

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**235**

# **Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL**



Redaktorzy naukowi

**Jarosław Witkowski**

**Urszula Bąkowska-Morawska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,  
Maria Nowicka-Skowron  
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Comp-rajt  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-236-9**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
-------------	----

---

### Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

---

<b>Maciej Urbaniak:</b> Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw .....	15
<b>Jerzy Kubicki:</b> Logistyka w transporcie – koncepcje, warunki i rozwiązania wdrożeniowe .....	25
<b>Ewa Płaczek:</b> Kształtowanie kompetencji operatorów logistycznych na potrzeby logistyki społecznej .....	36
<b>Marcin Weleszczuk:</b> Technologia świadczenia usług zewnętrznych firm transportowych oraz błędy występujące przy ich współpracy z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Studium przypadku .....	44
<b>Piotr Hanus:</b> Systemy informacji i ich rola we wsparciu obsługi logistycznej operatorów 3PL .....	53
<b>Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster:</b> Identyfikacja zagrożeń międzynarodowych w usługach logistycznych .....	63
<b>Arkadiusz Kawa:</b> Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce .....	74
<b>Adam Przybyłowski:</b> Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego .....	82
<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw .....	96
<b>Agnieszka Skowrońska:</b> Sektor logistyczny jako przykład pojęcia implikowanego intensyfikacją rozwoju rynku usług logistycznych .....	109
<b>Marek Kasperek:</b> Definicja, geneza i zapotrzebowanie na usługi 4PL .....	123
<b>Beata Skowron-Grabowska:</b> Outsourcing usług logistycznych a innowacyjność .....	137
<b>Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba:</b> Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych .....	149
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska:</b> Wyniki finansowe netto a nakłady inwestycyjne w transporcie, gospodarce magazynowej i łączności w latach 1995-2008. Analiza kointegracji .....	161
<b>Tomasz Weremij:</b> Insourcing usług logistycznych jako koncepcja zarządzania na rynku paliw płynnych w Polsce .....	172

---

## Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

---

<b>Zuzanna Kłos:</b> Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewozów towarowych w Polsce .....	185
<b>Jan Długosz:</b> Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego .....	195
<b>Robert Marek:</b> Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego .....	205
<b>Czesława Christowa:</b> Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce .....	215
<b>Robert Marek:</b> Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie .....	225
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kryzysu gospodarczego .....	234
<b>Henryk Salmonowicz:</b> Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu .....	245

---

## Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

---

<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarządzania logistycznego – ujęcie teoretyczne .....	259
<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne .....	269
<b>Maciej Bielecki:</b> Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych .....	281
<b>Joanna Nowakowska-Grunt:</b> Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie .....	291
<b>Marcin Światała:</b> Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych .....	301
<b>Tomasz Małkus:</b> Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpracy logistycznej .....	313
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strategiach logistycznych przedsiębiorstw .....	324
<b>Sascha Zeisberg:</b> Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw .....	336
<b>Paweł Hanczar:</b> Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania zasobów przedsiębiorstw usługowych .....	346
<b>Bartłomiej Rodawski:</b> Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw .....	355

---

#### Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

---

<b>Anna Maryniak:</b> Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL .....	373
<b>Małgorzata Maternowska:</b> Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę .....	387
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
<b>Iłona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott:</b> Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych .....	409

#### Summaries

---

##### Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

---

<b>Maciej Urbaniak:</b> International standards of management in supply chain ..	24
<b>Jerzy Kubicki:</b> Transport logistics – concepts, conditions and implementation solutions .....	35
<b>Ewa Płaczek:</b> Forming competence of logistic services providers for social logistics .....	43
<b>Marcin Weleszczuk:</b> Technology of external services in transport companies and errors in cooperation with a manufacturing company. Case study .....	52
<b>Piotr Hanus:</b> Information systems and their role in supporting logistic services of 3PL operators .....	62
<b>Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster:</b> Threats identification in international logistic services for subjects operating internationally .....	73
<b>Arkadiusz Kawa:</b> The place and role of the CEP industry in Polish economy .....	81
<b>Adam Przybyłowski:</b> Premises of sustainable transport development strategy on the example of Silesia voivodeship .....	95
<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Sources and directions for the 3PL role development in the contemporary supply chains .....	108
<b>Agnieszka Skowrońska:</b> Logistic sector as an example of an implicated concept by the intensification of development of the market of logistic services .....	122
<b>Marek Kasperek:</b> Definition, origins and demand for 4PL services .....	136
<b>Beata Skowron-Grabowska:</b> Logistic service outsourcing and innovation	148

<b>Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba:</b> The role of express operators in “last mile” logistics of service companies .....	160
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska:</b> Net financial results and investment outlays in transport, storage and communication in the years 1995-2008. A cointegration analysis .....	171
<b>Tomasz Weremij:</b> Insourcing of logistic services as the management concept on the liquid fuel market in Poland .....	181

---

## Part 2. Market of maritime and air transport

---

<b>Zuzanna Kłos:</b> Functioning and perspectives development of air cargo in Poland .....	194
<b>Jan Długosz:</b> Safety in international transport – present maritime piracy issue	204
<b>Robert Marek:</b> Market and strategic transformations in container marine transport sector .....	214
<b>Czesława Christowa:</b> Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland .....	224
<b>Robert Marek:</b> Evolutionary development of container vessels in the world	233
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis .....	244
<b>Henryk Salmanowicz:</b> Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście .....	255

---

## Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

---

<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Coordination in the supply chain – an indication of logistic management. A theoretical approach .....	268
<b>Katarzyna Grzybowska:</b> The role of coordination in the supply chain – experimental research .....	280
<b>Maciej Bielecki:</b> Chosen aspects of logistically efficient product in the context of logistic services in small productive enterprises .....	290
<b>Joanna Nowakowska-Grunt:</b> Business strategies for logistic services market in Poland and Europe .....	300
<b>Marcin Świtała:</b> Fairs as an element of marketing strategy used by transport and logistic enterprises .....	312
<b>Tomasz Markus:</b> Logistic platform as a tool for integration of logistic cooperation .....	323
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Modern warehouses in logistic strategies of enterprises .....	335

---

<b>Sascha Zeisberg:</b> Negotiation efficiency and effectivity in supply chain management .....	345
<b>Paweł Hanczar:</b> Optimization methods in planning of resource allocation in services companies .....	354
<b>Bartłomiej Rodawski:</b> Vendor Managed Inventory (VMI) as an example of logistic service in supply chain .....	369

---

#### **Part 4. Client on the market of logistic services**

---

<b>Anna Maryniak:</b> Conditions for the implementation of Customer Relations Management (CRM) in transport shipping and logistic enterprises .....	386
<b>Małgorzata Maternowska:</b> Supply Chain Management focused on modern service-based concepts .....	397
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Customer services strategies in service sector	408
<b>Ilona Urbanyi-Popiolek, Magdalena Klopott:</b> Assessment of pre-embarkation level of passengers' service based on the ferry connection Gdynia-Karlskrona. Results of a questionnaire survey .....	417

**Sławomir Drożdziejki**

Akademia Morska w Gdyni

---

## **PRZEWOZY DROBNICY MORZEM. STRATEGIE W DOBIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO**

---

**Streszczenie:** Światowy kryzys gospodarczy wpłynął w bardzo znacznym stopniu na światowy handel i transport. Niekorzystne efekty pojawiły się także w obszarze morskich przewozów ładunków drobnicowych. Przewoźnicy morscy obsługujący regularne przewozy drobnicy stosują szereg działań poprawiających ich efektywność ekonomiczną. W artykule opisano strategie naprawcze, takie jak *slow steaming*, wypieranie serwisów feederowych, zwiększanie liczby obsługiwanych portów. Informacje z roku 2010 i początków 2011 wskazują, iż morscy przewoźnicy ładunków drobnicowych, dzięki zastosowanym strategiom kryzysowym, wyszli z kryzysu obronną ręką.

**Słowa kluczowe:** drobnica ładunkowa, transport morski, kryzys, strategie.

### **1. Wstęp**

Panujący obecnie kryzys gospodarczy spowodował, niespotykane w tej skali od wielu lat, problemy ekonomiczne przewoźników morskich. Należy upatrywać dwóch głównych przyczyn tego zjawiska, tj. rosnącej podaży tonażu i spowolnienia tempa wzrostu ilości masy ładunkowej. Ze względów technologicznych zamówienia i kontrakty budowy nowego tonażu zawierane są z wyprzedzeniem nawet 3-5-letnim. Przed kryzysem przez wiele lat notowano znaczne, często nawet kilkunastoprocentowe, wzrosty światowych przewozów konteneryzowanej drobnicy. Przewoźnicy opierali na tym swe przewidywania rynkowe i strategie, stąd też od roku 1998 stale notowano wzrost wielkości oferowanego tonażu drobnicowego. Obowiązujące od lat warunki rynkowe spowodowały, iż przewoźnicy przechodzili stopniowo z konwencjonalnych drobnicowców na użytkowanie specjalistycznych, coraz większych i nowocześniejszych kontenerowców. Panujący obecnie kryzys gospodarczy spowodował drastyczne zmniejszenie tempa wzrostu wolumenu przewożonych morzem ładunków. W efekcie drastycznie zwiększyła się nadpodaż tonażu. A ekonomicznie najbardziej niekorzystne jest funkcjonowanie nienormalnie niskich poziomów frachtów, wynikające z zacieklej walki między przewoźnikami.



Sytuacja ta – szczególnie wyraźna w odniesieniu do żeglugi regularnej, przewozów ładunków drobnicowych – spowodowana jest tym, iż w latach poprzedzających kryzys przewozy te rozwijały się najszybciej wśród przewozów morskich. Ponadto rynek przewozów ładunków wysokowartościowych, bardzo wrażliwych i wymagających wymusza korzystanie z coraz to nowocześniejszych, szybszych i większych statków. Jednocześnie w efekcie kryzysu najszybciej zmniejszał się wolumen handlu międzynarodowego wyrobami gotowymi, dobrami luksusowymi, a to one występują dziś najczęściej jako drobnica ładunkowa. Zgodnie z przewidywaniami rozbieżność między ilością oferowanej masy ładunkowej a oferowanym tonażem będzie w najbliższych latach stale się powiększać. Szacuje się, iż efekty bieżącego kryzysu gospodarczego znajdą odzwierciedlenie w obniżeniu tempa przyrostu oferowanego tonażu dopiero w 2013 r. Przyrosty w latach 2009-2011 wyniosły odpowiednio 13,2/13,9/14,4%. Przewidywany przyrost na rok 2012 to 10,4%, a dopiero w roku 2013 szacuje się prawdopodobne znaczące wyhamowanie tempa wzrostu do 3,6%<sup>1</sup>. Należy się tym samym spodziewać dalszych znaczących fluktuacji na rynkach przewozów drobnicy, prawdopodobnych bankructw i likwidacji linii, a przede wszystkim utrzymania poziomu znacznie obniżonych stawek frachtowych.

## 2. Wpływ kryzysu na transport ładunków drobnicowych morzem

Geneza trwającego obecnie kryzysu finansowego sięga drugiej połowy lat 90. dwudziestego wieku. Pierwszą jego przyczyną, początkowo wyglądającą bardzo błaho i niewinnie, była intensyfikacja akcji kredytowej prowadzonej głównie przez banki w Stanach Zjednoczonych. Momentem przełomowym stał się rok 1998, kiedy to na giełdę wprowadzone zostały akcje jednego z największych amerykańskich banków inwestycyjnych – Goldman Sachs. Zarząd tego banku dla zachęcenia i w dalszej kolejności zadowolenia inwestorów zaczął podejmować zakrojone na ogromną skalę ryzykowne działania kredytowe. Przez kilka lat działania te, naśladowane przez inne banki, doprowadziły do znacznego wzrostu zadłużenia hipotecznego obywateli i przedsiębiorców, a w dalszej kolejności do znacznego wzrostu cen nieruchomości i przegrzania gospodarki USA. Bańka spekulacyjna pękła we wrześniu 2008 r., po upadku dwóch funduszy inwestycyjnych Banku Bear Sterns, a następnie banku inwestycyjnego Lehman Brothers. Czarę goryczy przelały opublikowane w sierpniu dane finansowe, które pokazały tragiczne wręcz wyniki czterech spośród największych amerykańskich banków inwestycyjnych. Rozpoczął się globalny kryzys finansowy, który natychmiast stał się kryzysem ogólnogospodarczym i ogólnoświatowym.

Przyjąć należy, iż mimo podejmowanych przez rządy wielu państw, także przez Unię Europejską, programów naprawczych, ratunkowych i restrukturyzacyj-

---

<sup>1</sup> M. Borkowski, *Brutalna siła i szczęście*, „Namiary na Morze i Handel” 2008, 10, s. 13.

nych kryzys nadal trwa i wpływa znamienne na globalną sytuację gospodarczą. Optymistyczne scenariusze wskazują, iż w najlepszym wypadku jego skutki będziemy odczuwać jeszcze przez kilka lat.

Najbardziej dotkliwym skutkiem kryzysu jest spadek aktywności kredytowej banków. Konsekwencje tego odczuwane są we wszystkich sektorach gospodarki światowej. Słabnie handel międzynarodowy. Maleje wiarygodność kredytowa, a przede wszystkim skłonność inwestycyjna przedsiębiorców do ponoszenia ryzyka. Spada zarówno popyt wewnętrzny, jak i, przede wszystkim, zewnętrzny. Od 2008 r. notuje się spadki eksportu nawet w takich krajach, jak Niemcy, Chiny, USA i Indie, będących dotychczas lokomotywami napędzającymi gospodarkę światową. Obecnie, uogólniając, można przyjąć, iż najbardziej znaczące gospodarczo kraje rozwijające się, z grupy tzw. BRIC's (Brazylia, Rosja, Indie i Chiny), notują rozwój gospodarczy na poziomie 0-2% i mimo wzrostów zauważają potężny spadek ich tempa. Wśród potęg gospodarczych największe straty ponoszą USA i Japonia, gdzie w 2009 r. zanotowano spadek odpowiednio o 6,6% i 4%<sup>2</sup>.

W trudnej sytuacji znalazła się także gospodarka krajów UE. W roku 2009 strefa euro odczuła spadek PKB na poziomie 2,4%. Najgorzej wyglądała sytuacja w Niemczech i Wielkiej Brytanii, gdzie w 2009 r. zanotowano spadki o ponad 3%. Najdobitniej o ogólnej sytuacji gospodarczej strefy euro świadczy zanotowany między 2008 a 2009 r. spadek zamówień w przemyśle o ponad 34%. Skurczył się również bardzo znacząco popyt poszczególnych państw zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Ogólny eksport krajów UE zmalał w tym okresie o 20%. Drastycznie spadły również wewnętrzne obroty handlowe Unii Europejskiej. Na mapie tej stosunkowo dobrze plasuje się Polska. Mimo bardzo znacznego długu wewnętrznego, oscylującego przed granicą 50% PKB, oraz znacznego spadku eksportu Polska jest jedynym krajem Unii notującym niewielki przyrost PKB i nieznaczne zmiany w wielkości bezrobocia. Jednak na poprawę sytuacji polskich przedsiębiorstw nie wpłynęła pozytywnie nawet znaczna deprecjacja złotego wobec innych walut, takich jak euro, frank szwajcarski czy dolar. W latach 2009-2010 zanotowano co prawda poprawę sytuacji w polskim bilansie handlowym, ale wynikało to ze spadku polskiego importu, który był wyższy niż spadek eksportu, odpowiednio (-23,5% i 27%). Powodem tego było przede wszystkim istotne ograniczenie importu przez Niemcy, głównego partnera handlowego Polski.

Bardzo znaczące spowolnienie gospodarcze musiało wywołać skutki w obszarze handlu i transportu zarówno krajowego, jak i międzynarodowego. Przyjąć należy, iż w przypadku morskich przewozów drobnicy, podobnie jak w całej branży TSL, efekty kryzysu rozpatrywać należy poprzez analizę następujących po sobie lawinowo efektów. Następują one w sekwencji: spadek obrotów handlowych, spadek wolumenu zlecanych usług, zaostrenie cenowej walki konkurencyjnej, ograniczanie oferowanego tonażu, pogorszenie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw.

---

<sup>2</sup> Raport OECD, 2010.

Spadek zamówień w branży TSL w latach 2008-2009 był wręcz dramatyczny. Kryzys w podobnym stopniu dotknął wszystkich segmentów rynku: przewoźników morskich, lądowych i intermodalnych, operatorów transportowych, spedytorów, a także przedsiębiorstw logistycznych. Szacuje się, iż ogólne przewozy zmniejszyły się, w zależności od rynku, o 30-40%. Na świecie, podobnie jak w Polsce, najtrudniejszy był koniec roku 2008 i rok 2009. Wtedy to w ciągu kilku miesięcy o 15-20% spadła liczba kontraktów przewozowych. Efektem tego były znaczące spadki cen frachtów i prowizji spedycyjnych. W ujęciu efektów ekonomicznym najtrudniejszy dla przedsiębiorstw okazał się początek roku 2010. W tym czasie zawirowania ostatnich dwóch lat zaczęły się odzwierciedlać w sytuacji ekonomicznej większości firm. Stopniową poprawę sytuacji zauważa się od drugiej połowy 2010 r. Częściowo jest to efekt czyszczenia rynku, a po trosze trafności działań z zakresu zarządzania operacyjnego w nowych warunkach, w największej zaś mierze – zmian w strategiach kryzysowych realizowanych przez przedsiębiorstwa.

Kryzys globalny, co oczywiste, dotknął również sektora transportu morskiego, w szczególności zaś przewozów drobnicy konteneryzowanej. Wynika to głównie z faktu, iż drobnica obejmuje najczęściej dobra luksusowe, towary wysokowartościowe. Co prawda liczba obsługiwanych ładunków rośnie, jednak tempo wzrostu w porównaniu z wcześniejszymi latami drastycznie spadło. Pierwsze oznaki rozpoczynającego się kryzysu można było dostrzec już w końcu 2008 r. Zauważano wycofywanie się armatorów z zawierania nowych umów budowy statków, odstępowanie od umów przewozowych, znaczący spadek liczby frachtowanych ładunków.

W ciągu dziesięciu lat poprzedzających kryzys, w okresie szalonego wzrostu gospodarczego krajów grupy BRIC's, całkowity tonaż kontenerowców wzrósł z 4 mln do 12,5 mln TEU w roku 2009. Roczne przewozy drobnicy na wszystkich szlakach żeglugowych wynosiły ok. 500 mln TEU. W latach 2008-2010 wzrosty przewozów sięgały ok. 2% rocznie, podczas gdy w latach poprzedzających bywało to nawet 5%. Na niektórych głównych szlakach przyrosty roczne sięgały nawet wyniku dwucyfrowego. Sytuacja kryzysowa, co oczywiste, znalazła odzwierciedlenie w obrotach portów morskich. W Hamburgu i Rotterdamie – największych morskich portach kontenerowych Europy, tempo wzrostu obrotów spadło z 10,8% w roku 2007 do ok. 2% w roku 2008 i 2009. Przez kilkunastoletni okres na przełomie XX i XXI w. obroty trzech największych portów kontenerowych świata, tj. Singapuru, Szanghaju i Hongkongu, rosły w tempie ponad 10% rocznie. W latach 2008 i 2009 wzrosty wynosiły zaledwie ok. 5%.

Bałtycka żegluga kontenerowa jest w znaczącym stopniu uzależniona od przewozów tych ładunków na szlakach oceanicznych. Obecnie rynek bałtyckich przewozów kontenerowych szacowany jest na ok. 8-8,5 mln TEU. W latach poprzedzających kryzys tempo wzrostu szacunkowo wynosiło ok. 12-16% w roku 2007. Natomiast w roku 2008 spadło do poziomu 7,2% i podobny wynik zanotowano w roku 2009. W odniesieniu do portów morskich czołową pozycję na Bałtyku zajmują porty rosyjskie, ob-

sługujące ok. 27% całych bałtyckich obrotów kontenerowych. W roku 2009 ich wolumen wykazywał niewielki wzrost. Należy jednak zauważyć wyraźną tendencję podziału na porty, w których obroty rosły (np. St. Petersburg, Kotka i Kłajpeda – wzrosty o ok. 16%), oraz porty, w których wystąpiła stagnacja lub spadki (Helsinki, Gdynia, Ryga), największy spadek, prawie 10%, zanotował Kaliningrad<sup>3</sup>.

### 3. Strategie przedsiębiorstw żeglugowych

Pierwsze oznaki kryzysu w regularnych przewozach morskich zauważalne były już na początku roku 2008. Świadczył o tym niewielki spadek frachtów, wzrost liczby statków kotwiczonych przy nabrzeżach postojowych, wzrost zamówień w stoczniach remontowych. Już w początkowym okresie kryzysu stawki frachtowe zaczęły spadać. Fracht morski za przewóz kontenera 20' z Dalekiego Wschodu do Europy obniżano od połowy 2007 roku do marca 2009 aż 6-krotnie, do wcześniej niewyobrażalnie niskiego poziomu 150-200 USD/1 TEU. Na niektórych liniach w przewozach wahadłowych stosowano nawet zachęty w postaci stawek 25 USD/1 TEU lub też nieodpłatne przewozy kontenerów pustych.

Właściciele przedsiębiorstw żeglugowych, zarówno w normalnych warunkach prosperity, jak i w dobie kryzysu, nieustannie poszukują rozwiązań mających pomóc w maksymalizacji osiąganego zysku lub też w okresach recesji minimalizowania strat. Rynek morskich przewozów kontenerowych, podobnie jak rynki innych przewozów morskich, ma swą specyfikę ekonomiczną. Kwestią podstawową jest wtórny, wobec transakcji handlu międzynarodowego, charakter popytu na usługi transportu morskiego. W okresach stabilizacji gospodarczej lub prosperity frachty na poszczególnych szlakach czy też liniach żeglugowych są do siebie bardzo podobne. Wynika to głównie z intensywnej wymiany informacji handlowych i stosunkowo łatwego dostępu do niej. Inwestycje tonażowe mają charakter bardzo długoterminowy. Dzisiaj można zakładać, iż uzasadniona ekonomicznie eksploatacja statku może trwać nawet 20 lat i więcej. Ponadto czas budowy statku od przyjęcia zlecenia, podpisania umowy, do jego oddania do użytku sięga często kilku lat. Umowy przewozowe mają zwykle charakter umów wieloletnich, kontraktowanych z bardzo dużym wyprzedzeniem. Uznaje się, iż sukces ekonomiczny przewoźników morskich jest uzależniony od trafności przewidywań długoletnich trendów w gospodarce i handlu światowym oraz umiejętności ponoszenia właściwego ryzyka gospodarczego. W przypadku transportu regularnego trwanie przewoźnika na rynku oraz niezmiennosc marszruty i oferowanych warunków przewozu jest kwestią fundamentalną. Zmiana w zakresie rodzaju obsługiwanego ładunku, szlaku czy formy żeglugi jest z ekonomicznego punktu widzenia bardzo ryzykowna i kosztowna. Z punktu widzenia rynkowego są to najczęściej straty nieodwracalne. Wy-

---

<sup>3</sup> *The Baltic Container Outlook 2009*, Acta Forum Ltd., Gdynia 2010.

nika to ze specyfiki techniczno-eksploatacyjnej taboru oraz charakteru rynków przewozów morskich. Specyfika ta wpływa jeszcze w jeden charakterystyczny sposób. Szans na poprawę sytuacji ekonomicznej, a nawet na przetrwanie przewoźnicy morscy nie mogą upatrywać w redukcji kosztów administracyjnych i marketingowych. Możliwe do osiągnięcia ograniczenia kosztów administracyjnych czy marketingowych, w porównaniu z kosztami eksploatacji statków, są bardzo znikome. Jednak w przypadku próby ich ograniczenia trzeba każdorazowo liczyć się z niebezpieczeństwem utraty jakości obsługi klienta. Obniżenie aktywności w zakresie działań marketingowych jest rozwiązaniem praktycznie nie do zaakceptowania. Nawet minimalne zmniejszenie ilości pozyskiwanych do przewozu ładunków może być dla przewoźnika katastrofalne. W praktyce w okresach stagnacji na rynkach przewozów morskich zauważa się wręcz zaostrzenie walki konkurencyjnej i marketingowej. W ogromnej większości przypadków, nawet w okresach kryzysów czy wahań rynkowych, przewoźnicy trwają na swych pozycjach, kurczowo trzymając się obsługiwanych linii mimo ponoszonych strat. Tylko to bowiem daje nadzieję i możliwości zrekompensowania strat i odbudowy siły w czasie prosperity. Należy też przyjąć, iż w dobie kryzysu szczególnie trudne byłoby poprawienie sytuacji ekonomicznej przez zawyżanie stawek frachtowych. Rynki przewozów morskich są bardzo transparentne i charakteryzuje je bardzo intensywny przepływ informacji. Nadzwyczajne podniesienie ceny każdorazowo spowoduje odejście klientów do innego przewoźnika. Spedytorzy i operatorzy transportowi bez większych problemów potrafią szybko znaleźć innego przewoźnika, inną linię, uruchomić inne porty, a nawet utworzyć linię bądź zaoferować przewóz okazjonalny. Dlatego też w sytuacjach kryzysowych podstawowym założeniem strategii stosowanych przez morskich przewoźników liniowych jest przetrwanie, a jedyny klucz do tego to redukcja bieżących kosztów operacyjnych eksploatacji taboru. Może być to realizowane na dwa równoległe sposoby, albo poprzez całościową redukcję kosztów eksploatacji taboru, albo poprzez obniżenie jednostkowych kosztów przewozu dzięki pozyskiwaniu zwiększonej ilości ładunków.

Mimo specyficznych uwarunkowań przewoźnicy morscy, w dobie kryzysu gospodarczego, podobnie jak zdecydowana większość przedsiębiorców, starają się zmieniać swe strategie w zakresie świadczenia i produkcji usług przewozowych. Rynek zakupów i produkcji statków morskich jest rynkiem stosunkowo sztywnym i mało dynamicznym. Proces zakupu i budowy statku jest długi i skomplikowany, a podejmowanie decyzji obarczone znacznym ryzykiem. Jeszcze trudniej jest sprzedać zbudowany i eksploatowany wcześniej statek. Tym samym utrudnione jest znacznie obniżanie poziomu kosztów stałych przedsiębiorstwa poprzez redukcję zaangażowanego trwale kapitału inwestycyjnego. Dlatego też jedna z podstawowych metod, jaką muszą stosować przewoźnicy, polega na podnoszeniu efektywności ekonomicznej poprzez ograniczanie kosztów operacyjnych. W sytuacji braku masy ładunkowej jednym ze sposobów zwiększenia efektywności ekonomicznej przed-

siębiorstwa staje się ograniczanie wielkości oferowanego tonażu. Jest to działanie szczególnie atrakcyjne w przypadku tonażu starszego, wysłużonego, który przeszedł już proces amortyzacji ekonomicznej. W palecie działań możliwych do podjęcia spotyka się cały szereg rozwiązań, począwszy od czasowego wyprowadzenia statku z linii, aż do podejmowania prób jego czarterowania, sprzedaży lub też złomowania.

Wśród działań stosunkowo najłatwiejszych do przeprowadzenia jest wyprowadzenie statku z linii i jego czasowe kotwiczenie. Co prawda armator ponosi wtedy koszty postoju w porcie, ale redukuje koszty eksploatacyjne, załogowe, ubezpieczeniowe. Często też w przypadku krótkotrwałych zawirowań rynkowych przewoźnicy morscy zmniejszają wolumen oferowanej przestrzeni ładunkowej poprzez okresowe wyprowadzenie statków do stoczni remontowych i prowadzenie w tym czasie remontów, napraw, zlecenie badań technicznych. Najczęściej przestoje takie w pewnych odstępach czasu, tak czy inaczej, są niezbędne, natomiast dzięki zastosowaniu tego rozwiązania unika się konieczności prowadzenia remontów w czasie, gdy ładunków jest pod dostatkiem. Metoda najbardziej radykalna polega na złomowaniu statków wyprowadzonych wcześniej z użytkowania. W przypadku przewozów liniowych często spotykaną praktyką jest przenoszenie statków na inne linie obsługiwane przez przewoźnika lub też czarterowanie statku przewoźnikom obsługującym lepiej prosperujące linie. Zgodnie z opinią Carlson Research Institute w okresie od końca 2008 r. do końca 2009 r. z regularnych linii obsługujących połączenia między Europą a Dalekim Wschodem wyprowadzono około 26% potencjału przewozowego. W tym samym czasie ok. 12% światowej floty kontenerowców stało na kotwicowiskach<sup>4</sup>.

W dobie kryzysu jedną z najczęściej stosowanych metod obniżania kosztów operacyjnych jest tzw. *slow steaming*. Skuteczność tego działania opiera się na zjawisku znacznego ograniczenia ilości zużywanego paliwa, wraz ze zmniejszeniem prędkości marszowej statku. Statki obsługujące daną linię serwisową pływają wolniej, w związku z czym wydłuża się czas rejsu. Wtedy to, celem zachowania regularności zawinięć, konieczne jest wprowadzenie do serwisu dodatkowych jednostek. Metoda ta jest o tyle ciekawa i warta zastosowania, że daje podwójnie pozytywne efekty: po pierwsze, pozwala zmniejszyć koszty eksploatacyjne użytkowanych statków, głównie w postaci oszczędności paliwa, a po drugie, pozwala zagospodarować własne nadwyżki tonażu poprzez konieczność zaangażowania na linii dodatkowych jednostek.

Obecnie większość europejskich serwisów obsługujących linie dalekowschodnie stosuje system zawinięć „raz w tygodniu”, a podróż okrężna trwa standardowo 63 dni i potrzeba do jej regularnej obsługi 8 statków. W praktyce zmniejszenie prędkości o ok. 3 węzły daje na pętli dalekowschodniej oszczędności paliwa zużywanego przez jeden statek rzędu 800-900 ton<sup>5</sup>. Kompensując tę wielkość z po-

<sup>4</sup> G. Landowski; *Powoli naprzód...*, „Nasze Morze” nr 2/10, s. 1.

<sup>5</sup> Informacje uzyskane w trakcie osobistej rozmowy z pracownikiem Maersk.

wszechnie obowiązującymi cenami paliwa (ok. 550-650 USD/1 tonę), łatwo wyliczyć, iż oszczędności uzyskiwane przez jeden statek w ciągu 70-80 dni sięgają ok. 500 tys. USD. Spowolnienie prędkości marszowej całego serwisu powoduje konieczność dołożenia dziewiątego statku, jednak pozostałych 8 w ciągu ok. 70 dni przynosi oszczędności rzędu 4 mln USD. Korzyści są tym samym niewspółmierne do poziomu dodatkowych kosztów, spada koszt paliwa, armator ma możliwość wykorzystania dodatkowego statku i przewiezienia dodatkowej partii ładunku. Jedyną niedogodnością jest dłuższe oczekiwanie odbiorcy na ładunek w porcie wyładunku, wynikające z wydłużenia czasu podróży w jedną stronę o ok. 3-4 dni. Niedogodność ta nie jest jednak dla dysponentów ładunków tak bardzo uciążliwa, z drugiej zaś strony przewoźnik ma możliwość znaczącego zredukowania oferowanego frachtu przewozowego.

Kolejną interesującą metodą podnoszenia efektywności serwisu jest działanie określane jako FSR (*Feeder Services Reduction*), ograniczanie zakresu działania/wypieranie serwisów dowozowo-odwozowych. Efekty ekonomiczne w tym przypadku osiągać mogą przewoźnicy regularni przewożący ładunki między dużymi portami bazowymi dla danego szlaku. Ich działanie polega na tym, iż rozszerzają oni swoją ofertę portów załadunkowych i wyładunkowych obsługiwanych przez duży kontenerowiec oceaniczny. Wyłączają w ten sposób obsługę niektórych portów feederowych przez niezależne małe serwisy dowozowo-odwozowe. Z punktu widzenia organizacji przewozów porty feederowe urastają do rangi portów bazowych. Podobnie jak w przypadku *slow steaming* wiąże się to z wydłużeniem czasu, jakiego drobnicowiec oceaniczny potrzebuje na pokonanie całej pętli. W zamian za to przewoźnik ma możliwość zagospodarowania dodatkowych jednostek, przejmuje od operatorów feederowych część obrotów oraz ma możliwość naliczania dodatku frachtowego za obsługę portów feederowych. Po stronie dysponentów ładunków pojawiają się zarówno korzyści, jak i straty. Czas realizacji przewozu pozornie wydłuża się, możliwe jest także podniesienie oferowanego frachtu w formie dodatku za zawinięcie do portu feederowego. Są to jednak najczęściej straty i obciążenia pozorne. W praktyce całkowity czas przewozu może ulec skróceniu, a całkowite koszty transportu redukcji. Unika się bowiem konieczności przeładunku (relacje burta-nabrzeże i nabrzeże-burta) w porcie bazowym, co w sytuacji wyjściowej byłoby czasochłonne i generowało dodatkowe koszty. Tym samym korzyści okazują się większe niż pozorne dodatkowe koszty. Podobnie jak w przypadku *slow steaming* dzięki korzyściom, jakie odnosi przewoźnik, może on zaproponować dysponentom ładunków obniżki frachtów.

Stosowanie takiego rozwiązania ma jednak ograniczenia natury technicznej. Znaczna część portów feederowych to porty funkcjonujące peryferyjnie w stosunku do głównych szlaków oceanicznych. Dzieje się tak dlatego, że porty te zlokalizowane są nad brzegami mórz śródkontynentalnych, zatok oceanicznych. Okazuje się, iż trwający od lat, a uwarunkowany ekonomicznie, proces zwiększania wielko-

ści oceanicznych statków kontenerowych spowodował, iż w wielu przypadkach parametry liniowe nie pozwalają na ich wprowadzanie do mniejszych, płytszych morskich wód śródkontynentalnych i peryferyjnych portów. Często niemożliwa jest obsługa przeładunkowa takich statków ze względu na parametry portu morskiego (ukształtowanie wewnętrznych wód portowych, długości nabrzeży, głębokości wód portowych) bądź słabość jego systemów przeładunkowych.

Metodą zwiększenia efektywności przewozów, stosowaną w żegludze regularnej, jest także poszerzanie oferty portów zawinięć. Metoda ta stosowana jest głównie w strefach akwenów morskich obsługiwanych przez lokalne serwisy dowozowo-odwozowe, peryferyjnych w stosunku do szlaków oceanicznych, obsługiwanych przez niewielkie statki. Działanie polega na zwiększaniu liczby oferowanych portów zawinięć. Występują tu korzyści ekonomiczne dwojakiego typu: pierwszy z nich wiąże się z możliwością wykorzystania większej liczby jednostek na skutek wydłużenia drogi i czasu jednego rejsu okrężnego; drugi rodzaj korzyści wiąże się z tym, iż dzięki poszerzeniu oferowanego zakresu zawinięć do portów można zakładać zwiększenie ilości obsługiwanych ładunków. W normalnych warunkach rozwiązanie takie jest również często stosowane, wtedy jednak zmiana harmonogramu rejsu odbywa się na życzenie załadowcy i wiąże się z koniecznością uiszczenia dodatkowej opłaty, określanej jako *deviation fee*, co można tłumaczyć jako opłata za „odstępstwo od marszruty”. W sytuacji zaostrzenia walki konkurencyjnej przewoźnicy najczęściej rezygnują jednak z pobierania tego typu dodatkowej opłaty. Zauważyć należy, iż poprzez zastosowanie tego działania przewoźnicy morscy często zwiększają nie tylko liczbę portów, ale również znacząco wpływają na kształt lądowo-morskich łańcuchów transportowych poprzez zwiększenie obszaru obsługiwanego zaplecza lądowego. Dlatego też działania takie należy oceniać nie tylko jako formę wewnętrznej konkurencji między przewoźnikami morskimi, ale również w kontekście konkurowania z lądowymi serwisami dowozowo-odwozowymi.

Ciekawe, ze względu na specyficzną formę wykorzystania taboru drobnicowego, jest stosowanie taktyki określanej jako *feder outsider*. Metoda ta polega na świadczeniu usług przewozu ładunków drobnicowych statkiem drobnicowym, jednak na zasadach, które upodabniają formę transportu do przewozu nieregularnego. Innymi słowy, jest to przewóz drobnicy realizowany całostatkowo jako przewóz okazjonalny. Wynagrodzenie za taki przewóz naliczane jest nie jako opłata frachtowa, lecz jako opłata czarterowa. Tym samym jednostka – uniwersalny drobnicowiec – wykorzystywana jest w konwencji statku trampowego, a duża partia ładunkowa drobnicy przewożona jest całostatkowo. Usługi takie oferowane są często przez przewoźników morskich, których statki zostały wyrugowane z rynku bądź też czasowo wyprowadzone z obsługi linii regularnych. Oferentami takich usług są, oprócz przewoźników morskich, także operatorzy logistyczno-transportowi niebędący przewoźnikami morskimi. Oni to, dysponując zleceniem przewozowym, wynajdują i wykorzystują statki oczekujące na zatrudnienie. Przewozy takie, jako



forma pozyskania zleceń, realizowane są głównie w obszarach skupiających duży potencjał gospodarczy, dla przykładu żegluga ta jest bardzo popularna w obszarze Morza Bałtyckiego i Północnego, wzdłuż wschodniego wybrzeża USA oraz na Dalekim Wschodzie.

W ostatnim czasie w kręgach naukowych i branżowych coraz częściej dyskutuje się również nad możliwością wykorzystania w transporcie morskim tzw. paliwa ciężkiego. Jest to specyficzne paliwo, które może być wykorzystywane przez statki morskie. Jego użytkowanie wiąże się jednak z pewnym problemem, musi być ono w trakcie eksploatacji statku podgrzewane, czyli należy w celu jego wykorzystania użyć dodatkowej energii. Reasumując, należy stwierdzić, że bilans energetyczny zużycia takiego paliwa jest mniej korzystny niż paliwa konwencjonalnego. Straty rekompensuje jednak dużo niższa jego cena. Eksploatowane obecnie statki musiałyby być poddane pewnym modernizacjom konstrukcyjnym polegającym na zwiększeniu pojemności zbiorników paliwowych.

#### 4. Podsumowanie

Działania naprawcze spowodowały, iż już pod koniec 2009 r. armatorzy mogli stopniowo podnosić stawki frachtowe. Wprowadzano pewne dodatkowe opłaty, na przykład za: przejście Kanału Sueskiego czy Panamskiego, dodatki strefowe, antypirackie i zawinięcia do portów pozataryfowych. Rynek uległ przetasowaniom i urealnieniu, sytuacja względnie ustabilizowała się. Na początku 2010 r. globalny przewóz kontenerów wzrósł o 18% w stosunku do analogicznego okresu z roku 2009, a w drugim półroczu zanotowano dodatkowo wzrost o 9%<sup>6</sup>. Najlepiej sytuację odzwierciedla fakt, iż w roku 2009 na kotwiczowiskach stało ok. 12% światowego tonażu kontenerowego, obecnie jest to niecałe 2%. Abstrahując od faktu, że część wycofanych okresowo statków została zezłomowana, świadczy to, iż rynek uległ procesom samoregulacji. Ożywienie w ruchu kontenerowym przeżywają także porty morskie. W roku 2010 przeładunki w portach europejskich, północnoamerykańskich i dalekowschodnich wzrosły o 15-20% w stosunku do roku 2009. Rotterdam, największy europejski port kontenerowy, zanotował wzrost o 18%, a Hamburg 4,5% mimo bardzo intensywnych i uciążliwych robót hydrotechnicznych w korycie Elby. W analogicznym okresie o 15-20% wzrosły również obroty portów północnoamerykańskich<sup>7</sup>. Ożywienie dostrzegane jest w przypadku dużych portów lokalnych, których ranga często znacznie wzrosła w stosunku do portów o znaczeniu globalnym. Przykładem może być Gdańsk, który w efekcie kryzysu, następujących zmian i działań restrukturyzacyjno-inwestycyjnych stał się w pewnym sensie lokalnym hubem bałtyckim. Optymistyczne trendy końca roku 2010 powinny utrwalić się i wzmocnić z początkiem roku 2011, kiedy to zadziałał, jak co roku, potężny impuls wzrostowy

<sup>6</sup> M. Malon, *Transport morski czeka na stabilizację*, „Gazeta Prawna” 30.03.2010, nr 62.

<sup>7</sup> K. Gogol, *Armatorzy kontenerowców*, „Obserwator Morski” 9.10.2010.

związany z azjatyckim Nowym Rokiem. Działania ratunkowe podejmowane przez armatorów kontenerowych po okresie szoku kryzysowego przyniosły globalną poprawę sytuacji. Co prawda gospodarcze i handlowe efekty kryzysu wskazują, iż trwa on nadal, jednak w sferze transportu morskiego drobnicy nastąpił proces umiejętnego dostosowywania się przewoźników do nowej trudnej sytuacji. Przewozy morskie stały się bardziej efektywne, wiele jednostek złomowano, jednak pozostawione są nowocześniejsze, oszczędniejsze i użytkowane bardziej intensywnie. Zmiany nastąpiły również w strukturach funkcjonowania żeglugi i portów morskich, szczególnie poprzez zwiększenie liczby obsługiwanych przez serwisy portów zarówno oceanicznych, jak i feederowych. Można wręcz powiedzieć, iż z kryzysu transport morski nie tylko wyszedł obronną ręką, ale w pewnym sensie na nim skorzystał. Dokonał się proces podnoszenia efektywności żeglugi kontenerowej, a rynki „poukładały” się w sposób bardziej korzystny dla usługobiorców. Przewoźnicy, szukając oszczędności, objęli swym działaniem wcześniej mało atrakcyjne nisze rynkowe. W ogólnym ujęciu, porównując dane, można stwierdzić, iż kryzys w mniejszym stopniu wpłynął na transport morski drobnicy niż na globalny handel i transport. Wynika więc z tego, iż mimo nominalnego spadku przewozów relatywnie udział transportu morskiego drobnicy w transporcie światowym wzrósł.

## Literatura

- Borkowski M., *Brutalna siła i szczęście*, „Namiary na Morze i Handel” 2008, 10.  
Gogol K., *Armatorzy kontenerowców*, „Obserwator Morski” 9.10.2010.  
Malon M., *Transport morski czeka na stabilizację*, „Gazeta Prawna” 30.03.2010, nr 62.  
Landowski G., *Powoli naprzód...*, „Nasze Morze” nr 2/10.  
Raport OECD, 2010.  
*The Baltic Container Outlook 2009*, Acta Forum Ltd., Gdynia 2010.

### **GENERAL CARGO SEABORN TRANSPORT. STRATEGIES IN DAYS OF ECONOMIC CRISIS**

**Summary:** Global economic crisis radically influenced foreign trade and transport. Negative effects appeared in seaborne trade of general cargo. The seaborne carriers and shipowners can use a lot of methods to change their activity in times of economic crisis to increase economic efficiency. The article is to describe some of the strategic solutions such as: slow steaming, feeder services reduction, and changes in feeder services. The data and market information are optimistic. They show that strategies started in general cargo transport by sea were successful. The numbers from the years 2010 and 2011 show the slow growth in amount of carried general cargo goods.

**Keywords:** general cargo, seaborne transport, economic crisis, strategies.