; 6 - w porcie Szczecin; 7 - w porcie Police; 8 - w porcie Świnoujście; 9 – w pozostałych portach (tj.: porty w Darłowie, Kołobrzegu, Nowym Warpnie, Trzebieży, Ustce, Międzyzdrojach)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Transport – wyniki działalności w 2000 – 2008 r., Departament Produkcji i Usług GUS, Warszawa

Czynnikiem zewnętrznym dywestycji może być także tzw. skłonność nabywców do integracji wstecz²⁸. Samodzielne wykonywanie niektórych

²⁸ Por.: Narkiewicz P., *Mikrootoczenie jako sfera funkcjonowania portu*, www.portalmorski.pl

funkcji (na przykład przeładunkowych, składowych) przez nabywców może stanowić impuls do ograniczeń / redukcji (funkcji, zasobów, infrastruktury) w portach morskich.

Natomiast w ramach czynników wewnętrznych, które występując w porcie morskim i oddziałują w kierunku pojawienia się opcji dywestycji można wyliczyć: chęć oddzielenia działalności pomocniczej od działalności podstawowej, wymagania ochrony środowiska, zmiana koncepcji działania portu morskiego oraz konieczność poprawy efektywności wykorzystania posiadanej infrastruktury.

Czynniki wewnętrzne dywestycji w portach morskich prezentuje (tabela 5).

Tabela 5.

Czynniki wewnętrzne dywestycji w portach morskich

Czynniki wewnętrzne dywestycji w portach morskich	
1	2
3	Zakłada się dywestowanie bufetu (chłodni, zmywalni naczyń, kuchni i przedsiionka oraz szatni i natrysku) i wyposażenia (lada chłodnicza, szafa magazynowa, szafa mroźnicza, kuchnia elektryczna wraz z okapem, mikrofalówka, zmywarka, stół roboczy przyścienny i centralny, lada, stoliki i krzesła na salę jadalną)
4	W celu minimalizowania szkodliwego oddziaływania funkcji produkcyjnych na środowisko w ramach modernizacji przestrzeni portowej dokonuje się likwidacji nie ekologicznych kotłowni opalanych paliwem stałym (koks – węgiel), redukując w ten sposób średnio o 40% emisję pyłów i gazów do powietrza z tych obiektów
5	Strategia rozwoju portu morskiego zakłada wprowadzenie nowoczesnych technologii (np. ro-ro) umożliwiających poprawę jakości i szybkości obsługi. W celu wprowadzenia nowoczesnych technologii zakłada się pozyskiwanie nowych terenów poprzez likwidację zdekapitalizowanych, niefunkcjonalnych magazynów i budowę w ich miejsce nowych magazynów.
6	W celu poprawy efektywności wykorzystania posiadanej infrastruktury zakłada się redukcję dotychczasowej infrastruktury i wprowadzenie w jej miejsce nowej (np.: redukuje się „wysłużone” statki i wprowadza w ich miejsce nowe jednostki pływające). Dopasowanie infrastruktury materialno – technicznej do potrzeb działalności podstawowej następuje poprzez likwidację magazynów.

1 - Nazwa czynnika wewnętrznej dywestycji; 2 – Uwagi; 3 - chęć oddzielenia działalności pomocniczej od działalności podstawowej; 4 - wymagania ochrony środowiska; 5 - zmiana koncepcji działania portu morskiego; 6 - konieczność poprawy efektywności wykorzystania posiadanej infrastruktury

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Osbert – Pocięcha G.: Dywestycje w przedsiębiorstwie, Monografie i Opracowania nr 126, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 1998, Wrocław nr 794, s. 105; www.port.gdański.pl, www.port.gdynia.pl, www.portpolice.pl

Zaprezentowane czynniki dywestycji z jednej strony mogą być źródłem kryzysu w porcie morskim, ale z drugiej jednak strony właśnie sytuacja zagrożenia może zwiększać skłonność zarządu portu do podjęcia szybkich i radykalnych zmian. Poza tym, wskazują one, że dywestycje są wskazanym zabiegiem restrukturyzacyjnym (związanym z kondycją ekonomiczno-finansową czy domeną działalności) stosowanym przez porty morskie²⁹. Te zagadnienia (np. dywestycje w portach morskich w warunkach kryzysu) zarówno w wymiarze poznawczym jak i empirycznym będą przedmiotem dalszych badań autorów.

WNIOSKI

Funkcjonowanie i rozwój organizacji w rynkowym porządku gospodarczym z jednej strony pozwala im pełniej formułować swoje autonomiczne cele, zwiększając nie tylko zakres decyzji związanych z prowadzeniem działalności czy uprawniając do podejmowania odpowiednich decyzji konstytutywnych, ale z drugiej strony bezwzględnie egzekwuje konieczność bycia konkurencyjnym (tzn. organizacja chcąc zachować konkurencyjność musi wkomponowywać się w dynamikę zmian otoczenia i stać się organizacją elastyczną³⁰).

Sz szczególnie ważną staje się umiejętność ograniczania dotychczasowego zakresu działania, rezygnacji z realizowania określonych funkcji, pozbywanie się swoich nadmiernych (w stosunku do potrzeb) zasobów czy likwidacji poszczególnych, nieefektywnych, obszarów czy funkcji, a także wycofywania się z zaplanowanych przedsięwzięć. Potrzeba realizacji takich działań jest wskazana w portach morskich. W referacie scharakteryzowano istotę dywestycji. Następnie zaprezentowano uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne dywestycji w portach morskich.

Dalsze badania autorów w omawianym obszarze zainteresowań będą zmierzać w kierunku: identyfikacji skali, zakresu, rodzaju, przyczyn, skutków zjawiska dywestycji w portach morskich, opisanie mechanizmu zjawiska dywestycji, opracowania procedury wdrażania dywestycji w porcie morskim czy wskazania najistotniejszych warunków gwarantujących racjonalność decyzji dywestycyjnej oraz sprawną realizację działań dywestycyjnych.

²⁹ Por.: www.port.gdanski.pl, www.port.gdynia.pl, www.portpolice.pl

³⁰ Por., Osbert – Pocięcha G., *Dywestycje – niedoceniana...*s. 24

LITERATURA

1. Boddewyn J.J., *International Divestment. A Survey of Corporate Experience. Business International of Corporate Experience*. New York: Business International 1976
2. *Divestment and Strategic Change*. Edited by J. Coyne and M. Wright. Oxford: Philip Allan /Barnes and Noble Books 1986
3. Drucker P.F., *The discipline of innovation*, „Harvard Business Review”, 1985 vol. 63 nr 3
4. Fabiańska K., Rokita J.: *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 1984, s. 51
5. Gabrusewicz W.: *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 120, 1992, Poznań 1992
6. Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001, Warszawa 2001
7. Kuźma L., Szczepanik T., *Porty morskie. Gospodarka portowa w zarysie*, wyd. Morskie, 1971, Gdańsk
8. Luks K., Szwankowski S., *Transport morski w polityce transportowej państwa*, Wydawnictwo naukowe sp. z o.o., 2001, Płock – Ilawa
9. Narętkiewicz P., *Mikrootoczenie jako sfera funkcjonowania portu*, www.portalmorski.pl
10. Osbert – Pocięcha G.: *Dywestycje w przedsiębiorstwie*, Monografie i Opracowania nr 126, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, 1998, Wrocław nr 794
11. Osbert – Pocięcha G., *Dywestycje – niedoceniana opcja strategiczna (I)*, Przegląd Organizacji, Nr 12, 1995
12. Osbert – Pocięcha G., *Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa*. W: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji* pod. red. J. Skalika, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2004, s. 275
13. Sapijaska Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*, PWN, 1996, Warszawa
14. Stabryła A., *Analiza elastyczności systemu jako instrument programowania zmian i rozwoju*. [w:] Konferencja profesorów nauk o zarządzaniu pod patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN pt. „Elastyczność organizacji”, Katowice, 4 – 5 listopad 2004
15. Taylor M.L., *Divesting Business Units*, Toronto: Lexington Books 1998

16. *Transport – wyniki działalności*, Departament Produkcji i Usług GUS, 2000 – 2008, Warszawa
17. www.port.gdański.pl,
18. www.port.gdynia.pl,
19. www.portpolice.pl

DIVESTMENT IN SEA PORTS

ABSTRACT

Implementation of changes is one of the condition of functioning and the development of organization which are functioning in present conditions, including sea ports. In the past, sea ports were administered traditionally according to general principles of public administration and generation of the profit was not the priority. There was no competition or was on a small scale between sea ports, so sea ports had quasi - monopolistic position. The demand for sea port services was determined rather by administrative decisions than by the free market. At present the basic feature of sea ports activity has commercial character. Since international transport system and sea ports has become a part of extremely competitive international market, the sea ports have to take part in international competition. If sea ports want to exist on such kind of the market they have to develop the skills how to adapt to the current and forthcoming changes. The main important element of their adaptive mechanism is their ability to change their current activities, the resignation from the defined functions, liquidation of its excessive (in relation to needs) supplies, ineffective parts, areas, functions or infrastructure and resignation with planned undertakings. It is ability how to play in so called end - game strategy. This became an aim of this paper which shows the essence and premises of the divestment in sea ports. To gain this aim authors have used the method of description and critical analysis of material based on literature studies. The accepted methodology made possible the analysis of collected material which was the base for the conclusions.

Key words: *divestment, sea port*