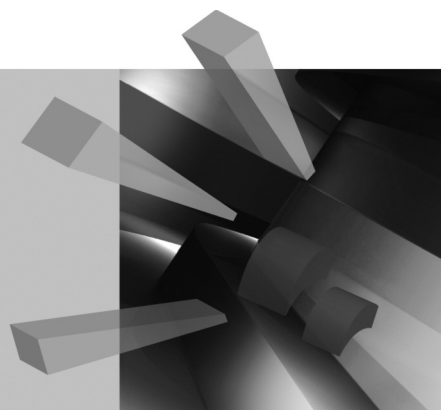


Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL



Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Urszula Bąkowska-Morawska



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,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
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

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

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

Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

Zuzanna Kłos: Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewo- zów towarowych w Polsce	185
Jan Długosz: Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego	195
Robert Marek: Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego	205
Czesława Christowa: Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce	215
Robert Marek: Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie	225
Sławomir Drożdziejki: Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kry- zysu gospodarczego	234
Henryk Salmonowicz: 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

Katarzyna Grzybowska: Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarzą- dzenia logistycznego – ujęcie teoretyczne	259
Katarzyna Grzybowska: Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne	269
Maciej Bielecki: Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach pro- dukcyjnych	281
Joanna Nowakowska-Grunt: Strategie przedsiębiorstw na rynku usług lo- gistycznych w Polsce i Europie	291
Marcin Światała: Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych	301
Tomasz Małkus: Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpra- cy logistycznej	313
Sławomir Drożdziejki: Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strate- giach logistycznych przedsiębiorstw	324
Sascha Zeisberg: Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łań- cuchem dostaw	336
Paweł Hanczar: Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania za- sobów przedsiębiorstw usługowych	346
Bartłomiej Rodawski: Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw	355

Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

Anna Maryniak: Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL	373
Małgorzata Maternowska: Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę	387
Urszula Bąkowska-Morawska: Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
Ilona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott: 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

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

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

Part 2. Market of maritime and air transport

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

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

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

Part 4. Client on the market of logistic services

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

Henryk Salmonowicz

Akademia Morska w Szczecinie

WPLYW UWARUNKOWAŃ ZEWNĘTRZNYCH NA STRATEGIĘ ROZWOJU PORTÓW MORSKICH W SZCZECINIE I ŚWINOUJŚCIU

Streszczenie: W artykule podjęto próbę zdefiniowania głównych uwarunkowań zewnętrznych wpływających na strategię rozwoju portów morskich. Dokonano analizy przemian współczesnej gospodarki światowej, zmian koniunktury gospodarczej, przemian w bliższym i dalszym otoczeniu portów morskich, przemian systemów transportowych, rozwoju zrównoważonego gospodarek i wpływu tych czynników na strategię rozwoju współczesnych portów morskich. Szczególnie portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu.

Słowa kluczowe: porty morskie, uwarunkowania strategii rozwoju, strategia rozwoju, porty w Szczecinie i Świnoujściu.

1. Wstęp

Rozwój portów morskich początku XXI wieku jest pochodną wielu czynników i trendów zachodzących w gospodarce światowej, światowej wymianie towarowej, systemach transportowych, polityce portowej ugrupowań integracyjnych, poszczególnych państw, dalszym i bliższym otoczeniu portów morskich, sferze innowacyjności i informatyzacji procesów gospodarczych, sferze społecznej, w tym zwłaszcza związanej z odpowiedzialnością za środowisko naturalne. Istotny wpływ mają też dynamiczne zmiany w stanie koniunktury w gospodarce światowej oraz na rynkach usług portowych i żeglugowych. Zmienność tę pogłębiają nakładające się kryzysy gospodarcze i polityczne. Współczesny handel światowy wymaga wzrostu jakości funkcjonowania łańcucha dostaw towarów i dostosowania się systemów transportowych, których elementem są porty morskie, do wzrastających wymogów kwalitatywnych, głównie czasowych i kosztowych.

2. Przemiany gospodarki światowej

Gospodarka światowa to kategoria o dość charakterystycznych cechach. Przede wszystkim jest kategorią historyczną, która pojawiła się na pewnym etapie rozwoju

gospodarczego, gdy wymiana nadwyżek towarowych między krajami ustąpiła miejsca międzynarodowym transakcjom ekonomicznym (np. handlowym, produkcyjnym, inwestycyjnym, walutowym, finansowym, instytucjonalnym). Z samej swojej natury gospodarka światowa jest też kategorią ekonomiczną, gdyż dotyczy relacji ekonomicznych zawiązywanych pomiędzy podmiotami różnych krajów. Ponadto gospodarka światowa jest kategorią dynamiczną, co oznacza, że zarówno powiązania ekonomiczne między podmiotami gospodarki światowej, jak i same podmioty nieustannie się zmieniają (tworzą, rozwijają się, zanikają, odtwarzają w zmieniających się formach, strukturach czy konfiguracjach). Przekształceniom ulegają warunki, w których zachodzi międzynarodowy podział pracy, zmieniają się czynniki determinujące ten podział, zwiększa się międzynarodowa komplementarność struktur gospodarczych, uzależniając od siebie podmioty gospodarki światowej¹.

Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki światowej jest znaczne zróżnicowanie form powiązań międzynarodowych. Oprócz tradycyjnej wymiany handlowej rozwija się współpraca produkcyjna i inwestycyjna. Zwiększa się przepływ czynników produkcji (siła robocza, kapitał, technologia). Zmienia się charakter międzynarodowego podziału pracy. To oznacza, że specjalizacja o charakterze międzygałęziowym ustępuje miejsca specjalizacji wewnątrzgałęziowej, a wymiana wyrobów gotowych ustępuje miejsca wymianie podzespołów i części wyrobów gotowych. Następuje także zróżnicowanie struktury podmiotów gospodarki światowej oraz ewolucja samych podmiotów tej gospodarki.

Obserwuje się proces narastającego umiędzynarodowienia (internacjonalizacji) przedsiębiorstw krajowych, począwszy od internacjonalizacji w sferze wymiany poprzez internacjonalizację sfery produkcji do globalizacji zarówno samych przedsiębiorstw, jak i ich działalności.

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej powodują, że zmienia się rola innego kluczowego podmiotu gospodarki światowej – gospodarek narodowych, w tym instytucji państwa. Gospodarki krajowe podlegają od wewnątrz procesowi atomizacji – rośnie rola przedsiębiorstw w stosunkach z zagranicą i coraz mniejsza jest ingerencja państwa w tym zakresie. Trzeba jednak stwierdzić, iż instytucja państwa jest nadal instytucją trwałą we współczesnym świecie. Występuje w roli integrującej krajowe gospodarstwa, choć siła oddziaływania w świetle procesu internacjonalizacji i procesu integracji międzynarodowej stopniowo słabnie. Właśnie proces międzynarodowej integracji gospodarczej i tworzenie się regionalnych ugrupowań integracyjnych jako podmiotów gospodarki światowej staje się jednym z wiodących kierunków przemian współczesnej gospodarki światowej. Powstanie ugrupowań integracyjnych modyfikuje strukturę podmiotową gospodarki światowej. Wewnątrz nowych podmiotów, jakimi są ugrupowania integracyjne, ma miejsce internacjonalizacja procesów gospodarczych i krajowych podmiotów gospodarczych.

¹ P. Bożyk, J. Misala, M. Puławski, *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1998, s. 47-48.

3. Zmiany koniunktury w gospodarce światowej wpływające na rynki żeglugowe i portowe

Cechą charakterystyczną gospodarki rynkowej są cykliczne wahania działalności gospodarczej. Współczesny cykl koniunkturalny w procesach gospodarczych najczęściej nie jest rozpatrywany w kategoriach zmian bezwzględnych, lecz silniejszego lub słabszego wzrostu gospodarczego. Zmienia się też w czasie model cykliczności².

Terminem nierozdzielnie związanym z cyklicznością procesów gospodarczych jest koniunktura gospodarcza, mająca odniesienie bądź do całej gospodarki (wówczas identyfikuje się ją z cyklicznymi wahaniami), bądź do poszczególnych gałęzi gospodarki, np. transportu morskiego (wówczas termin „koniunktura” traktowany jest jako korzystny lub niekorzystny stan, charakteryzujący w danym czasie określoną gałąź). W drugim ujęciu podkreśla się atrakcyjność danej branży w danym czasie dla inwestorów, a mniejszą wagę przykładają do dynamiki tego zjawiska. Zatem pojęcie „koniunktura” odnosi się przede wszystkim do stanu, natomiast „cykl; cykl koniunkturalny” – do przebiegu wahań w czasie.

Produkcja usług przewozowych stanowi uzupełnienie procesów produkcji i wymiany dóbr rzeczowych. Wynika stąd, że impulsy zmian koniunkturalnych wychodzą ze sfery produkcji i wymiany.

Wahania koniunkturalne w transporcie międzynarodowym są rezultatem wahań w światowej wymianie towarowej. Wymiana zaś jest funkcją rozmiarów produkcji. Wahania produkcji występują z opóźnieniem w stosunku do zamówień inwestycyjnych. Wielkość produkcji globalnej określa popyt na usługi przewozowe środków transportowych. Wahania koniunkturalne zachodzące w popycie na usługi przewozowe transportu międzynarodowego wywołują wahania w stawkach przewozowych i w podaży usług przewozowych.

Żegluga morska stanowi dziedzinę gospodarowania o szczególnie zmiennej koniunkturze. Wahania stawek frachtowych, zwłaszcza na rynkach przewozów masowych, są częste i gwałtowne.

Koniunktury żeglugowe są zjawiskiem dynamicznym, czyli obrazującym zmiany sytuacji na rynku żeglugowym w miarę upływu czasu. Zmiany te wyrażają się w zmianach wielkości poszczególnych elementów rynku żeglugowego zachodzących na podstawie i na skutek zmian czynników gospodarczych działających w zasadzie poza rynkiem żeglugowym, lecz wywierających wpływ na rozwój żeglugi i na wielkość przewozów handlu morskiego.

Mówiąc o koniunkturach żeglugowych, myślimy przede wszystkim o zmianach poziomu ogólnego rynku frachtowego. Zmiany na innych rynkach żeglugowych są konsekwencją zmian na ogólnym rynku frachtowym.

² M. Rekowski, *Wskaźniki wyprzedzające jako metoda programowania koniunktury w Polsce*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 14.

Spośród elementów rynku żeglugowego podaż zdolności przewozowej jest zjawiskiem relatywnie najbardziej stabilnym. W przypadku koniunktury na rynku frachtowym podstawową rolę odgrywają wahania w rozmiarze popytu na przewozy. Dlatego też główny problem związany z koniunkturami żeglugowymi stanowią ogólne koniunktury gospodarcze, które wpływają na rozmiary przewozów morskich.

Rynki frachtowe są jedynie częścią rynku usług transportu morskiego. Równie specyficzny, przestrzenny i ekonomiczny charakter mają rynki usług portowych. W układzie przestrzennym rynkom tym odpowiadają pewne obszary, których punktami centralnymi są porty morskie jako węzłowe punkty transportowe o międzygałęziowym charakterze. Są to obszary wzajemnego oddziaływania popytu zgłaszanego na usługi danego portu oraz podaży usług tego portu, określone zasięgiem terytorialnym obsługi lądowych i morskich środków transportu, rozpoczynających lub kończących swój cykl produkcyjny w tym porcie³.

Rynki usług portowych są jednocześnie typową kategorią ekonomiczną, czyli są to rynki zbytu wytwarzanych tam różnorodnych usług transportowych. Rynki usług portowych są zatem miejscem styku popytu zgłaszanego przez przedmioty i środki przewozu z podażą tych usług, a więc miejscem zawierania transakcji kupna-sprzedaży usług portowych.

Cechą charakterystyczną wszystkich rynków transportowych, w tym rynków usług portowych, jest określona dynamika⁴. Zjawisko dynamiki wyraża się w postaci różnego rodzaju zmian, jakim podlega każdy element rynku. Zmiany popytu na usługi portowe są z reguły różnokierunkowe i niespodziewane. Wynikają ze zmian popytu na rynkach towarowych i innych rynkach transportowych. Podaż, szczególnie w krótkich okresach, jest względnie sztywna. Ze względu na długość cyklu dojrzewania inwestycji portowych podaż usług na ogół nie nadąża za długookresowymi zmianami popytu na usługi portowe, zmianami koniunkturalnymi i strukturalnymi.

4. Przemiany w bliższym i dalszym otoczeniu portów morskich

Otoczenie portów morskich to skomplikowany system wielu zmiennych zewnętrznych (m.in. trendów, zdarzeń, rynków), które tworzą kontekst działania portów. Otoczenie uważane jest za podstawową zmienną niezależną w schemacie zależności struktury organizacyjnej i systemu zarządzania. Kształtuje ono przyszłość portów morskich i wyznacza warunki ich funkcjonowania, zmuszające do działań przystosowawczych, których wynikiem jest przyjęta strategia organizacyjna, oddziałująca na strukturę organizacyjną i system zarządzania.

³ H. Salmonowicz, *Usługi portowo-żeglugowe*, [w:] S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 190.

⁴ A. Grzelakowski, *Rynki usług portowych (funkcjonowanie, wartościowanie, regulacja)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1983.

Podstawową cechą otoczenia portów morskich jest jednoczesne występowanie niepewności (jej wyrazem jest ograniczenie zdolności przewidywania) i złożoności (wyrażonej liczbą i różnorodnością elementów). To powoduje, że otoczenie – traktowane kiedyś jako zasób – staje się dla portów morskich źródłem zagrożenia. Otoczenie współczesnych portów morskich staje się coraz bardziej rozległe (globalizacja rynków, wymiana informacji) i kompleksowe (występuje coraz większa liczba i współzależności procesów i zjawisk). Ponieważ otoczenie kształtuje większość decyzji przedsiębiorstw portowych, istnieje konieczność jego stałej obserwacji i działań dostosowawczych. Liczba i różnorodność składników otoczenia powodują, że nie wszystkie w jednakowym stopniu wpływają na przedsiębiorstwa portowe. Waga każdego z czynników nie jest stała, oddziaływanie niektórych determinantów słabnie, innych jest coraz silniejsze. Złożoność i zmienność są tymi cechami otoczenia, które wymuszają na portach morskich rozwijanie zdolności przystosowawczych. Bez monitoringu otoczenia (jego stałej obserwacji) i analizy nowych trendów i konfiguracji zjawisk skuteczne zarządzanie portami morskimi nie jest możliwe. Nowe trendy – w zależności od tego, jak zostaną zinterpretowane w porcie morskim – wykorzystane mogą być szansą lub zagrożeniem.

Te czynniki, na które port morski może w pewnych warunkach wywierać wpływ, zaliczamy do otoczenia bliższego, te zaś, na które przedsiębiorstwo portowe nie ma możliwości oddziaływania, zaliczyć należy do otoczenia dalszego. Otoczenie bliższe to dla portów morskich zbiór organizacji, w relacjach z którymi występuje sprzężenie zwrotne. Jest to otoczenie konkurencyjne, sektorowe.

Klasyki zarządzania swoją uwagę skupiają na otoczeniu konkurencyjnym, sektorowym. Uwzględnianie jedynie najbliższych uczestników życia gospodarczego przedsiębiorstwa portowego, tj.: nabywców, dostawców, konkurentów i substytutów, jednak nie wystarcza. Szanse i zagrożenia rynkowe mogą bowiem mieć źródło w obrotach na pozór niezwiązanych z działaniem przedsiębiorstwa portowego. Zmiany, jakie zaszły i zachodzą nadal w gospodarce światowej, wywołane zjawiskiem globalizacji, regionalizacji, rozwoju techniki, technologii informatycznych, rosnącą konkurencyjnością, przyczyniły się do powstania i rozwoju otoczenia dalszego przedsiębiorstwa portowego.

W miarę jak otoczenie portu morskiego nabiera cech złożoności, jego zasięg i układ ulega przekształceniom.

5. Przemiany systemów transportowych

Postęp techniczno-technologiczny i organizacyjny w transporcie znajduje swój wyraz w zmianach w gałęziach transportu wiążących porty morskie z zapleczem i przedpolem. Wprowadzenie do międzynarodowej wymiany towarowej drogą lądowo-morską specjalistycznych systemów przewozu różnych ładunków staje się źródłem uzależnień w systemie transportowym, zachodzących pomiędzy ładunka-

mi i środkami transportu morskiego, portowym potencjałem technicznym i środkami transportu zaplecza⁵. Do podstawowych specjalistycznych systemów transportowych w portach morskich zaliczyć należy:

1) specjalistyczne systemy transportu suchych ładunków masowych, takich jak: węgiel, rudy, siarka, fosforyty i apatyty oraz inne masowe;

2) specjalistyczne systemy transportowe ładunków płynnych, takich jak: ropa naftowa i produkty jej przerobu, siarka płynna, chemikalia, gazy skroplone;

3) specjalistyczne systemy transportu ładunków drobnicowych (morsko-ładowe systemy kontenerowe, morsko-lotnicze systemy kontenerowe, systemy promowe: ro-ro, konwencjonalne systemy żeglugi liniowej);

4) specjalistyczne systemy obsługi transportowej ruchu pasażerskiego.

Spada znaczenie uniwersalnych systemów transportowych, rośnie zaś znaczenie systemów specjalistycznych, obsługujących masę ładunkową w ramach lądowo-morskich łańcuchów transportowych. Porty morskie w Szczecinie i Świnoujściu obsługiwane są przez uniwersalne i specjalistyczne systemy transportu morskiego oraz systemy transportowe lądowych gałęzi transportu (kolejowego, samochodowego i wodnego śródlądowego). Na przestrzeni ostatnich 30 lat systematycznie spada znaczenie kolejowego systemu transportowego, zaś rośnie znaczenie samochodowego systemu transportowego. Na zbliżonym poziomie utrzymuje się znaczenie żeglugi śródlądowej. W perspektywie najbliższych lat, oprócz dotychczasowych systemów transportowych obsługujących obrót portowy, dla rozwoju portu w Świnoujściu kluczowe znaczenie mieć będzie system transportowy obsługujący łańcuch dostaw LNG.

6. Rozwój zrównoważony gospodarki

Wzrost znaczenia koncepcji zrównoważonego rozwoju to także efekt wpływu kluczowych tendencji współczesnego świata, zwłaszcza globalizacji, internacjonalizacji i regionalizacji, które przynoszą nie tylko pozytywne, ale i negatywne skutki działalności gospodarczej w skali globalnej.

Rozwój zrównoważony to proces obejmujący przemiany społeczne i gospodarcze, w którym następuje zintegrowanie działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych.

Zasada rozwoju zrównoważonego, obok zasad solidarności, subsydiarności i spójności ekonomiczno-społecznej, znalazła swoje miejsce w działaniach instytucji europejskich i dokumentach programowych. Właściwym krokiem ku umocnieniu zasady zrównoważonego rozwoju było przyjęcie w 2001 r. Strategii Göteborgskiej, w której rozwój zrównoważony zaoferował Unii Europejskiej pozytywną, długofa-

⁵ L. Kuźma (red.), *Ekonomika portów morskich*, Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1982, s. 67.

lową wizję zamożniejszego i bardziej sprawiedliwego społeczeństwa oraz czystsze, bezpieczniejsze i zdrowsze środowisko⁶.

Ażeby zagwarantować transportowi morskiemu utrzymanie pozycji lidera przewozów towarowych, ze względu na koszt, nakłady, wpływ na środowisko i bezpieczeństwo, w perspektywie najbliższych kilkunastu lat należy wprowadzić nowe, zaawansowane technologie, procedury i systemy statków pełnomorskich i bliskiego zasięgu oraz usługi portowe.

Dalszy rozwój transportu morskiego gwarantują zapisy Zielonej Księgi Unii Europejskiej – w kierunku przyszłej unijnej polityki morskiej⁷.

Zielona Księga polityki morskiej UE opiera się na istniejących inicjatywach i działaniach politycznych i ma związek ze Strategią Lizbońską – stymuluje wzrost liczby lepszych miejsc pracy w UE. Stąd też szczególnie ważne są nieprzerwane inwestycje w wiedzę i umiejętności. Wypracowana w oparciu o zapisy Zielonej Księgi nowa polityka morska ma ustalić właściwą równowagę między ekonomicznym, społecznym i środowiskowym wymiarem zrównoważonego rozwoju. Polityka ta powinna być wspierana badaniami naukowymi, technologią i innowacjami na najwyższym poziomie.

7. Zmiany funkcji gospodarczych portów morskich

Współczesne porty morskie zdywersyfikują swoją działalność gospodarczą, wprowadzając nowe funkcje dotyczące usług dystrybucyjno-logistycznych i obsługi ruchu turystycznego. Rozbudowuje się też zakres realizowanych funkcji gospodarczych, wzmacnia związki z otoczeniem środowiskowym, tworzy powiązania ze strukturami miast portowych oraz dokonuje dyfuzji innowacyjnej⁸.

Dywersyfikacja działalności gospodarczej powoduje generowanie wartości dodanej w portach morskich. Od tego kryterium zależy konkurencyjność danego portu na rynku usług portowych i ranga w lądowo-morskim łańcuchu transportowym. Szczególnie ważną grupą ładunków, tworzącą wartość dodaną, są ładunki skonteneryzowane, które aktywizują nie tylko działalność przeładunkowo-składową, ale i działalność przemysłów przetwórczych i uszlachetniających w ramach funkcji przemysłowej portów morskich. Dodatkowo należy uwzględnić efekt synergii, wyrażający się w wartości dodanej, tworzonej przez firmy kooperujące z portami morskimi.

Można zatem stwierdzić, że dywersyfikacja działalności usługowej portów morskich określa ich ekspansywną strategię rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego w ramach lądowo-morskich łańcuchów transportowych. Funkcją szczególną współczesnych portów morskich jest funkcja dystrybucyjna, w ramach której porty oferują kom-

⁶ *Strategia Göteborgska. Zrównoważona Europa dla lepszego świata, Rada Europejska, Göteborg 2001.*

⁷ *Zielona Księga. W kierunku przyszłej unijnej polityki morskiej: europejska wizja oceanów i mórz, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006.*

⁸ K. Misztal, *Organizacja i funkcjonowanie portów morskich*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.

pleksowe usługi transportowe, wychodzące naprzeciw postulatam klientów portowych. Zakres tej funkcji jest w poszczególnych portach zróżnicowany – od usług przeładunkowych, składowych, do manipulacji towarowych, przetwarzania i uszlachetniania towarów, a także kompletowania, gromadzenia i rozdzielania ładunków. Szczególnie dogodne warunki do rozwoju funkcja ta ma w portach kontenerowych. Ażeby uzyskać status portu o charakterze dystrybucyjnym, należy spełnić szereg wymogów, w tym mieć: dogodne położenie geograficzne, rozwinięte systemy transportowe z zapleczem, zróżnicowany potencjał techniczny, nowoczesny system organizacji i zarządzania oraz system informacyjny. Dla współczesnych portów morskich niezwykle ważny jest rozwój koncepcji logistycznej, polegający na objęciu logistyką także tych usług, które dotąd znajdowały się poza obszarem działalności portowej, jak również na spełnieniu funkcji logistycznej dla szeregu przedsiębiorstw portowych i przyportowych, powiązanych w jakikolwiek sposób z funkcjonowaniem portów morskich. W układzie tym port staje się kluczowym elementem zasadniczej koncepcji logistycznej transportu, świadcząc zintegrowane usługi logistyczne w całym łańcuchu zaopatrzenia. Skala efektywności funkcji logistycznej zależy w dużym stopniu od jakości systemu telekomunikacyjnego i informacyjnego. System ten dotyczy przepływu informacji o ładunkach pomiędzy portem morskim a pozostałymi elementami łańcucha dostaw, co wymaga istnienia centrum gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji. Dlatego też współczesny port morski o statusie portu dystrybucyjnego przejmuje rolę centrów informacyjnych zarządzających logistycznymi łańcuchami transportowymi. Szczególnie rozwinięte są zewnętrzne systemy informacyjne, obejmujące połączenia z systemami innych portów w układzie krajowym i zagranicznym.

8. Porty morskie w Szczecinie i Świnoujściu

Porty morskie ujścia Odry – Szczecin i Świnoujście – mają status portów o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Możliwa jest tu obsługa większości ładunków występujących w międzynarodowym obrocie portowo-morskim. Od strony lądu porty te obsługiwane są przez transport samochodowy, kolejowy i wodny śródlądowy. Działalność gospodarcza tych portów związana jest z realizacją wszystkich podstawowych funkcji gospodarczych portów morskich, tj. funkcji transportowej, handlowej i przemysłowej. W znaczącym zakresie realizowane są inne funkcje portowe, w tym funkcja obsługi ruchu pasażerskiego. Najważniejsze podmioty realizujące funkcję transportową na terenach lądowych w gestii Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. to: Bulk Cargo, DB, Port Szczecin, Fast Terminal, Elewator Ewa, Port Handlowy Świnoujście oraz Terminal Promowy Świnoujście. Roczna zdolność przeładunkowa obu portów, określona jako wydajność urządzeń przeładunkowych (bez uwzględnienia zdolności przeładunkowej Terminalu Promowego Świnoujście), wynosi ponad 30 mln ton przy pracy trzyzmianowej przez 365 dni w roku i ok. 14 mln ton przy pracy dwuzmianowej przez 250 dni w roku (bez świąt, sobót i niedziel). Obroty ładunkowe portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu (na nabrzeżach własnych Za-

rządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A.) w roku 2010 wynosiły 15,9 mln ton, z czego 7,2 mln ton to obroty węglem, 6 mln ton – obroty ładunków drobnicowych, 1,4 mln ton – tzw. innymi masowymi, 0,8 mln ton – zbożem, 0,4 mln ton – rudą oraz 12 tys. ton – drewnem. Udział transportu samochodowego w obsłudze tej masy ładunkowej stanowił 37,6 % (6 mln ton), transport kolejowy – 56,5% (9 mln ton), a żegluga śródlądowej – 5,9% (0,9 mln ton)⁹.

9. Strategia rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu na lata 2007-2020

Najnowsza strategia rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu opracowana została w roku 2008 na lata 2007-2020. W roku 2011 strategię tę znowelizowano, uwzględniając najnowsze zmiany uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Jako misję rozwoju tych portów przyjęto dostosowanie do wymagań nowoczesnych systemów transportowych w obrocie portowo-morskim i wymagań rynku. Wyróżniono 11 celów strategicznych¹⁰:

1. Optymalne wykorzystanie posiadanych gruntów i infrastruktury portowej oraz pozyskiwanie nowych terenów na cele portowe.
2. Wzrost udziału portów w Szczecinie i Świnoujściu w obsłudze ładunków krajowych i tranzytowych w obrocie morskim.
3. Zwiększenie liczby regularnych połączeń żeglugowych.
4. Rozwój funkcji przemysłu przyportowego.
5. Rozwój morsko-ładowych przewozów intermodalnych.
6. Rozwijanie współpracy z gminami Szczecin i Świnoujście oraz samorządem regionalnym w celu aktywizacji gospodarczej regionu zachodniopomorskiego.
7. Rozwój turystyki morskiej.
8. Poprawa bezpieczeństwa obsługi ładunków, pasażerów i środków transportu.
9. Respektowanie zasad zrównoważonego rozwoju w działalności portowej.
10. Doskonalenie roli portów jako platformy logistycznej.
11. Podniesienie konkurencyjności portów poprzez poprawę dostępu od strony przedpola umożliwiającego obsługę statków o wielkości balt-max oraz poprawę dostępu od strony zaplecza.

Za kluczowe wyzwanie stojące przed władzami portowymi należy uznać stworzenie korzystnego klimatu i warunków do rozwoju portowej działalności usługowej. Stanowi to odzwierciedlenie służebnej roli Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA w stosunku do podmiotów gospodarczych szukających najlepszej lokalizacji do prowadzenia działalności gospodarczej. Inwestycje ZMPSiŚ SA powinny być zbieżne z oczekiwaniami potencjalnych inwestorów.

⁹ Dane ZMPSiŚ za rok 2010.

¹⁰ *Strategia rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu na lata 2007-2020*, Szczecin 2008.

Szczególną wagę należy przywiązywać do problemu zagwarantowania wysokiego poziomu bezpieczeństwa obiektów portowych poprzez rozbudowę systemu monitoringu i kontroli dostępu. Umożliwi to przeładunek towarów wymagających spełnienia najostrożniejszych norm ochrony oraz ułatwi wykonywanie obowiązków przez służby graniczne i celne działające na terenie morskiego przejścia granicznego funkcjonującego na zasadach określonych w Kodeksie z Schengen.

10. Podsumowanie

Na strategię rozwoju polskich portów morskich, w tym portów w Szczecinie i Świnoujściu, wpływa ogół uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, zarówno o charakterze globalnym, jak i regionalnym (europejskim). Są to przede wszystkim zmiany wielkości i struktury handlu morskiego, zwłaszcza europejskiego, powodowane zmianami koniunktury w gospodarce światowej, a co za tym idzie – przemianami na rynkach usług portowych. Oddziałują też przemiany bliższego i dalszego otoczenia portowego. Podstawowe znaczenie w powodzeniu wszelkiego rodzaju organizacji, również Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA, mają ogólne warunki i trendy ekonomiczne, wpływające na kluczowe wskaźniki ekonomiczne, służące do pomiaru dochodu i produktu narodowego, kosztu utrzymania jednostki, oszczędności, inwestycji, wydajności, zatrudnienia, działań i transakcji międzynarodowych. Czynniki te ulegają ciągłym zmianom w czasie, dlatego ważne jest permanentne prognozowanie stanu gospodarki.

W zakresie inwestycji infrastrukturalnych i suprastrukturalnych w portach morskich niezwykle ważne są przemiany systemów transportowych, sytuujące nowe miejsce tych portów w lądowo-morskich łańcuchach transportowych, zwłaszcza ładunków drobnicowych. W swoim rozwoju porty morskie regionu ujścia Odry muszą też uwzględniać determinanty rozwoju zrównoważonego, zwłaszcza związanego z ochroną środowiska naturalnego (np. Program Natura 2000). Nie bez znaczenia dla założeń nowej strategii rozwoju są też nowe funkcje gospodarcze portów, w tym rozwój funkcji dystrybucyjnej oraz koncepcja portów jako centrów logistycznych i informacyjnych. Do uwarunkowań zewnętrznych, mających wpływ na dalszy rozwój portów w Szczecinie i Świnoujściu, zaliczyć też można pełnienie przez porty funkcji elementów granicy zewnętrznej Unii Europejskiej. Duże znaczenie dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych, w tym portowych, mają także relacje z otoczeniem międzynarodowym. Integracja wpłynęła między innymi na ujednoczenie rynku wewnętrznego, umożliwiając swobodny przepływ towarów, usług, kapitału, ludzi. Przedsiębiorstwa uzyskały lepszy dostęp do różnego rodzaju innowacyjności, zyskując tym samym na konkurencyjności. Kluczową zachętą dla portów do inwestycji i modernizacji jest możliwość uzyskiwania znaczących funduszy z programów operacyjnych Unii Europejskiej.

Literatura

- Bożyk P., Misala J., Puławski M., *Międzynarodowe stosunki ekonomiczne*, PWE, Warszawa 1998.
- Grzelakowski A., *Rynki usług portowych (funkcjonowanie, wartościowanie, regulacja)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1983.
- Hübner D., *Koniunktura gospodarcza*, PWE, Warszawa 1994.
- Kuźma L. (red.), *Ekonomika portów morskich i polityka portowa*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- Kuźma L. (red.), *Ekonomika portów morskich*, Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1982.
- Marszałek A., *Gospodarka światowa*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1991.
- Miształ K., *Organizacja i funkcjonowanie portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
- Ocena zdolności przeładunkowych portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu*, Vectum. Analizy transportowe, Szczecin 2010.
- Rekowski M., *Wskaźniki wyprzedzające jako metoda programowania koniunktury w Polsce*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003.
- Salmonowicz H., *Systemy transportowe w obsłudze obrotu portowego*, „Logistyka” 2009, nr 2.
- Salmonowicz H., *Transport morski i wodny śródlądowy jako warunek intermodalności systemu transportowego i rozwoju zrównoważonego Unii Europejskiej*, [w:] *Systemy transportowe. Teoria i praktyka*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
- Salmonowicz H., *Transport morski w rozwoju zrównoważonym Unii Europejskiej*, [w:] J. Witkowski, A. Skowrońska (red.), *Zarządzanie projektami europejskimi*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Salmonowicz H., *Usługi portowo-żeglugowe*, [w:] S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc (red.), *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Strategia Göteborgska. Zrównoważona Europa dla lepszego świata*, Rada Europejska, Göteborg 2001.
- Strategia rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu na lata 2007-2020*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
- Szwankowski S., *Współzależności funkcjonowania składników lądowo-morskich łańcuchów transportowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
- Toczyński W., *Monitoring rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.
- Zielona Księga. W kierunku przyszłej unijnej polityki morskiej: europejska wizja oceanów i mórz*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006.

INFLUENCE OF EXTERNAL CONDITIONALITY ON STRATEGY OF DEVELOPMENT OF SEAPORT IN SZCZECIN AND ŚWINOUJŚCIE

Summary: The aim of this article is to define the main external factors affecting the development strategy of sea ports. The paper is an analysis of transformations of the contemporary world economy, changes in economic conditions, changes in close and distant environment seaports, transportation systems change, sustainable development of economies and the impact of these factors on the development strategy of modern seaports, especially the ports of Szczecin and Świnoujście.

Keywords: ports, conditions of development, development strategy, the ports of Szczecin and Świnoujście.

Część 3

Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

