

Robert Marek

# KONTENERYZACJA JAKO CZYNNIK ZMIAN STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW MORSKIEJ ŻEGLUGI KONTENEROWEJ

## STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono wpływ konteneryzacji na zmiany organizacyjne przedsiębiorstwa transportu morskiego. Zmiany organizacyjne mają swoje podłoże w zmianach zachodzących w technice i technologii komunikacji wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu. W celu przedstawienia podstawowych zmian omówiono tradycyjną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej, a następnie przedstawiono podstawowe kierunki zmian w organizacji. W przedsiębiorstwach żeglugi kontenerowej widoczna jest tendencja rozszerzania struktur organizacyjnych jako efekt wzrostu wielkości przewożonej masy ładunkowej, a także tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** konteneryzacja, przedsiębiorstwa transportowe, żegluga kontenerowa

## Wstęp

Sektor morski charakteryzuje się wysokim poziomem zmienności, nieprzewidywalności i rozwoju organizacyjno-techniczno-technologicznego. Rozwój technologiczny jednostek transportowych<sup>1</sup> znacząco wpłynął na działalność przedsiębiorstw funkcjonujących w systemie sektora transportu morskiego. Transport kontenerowy rozpoczął nową erę głównie w obszarze obsługi ładunków drobnicowych, a później masowych, zarówno płynnych, jak i suchych. Transport niektórych ładunków drobnicowych wpłynął na rozwój statków, metod zarządzania

---

<sup>1</sup> T. Nowosielski, *Determinanty rozwoju kontenerowej żeglugi morskiej*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2012, nr 9.

operacyjnego w przedsiębiorstwach żeglugi morskiej, usprawnił ich struktury organizacyjne i komunikacyjne. W szczególności struktury komunikacyjne wewnątrz organizacji oraz na zewnątrz – z jej interesariuszami – przyczyniły się do spektakularnego rozwoju segmentu transportu, jakim jest transport ładunków skonteneryzowanych. Przed rozwojem konteneryzacji wiele przedsiębiorstw żeglugowych było niewielkich rozmiarów i w zasadzie posiadały proste struktury organizacyjne. Dominowała w nich zasada struktury hierarchicznej. To jest takiej, w której wyraźny był podział władzy, określona liczba szczebli w organizacji oraz uprawnienia na poszczególnych szczeblach.

Jednak globalizacja rynków i rozwój handlu międzynarodowego, także w relacjach międzykontynentalnych, doprowadziły do rozwoju i wzrostu wykorzystania morskiej żeglugi kontenerowej w relacjach *door-to-door*. Konteneryzacja jest uważana za najbardziej trafne rozwiązanie problemu przemieszczania ładunku w handlu międzynarodowym przy minimalizacji manipulacji ładunkowych.

Rozwój konteneryzacji przyczynił się do gwałtownego rozwoju wielkości przedsiębiorstw transportowych oraz innych przedsiębiorstw usługowych sektora TSL<sup>2</sup>. Wraz z rozwojem wielkości przedsiębiorstw transportowych powstało zapotrzebowanie na kształtowanie ich struktur organizacyjnych oraz komunikacyjnych. Transport kontenerów wymaga szybkiej i efektywnej komunikacji między uczestnikami łańcucha transportowego. Uczestnikami tego łańcucha są wszystkie ogniwa uczestniczące w przepływie ładunków skonteneryzowanych, czyli: porty morskie, lądowe i morskie terminale kontenerowe, spedytorzy morscy, agenci celni, kupujący i sprzedający ładunki, agencje pośrednictwa pracy dla marynarzy (agencje crewingowe), podmioty zajmujące się zarządzaniem flotą itp. Najbardziej rozwiniętym systemem komunikacji w transporcie morskim jest system EDI<sup>3</sup>. System EDI umożliwia wymianę informacji biznesowych w przyjętym formacie pomiędzy partnerami handlu lub innymi podmiotami uczestniczącymi w procesie przemieszczania kontenerów<sup>4</sup>. Ta metoda przekazu informacji umożliwia wymianę i przetwarzanie dużej masy danych biznesowych między użytkownikami systemu komputerowego. System EDI<sup>5</sup> jest wykorzystywany przez wiele przedsiębiorstw w celu złożenia zlecenia przewozu ładunku, dokonania zapłaty za przewieziony ładunek, organizowania transportu z przewoźnikiem, otrzymania zlecenia od klienta, wystawienia faktury klientom, zebrania płatności od klientów<sup>6</sup>. W związku z tym w wielu portach morskich stworzono

<sup>2</sup> R. Marek, *Koncepcja logistyki morskiej w kontekście konteneryzacji*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2013, nr 10.

<sup>3</sup> *Organizacja i funkcjonowanie portów morskich*, red. K. Misztal, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.

<sup>4</sup> D.M. Ferguson, N.C. Hill, J.V. Hansen, *Electronic data interchange: foundations and survey evidence on current use*, „Journal of Information Systems” 1990, Spring, s. 81–91.

<sup>5</sup> Zob. więcej na ten temat: L. Kondratowicz, *EDI w logistyce transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999 oraz L. Kondratowicz, *Rozwój nowych technologii informatycznych w światowym handlu i transporcie morskim*, I Konferencja nowoczesne technologie informatyczne w transporcie i handlu morskim, Materiały Instytutu Morskiego, nr 889, Gdańsk 1997.

<sup>6</sup> V. Arunachlam, *Electronic data interchange: an evaluation of alternative organizational forms*, *Accounting*,

platformę wymiany danych biznesowych określaną jako *port community system*. *Port community system* umożliwia wszystkim interesariuszom dostęp do danych.

Jednym z elementów rozwoju przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej jest rozwój struktury komunikacyjnej. Struktura komunikacyjna zmieniła strukturę organizacyjną i formy komunikacyjne podmiotów gospodarczych. Ważnym instrumentem komunikowania się ze społecznością kontenerową oraz dokonywania transakcji biznesowych jest sieć Internet. W celu dokonania wskazania kierunku zmian została przedstawiona tradycyjna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa transportu żeglugowego oraz kierunki jej transformacji.

## 1. Klasyczna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa morskiej żeglugi kontenerowej

Jednostką produkcyjną w żegludze kontenerowej jest statek. Osoby zarządzające przedsiębiorstwem muszą tak planować zatrudnienie statku na konkretnym szlaku transportowym, aby osiągnąć jak najwyższy poziom jego rentowności. Realizacja zaplanowanej rentowności często nie jest osiągnięta na skutek utrzymania stałych połączeń między określonymi portami morskimi zgodnie z przyjętym salingiem statku, przy jednoczesnym braku wypełnienia statków kontenerami. W celu uzyskania jak największej liczby ładunków do przewiezienia przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw żeglugi nieregularnej, muszą poszukiwać ładunku, który przychodzi głównie w małych przesyłkach od wielu załadowców<sup>7</sup>.

Przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej obsługuje rynek frachtowy obejmujący załadowców indywidualnych i instytucjonalnych, w którym duży udział mają podmioty wielonarodowe. W celu zapewnienia wysokiej jakości obsługi kontenerów pochodzących od zróżnicowanych załadowców przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej kształtuje swoją strukturę organizacyjną, która ma sprostać obsłudze logistycznej kontenerów. Szczególną rolę w obsłudze ładunków skonteneryzowanych pełnią agenci i biura regionalne przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej. Agenci i biura regionalne działają na lądzie w terminalach kontenerowych obsługiwanych przez przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej oraz na ich zapleczu w celu obsługi rynku lądowego zarówno w imporcie, jak i w eksporcie<sup>8</sup>. Agenci oraz biura regionalne wchodzi w skład struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa żeglugowego, realizując część logistycznej obsługi kontenerów. Powoduje to, że struktury organizacyjne przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej są silnie rozbudowane, a to ogranicza szybki przepływ informacji i podejmowanie szybkich i trafnych decyzji na różnych szczeblach zarządzania.

---

„Organizations and Society” 2004, nr 29, s. 227–242.

<sup>7</sup> *Organizacja i technika transportu morskiego*, red. J. Kujawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997, s. 91.

<sup>8</sup> Tamże, s. 94.

Struktura organizacyjna kształtowana jest indywidualnie przez władze przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu takich czynników, jak: otoczenie, strategia, jakość posiadanych zasobów ludzkich, stan techniki i technologii stosowanej w przedsiębiorstwie<sup>9</sup>. Struktury organizacyjne podlegają różnym charakterystykom według różnych kryteriów. Znaczący przedmiot<sup>10</sup> wyodrębniają struktury smukłe i płaskie, scentralizowane i zdecentralizowane, sformalizowane i niesformalizowane, proste i złożone, liniowe, funkcjonalne, liniowo-funkcjonalne, liniowo-sztabowe, dywizjonalne, hybrydowe, zespołowe, macierzowe i tensorowe.

Struktury organizacyjne przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej różnią się w zależności od:

- wielości floty i osiąganych przychodów finansowych;
- wolumenu przewożonych kontenerów;
- stopnia outsourcingu usług wspierających podstawową działalność przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej. Dla przykładu, przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej niekorzystające z outsourcingu będzie miało silnie rozbudowaną strukturę organizacyjną, aby sprostać wyzwaniom związanym z obsługą kontenerów w układzie globalnym. Natomiast przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej wykorzystujące outsourcing usług wspierających działalność transportu kontenerów nie będzie miało zbyt rozbudowanej struktury organizacyjnej. Przykładem przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej opartego na outsourcingu usług wspierających jest Unifeeder. Przedsiębiorstwo to nie ma żadnego własnego statku, parku kontenerów oraz nieruchomości. Jego działalność feederowa oparta jest na kontaktach biznesowych oraz wiedzy, umiejętności i doświadczeniu kadry menedżerskiej oraz pozostałych pracowników;
- stopnia dywersyfikacji pokrewnej i niepokrewnej lub stopnia specjalizacji przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej;
- zasięgu transportu kontenerów drogą morską. Bardziej rozbudowaną strukturę organizacyjną mają oceaniczne przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej, a nie przedsiębiorstwa feederowej żeglugi kontenerowej.

W obszarze żeglugi morskiej w zakresie struktur organizacyjnych tradycyjnymi rozwiązaniami są struktury funkcjonalne i wydziałowe, aczkolwiek wraz z rozwojem organicznym i zewnętrznym przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej można zauważyć inne rozwiązania organizacyjne, np. hybrydowe. Najprostsze struktury organizacyjne posiadają przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej – monousługowe, tj. koncentrujące się wyłącznie na przewożeniu kontenerów w relacji *port-to-port*. Tego typu przedsiębiorstwo żeglugowe umiejscowione jest

<sup>9</sup> *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 123.

<sup>10</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2006, s. 179–189; *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 309–342; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 356–363 i 388–400; *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybył, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 186–191; B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999, s. 167–170.

w jednym segmencie strategicznym. Przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej, aby mogło się rozwijać, musi oferować kompleksowe usługi kontenerowe, adresować je do różnego typu klientów, wykorzystywać różne techniki i technologie transportu, które udało mu się opanować. Realizując wszystkie wymienione działania, zachowuje ono jednolitość procesu obsługi ładunków skonteneryzowanych, rozpoczynając od akwizycji kontenerów od swoich klientów, a kończąc na przekazaniu kontenerów odbiorcom w porcie przeznaczenia.

Podział odpowiedzialności (a mówiąc inaczej – grupowanie zadań) w przedsiębiorstwie żeglugi kontenerowej odbywa się w sposób oparty na respektowaniu specyficznych kompetencji, których opanowanie wymaga realizacji procesu przemieszczania kontenerów w relacji *port-to-port*. Tego typu formuła struktury organizacyjnej nosi nazwę funkcjonalnej. Struktura funkcjonalna obejmuje bezpośrednią odpowiedzialność za poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa, takie jak: finanse, działalność handlowa, marketing, zaopatrzenie, działalność operacyjna itp.

W momencie, gdy przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej zaczyna stosować różne techniki i technologie w celu zaspokojenia tych samych potrzeb albo zaspokajając inne potrzeby za pomocą usług wytwarzanych według tej samej technologii, rozpoczyna się proces dywersyfikacji, w wyniku którego przedsiębiorstwo wchodzi w obszar różnych segmentów strategicznych, zastępując pierwotną monousługowość. Tego typu podejście wymusza na zarządzie przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej przyjęcie struktury wydziałowej (dywizyjnej). Struktura wydziałowa oznacza podział całej działalności przedsiębiorstwa pomiędzy różne wydziały, tj. handlowy, operacyjny, techniczny itp. Z tego typu rozwiązaniem mamy do czynienia, gdy przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej realizuje usługi przemieszczania kontenerów w relacji *door-to-door*, wykorzystując transport multimodalny<sup>11</sup>.

Podział odpowiedzialności w strukturze wydziałowej koncentruje się na zróżnicowaniu segmentów strategicznych, które tworzą wydziały (dywizje). Każdy wydział staje się odrębnym strumieniem zintegrowanej działalności, zorganizowanym wewnątrznie według zasady funkcjonalnej.

Oba typy struktur organizacyjnych posiadają zarówno zalety, jak i wady<sup>12</sup>. Prezes zarządu musi podjąć decyzję, która struktura organizacyjna będzie najlepsza w danej sytuacji rynkowej. Ogólnie można powiedzieć, że im większe przedsiębiorstwo transportowe, tym większe korzyści z organizacji wydziałowej, gdyż wzmacnia ona kontrolę finansową przez przyjęcie polityki budżetowania wydziałów.

<sup>11</sup> Więcej na ten temat zob.: J. Kubicki, I. Urbanyi-Popiołek, J. Miklińska, *Transport międzynarodowy i multimodalne systemy transportowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Morskiej, Gdynia 2002; J. Neider, D. Marciniak-Neider, *Transport multimodalny w Europie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.

<sup>12</sup> *Ekonomika i kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 117–122.



W przypadku, gdy przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej ulega zbyt wysokiemu stopniowi dywersyfikacji, a szereg działań opartych jest na wspólnej wiedzy, autonomia oddziałów może okazać się kosztowna. W tej sytuacji zarząd przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej może wprowadzić strukturę macierzową, stanowiącą kombinację cech dwóch poprzednio opisanych struktur organizacyjnych.

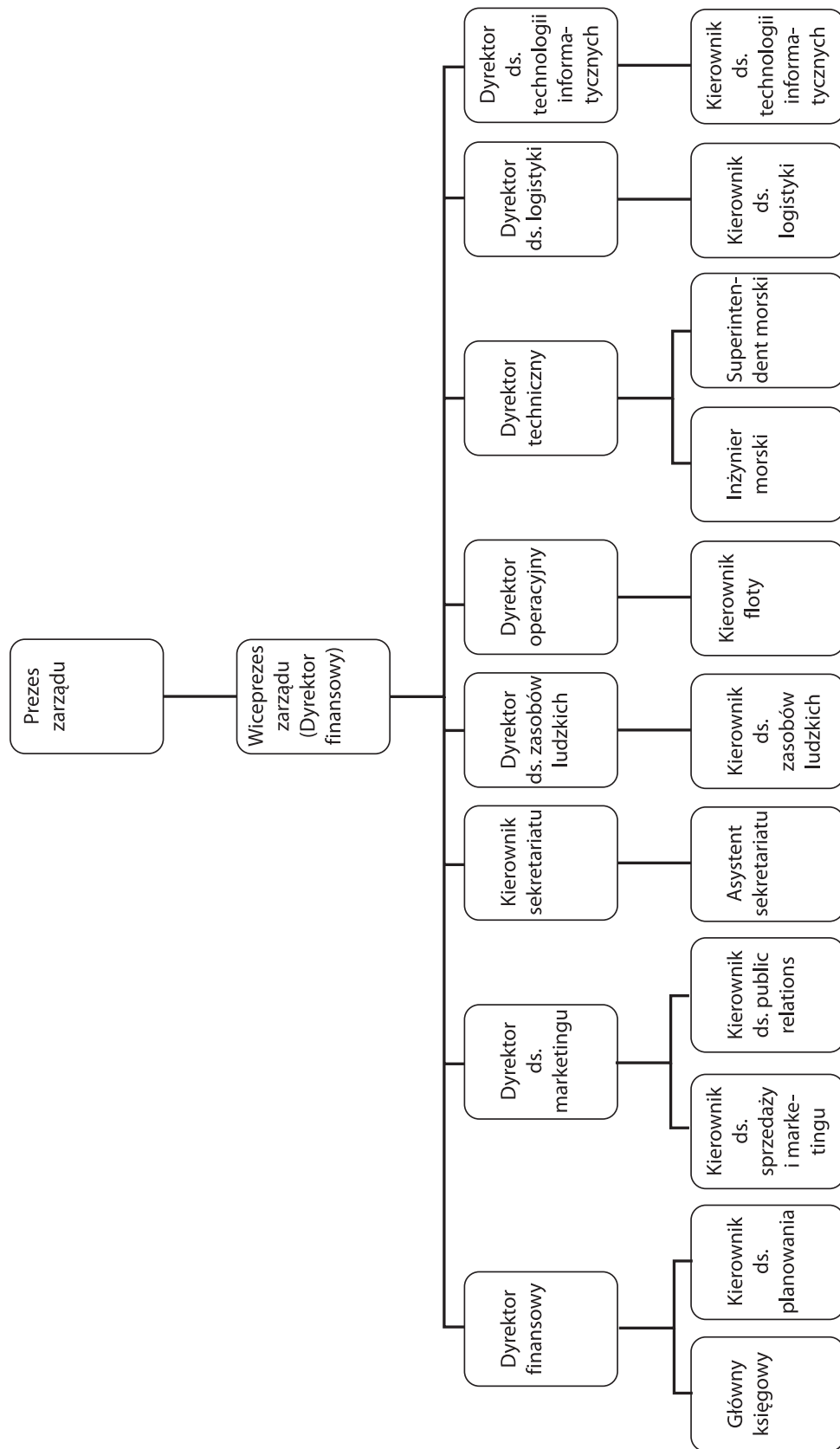
Jednak obecnie na rynku kontenerowym widoczne jest tworzenie płaskiej struktury organizacyjnej z wykorzystaniem specjalistycznych systemów informatycznych umożliwiających komunikowanie się przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej ze swoimi interesariuszami. Przedsiębiorstwa transportowe komunikują się za pomocą systemów informatycznych, a także monitorują dostęp do systemu on-line klientów oraz operatorów portowych, operatorów multimodalnych, przewoźników samochodowych, spedytorów, agentów celnych i innych podmiotów gospodarczych zainteresowanych transportem kontenerów czy rozwojem rynku kontenerowego.

Przedsiębiorstwa żeglugowe są zarządzane przez prezesa zarządu, który kieruje zarządem spółki. Jest on odpowiedzialny za prowadzenie spraw zarządu, kształtowanie polityki przedsiębiorstwa i jego finansów, wyznaczanie kierowników wyższego szczebla, wprowadzanie nowych serwisów kontenerowych, określanie głównych inwestycji kapitałowych związanych z zakupem nowego tonażu itp. Prezes zarządu zarządza przedsiębiorstwem, a jednocześnie deleguje uprawnienia decyzyjne w sprawach bieżącej działalności na dyrektorów funkcjonalnych. Każdy dyrektor funkcjonalny przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej jest odpowiedzialny za określony obszar działalności podmiotu gospodarczego, taki jak: finanse, marketing, obsługa ładunków, logistyka, administracja, IT, zatrudnienie załóg marynarskich itp.

Przykładową strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej prezentuje rysunek 1. Należy podkreślić, że każde przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej opracowuje własną strukturę organizacji w celu dostosowania jej do własnego modelu biznesu. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej może polegać na weryfikacji na skutek zmian zachodzących w turbulentnym rynku kontenerowym.

W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa kształtowanie polityki i jej kontrola są realizowane przez prezesa zarządu oraz członków zarządu. Tworzą oni zarząd przedsiębiorstwa, który jest odpowiedzialny przed akcjonariuszami, jeżeli jest to spółka publiczna lub przed właściwym ministrem rządu, jeżeli jest to przedsiębiorstwo państwowe.

Rolą **prezesa zarządu** jest zarządzanie przedsiębiorstwem i ostateczna kontrola spraw spółki. Prezes zarządu jest odpowiedzialny za kształtowanie polityki przedsiębiorstwa i rozwijanie jego działalności we współpracy z zarządem. W skład zarządu powinien wchodzić najbardziej kompetentny zespół ekspertów z określonych dziedzin funkcjonalnych przedsiębiorstwa żeglugowego. Bezpośrednio prezesowi zarządu przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej podporząd-



**Rysunek 1.** Przykładowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej  
 Źródło: Opracowanie własne.

kowany jest jego zastępca. Najczęściej w randze wiceprezesa jest dyrektor finansowy.

**Dyrektor do spraw finansów**, który ma tytuł wiceprezesa do spraw finansów, podlega bezpośrednio prezesowi przedsiębiorstwa. Wiceprezesowi podlegają główny księgowy i kierownik do spraw planowania. Dyrektor do spraw finansów odpowiada za wszystkie sprawy związane z gospodarką finansową przedsiębiorstwa. Wydział, który nadzoruje dyrektor finansowy, może być podzielony na liczne komórki organizacyjne, ale zawsze wyodrębnia się komórkę księgową. Kierownik komórki księgowej jest odpowiedzialny za bieżącą obsługę księgową rachunków, kształtowanie budżetu obejmującego wpływy i wydatki, prognozy inwestycji, przepływy środków pieniężnych, kontrolę kredytową, kontrolę i ewidencjonowanie faktur od klientów/załadowców, przygotowanie danych zarządczych, sporządzanie sprawozdań finansowych; sporządzanie kalkulacji kosztów: podróży, utrzymania, ruchu i kapitałowych statków kontenerowych. Jest wielce prawdopodobne, że wydział finansowy będzie tak zorganizowany, że będą wyodrębnieni pracownicy, którzy będą ponosili odpowiedzialność za każdą funkcję, taką jak audyt: budżetowy, kosztowy, kredytowy itp. Wszystkie zadania realizowane w wydziale finansów powinny wspomagać pracowników innych wydziałów przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej.

W dużych przedsiębiorstwach żeglugi kontenerowej wprowadzono stanowisko kierownika ds. planowania. Jest on bezpośrednio podporządkowany dyrektorowi finansowemu. To stanowisko jest szczególnie związane z polityką rozwojową przedsiębiorstwa i formułowaniem strategii. Obejmuje ono rozwój i implementację projekcji kapitałowych, tworzenie biznesplanów na okres 5–10 lat i współpracę z rządem oraz innymi krajowymi oraz międzynarodowymi organizacjami w odniesieniu do ogólnych spraw dotyczących żeglugi kontenerowej.

**Dyrektor operacyjny** odpowiada za optymalne wykorzystanie środków transportowych. Wymaga to od niego ciągłego dostosowywania do potrzeb załadowczych pojemności środków transportu i zapewnienia rentowności serwisu żeglugowego w krótkim i długim okresie. Kształtuje również harmonogram rejsów i obowiązkowych połączeń serwisu. Polityka dyrektora operacyjnego musi zapewnić rentowność serwisu. Zasadniczo sukces linii żeglugowej zależy od efektywności działalności operacyjnej środków transportowych zgodnej z przyjętym systemem kontroli budżetowej.

Wydział operacyjny zarządzany jest przez kierownika floty, który jest odpowiedzialny przed dyrektorem operacyjnym za koszty załogowe oraz przestrzeganie przepisów ustanawianych przez Międzynarodową Organizację Morską (ang. *International Maritime Organization*, IMO). Kierownik floty planuje i kontroluje harmonogram zawinięć statków do terminali kontenerowych, ich rozstaw, organizuje wszelkie formalności celne i graniczne (związane z wejściem i wyjściem statku do i z portu morskiego), czarterowaniem, ubezpieczeniem, kupnem i sprzedażą statku oraz realizuje spedycję w imporcie i eksporcie. Podejmuje również decyzje operacyjne związane z dewiacją statku kontenerowego do konkretnego terminalu kontenerowego.



Planowanie operacyjne statków może być delegowane do kierownika operacyjnego, który załatwia formalności celne i graniczne związane z wejściem i wyjściem statku oraz realizuje operacje wewnątrz portu oraz terminalu morskiego. Kierownik operacyjny ściśle współpracuje z morskim superintendentem w sprawie obsady statku załogą oraz otrzymuje od niego kalkulację kosztów obsady załogi w wyznaczonym porcie morskim, w którym realizowana jest zmiana załogi statku. Powinien on współpracować ze wskazanymi agentami portowymi/brokerami załadunkowymi itp. Kierownik operacyjny angażuje się w negocjacje z władzami portu morskiego, z władzami terminalu kontenerowego w celu zapewnienia dostępności urządzeń nabrzeżowych niezbędnych do manipulacji ładunkowych podczas pobytu statku w terminalu kontenerowym. Kierownik operacyjny jest odpowiedzialny także za planowanie i rozwój transportu multimodalnego w ramach realizowanych usług *door-to-door* przez przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej. W związku z tym kierownik operacyjny planuje i kontroluje przewóz kontenerów środkami transportu kolejowego, samochodowego, a w niektórych portach morskich także środkami transportu wodnego śródlądowego. Złożoność zadań kierownika operacyjnego powoduje, że musi on posiadać w ramach swojej komórki funkcjonalnej pracowników o wysokim stopniu specjalizacji i odznaczających się wysokim stopniem odpowiedzialności. Do zespołu pracowników bezpośrednio podległych kierownikowi operacyjnemu należą między innymi makler okrętowy, agenci klarujący itp. Wykwalifikowany makler okrętowy monitoruje rynek czarterowy, ubezpieczeniowy oraz zajmuje się zakupem statków lub ich sprzedażą.

Wydział frachtowania przedsiębiorstwa żeglugowego zajmuje się organizowaniem odpraw celnych w imporcie i dostarcza ładunki do swoich odbiorców. Osoby zatrudnione w tym wydziale zajmują się organizowaniem przemieszczania kontenerów przeładowywanych ze statków feederowych na statki oceaniczne. Z kolei osoby zatrudnione w wydziale frachtowania, realizujące obsługę kontenerów w eksporcie, zajmują się ich akwizycją, sporządzają ich dokumentację oraz nadzorują wykorzystanie przestrzeni ładunkowej dla *bookingów*.

Niektóre przedsiębiorstwa posiadają kierowników ds. usług, sektora lub szlaku. Kierownicy ci są odpowiedzialni za zarządzanie ruchem na szlaku, za politykę kształtowania stawek frachtowych, wzory serwisu i inne. Taka struktura przedsiębiorstwa zapewnia optymalizację zasobów przewozowych na szlaku transportowym, odpowiadając oczekiwaniom klientów zgłaszających popyt na usługi przewozowe.

**Dyrektor do spraw zasobów ludzkich** kształtuje politykę personalną w zakresie zabezpieczenia pracujących zarówno na lądzie, jak i na morzu pracowników, którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej. Dyrektor ds. zasobów ludzkich realizuje politykę kadrową przedsiębiorstwa za pośrednictwem kierownika ds. zasobów ludzkich, który jest przed nim odpowiedzialny. W ramach swoich zadań kierownik ds. zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie żeglugi kontenerowej jest odpowiedzialny za: projektowanie organizacji, jej rozwój i transformację, pozyskiwanie pracow-

ników, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych, rozwój zasobów ludzkich, kształtowanie polityki wynagrodzeń, kształtowanie stosunków pracy w organizacji przedsiębiorstwa, kształtowanie polityki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy na lądzie i na morzu. Jednocześnie kierownik ds. zasobów ludzkich świadczy usługi wewnątrz przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej w zakresie porad w rozwiązywaniu konfliktów indywidualnych lub zbiorowych pojawiających się sporadycznie w strukturze organizacyjnej podmiotu gospodarczego. Zakres obowiązków kierownika ds. zasobów ludzkich zależy od przyjętej polityki przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej w zakresie zatrudniania specjalistów lub angażowania zewnętrznych konsultantów ds. zasobów ludzkich do realizacji takich przedsięwzięć, jak: reorganizacja przedsiębiorstwa, rekrutacja kierowników średniego szczebla lub dyrektorów itp.

**Dyrektor techniczny** stoi na czele wydziału technicznego i jest odpowiedzialny za kształtowanie polityki w zakresie utrzymania w dobrym stanie technicznym statków morskich oraz innej suprastruktury będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej. Dyrektorowi technicznemu bezpośrednio podporządkowani są morskcy inżynierowie i superintendenci. W tym wydziale są zatrudnieni morskcy inżynierowie, inżynierowie ds. elektrycznych, architekci morskcy, osoby odpowiedzialne za przygotowanie i realizację kontraktów budowy nowych statków i ich nadzór. Pracownicy ci posiadają wiedzę z zakresu: obsługi statku na danym szlaku transportowym, nowych konstrukcji statku, negocjacji i monitoringu kontraktów realizowanych w stoczniach produkcyjnych i remontowych, utrzymania floty statków. Roczny program nadzoru floty statków jest w wydziale konsultowany z kierownikiem operacyjnym przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej w celu ustalenia dostępnych na rynku statków o określonych parametrach techniczno-ekonomicznych i odpowiadających potrzebom ładunkowym zgłaszanym przez rynek na danym szlaku transportowym. Architekt morski jest odpowiedzialny za projekt statku i dostarczenie danych dotyczących stateczności statku itp.

W małych przedsiębiorstwach żeglugi kontenerowej konsultant jest zaangażowany w projekt statku, gdy wymagany jest zakup lub budowa nowego statku kontenerowego. Pracownicy tego wydziału kontrolują również stan zapasów paliwa na statkach eksploatowanych przez przedsiębiorstwo oraz zawierają umowy dotyczące zakupu paliwa. Najczęściej tego typu działania koordynowane są przez oficera morskiego.

Z kolei zadaniem morskiego superintendenta jest utrzymanie i eksploatacja zarejestrowanej floty statków kontenerowych zgodnie z obowiązującą legislacją morską. Superintendent morski w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa żeglugowego jest odpowiedzialny za obsadę załóg na statki morskie i wyznaczanie oficerów na nowe statki lub na ich zmianę na już eksploatowanych statkach morskich. Dodatkowo morski superintendent jest odpowiedzialny za politykę bezpieczeństwa statku stosownie do wymogów nawigacyjnych i kar nakładanych na statek. Morski superintendent akceptuje przewóz ładunków niebezpiecznych

oraz kontroluje procedury i warunki transportowe przewozu kontenerów z ładunkiem niebezpiecznym na statku.

Obecnie odpowiedzialność superintendenta morskiego jest bardzo rozszerzona i obejmuje pełną odpowiedzialność za morskie zasoby ludzkie i kontrole ich warunków zgodnie z konwencją STCW (ang. *The International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping*)<sup>13</sup>, kodem ISM (ang. *The International Safety Management Code*) i kodem ISPS (ang. *The International Ship and Port Facility Security Code*). Wymogi jakie stawia kod ISPS powodują, że musi być zatrudniony w przedsiębiorstwie żeglugi morskiej oficer odpowiedzialny za bezpieczeństwo (ang. *Company Security Officer, CSO*). Jeżeli przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej posiada dużą liczbę statków i różne ich typy, to musi zatrudnić większą liczbę oficerów ds. bezpieczeństwa. Oficerowie ds. bezpieczeństwa są bezpośrednio podporządkowani superintendentowi morskiemu. Morski superintendent musi także współpracować z *port state control*.

Odpowiedzialność superintendenta morskiego, jak i morskiego inżyniera może zostać ograniczona wewnątrz struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej w sytuacji, gdy niektóre zadania zostaną delegowane do zewnętrznego operatora zarządzającego statkiem (ang. *fleet management operator*).

Superintendent morski odpowiedzialny jest za morską politykę personalną, która polega na: rekrutacji załogi na statek, wyznaczaniu załogi, sprawdzaniu i akceptacji wymaganych certyfikatów i innych dokumentów uprawniających marynarzy i oficerów do świadczenia pracy na statkach morskich. Na ogół superintendent morski współpracuje w zakresie polityki personalnej z kierownikiem do spraw zasobów ludzkich przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej.

**Dyrektor do spraw marketingu** koncentruje się na planowaniu rozwoju nowych usług oraz strategii marketingowej zorientowanej na długookresowe potrzeby klientów przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej. Nowe usługi są rozwijane na rynku frachtowym – kontenerowym. W przedstawionej strukturze organizacyjnej dyrektorowi ds. marketingu podporządkowany jest kierownik ds. sprzedaży i marketingu.

Kierownik ds. sprzedaży i marketingu koncentruje swoją uwagę na: generowaniu przychodów ze sprzedaży usług transportowych, kształtowaniu obsługi serwisu kontenerowego, rozwijaniu kanałów dystrybucji we współpracy z kierownikiem ds. logistyki, kształtowaniu współpracy z klientami, realizacji badań rynkowych i rozwijaniu usług transportowych. Odpowiedzialny jest za budowę i realizację misji przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej oraz planu marketingowego. W kształtowaniu planu marketingowego uczestniczą nie tylko pracownicy wydziału marketingu, ale również pracownicy innych wydziałów przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej.

<sup>13</sup> Nowe Przepisy Konwencji STCW weszły w życie wraz z Dz. U. Nr 228, poz. 1368; z 2012 r., poz. 1068 oraz z 2013 r., poz. 852. Z dniem 19 sierpnia 2013 r. weszło w życie Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej w sprawie wykształcenia i kwalifikacji członków załóg statków morskich.

Kierownik ds. sprzedaży i marketingu jest odpowiedzialny za sprzedaż usług i realizację rocznego planu marketingu. Zakres jego obowiązków koncentruje się również na kształtowaniu polityki reklamowej i promocyjnej, zwłaszcza na ukształtowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w lokalnej i globalnej społeczności.

**Kierownik do spraw *public relations*** jest odpowiedzialny za tworzenie planów dobrych kontaktów z interesariuszami, w tym budowanie wiarygodności przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej na rynku żeglugowym. Jednocześnie kierownik ds. *public relations* może uczestniczyć w badaniach rynkowych oraz wyborze agencji reklamowej. Współpracuje on z organizacjami handlowymi, np.: izbą handlową i zrzeszeniami załadowców, konferencjami liniowymi, a także z urzędami morskimi, lokalnymi władzami samorządowymi oraz centralnymi. Niektóre przedsiębiorstwa posiadają organizacje konsultacyjne ds. ładunku w celu udzielania porad na temat najbardziej optymalnych technik dystrybucji kontenerów. Obecnie najlepszym instrumentem *public relations* jest sieć internetu, za pomocą której przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej kształtuje własną politykę w zakresie społecznej odpowiedzialności.

**Dyrektor do spraw technologii informatycznych** jest specjalistą w tym obszarze działalności i ma wysoką pozycję w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstw żeglugowych, które ekstensywnie wykorzystują systemy informatyczne. Dyrektor ds. technologii informatycznych ma w swojej strukturze kilku kierowników, którzy odpowiedzialni są za: kształtowanie i kontrolę budżet przeznaczonych na utrzymanie i rozwój systemu informatycznego; zakup sprzętu komputerowego i jego oprogramowania; negocjacje kontraktów w zakresie swojego obszaru merytorycznego, pozycjonowanie własnej strony w sieci internetowej. Kierownik lub kierownicy współpracują z przedsiębiorstwami sektora komputerowego i wszystkimi wydziałami wewnątrz przedsiębiorstwa żeglugowego w celu rozwinięcia technologii informatycznych i systemów operacyjnych. Jego działalność ma na celu zapewnienie efektywnego wykorzystania technologii informatycznej w przedsiębiorstwie oraz kształtowanie w budżecie wydziału nakładów inwestycyjnych umożliwiających usatysfakcjonowanie klientów dzięki otrzymaniu lub udzieleniu informacji i przesyłaniu dokumentów w systemie on-line. Kierownik ds. technologii informatycznych musi współpracować z kierownikami ds. marketingu, logistyki, operacji, finansów, a także z kierownikami agentów i biur regionalnych w celu dokonywania zmian w systemie informatycznym oraz w interfejsie strony internetowej.

**Dyrektor do spraw logistyki** jest podporządkowany prezesowi przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej. Jest on odpowiedzialny za określenie celów logistyki, budowanie strategii logistycznej i organizację systemu zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie. Jego działania koncentrują się na pozyskaniu zasobów logistyki w czasie zapewniającym dostęp do pojemności ładunkowej na statku i informacji we właściwym miejscu, czasie, ilości, jakości i po właściwym koszcie.

W dużych przedsiębiorstwach żeglugi kontenerowej bezpośrednio dyrektorowi ds. logistyki podporządkowany jest kierownik ds. logistyki. Jego zadania



koncentrują się na: kontrolowaniu operacji transportowych (ustalaniu aktualnych warunków transportowych, opóźnień podczas rozładunku lub załadunku statku, ocenie procedur komunikacji działu transportu z działem sprzedaży itp.), doskonaleniu operacji transportowych (planowaniu floty transportowej z uwzględnieniem wyników poprzednich okresów, eliminowaniu opóźnień i doskonaleniu poziomu obsługi kontenerów i klienta, tworzeniu i usprawnianiu procedur minimalizujących uszkodzenia ładunku w procesie transportowym, mierzeniu poziomu satysfakcji klientów i ustaleniu ich bieżących oraz przyszłych oczekiwań w zakresie transportu) itp.

Struktura wydziału logistyki różni się w zależności od wolumenu przewozu. Na ogół kierownicy ds. logistyki są wyznaczani na każdy szlak przewozowy, np. na terenie Europy, Ameryki Północnej, Dalekiego Wschodu, Ameryki Południowej. Obecnie zadania realizowane w wydziałach logistycznych koncentrują się na zarządzaniu łańcuchem podaży w celu zaspokojenia potrzeb klientów i tworzenia dla nich wartości dodanej przez przedsiębiorstwo żeglugi kontenerowej.

**Kierownik sekretariatu** jest odpowiedzialny za zwołanie posiedzenia zarządu przedsiębiorstwa, przygotowanie i przekazanie protokołu zarządu, przestrzeganie statutu przedsiębiorstwa żeglugowego. Sekretariat jest na ogół niewielkim wydziałem, zazwyczaj składającym się z kilku osób. Pracownicy sekretariatu są odpowiedzialni za: utrzymanie dokumentacji akcji i/lub udziałów, prowadzenie spraw związanych z nieruchomościami, takimi jak: ziemia, sprzedaż majątku i zakup innego majątku, ogólną administrację spraw przedsiębiorstwa, współpracę z radcami prawnymi. Duże przedsiębiorstwa zatrudniają radcę prawnego na pełny etat, podczas gdy małe przedsiębiorstwa rzadko to czynią. Najczęściej korzystają z usług zewnętrznej kancelarii prawnej.

Sekretariat przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej jest odpowiedzialny za współpracę z liniowymi konferencjami. Asystent sekretariatu może być odpowiedzialny za umowy przedsiębiorstwa dotyczące podziału zysków *poolu* kontenerowego z innymi przewoźnikami eksploatującymi dany szlak transportowy. Desygnowany pracownik sekretariatu może prowadzić negocjacje w zakresie odnowienia umowy *poolu* lub rezygnacji z tej formy współpracy. Przy czym negocjacje w ramach umowy *poolu* kontenerowego są prowadzone we współpracy z kierownikami ds. floty, marketingu i logistyki.

Struktury organizacyjne każdego przedsiębiorstwa muszą być dostosowane do jego potrzeb. W ten sposób maksymalizuje się zyskowność. Wielkość każdego wydziału w rzeczywistości zależy od wielkości podmiotu oraz szlaków transportowych na jakich eksploatuje on swoje środki transportowe. Im większe jest przedsiębiorstwo żeglugowe, tym większa jest tendencja do posiadania dużej liczby wydziałów.

Przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej na ogół prowadzą swoją podstawową działalność poza granicami kraju macierzystego za pomocą oddziałów lub agentów, ci ostatni działają jako lokalni przedstawiciele przewoźników reprezentujący ich interesy wobec załadowców i innych interesariuszy. W biurze głównym wydziałowi kierownicy specjalizują się w szczegółowych zadaniach wykonywa-



nych przez ich wydziały, natomiast kierownicy biur lub agencji reprezentujący przewoźnika w innych portach niż port macierzysty przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej mają dużo szerszy zakres obowiązków i zwykle są odpowiedzialni za wszystkie obszary pracy swojego biura lub agencji.

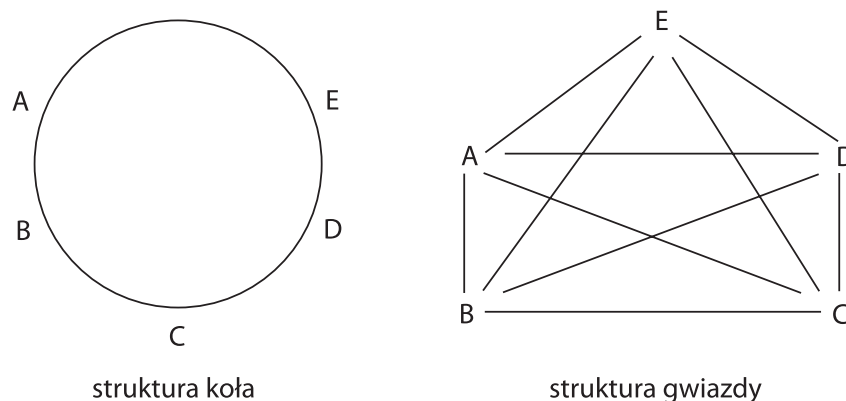
## 2. Kierunek zmian struktury organizacyjnej przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej

W praktyce struktury organizacyjne i komunikacyjne przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej uległy zmianie, przyjmując formę gwiazdy lub koła<sup>14</sup> (rys. 2). W strukturze organizacyjnej gwiazdy (ang. *star structure*) każdy pracownik jest połączony z każdym innym pracownikiem, natomiast w strukturze organizacyjnej koła (ang. *circle structure*) każdy pracownik jest podporządkowany dwóm innym pracownikom, ale żaden pracownik w hierarchii struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa nie jest ważniejszy niż inny pracownik. Innymi słowy, każdy pracownik jest podporządkowany dwóm innym pracownikom w taki sposób, że podporządkowanie pomiędzy pracownikami: a–b, b–c, c–d, d–e i e–a stanowi podporządkowanie operacyjne.

Obecnie w przedsiębiorstwach żeglugi kontenerowej istnieje tendencja do spłaszczenia struktur organizacyjnych. Korzyścią spłaszczonej struktury organizacyjnej jest szybszy przepływ informacji między pracownikami przedsiębiorstwa żeglugowego oraz możliwość obniżenia kosztów jego funkcjonowania ze względu na mniejszą liczbę kierowników. Z tego powodu kierownicy funkcjonujący w spłaszczonej strukturze przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej mają większą rozpiętość kierowniczą<sup>15</sup>, tzn. bezpośrednio podlega im większa liczba pracowników. Wysoki stopień rozpiętości powoduje, że kierownik ma ograniczoną możliwość osobistej bieżącej kontroli i nadzoru nad swoimi pracownikami operacyjnymi. Ograniczona kontrola osobista i nadzór nad zadaniami realizowanymi przez pracowników operacyjnych przyczyniają się do większej autonomii i specjalizacji pracowników. Zgrupowanie pracowników odznaczających się wąską specjalizacją zawodową pod jednym kierownictwem stwarza możliwość wymiany wiedzy i doświadczenia, doskonalenia zawodowego, nadzoru i oceny pracy przez kompetentnego kierownika – specjalistę. Tak ustrukturalizowana organizacja tworzy warunki integracji pracowników w ramach zespołów i osiągnięcia wysokiej jakości pracy w przedsiębiorstwie żeglugi kontenerowej.

<sup>14</sup> Y. Zorba, S. Paker, S. Nas, *Technologic developments and their reflections in the marine organizations*, The International Association of Maritime Economics, Annual Conference, Izmir 2004, vol. II, s. 885–896.

<sup>15</sup> Szerzej na temat rozpiętości kierowniczej: M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996; R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstwa. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996; A.K. Koźmiński, D. Jemileniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 74.



**Rysunek 2.** Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa w formie koła i gwiazdy

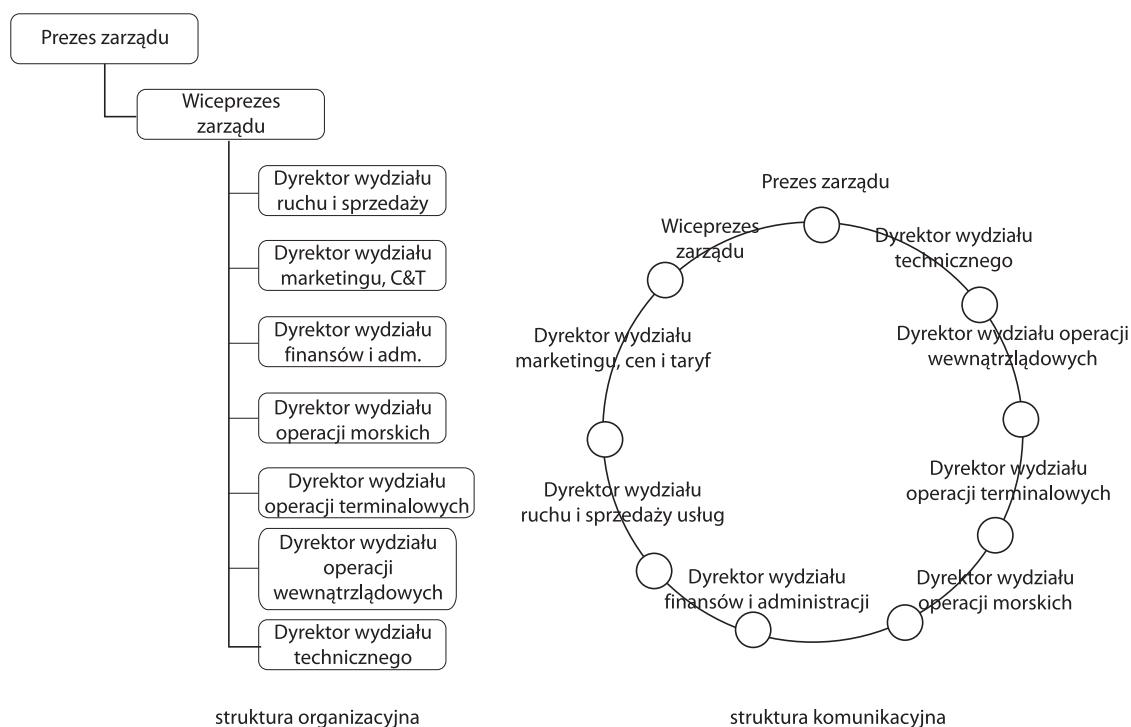
Źródło: V. Arunachlam, *Electronic data...*, s. 227–242.

Płaska struktura organizacyjna ogranicza możliwości awansu pionowego pracowników, co oznacza, że pracownicy wysoko wyspecjalizowani, którzy nie mają możliwości dalszego rozwoju zawodowego, szukają innego miejsca pracy. W związku z tym kierownik powinien stworzyć pracownikom możliwość rozwoju, jeżeli ten warunek nie zostanie spełniony, w przedsiębiorstwie żeglugi kontenerowej wystąpi duża fluktuacja kadr.

Nowe struktury organizacyjne są formowane w przedsiębiorstwach w celu efektywnego przepływu informacji między pracownikami oraz interesariuszami. To z kolei wymusza inne podejście do kreowania strategii konkurencyjnych oraz potrzebę podjęcia szybkich decyzji w globalnym świecie. Przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej wdrażają nowe technologie informatyczne w sytuacji walki konkurencyjnej między istniejącymi sieciami logistycznymi transportu ładunków skonteneryzowanych. W celu wykorzystania zintegrowanych systemów informatycznych w sektorze morskim struktura organizacyjna i komunikacyjna przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej może wyglądać w sposób przedstawiony na rysunku 3. Strukturę organizacyjną typu koło ma na rynku żeglugi The Maersk Group<sup>16</sup>. Grupa je w swojej strukturze organizacyjnej prezesów odpowiedzialnych za funkcjonowanie Mearsk Line, APM terminals, Svitzer, Mearsk Tankers, Mearsk Supply Sernice, Damco, Mearsk Drilling, Mearsk Oil.

System komunikacji musi kształtować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa transportowego w społeczności lokalnej, a to oznacza, że takie aspekty, jak: bezpieczeństwo, ochrona środków transportu i ładunków oraz środowiska naturalnego przed zanieczyszczeniem stały się priorytetowe. Zmiany w strukturze organizacyjnej i komunikacyjnej przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej mają bezpośredni wpływ na system eksploatacji statków morskich oraz satysfakcję ich załóg. Wraz z rozwojem systemów komunikacyjnych uległo zmianie miejsce podejmowania decyzji o bieżącej eksploatacji statku morskiego. W przeszłości kapitan statku reprezentował operatora lub armatora i podejmował decyzje dotyczące eksploatacji statku. Mimo rozwoju technologii komunikacyjnej odpo-

<sup>16</sup> <http://www.maersk.com/en/the-maersk-group/about-us#company-structure> (dostęp: 20.12.2014).



**Rysunek 3.** Struktura organizacyjna i komunikacyjna przedsiębiorstwa transportu kontenerowego

Źródło: Y. Zorba, S. Paker, S. Nas, *Technologic developments and their reflections in the marine organizations*, The International Association of Maritime Economics, Annual Conference, Izmir 2004, vol. II, s. 885–896.

wiedzialność kapitana statku wciąż istnieje, ale jego władza została ograniczona, gdyż bieżące decyzje eksploatacyjne podejmowane są przez pracowników w biurze macierzystym przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej. Kapitan statku podejmuje decyzje bieżące dotyczące eksploatacji statku, gdy zaistnieje sytuacja awaryjna, tj. kolizja z innym statkiem morskim, tonięcie lub wejście statku na mieliznę itp.

Niewątpliwie znaczące zmiany rynkowe oraz technologiczne mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej. Prawdopodobnie w przyszłości w przedsiębiorstwach żeglugi kontenerowej (niezależnie od przyjętej struktury organizacyjnej) będzie pracowała mniejsza liczba pracowników, ale będą to osoby o bardzo wysokich kwalifikacjach i specjalizacji. Może pojawić się tutaj kilka ważnych zmian, polegających na tym, że<sup>17</sup>:

- organizacje przyszłości będą miały kilka szczebli zarządzania i kilku pracowników funkcjonalnych,
- organizacje będą koncentrowały się na małych zespołach zadaniowych,
- organizacje będą bardziej zorientowane na klienta.

<sup>17</sup> PS. Delis, *Lesson from the Steel axe. Culture, Technology and Organizational Change*, „Sloan Management Review” 1990, Fall, s. 83–93.

Takie rozwiązania już występują w strukturach organizacyjnych niektórych przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej, a ich znaczenie będzie wzrastało wraz z rozwojem techniki i technologii w transporcie morskim lub na jego zapleczu.

## Wnioski

Przystawione zmiany organizacyjne mają podłoże zarówno rynkowe, zorientowane na bliższy kontakt z klientami, jak i techniczne i technologiczne występujące na skutek postępu w obszarze komunikacji i organizacji przemieszczania kontenerów oraz w zmianach występujących w legislacji morskiej. Przedsiębiorstwa morskiej żeglugi kontenerowej nadają sektorowi żeglugi morskiej nowy kierunek na skutek rozwoju systemów komunikacyjnych, a także zmian technicznych i technologicznych. Technologiczny rozwój jest odzwierciedleniem zmian zachodzących w strukturach organizacyjnych oraz komunikacyjnych, a te coraz częściej przybierają formę płaskiej struktury organizacyjnej.

## Literatura

1. Arunachlam V., *Electronic data interchange: an evaluation of alternative organizational forms*, „Accounting, Organizations and Society” 2004, nr 29
2. Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996
3. Delis P.S., *Lesson from the Steel axe. Culture, Technology and Organizational Change*, „Sloan Management Review” 1990, Fall, s. 83–93
4. *Ekonomika i kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003
5. Fergurson D.M., Hill N.C., Hansen J.V., *Electronic data interchange: foundations and survey evidence on current use*, „Journal of Information Systems” 1990, Spring, s. 81–91
6. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
7. <http://www.maersk.com/en/the-maersk-group/about-us#company-structure>
8. Kondratowicz L., *EDI w logistyce transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999
9. Kondratowicz L., *Rozwój nowych technologii informatycznych w światowym handlu i transporcie morskim*, I Konferencja nowoczesne technologie informatyczne w transporcie i handlu morskim, Materiały Instytutu Morskiego, nr 889, Gdańsk 1997
10. Koźmiński A.K., Jemileniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
11. Kubicki J., Urbanyi-Popiołek I., Miklińska J., *Transport międzynarodowy i multimodalne systemy transportowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Morskiej, Gdynia 2002
12. Marek R., *Koncepcja logistyki morskiej w kontekście konteneryzacji*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2013, nr 10

13. Neider J., Marciniak-Neider D., *Transport multimodalny w Europie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005
14. Dz. U. Nr 228, poz. 1368; z 2012 r., poz. 1068 oraz z 2013 r., poz. 852
15. Nowosielski T., *Determinanty rozwoju kontenerowej żeglugi morskiej*, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2012, nr 9
16. *Organizacja i funkcjonowanie portów morskich*, red. K. Misztal, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010
17. *Organizacja i technika transportu morskiego*, red. J. Kujawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997
18. *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybył, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001
19. Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1999
20. *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007
21. Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstwa. Przedmiot projektowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996
22. *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
23. Sudol S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006
24. Zorba Y., Paker S., Nas S., *Technologic developments and their reflections in the marine organizations*, The International Association of Maritime Economics, Annual Conference, Izmir 2004, vol. II

## THE CONTAINERIZATION'S INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF CONTAINER SHIPPING COMPANY

### SUMMARY

In the article has been presented an influence of containerization process on change in organizational structure of container shipping company. The changes have two basic points. The first change is a result of development of technical and technological systems of communications and means of transport. The change has a great impact on communication system inside and outside organization. To present basic changes, an article describes traditional organizational structure of the container shipping company and indicates the main directions of change. At the market exists from one side tendency towards development of organization structure of the company because of huge quantities of container units which must be transported but from the second side there is a tendency to making organization structure more and more flat.

**Keywords:** containerization, shipping companies, shipping container