

Robert Marek

GLOBALNE ALIANSE STRATEGICZNE W ŻEGLUDZE KONTENEROWEJ

STRESZCZENIE

Permanentne i turbulentne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej przyczyniły się do powstania silnych aliansów o znaczeniu strategicznym. Jednak nie zawsze zawierane alianse miały charakter aliansów strategicznych. W wielu przypadkach były to porozumienia o znaczeniu operacyjnym, działające w obszarze handlu czy logistyki. Dopiero zmienne warunki działania przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej oraz potrzeba wykorzystania efektów korzyści skali przyczyniły się do zawierania aliansów o znaczeniu strategicznym. Alianse strategiczne zawierane przez żeglugowych przewoźników kontenerowych umożliwiły tym podmiotom skuteczne konkurowanie w segmencie żeglugi kontenerowej.

Autor przeprowadza w artykule analizę rozwoju aliansów żeglugi kontenerowej i ich oddziaływania na przedsiębiorstwa żeglugi feederowej, morskich operatorów terminali kontenerowych i portów morskich. W wyniku przeprowadzonej analizy można pokusić się o stwierdzenie, że mamy do czynienia z coraz silniejszym procesem konsolidacji i centralizacji kapitału w różnych ogniwach łańcucha transportu kontenerów. Niewątpliwie, ten proces został zapoczątkowany przez przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej, a następnie stopniowo rozszerzył się na operatorów morskich terminali kontenerowych, operatorów logistycznych oraz operatorów transportu intermodalnego.

Słowa kluczowe: alianse strategiczne, żegluga kontenerowa

Wstęp

Międzynarodowi przewoźnicy morscy mają długą historię współpracy. Na początku były to proste formy współpracy, takie jak: organizowanie wspólnych

serwisów liniowych (ang. *joint services*), umowy o podziale przestrzeni ładunkowej statków eksploatowanych we wspólnych serwisach, umowy o wymianie slotów (ang. *slot exchange agreement*) czy też umowy o ściślejszej współpracy w ramach różnych konsorcjów kontenerowych. W latach 90. XX w. przewoźnicy żelugi kontenerowej zaczęli tworzyć alianse o zasięgu globalnym. Stanowiło to nie tylko logiczną odpowiedź na wzrastający poziom ryzyka funkcjonowania na rynku, lecz także pomysłowy sposób ominięcia regulacji prawnych przeciwdziałających ograniczeniom wolnej konkurencji¹.

1. Pojęcie, istota i rodzaje aliansów

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi podziałami aliansów funkcjonujących w realnej gospodarce. Jeżeli za kryterium podziału przyjmie my konkurencję, to możemy wyodrębnić alianse strategiczne zawierane między przedsiębiorstwami konkurującymi oraz niekonkurującymi. Pierwszy rodzaj aliansu strategicznego polega na współpracy „między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mającymi wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów”².

Alians strategiczny ma kilka charakterystycznych cech określających jego specyfikę. Jedną z takich cech jest współdziałanie między członkami aliansu, przy jednoczesnym utrzymaniu niezależności (autonomii) każdego przedsiębiorstwa partnerskiego, pomimo umów wiążących partnerów³. W rezultacie podmioty wchodzące w skład aliansu „łączą się w celu realizacji własnych zadań, lecz jednocześnie zachowują niezależność strategiczną i chronią swoje żywotne interesy”⁴.

Do innych cech charakteryzujących alianse strategiczne należą:

- wielość centrów decyzyjnych, co powoduje, że alians funkcjonuje na zasadzie permanentnych negocjacji⁵;

¹ Obecnie rządy realizują aktywną politykę dotyczącą kontroli koncentracji kapitału, która prowadzi do monopolizacji rynku i tym samym zagraża funkcjonowaniu wolnego rynku. Aktywna polityka konkurencji i prawa antymonopolowego realizowana jest przez Stany Zjednoczone, którego parlament uchwalił akty prawne przeciwdziałające nadmiernej koncentracji kapitału przez podmioty, które zamierzają realizować transakcje fuzji lub przejęć. Podstawowymi aktami prawnymi są: *Sherman Antitrust Act*, *Clayton Antitrust Act*, *Celler–Kefauver Act*, *Hart–Scott–Rodino Antitrust Improvements Act*, *Federal Trade Commission Act*. Aktywna polityka w tym obszarze realizowana jest również przez Unię Europejską. Pierwsze akty prawne dotyczące kontroli fuzji znalazły się w traktacie paryskim (*European Coal and Steel Community, Article 66*), traktacie rzymskim, rozporządzeniu dotyczącym fuzji (*Merger Regulation 4064/89*) z późniejszymi rozporządzeniami 1310/97, 4064/89 oraz 139/400. W rezultacie Komisja Europejska bada wpływ fuzji i przejęć na poziom koncentracji kapitału na rynku i wydaje w tej sprawie decyzję o pozwoleniu lub zaniechaniu realizacji tej strategii przez podmiot je inicjujący.

² M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 15.

³ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 381.

⁴ Tamże.

⁵ Tamże.

- konfliktowy charakter interesów i celów, których alians dotyczy, wynikający z tego, że cele aliansu są dla poszczególnych aliantów tylko celami częściowymi i mogą pozostawać w sprzeczności z podstawowymi interesami któregoś z nich⁶;
- brak konieczności przeprowadzania kosztownej i ryzykownej integracji potransakcyjnej firm partnerskich, która zazwyczaj towarzyszy fuzjom i przejęciom⁷;
- monopolistyczny charakter aliansu przejawiający się zmniejszeniem konkurencji i wzmocnieniem stron w razie zawarcia porozumienia pomiędzy konkurentami rynkowymi⁸;
- stosunkowa łatwość w ich rozwiązaniu i możliwość wycofania się z pewnych decyzji o strategicznym charakterze⁹.

Oprócz tego możemy wyodrębnić alians operacyjny. Polega on na osiągnięciu przez obecnych i potencjalnych konkurentów korzyści z tytułu wspólnie realizowanych działań operacyjnych¹⁰. Tego typu alianse koncentrują się na działalności handlowej lub logistycznej¹¹ i mogą mieć charakter nieformalny, tzn. nie mają swojego umocowania w umowie pisemnej, ale stanowią dobrą praktykę stosowaną przez osoby odpowiedzialne za eksploatację statków.

Alianse mogą mieć charakter formalny i nieformalny¹². Te pierwsze oparte są na umowach przybierających różne formy, np. umów o współpracy, stowarzyszeniu¹³. Natomiast alians nieformalny oparty jest na umowie ustnej, zawartej między członkami aliansu. Jednocześnie ma swoje umocowanie w dobrej praktyce gospodarczej i wzajemnym zaufaniu partnerów. W przypadku niedotrzymania warunków ustnej umowy brak jest jakichkolwiek sankcji finansowych, ale pojawia się utrata zaufania, co w świecie biznesu międzynarodowego może mieć większe reperkusje niż sankcje finansowe.

Przyjmując za kryterium podziału uwarunkowania rynkowe, możemy wyodrębnić również alianse konkurencyjne i niekonkurencyjne. Alianse konkurencyjne dzielą się na¹⁴:

- alianse wspólnej (ściślej) integracji,
- alianse addytywne (pseudo-koncentracji),

⁶ B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1998, s. 23.

⁷ S. Sudarsanam, *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 9.

⁸ Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 312–313.

⁹ Strategom, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 241–242.

¹⁰ R. Marek, *Alianse strategiczne a proces globalizacji na przykładzie przedsiębiorstw żeglugi morskiej* [w:] *Konkurencjoshopnost firm*, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ostrava 2005, s. 67.

¹¹ R. Marek, *Alians jako strategia obniżenia kosztów logistycznych na przykładzie przedsiębiorstw żeglugi morskiej* [w:] *Logistyka, systemy transportowe, bezpieczeństwo w transporcie*, Politechnika Radomska, Radom 2003, s. 339.

¹² J. Żurek, *Alianse strategiczne – koncepcja ułatwiająca funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2011, nr 8, s. 38.

¹³ Tamże.

¹⁴ B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów...*, s. 76.

– alianse komplementarne.

Natomiast alianse niekonkurencyjne polegają na współpracy między przedsiębiorstwami działającymi w różnych sektorach – najczęściej niepokrewnych. W ramach tych aliansów partnerzy nie są wobec siebie ani konkurentami, ani też klientami i dostawcami. Alianse te koncentrują swoją działalność na realizacji określonej strategii, która może być zogniskowana na¹⁵:

- umiędzynarodowieniu działalności – chodzi tu o wejście na nowy geograficznie obszar rynku,
- integracji wertykalnej (pionowej),
- porozumieniach międzysektorowych.

W literaturze można spotkać się z podziałem aliansów na symetryczne i niesymetryczne. Alianse symetryczne zawierane są między partnerami posiadającymi podobną pozycję rynkową i będącymi tych samych rozmiarów. Ponadto partnerzy aliansu symetrycznego wnoszą tego samego rodzaju aktywa i żaden z partnerów nie wykorzystuje aliansu do penetracji stref geograficznych swoich partnerów. Natomiast alians niesymetryczny charakteryzuje się tym, że partnerzy mają zróżnicowaną pozycję rynkową i różnią się najczęściej kulturą zarządzania przedsiębiorstwem. Wkład każdego z aliantów jest zróżnicowany, a jeden z nich wykorzystuje alians do penetracji strefy geograficznej alianta¹⁶.

Przedstawione podziały aliansów wskazują na złożoność problemów, przed jakimi stoją osoby zarządzające i szukające rozwiązań umożliwiających nie tylko przetrwanie na konkurencyjnym rynku, ale głównie wykorzystywanie szans rozwojowych, jakie daje możliwość zawarcia aliansu.

2. Rozwój aliansów w żegludze

Termin „alians” w żegludze morskiej jest terminem ogólnym i oznacza, porozumienie typu konsorcjalnego¹⁷, zawarte między przewoźnikami żeglugi liniowej – głównie żeglugi kontenerowej. Alianse te obecnie są bardzo rozpowszechnione i przyjmują zarówno formę prostych porozumień dotyczących współdziałania na jednym szlaku transportowym, jak i formę złożonych porozumień konsorcjalnych o zasięgu globalnym, obsługującym przynajmniej dwa spośród trzech głównych szlaków transportu morskiego, tj.: Europa – Daleki Wschód, Europa – Ameryka Północna i Ameryka Północna – Daleki Wschód¹⁸.

Alians w żegludze kontenerowej często wiąże się z połączeniem działalności operacyjnej¹⁹ dotyczącej transportu i przeładunku kontenerów w sferze morskiej

¹⁵ J. Żurek, *Alianse strategiczne – koncepcja...*, s. 42–43.

¹⁶ Tamże, s. 44.

¹⁷ *Organizacja i technika transportu morskiego*, red. J. Kujawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015, s. 100.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ D. Książkiewicz, *Wpływ aliansów kontenerowych przewoźników morskich na funkcjonowanie rynków przewozów morskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu i Logistyki”

lub/i lądowej. W ramach aliansu operacyjnego można wyodrębnić porozumienia *swap/slots agreement*, *vessel sharing agreement*²⁰ oraz *space/slot agreement*. Pierwsze porozumienie polega na tym, że przewoźnicy wymieniają się liczbą miejsc kontenerowych na swoich statkach, według przyjętego klucza podziału. Drugie porozumienie zawierane jest między przewoźnikami konsorcjum żeglugowego i polega na tym, że partnerzy uzgadniają wspólną eksploatację serwisu liniowego, ściśle określając szlak transportowy oraz liczbę wniesionych statków przez każdego partnera, a także proporcje podziału przestrzeni ładunkowej tych statków. Trzecie porozumienie polega na wymianie pojemności ładunkowej statków między członkami aliansu. Należy zwrócić uwagę, że istota przedstawionych porozumień jest taka sama, a ma na celu realizację ściślejszej współpracy operacyjnej między przewoźnikami żeglugi kontenerowej.

W celu wyjaśnienia złożoności porozumień pomiędzy przewoźnikami żeglugi kontenerowej należy określić różnice między porozumieniami, które mają charakter operacyjny a tymi, które mają charakter strategiczny.

Typowym porozumieniem konsorcjalnym o charakterze operacyjnym jest *space/slot agreement*. Ten alians operacyjny zawarty jest między przewoźnikami żeglugi liniowej i obejmuje swoim zakresem wspólny podział przestrzeni ładunkowej kontenerowców, według przyjętego klucza rozliczeń oraz harmonogramu odplynięć statków z poszczególnych obsługiwanych portów itp.

Alianse strategiczne to te, w których partnerzy dzielą środki (zasoby) w celu osiągnięcia jednego lub kilku celów wspólnych. Podział środków (zasobów) może odnosić się do wykorzystania kontenerowców, terminali kontenerowych, zasobów technicznych, dedykowanych systemów informatycznych, zasobów niematerialnych i prawnych oraz kapitałowych. W żegludze alianse nazywane są strategicznymi, ze względu na realizację długoterminowego celu, jakim jest umocnienie pozycji rynkowej przewoźnika żeglugi kontenerowej na globalnym rynku. Jednocześnie alianse strategiczne są również aliansami operacyjnymi, ponieważ istota ich funkcjonowania na globalnym rynku oparta jest na współpracy operacyjnej, przyjmującej formy wspólnych serwisów, wspólnych parków kontenerowym itp.

Czasami ostatnim etapem aliansu strategicznego może być połączenie (fuzja) przewoźników ściśle współpracujących w ramach konsorcjum żeglugi kontenerowej. Fuzja lub przejęcie są przyczyną reorganizacji aliansu, zwłaszcza gdy mamy do czynienia z przejęciem przedsiębiorstw z przeciwstawnymi (konkurencyjnymi) aliansów strategicznych²¹. Realizacja strategii fuzji lub przejęcia (ang. *Merger and Acquisitions – M&A*) przez przewoźników żeglugi kontenerowej, będących członkami tego samego aliansu strategicznego lub członkami konkurencyjnych aliansów strategicznych, powoduje dużą polaryzację kapitałową, rynkową i logistyczną między dotychczasowymi członkami aliansów. Przykładem

ka" 2014, nr 50, s. 68.

²⁰ J. Miotke-Dzięgiel, *Morskie przewozy kontenerowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 94.

²¹ R. Marek, *Fuzje i przejęcia w sektorze transportu morskiego*, „Spedycja i Transport” 2000, nr 10, s. 28.

takiego zachowania członków aliansu jest przejście przez przewoźnika P&O (należącego do Grand Alliance) przewoźnika Royal Nedlloyd Lines (należącego do Global Alliance)²². W wyniku tego przejścia Global Alliance uległ rozwiązaniu, a na jego miejsce pozostali członkowie tego aliansu powołali do życia New World Alliance²³. Innym przykładem jest przejście przez Maersk Line przewoźnika P&O Nedlloyd w 2005 r., należącego do Grand Alliance²⁴.

W wyniku realizacji strategii M&A przez przewoźników żeglugi kontenerowej pojawia się znaczna asymetria kapitałowa i rynkowa między członkami, wchodzącymi w skład globalnego aliansu żeglugi kontenerowej. Ta asymetria kapitałowa i rynkowa przyczynia się do niestabilności aliansu z powodu znacznego wzrostu siły jednego z partnerów aliansu²⁵. Globalne alianse efektywnie łączą przewoźników żeglugi kontenerowej zarówno z różnych (G6 Alliance, Ocean Three Alliance), jak i tych samych (CHKYE Alliance, 2M Alliance) regionów geograficznych.

Jednocześnie członkowie tych aliansów kontenerowych oferują swoim zleceniodawcom światową sieć dystrybucji ładunków skonteneryzowanych w relacji *door-to-door*. Owa dystrybucja kontenerów w układzie globalnym jest realizowana przez olbrzymie kontenerowce. Członkowie poszczególnych aliansów, wprowadzając do eksploatacji największe kontenerowce, obniżają znacząco jednostkowy koszt transportu kontenera drogą morską. W wyniku walki konkurencyjnej między aliansami jednostkowy koszt transportu drogą morską jest w niektórych relacjach transportowych niższy niż jednostkowy koszt transportu tego samego kontenera drogą lądową. Na przykład stawka bazowa²⁶ transportu kontenera 20-stopowego drogą morską z portu morskiego Szanghaj do portu morskiego Gdańsk kształtowała się w grudniu 2015 r. od 100 USD do 200 USD. Zaś transport samochodowy tego samego kontenera z portu morskiego w Gdańsku do Krakowa wynosił ok. 2500 zł²⁷.

Należy nadmienić, że każdy z członków aliansu pozostaje oddzielnym przedsiębiorstwem transportowym, a współpraca dotyczy ściśle określonych domen

²² W wyniku przejścia przez przewoźnika P&O przewoźnika Royal Nedlloyd Line powstała nowa nazwa przewoźnika P&O Nedlloyd.

²³ R. Marek, *Alianse jako strategia obniżenia kosztów logistycznych na przykładzie przedsiębiorstw żeglugi morskiej* [w:] *Logistyka. Systemy transportowe. Bezpieczeństwo w transporcie*, „Prace Naukowe Politechniki Radomskiej. Transport” 2003, nr 1(17), s. 338.

²⁴ Tamże.

²⁵ R. Marek, Z. Mietlewski, *Alianse strategiczne a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw żeglugi morskiej* [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006, s. 80.

²⁶ Stawka bazowa (ang. *base rate*) nie obejmuje dodatków frachtowych, takich jak: THC, BAF, CAF itp. Tak niskie bazowe stawki frachtowe mogą występować w żegludze morskiej zarówno w wyniku silnego spadku popytu na transport drogą morską, jak i w wyniku istnienia ostrej walki konkurencyjnej w tym segmencie rynku. Jednak tak niski poziom bazowej stawki frachtowej zdarza się tylko w wyjątkowych czasach.

²⁷ Przedstawiony poziom cen dotyczy tylko i wyłącznie transportu kontenera 20-stopowego drogą morską i lądową w grudniu 2015 r.

działalności²⁸ – integracji działalności transportowej na najważniejszych szlakach transportowych: transpacyficznym, transatlantyckim i dalekowschodnim²⁹. W tym kontekście alians może być instrumentem innej strategii funkcjonowania na rynku transportowym, takiej jak strategii dywersyfikacji, realizowanej przez czołowych globalnych przewoźników morskich. W ramach realizowanej strategii dywersyfikacji przewoźnicy morscy zawierają porozumienia w celu: ograniczenia konkurencji na najważniejszych szlakach transportowych, poszerzenia zasięgu geograficznego, poprawienia jakości oferowanych serwisów transportowych przez zwiększenie częstotliwości odjazdów statków kontenerowych, poprawienia ekonomiki skali produkcji usług przewozowych itp.

Nieco bardziej złożone od aliansów operacyjnych są lokalne alianse strategiczne. Przykładem takiego aliansu jest Penta Container Line AG. Alians ten zawarty jest między operatorami kontenerowymi. Swoim zakresem działania obejmuje on północną Europę³⁰. Sygnatariuszami tego aliansu strategicznego są zarówno lokalni przewoźnicy żeglugi kontenerowej (żeglugi feederowej), jak i operator składu kontenerowego, operator żeglugi rzecznej i operator logistyczny. Przewoźnicy tego aliansu współpracują z przewoźnikami oceanicznymi, przyjmując ich standardy obsługi klientów, systemy informacyjno-informatyczne obsługi ładunków itp.

Najbardziej znaczące są alianse biorące udział w globalnej dystrybucji kontenerów. Ich zasadniczymi celami są: integracja swojej działalności transportowej na głównych szlakach oceanicznych, poszerzenie zasięgu geograficznego o porty morskie obsługiwane przez członków aliansu, zwiększenie efektywności swojego działania poprzez wykorzystanie ekonomii skali produkcji przewozowej kontenerowców, osiągnięcie oszczędności we wszystkich obszarach działalności operacyjnej, wynikającej z efektu synergii dwóch lub większej liczby dużych przewoźników, którzy prowadzą wspólną działalność na różnych rynkach. Jednocześnie członkowie tego samego aliansu na niektórych rynkach transportowych uzupełniają swoją ofertę przewozową, a nawet logistyczną.

Jednocześnie członkowie aliansu rozwijają się na rynku w oparciu o wspólną politykę w zakresie: rozkładu odjazdu statków, wzrostu stopnia wykorzystania kontenerowców oraz kontenerów, technicznego utrzymania środków transportowych, a nawet wymiany udziałów (akcji) w spółkach *joint venture* utworzonych wspólnie przez partnerów wchodzących w skład aliansu. Członkowie globalnych aliansów (indywidualnie lub/i w ramach aliansu) posiadają wiele zawartych porozumień z lokalnymi podmiotami gospodarczymi. Najczęściej są to porozumienia z operatorami logistycznymi, silnymi spedytorami, przewoźnikami samochodowymi, operatorami transportu intermodalnego i przewoźnikami żeglugi feederowej.

²⁸ R. Marek, *Alianse jako strategia obniżenia kosztów...*, s. 340.

²⁹ *Organizacja i technika transportu...*, s. 105.

³⁰ „American Shipper”, December 2015, s. 42, <http://www.co-online.co.uk> (dostęp: 30.03.2016).

3. Etapy rozwoju aliansów w żegludze kontenerowej

Długa historia współpracy między przewoźnikami wykształciła różne typy porozumień. Jerzy Kujawa wyodrębnia porozumienia typu:

- „konferencyjnego, czyli umowy o współpracy rynkowej w związku z prowadzeniem serwisów liniowych;
- konsorcjalnego, czyli umowy o współpracy/kooperacji produkcyjnej w zakresie prowadzonych serwisów liniowych”³¹.

Autor wskazuje jednocześnie, że alianse strategiczne są innym typem porozumień niż porozumienia typu konferencyjnego i konsorcjalnego³². Dariusz Bernacki wyodrębnia konsorcja żeglugowe i alianse armatorów³³, co może wskazywać na to, że wśród porozumień o współpracy zawartych między przewoźnikami w ramach konsorcjum i aliansu można wyróżnić również inne ich typy.

Jednak posługując się wcześniej przytoczoną definicją aliansu strategicznego, stwierdzającą, że przez alians strategiczny rozumiemy porozumienie o współpracy zawarte między aktualnymi i potencjalnymi konkurentami, mającymi wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów działających w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów³⁴, to porozumienia zarówno typu konferencyjnego, jak i konsorcjalnego można określić mianem aliansu. Porozumienia konferencyjne zawiązywane są przez konkurujących ze sobą przewoźników w celu wspólnego przeciwstawienia się konkurencji ze strony przewoźników pozakonferencyjnych³⁵. Również porozumienia konsorcjalne zawierane są między przewoźnikami żeglugi liniowej, którzy zamiast konkurować, wspólnie obsługują serwis liniowy, w ten sposób poprawiając jego efektywność i jakość³⁶. Różnice między tymi porozumieniami sprowadzają się do motywów ich zawierania oraz stopnia integracji między konkurentami.

Porozumienia typu konferencyjnego mają obecnie małe znaczenie na skutek postępującego rozkładu tego systemu, a w Europie tego typu porozumienia są zakazane uchwalonym Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1419/2006³⁷. Z tego powodu porozumienia typu konferencyjnego nie będą przedmiotem dalszych rozważań.

Jednym z pierwszych porozumień zawartych na rynku żeglugi liniowej typu konsorcjalnego był *joint service agreement*. W ramach tego porozumienia członkowie aliansu są oddzielnymi podmiotami gospodarczymi, prowadzącymi wspólnie serwis liniowy. Członkowie tego aliansu operacyjnego wspólnie realizowali zakup lub budowę statków oraz je eksploatowali. Pierwsze tego typu alianse

³¹ *Organizacja i technika transportu...*, s. 100.

³² Tamże.

³³ D. Bernacki, *Integracja pionowa w morsko-lądowych łańcuchach transportowych*, „Logistyka” 2011, nr 5, s. 392.

³⁴ M. Romanowska, *Alianse strategiczne...*, s. 15.

³⁵ *Organizacja i technika transportu...*, s. 101.

³⁶ Tamże, s. 104.

³⁷ Tamże.

operacyjne (wg J. Kujawy – konsorcja kontenerowe)³⁸ zostały zawarte przez ACL, ACT-A, OCL w latach 70. XX w.³⁹ W wyniku tego porozumienia przewoźnicy m.in. realizowali na szerszą skalę inwestycje, wspólnie eksploatowali duże i sprawne statki⁴⁰. W późniejszym czasie wraz z rozwojem przewozów kontenerów drogą morską wykształciły się inne porozumienia o charakterze operacyjnym, takie jak np.: *vessel sharing agreement*, *slot exchange agreement*, *slot charter agreement*.

Szczególnie silnie na rynku żeglugi liniowej – kontenerowej rozwinęły się alianse operacyjne oparte na porozumieniu dotyczącym wymiany lub czarteru slotów bądź pojemności ładunkowej statków należących do członków aliansu. Na szczególną uwagę zasługuje rozróżnienie porozumień typu *slot exchange agreement* i *slot charter agreement*. Pierwsze porozumienie przewiduje ekwiwalentną wymianę slotów, a „partnerzy porozumienia rozliczają się między sobą w formie *clearingu*, bez świadczeń finansowych”⁴¹. Drugie porozumienie dotyczy sytuacji, gdy przewoźnik żeglugi kontenerowej chce mieć w dyspozycji na statkach partnerów porozumienia więcej slotów, niż sam chce lub może udostępnić innym przewoźnikom aliansu. Wówczas przewoźnik za każdy dodatkowy slot musi zapłacić uzgodnioną stawkę czarterową. Porozumienia aliantów mogą być bardziej złożone i rozciągać się nie tylko na wymianę lub czarterowanie slotów na statkach wspólnie eksploatowanych, w ramach wspólnie czy równolegle prowadzonych skorygowanych serwisów liniowych, lecz także na wspólną eksploatację parku kontenerów, wspólną organizację serwisów dowozu i odwozu kontenerów drogą morską i lądową itp. Powyższe alianse operacyjne, zawarte między przewoźnikami kontenerowej żeglugi liniowej, stanowiły podstawę ograniczenia konkurencji, dając armatorom możliwości: zwiększenia zasięgu geograficznej obsługi zleceniodawców (o porty obsługiwane przez członków aliansu), poprawy jakości oferowanych usług dzięki większej częstotliwości rejsów, poprawy wyników finansowych wszystkich uczestników aliansu, wspólnego planowania wielkości i liczby statków wprowadzanych na wspólnie obsługiwane szlaki żeglugowe.

Alianse operacyjne nie wiążą ze sobą ściśle przewoźników żeglugi kontenerowej, ale dają im możliwość czerpania korzyści ze wspólnej eksploatacji kontenerowców i serwisów liniowych.

Alianse operacyjne stworzyły podstawę do pojawienia się aliansów strategicznych o globalnym zasięgu, eksploatujących swój wspólny tonaż na dwóch, a nawet trzech najważniejszych szlakach transportowych: transpacyficznym, transatlantyckim i dalekowschodnim. Członkowie globalnych aliansów strategicznych współdziałają na wielu szlakach transportowych, w ramach wielu wspólnych serwisów liniowych.

³⁸ Tamże.

³⁹ Tamże.

⁴⁰ Tamże.

⁴¹ *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, red. Z. Krasucki, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 173.

Jednym z pierwszych aliansów strategicznych o zasięgu globalnym został Global Alliance, utworzony przez czterech przewoźników (APL, OOCL, MOL i Royal Nedlloyd Lines). Jego głównym celem było utworzenie zintegrowanego serwisu łączącego Europę z Dalekim Wschodem. Inny alians strategiczny został utworzony przez formację Hanjin/Tricon (DSR Senator „Deutsche Seerederei i Senator Line” oraz Cho Yang). Ten alians strategiczny został nazwany United Alliance. Zaś w skład Grand Alliance weszli następujący przewoźnicy morscy: Hapag-Lloyd, NYK, NOL i P&O. Ponadto przedsiębiorstwa Maersk i SeaLand utworzyły alians strategiczny bez nazwy. W 1999 r. Maersk przejął swojego partnera Sea-Land. W wyniku tego przejęcia Maersk nie tylko zwiększył swój potencjał przewozowy na szlaku Europa – Ameryka Północna, lecz także umocnił swoją pozycję w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej.

Niektóre alianse uległy reorganizacji ze względu na realizowaną strategię fuzji lub przejęć przez członka aliansu. Przykładem może być rozwiązanie Global Alliance i powstanie w jego miejsce nowego porozumienia zawartego między przewoźnikami żeglugi kontenerowej zwanego The New World Alliance. Członkami tego aliansu byli: HMM, APL, NOL, MOL, UASC. Przy czym przewoźnik United Arab Shipping Company nie uczestniczył we wszystkich szlakach transportowych obsługiwanych przez The New World Alliance. W 1998 r. został zawarty CYK Alliance między: COSCO, Yang Ming Marine Transport i K-Line. W 1998 r. w wyniku bankructwa przewoźnika kontenerowego Cho Yang, członka United Alliance, uległ on rozwiązaniu. A przewoźnik Hanjin, będący członkiem United Alliance, przystąpił do CYK Alliance. W rezultacie w 1998 r. CYK Alliance zmienił swoją nazwę na CKYH Alliance.

W wyniku światowego kryzysu oraz wzrostu pozycji rynkowej duńskiego przewoźnika Maersk został utworzony G6 Alliance. W skład tego aliansu weszli członkowie należący do Grand Alliance i The New World Alliance.

W 2013 r. najwięksi przewoźnicy żeglugi kontenerowej, tj. Maersk Line, MSC i CMA-CGM, rozpoczęli rozmowy o powołaniu aliansu P-3. Alliance P-3 kontrolowałby 44% ogólnej pojemności kontenerowej oferowanej na szlaku Europa – Azja, 41% pojemności oferowanej na szlaku Europa – Ameryka Północna i 25% na szlaku Azja – Ameryka Północna⁴². Jednak alians ten nie doszedł do skutku, ponieważ jego powołanie zablokowała Chińska Republika Ludowa.

W wyniku niepowodzenia zawarcia aliansu P-3 przewoźnicy ci zawarli w 2014 r. alianse 2M i Ocean Three. Pierwszy alians został zawarty pomiędzy Maersk Line i MSC. Członkowie tego aliansu zawarli porozumienie na okres 10 lat, wykorzystując *vessel sharing agreement*⁴³. W ramach tego porozumienia Maersk Line wprowadził do aliansu ok. 110 statków z nominalną pojemnością ok. 1,2 mln TEU. Zaś MSC wprowadził do aliansu 75 statków o nominalnej pojemności ładunkowej wynoszącej 0,9 mln TEU. Alians 2M obsługuje 21 serwisów: Azja – Europa Północna – 6 serwisów, Azja – kraje położone w obrębie Morza Śródziemnego –

⁴² „Alphaliner Weekly Newsletter” 2013, no. 26 i no. 43.

⁴³ <http://worldmaritimenews.com/archives/130052/maersk-msc-establish-ten-year-vsa/> (dostęp: 23.03.2015).

4 serwisy, Azja – Zachodnie Wybrzeże Stanów Zjednoczonych – 4 serwisy, Azja – Wschodnie Wybrzeże Stanów Zjednoczonych – 2 serwisy, Europa Północna – Stany Zjednoczone Ameryki Północnej – 3 serwisy, kraje położone w obrębie Morza Śródziemnego – Stany Zjednoczone Ameryki Północnej – 2 serwisy⁴⁴.

Natomiast alians Ocean Three został zawiązany w 2014 r. przez następujących przewoźników żeglugi kontenerowej: CMA-CGM, CSCL i UASC. Porozumienie zawarte między tymi przewoźnikami stanowi kombinację: *vessel sharing agreement*, *slot exchange agreement* i *slot charter agreement*⁴⁵. Alians ten eksploatuje łącznie 89 statków na trzech głównych szlakach morskich. Alians Ocean Three obsługuje 15 serwisów: Azja – Europa – 4 serwisy, Azja – kraje położone w obrębie Morza Śródziemnego – 4 serwisy, Transpacyfik – 5 serwisów, Azja – Wschodnie Wybrzeże Stanów Zjednoczonych – 2 serwisy⁴⁶.

Również w 2014 r. do aliansu CKYH dołączył przewoźnik Evergreen. Alians CKYHE obsługuje 9 serwisów: Azja – Europa – 6 serwisów (NE2 „10 statków po 14 000 TEU”/NE3 „11 statków po 13 000 TEU”/NE5-CEM „10 statków po 14 000 TEU”/NE6 „11 statków po 13 000”/NE7 „10 statków po 14 000 TEU”/NE8-CES „10 statków po 8500 TEU”) oraz Azja – kraje położone w obrębie Morza Śródziemnego – 3 serwisy (MD1 „16 statków po 10 000 TEU”/MD2 „10 statków po 8500 TEU”/ADR „10 statków po 8500 TEU”)⁴⁷.

Należy zwrócić uwagę, że nie wszystkie statki będące w dyspozycji przewoźnika kontenerowego są eksploatowane w ramach zawartego aliansu. Strukturę floty aliansów i członków aliansów prezentuje tabela 1.

Szesnastu przewoźników żeglugi kontenerowej w ramach czterech aliansów eksploatowało łącznie 652 statki, co stanowi ok. 24% całości eksploatowanej przez nich floty kontenerowej. Jeżeli wspólna eksploatacja floty w ramach aliansów będzie ekonomicznie zyskowna, to udział floty zatrudnionej w aliansach może ulec zwiększeniu.

Jak można zaobserwować, tego typu porozumienia między przewoźnikami żeglugi kontenerowej nie są stabilne. Ogólnie ujmując, cały czas w tym sektorze mamy do czynienia z procesem konsolidacji, głównie w wyniku realizacji strategii fuzji i przejęć przez przewoźników kontenerowych. Dalsze przekształcenia tych aliansów mogą nastąpić bardzo szybko na skutek zakupu APL (należy do G6 Alliance) przez CMA-CGM (należy do Ocean Three Alliance) oraz realizacji fuzji pomiędzy przewoźnikiem COSCO (należy do CHKYE Alliance) i CSCL (należy do Ocean Three Alliance). Fuzja pomiędzy dwoma chińskimi przewoźnikami może doprowadzić do rozwiązania Ocean Three Alliance.

⁴⁴ Tamże.

⁴⁵ http://www.joc.com/maritime-news/container-lines/ocean-three/ocean-three-alliance-formed-cma-cgm-china-shipping-uasc_20140909.html (dostęp: 15.12.2015).

⁴⁶ www.cma-cgm.com/news/565/cma-cgm-signs-three-agreements-on-the-biggest-worldwide-maritime-trades-with-china-shipping-container-lines-cscl-and-united-arab-shipping-company-uasc (dostęp: 15.12.2015).

⁴⁷ <http://www.kline.com/News-and-Press/2015/150216-CKYHE-Alliance-to-Reorganize-Europe-Service-Network.html> (dostęp: 20.12.2015).

Tabela 1. Układ podmiotowy i struktura floty globalnych aliansów kontenerowych

Alianse/Operator	Flota eksploatowana w ramach aliansu	Flota eksploatowana poza aliansem	Flota ogółem
CHKYE Alliance	178	430	608
COSCO	46	111	157
Hanjin	45	54	99
Yang Ming	37	56	93
K-Line	46	27	73
Evergreen	4	182	186
G6 Alliance	233	352	585
Hapag-Lloyd	48	92	140
APL	48	40	88
NYK	41	53	94
MOL	37	76	113
OOCL	32	63	95
Hyundai	27	28	55
Ocean Three Alliance	89	413	502
CMA-CGM	49	292	341
CSCL	27	78	105
UASC	13	43	56
2M Alliance	152	879	1031
Maersk	76	497	573
MSC	76	382	458
Alianse ogółem	652	2074	2726

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Organizacja i technika transportu morskiego*, red. J. Kujawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015, s. 107.

Rozwój aliansu w żegludze kontenerowej odnosi się do sytuacji, w której partnerzy zamierzają wspólnie rozwijać usługi transportu kontenerów, zarówno w relacji *port-to-port*, jak i *door-to-door*. Porozumienia mają charakter strategiczny i umożliwiają członkom funkcjonowanie na rynku globalnym.

Ostatnim etapem aliansu może być fuzja⁴⁸ lub przejęcie dotyczące własności oraz strategicznego sensu istnienia przedsiębiorstw partnerskich na rynku pod warunkiem, że takie rozwiązanie jest możliwe z punktu widzenia prawnego. Fuzje realizowane są przez przedsiębiorstwa, które „widzą w tym szansę na skuteczniejsze funkcjonowanie na rynku i wyraźne umocnienie swojej pozycji konkurencyjnej lub są skutkiem działań wymuszonych przez podmioty ekonomicznie lub technologicznie silniejsze, które w końcu wchłaniają i podporządkowują

⁴⁸ Przewoźnik żeglugi kontenerowej SeaLand najpierw współpracował w ramach aliansu z przewoźnikiem Maersk Line, a później Maersk Line przejął SeaLand.

podmioty słabsze⁴⁹. Pierwszy układ ma charakter „partnerski, oparty na wzajemnym porozumieniu i współpracy”⁵⁰ i jest efektem wcześniej zawartego porozumienia o aliansie strategicznym. Drugi układ polega na „ograniczeniu, a nawet zniesieniu samodzielności, regulowanym wewnątrz organizacji przez przedsiębiorstwo dominujące”⁵¹. W wyniku takiej konsolidacji na rynku żeglugi kontenerowej mamy do czynienia z funkcjonowaniem przewoźników oceanicznych gigantów oraz niewielkich przewoźników kontenerowych, którzy nie stanowią zagrożenia dla pozycji rynkowej liderów. **W ten sposób eliminowane są z rynku średniej wielkości przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej**⁵². Owa eliminacja polega na tym, że w zależności od przyjętej strategii rozwoju na rynku przez mega-przewoźnika przedsiębiorstwa średniej wielkości są przejmowane przyjaźnie lub wrogo, a w konsekwencji przestają istnieć na rynku żeglugi kontenerowej. Mniejsza liczba średniej wielkości przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej zmniejsza poziom konkurencyjności w sektorze morskich usług kontenerowych.

4. Potencjał przewozowy członków globalnych aliansów żeglugi kontenerowej

Globalny transport ładunków skonteneryzowanych zdominowany jest obecnie przez cztery mega-alianse: 2 M, Ocean Three (O3), G6 i CKYHE. Do tych aliansów należy 16 przewoźników spośród listy 20 największych przewoźników kontenerowych na świecie. Alians 2M jest największym graczem na rynku kontenerowym. W jego skład wchodzi: APM – Maersk Shipping Co. i Mediterranean Shipping Co. – MSC. Z W skład aliansu Ocean Three wchodzi: CMA-CGM, China Shipping Container Lines – CSCL i United Arab Shipping Co. – UASC. Trzecim aliansem mającym silną pozycję na rynku jest G6. W jego skład wchodzi następujący przewoźnicy oceaniczni: Hapag-Lloyd, Mitsui O.S.K. Lines – MOL, American President Lines – APL, Orient Overseas Container Line – OOCL, Nippon Yusen Kaisha Line – NYK, Hyundai Merchant Marine – HMM. Nazwa czwartego aliansu – CKYHE pochodzi od pierwszych liter nazw jego członków.

⁴⁹ *Ekonomika i kierowanie rozwojem przedsiębiorstw*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 30.

⁵⁰ *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 34.

⁵¹ Tamże.

⁵² Przykładem eliminacji z rynku przedsiębiorstw średniej wielkości może być strategia przejmowania przewoźników żeglugi kontenerowej przez przewoźnika żeglugi feederowej (np. Unifeeder). Unifeeder zakupił IMCL (2010), Feederlink (2012), United Feeder Services (2013) i Tschudi Line (2015). W rezultacie czterech przewoźników żeglugi morskiej przestało funkcjonować na rynku żegludowym. Jednocześnie Unifeeder stał się przedmiotem zakupu przez Nordic Capital (2013), który sprzedał posiadany mniejszościowy udział w Unifeederze funduszowi kapitałowemu Danica Pension (2014). Innym przykładem eliminacji z rynku średniej wielkości przewoźników żeglugi kontenerowej może być przejście przez Maersk Shipping Line: EacBen Container Line Ltd. (1993), Safmarine Container Line (1999), Sea-Land Corporation (1999) i Royal P&O Nedlloyd (2005).

W skład aliansu CKYHE wchodzi: COSCO Container Lines, Kawasaki Kisen Kaisha Ltd – „K” Line, Yang Ming Marine Transport Corporation – Yang Ming, Hanjin Shipping Co., Evergreen Marine Corporation.

W sumie te cztery alianse kontrolują 90% wolumenu ładunku transportowanego na trzech głównych szlakach łączących kraje Triady. Alianse te od momentu swojego powstania miały charakter aliansów strategicznych. Główny cel wszystkich aliansów jest ukierunkowany na utrzymanie i poprawienie swojej pozycji konkurencyjnej na globalnym rynku żeglugi kontenerowej. Wyrazem działań zmierzających do poprawienia pozycji konkurencyjnej członków aliansów żeglugi kontenerowej jest portfel zamówień na nowe statki kontenerowe (tab. 2).

W 2015 r. członkowie tych aliansów posiadali ogromną flotę składającą się z 3037 statków o łącznej pojemności ładunkowej 15 071 741 TEU. Członkowie aliansu 2M posiadali największy procentowy udział w ilości posiadanych kontenerowców. W stosunku do całkowitej liczby kontenerowców posiadanych przez wszystkich członków aliansów wyniósł on 36,52%. Z kolei procentowy udział ilości posiadanej pojemności ładunkowej kontenerowców przez członków aliansu 2M w całkowitej pojemności ładunkowej kontenerowców posiadanych przez wszystkich uczestników aliansów strategicznych wyniósł 36,68%. Członkowie pozostałych aliansów uzyskali udziały posiadanej liczby statków kontenerowych w stosunku do liczby wszystkich kontenerowców posiadanych przez członków aliansów odpowiednio: 21,40% – alians G6, 21,53% – alians Ocean Three, 20,55% – alians CKYHE.

Jednocześnie udziały w ilości pojemności ładunkowej kontenerowców posiadanej przez poszczególne alianse w stosunku do całkowitej pojemności ładunkowej kontenerowców eksploatowanych przez wszystkich członków aliansów wyniosły odpowiednio: 23,54% – alians G6, 21,22% – alians CKYHE, 18,56% – alians Ocean Three. Alians Ocean Three posiada dużą liczbę statków kontenerowych o niewielkiej pojemności ładunkowej, co klasyfikuje go pod względem procentowego udziału eksploatowanych statków w całkowitej liczbie statków kontenerowych na drugim miejscu, ale pod względem procentowego udziału posiadanej pojemności ładunkowej w całkowitej pojemności ładunkowej na ostatnim miejscu. Jeżeli przeprowadzimy głębszą analizę rzeczywistego potencjału posiadanego przez poszczególnych członków aliansów, to możemy wyodrębnić w każdym z nich lidera. Liderami w poszczególnych aliansach są: w aliansie 2M – Maersk Shipping Company, w aliansie Ocean Three – CMA-CGM, w aliansie G6 – Hapag-Lloyd, w aliansie CKYHE – COSCO. Dodatkowo, członkowie aliansu Ocean Three (O3) posiadają rzeczywisty potencjał wewnątrznie najbardziej zróżnicowany. Natomiast wewnętrzny rzeczywisty potencjał członków aliansu (z wyłączeniem lidera) G6 i CKYHE jest na podobnym poziomie. Przejęcie przez

Tabela 2. Flota eksploatowana i zamówiona przez członków globalnych aliansów żegluga kontenerowej w 2015 r.

Mega-alianse żegluga kontenerowej w 2015 r.	Flota eksploatowana				Flota w zamówieniach				Flota łączna (suma floty eksploatowanej i w zamówieniach)			
	TEU	Udział %	Liczba statków	Udział %	TEU	Udział %	Liczba statków	Udział %	TEU	Udział %	Liczba statków	Udział %
ALLIANS 2M												
APM-Maersk Shipping Co.	2 968 303	53,70	611	55,09	167 602	20,24	17	24,64	3 135 905	49,34	628	53,31
Mediterranean Shipping Co.	2 559 615	46,30	498	44,91	660 368	79,76	52	75,36	3 219 983	50,66	550	46,69
Razem alians 2M:	5 527 918	100	1109	100	827 970	100	69	100	6 355 888	100	1178	100
Udział aliansu 2M w potencjale wszystkich aliansów		36,68		36,52		31,11		31,94		35,84		36,21
ALLIANS OCEAN THREE												
CMA-CGM	1 668 657	59,67	453	69,27	349 348	56,34	36	69,23	2 018 005	59,06	489	69,26
China Shipping Container Lines	743 366	26,58	146	22,32	37 960	6,12	2	3,85	781 326	22,87	148	20,96
United Arab Shipping Co.	384 657	13,75	55	8,41	232 744	37,54	14	26,92	617 401	18,07	69	9,77
Razem alians Ocean Three:	2 796 680	100	654	100	620 052	100	52	100	3 416 732	100	706	100
Udział aliansu Ocean Three w potencjale wszystkich aliansów		18,56		21,53		23,29		24,07		19,27		21,70
ALLIANS G6												
Hapag-Lloyd	982 438	27,69	186	28,62	46 620	14,78	5	17,86	1 029 058	26,63	191	28,17

Mitsui O.S.K. Lines	597 560	16,84	111	17,08	60 060	19,05	6	21,43	657 620	17,02	117	17,26
American President Lines	560 338	15,79	93	14,31				0,00	560 338	14,50	93	13,72
Orient Ocean Container Line	530 470	14,95	98	15,08	36 664	11,63	3	10,71	567 134	14,68	101	14,90
Nippon Yusen Kaisha Line	494 628	13,94	104	16	112 000	35,52	8	28,57	606 628	15,70	112	16,52
Hyundai Merchant Marine	382 812	10,79	58	8,92	60 000	19,03	6	21,43	442 812	11,46	64	9,44
Razem alians G6:	3 548 246	100	650	100	315 344	100	28	100	3 863 590	100	678	100
Udział aliansu G6 w potencjale wszystkich aliansów		23,54		21,40		11,85		12,96		21,79		20,84
ALIANŚ CKYHE												
Evergreen Line	960 867	30,04	198	31,73	363 524	40,46	24	35,82	1 324 391	32,32	222	32,12
COSCO Container Line	819 423	25,62	161	25,80	119 500	13,30	10	14,93	938 923	22,92	171	24,74
Hanjin Shipping Co.	610 189	19,07	99	15,87	56 140	6,25	6	8,96	666 329	16,26	105	15,19
Yang Ming Marine Tr. Corp.	423 534	13,24	90	14,42	220 524	24,55	17	25,37	644 058	15,72	107	15,48
Kawasaki Kishen Kaisha Ltd.	384 884	12,03	76	12,18	138 700	15,44	10	14,93	523 584	12,78	86	12,44573
Razem alians CKYHE:	3 198 897	100	624	100	898 388	100	67	100	4 097 285	100	691	100
Udział aliansu CKYHE w potencjale wszystkich aliansów		21,22		20,55		33,75		31,02		23,10		21,24
Całkowity potencjał wszystkich aliansów	15 071 741	100	3037	100	2 661 754	100	216	100	17 733 495	100	3253	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: AXS Alphaliner, www.alphaliner.com (dostęp: 10.01.2016).

przewoźnika CMA-CGM przewoźnika APL⁵³, należącego do aliansu G6, skutkuje zmianą siły w grupie aliansu Ocean Three oraz G6. W rezultacie przewoźnik APL może zostać usunięty z aliansu G6. Również fuzja dwóch mega-przewoźników oceanicznych należących do różnych aliansów strategicznych: COSCO (alianś CKYHE) oraz CSCL (alianś Ocean Three) może skutkować wyjściem z jednego z aliansów⁵⁴. Przejęcia przedsiębiorstw z konkurencyjnych aliansów strategicznych powodują ich destabilizację na rynku oraz pojawienie się nowego układu przewoźników kontenerowych wchodzących w skład poszczególnych aliansów strategicznych.

Natomiast jeżeli przeanalizujemy przyszły potencjał aliansów strategicznych żegludgi kontenerowej oraz ich poszczególnych członków, to możemy zaobserwować znaczące inwestycje w zakresie nowych statków kontenerowych i pojemności ładunkowej. W rezultacie w 2015 r. oczekiwana liczba statków ma wzrosnąć ogółem o 216 statki kontenerowe, co ma przyczynić się do wzrostu pojemności ładunkowej o 2 661 754 TEU. Te inwestycje w różnym stopniu rozkładają się między członkami aliansów, co skutkuje zmianą ich udziału w przyszłym potencjale. W rezultacie największy udział przyrostu pojemności ładunkowej 33,75% posiada alians CKYHE, co ma spowodować wzrost liczby eksploatowanych kontenerowców o 31,02%. Drugie miejsce w inwestycjach żegludgi kontenerowej posiada alians 2M, który zwiększy swoją pojemność ładunkową o 31,11%, co ma przyczynić się do wzrostu liczby eksploatowanych kontenerowców o 31,94%. Trzecią pozycję pod względem przyrostu potencjału przewozowego posiada alians Ocean Three, który osiągnie wzrost liczby kontenerowców o 24,07% i wzrost pojemności ładunkowej eksploatowanych kontenerowców o 23,29%. Najniższym poziomem inwestycyjnym odznacza się alians G6, który osiągnie wzrost liczby kontenerowców o 12,96% przy jednoczesnym wzroście pojemności ładunkowej eksploatowanych kontenerowców o 20,55%. W większości przypadków liderzy aliansów przodują w liczbie i wielkości nowo budowanych statków kontenerowych. Wyjątek stanowi alians 2M, gdzie największy procentowy udział w całkowitej liczbie statków kontenerowych należących do aliansu 2M uzyskał przewoźnik Mediterranean Shipping Co. (MSC) – wyniósł on 75,36% (inwestując w budowę 52 statków kontenerowych). W wyniku wejścia do eksploatacji nowo budowanych statków kontenerowych zwiększy swój procentowy udział w całkowitej pojemności ładunkowej aliansu 2M w wysokości 79,76% (zwiększając pojemność ładunkową o 660 368 TEU). W wyniku tych inwestycji tonażowych przewoźnik MSC⁵⁵ znacząco poprawi swoją pozycję w stosunku do przewoźni-

⁵³ Podobna sytuacja miała miejsce na rynku żegludgi kontenerowej, kiedy przewoźnik oceaniczny Maersk Shipping Line przejął przewoźnika kontenerowego Royal P&O Nedlloyd należącego do Grand Alliance. W rezultacie Royal P&O Nedlloyd został usunięty z Grand Alliance.

⁵⁴ „Alphaliner Weekly Newsletter” 2015, no. 51; B. Meyer, *Who wants to buy NOL?*, „American Shipper”, September 2015, s. 48.

⁵⁵ Najprawdopodobniej MSC, podejmując tak duży wysiłek inwestycyjny dotyczący nowo budowanych statków w 2015 r., nie będzie budował statków w najbliższym czasie. Natomiast przewoźnik Maersk Line prawdopodobnie będzie budował nowe statki w celu poprawienia swojej pozycji

ka Maersk Line. Uwzględniając łącznie flotę eksploatowaną i w zamówieniach w 2015 r., przewoźnicy kontenerowi zgrupowani w mega-aliansach będą posiadali ogółem 3253 statki kontenerowe, o całkowitej pojemności ładunkowej statków wynoszącej 17 733 495 TEU. Największy udział wśród posiadanych kontenerowców w stosunku do liczby wszystkich kontenerowców posiada alians 2M – wynosi on 36,21%. Natomiast procentowy udział posiadanej pojemności ładunkowej statków eksploatowanych przez alians 2M w stosunku do całkowitej pojemności ładunkowej kontenerowców posiadanych przez wszystkich członków aliansów wyniósł 35,84%. Pozostałe alianse mają zbliżony udział w posiadanym potencjale przewozowym, a tym samym siłę negocjacyjną na rynku. Natomiast jeżeli przeanalizujemy procentowy udział pojemności ładunkowej statków kontenerowych posiadanych przez poszczególne alianse w stosunku do pojemności ładunkowej statków kontenerowych osiągniętej przez wszystkie alianse, to ten udział wyniósł odpowiednio: 23,10% dla aliansu CKYHE, 21,79% dla aliansu G6, 19,27% dla aliansu Ocean Three, 35,84% dla aliansu 2M.

Na szczególną uwagę zasługuje ponownie alians 2M, którego członkowie posiadają podobną liczbę statków kontenerowych oraz pojemność ładunkową. Ta obecnie wyrównana siła rynkowa obu członków aliansu 2M jest wynikiem realizacji olbrzymiego portfela zamówień budowy statków kontenerowych przez Mediterranean Shipping Co. W rezultacie procentowy udział liczby statków posiadanych przez członka aliansu w całkowitej liczbie posiadanych statków kontenerowych (suma liczby statków obecnie eksploatowanych i w zamówieniach) przez alians 2M wynosi odpowiednio: Maersk Shipping Co. – 53,31%, MSC – 46,69%. Natomiast procentowy udział pojemności ładunkowej statków należących do członka aliansu w całkowitej pojemności ładunkowej statków (suma pojemności ładunkowej statków eksploatowanych i w zamówieniach) posiadanych przez alians 2M wyniósł odpowiednio: Maersk Shipping Line – 49,34%, a MSC – 50,66%.

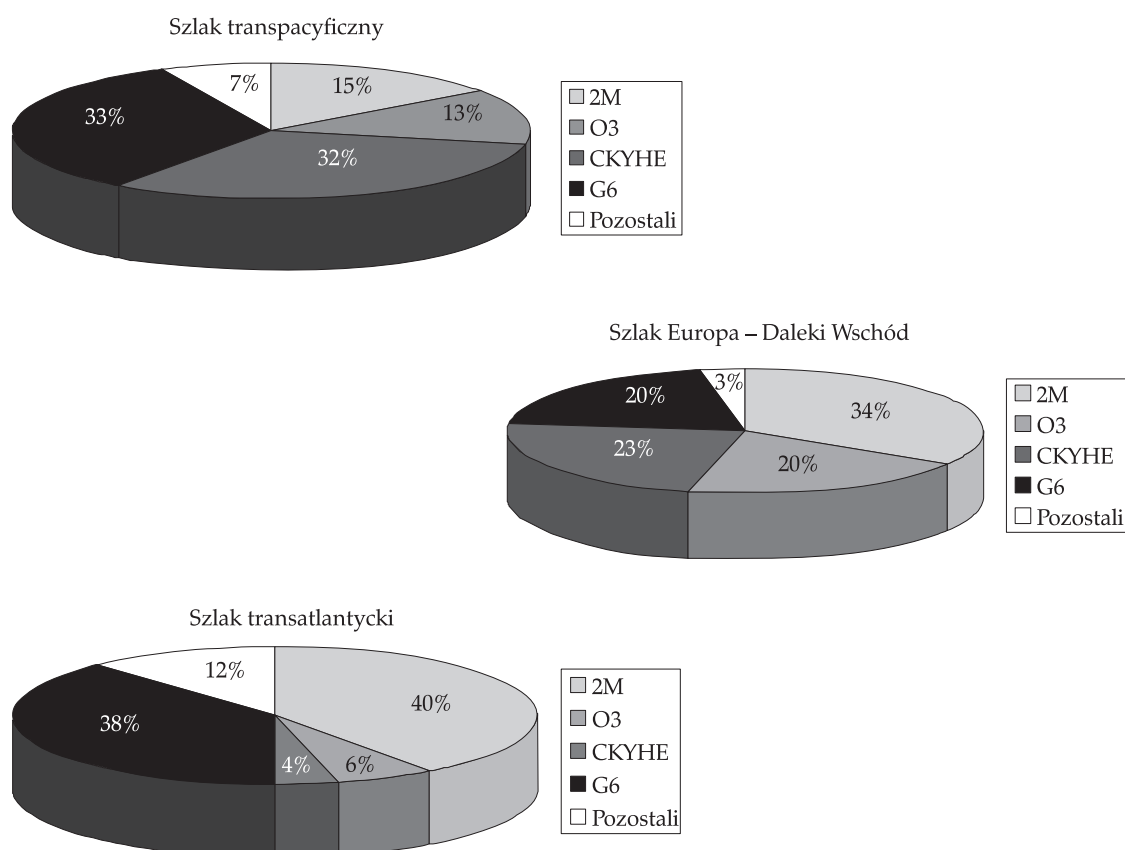
Istnieje silna walka konkurencyjna między alianсами strategicznymi o udział w rynku na morskich szlakach transportowych, co prezentuje rysunek 1. Silna walka konkurencyjna na rynku transatlantyckim i transpacyficznym, w obliczu trudności ekonomicznych wywołanych kryzysem finansowym w latach 2008–2009, spowodowała, że konkurencyjne alianse strategiczne żeglugi kontenerowej podpisały porozumienie o współpracy⁵⁶. Porozumienie to zawarte między członkami konkurencyjnych aliansów miało na celu ochronę ich interesów finansowych i strategicznych, m.in. poprzez lepsze zagospodarowanie posiadanej liczby statków oraz ich pojemności ładunkowej, jak również włączenie do obsługi nowych portów morskich⁵⁷ zlokalizowanych na rynku transatlantyckim i transpacyficznym.

Wspomniane wcześniej deklaracje przejęcia i fuzji mega-przewoźników kontenerowych wskazują, że sektor żeglugi kontenerowej jest przygotowany na

w aliansie 2M.

⁵⁶ J. Żurek, *Alianse strategiczne – koncepcja...*, s. 55.

⁵⁷ Tamże.



Rysunek 1. Udziały rynkowe aliansów strategicznych żeglugi kontenerowej na szlakach oceanicznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Organizacja i technika transportu morskiego*, red. J. Kujawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015, s. 106–107.

dalszą konsolidację na rynku. Konsekwencją mega-aliansów jest zmiana struktury rynku żeglugi kontenerowej oraz kierunku i siły konkurowania. Obecnie konkurencja w dużym stopniu nie polega na konkurowaniu „każdy z każdym”, ale na konkurencji między poszczególnymi aliansami strategicznymi (konkurencja realizowana jest głównie między czterema mega-aliansami, z niewielkim udziałem przewoźników niezrzeszonych w alianse – tzw. outsiderów). W takim układzie mamy do czynienia z globalnym rynkiem oligopolistycznym, z czterema silnymi aliansami strategicznymi. Ponadto silna pozycja mega-aliansów może przyczynić się do zmonopolizowania niektórych szlaków handlowych. Niektórzy outsiderzy mogą zawrzeć nowe alianse lub mogą być przyjęci do już istniejących mega-aliansów. W przypadku rozrastania się mega-aliansów o nowych członków może pojawić się problem z zarządzaniem, a to z kolei może przyczynić się do ich rozpadu i pojawienia się nowej konfiguracji mega-aliansów na zmiennym i trudnym rynku żeglugi kontenerowej.

5. Wpływ aliansów na rynek żeglugi feederowej

Na rynku żeglugi kontenerowej wciąż istnieje wielu przewoźników żeglugi oceanicznej oraz feederowej, którzy nie należą do żadnych aliansów. W Europie przewoźnikami niezrzeszonymi w alianse strategiczne są głównie przedsiębiorstwa żeglugi feederowej, takie jak: Containerships, Delta Shipping Lines, Eimskip, FESCO ESF, Green Feeder, Hacklin Seatrans, MacAndrews, Seago Line⁵⁸, Mann Lines, Merilinja, Samskip, SCA Transforest, Sea Connect, Swan Container Line, Team Lines, TransAtlantic, Tschudi Lines, Unifeeder⁵⁹, X-Press Feeders, Euro Container Line, Wan Hai. Na bałtyckim rynku feederowym niezależne przedsiębiorstwa żeglugowe posiadają 65% udziału. Natomiast pozostałe 35% przewozów feederowych realizują mega-przewoźnicy⁶⁰.

Przedsiębiorstwa żeglugi feederowej ponoszą wysokie ryzyko operacyjne, gdyż globalni przewoźnicy żeglugi kontenerowej, wchodzący w skład aliansu, podejmują decyzje dotyczące wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej w stosunku do innych aliansów poprzez tworzenie wspólnych serwisów feederowych (ang. *shared feeder services*) oraz wspólne wykorzystywanie posiadanego potencjału, rozszerzenie zakresu współpracy z załadowcami, terminalami kontenerowymi znajdującymi się w obrębie granic administracyjnych portów morskich oraz na ich zapleczu, a także poprzez tworzenie aliansu z operatorami lądowych środków transportowych za pośrednictwem podmiotów zależnych⁶¹. Przykładami takiej współpracy mogą być: przewoźnik żeglugi oceanicznej CMA-CCM i przewoźnik transportu wodnośródlądowego River Shuttle Container⁶² lub Penta Container Line AG, gdzie członkami aliansu są m.in.: przewoźnik żeglugi feederowej, żegluga wodnośródlądowej, operator logistyczny oraz operator składu kontenerów.

Przewoźnicy oceaniczni widzą możliwość osiągnięcia oszczędności kosztowych poprzez świadczenie usług feederowych za pośrednictwem zależnych przedsiębiorstw żeglugi feederowej. Niektóre przedsiębiorstwa żeglugi feederowej są własnością jednego członka aliansu lub współwłasnością członków aliansu, którzy założyli je albo w ramach wspólnego przedsięwzięcia (ang. *joint venture*), albo w ramach wspólnego serwisu (ang. *joint services*). Integracja usług oceanicznych i feederowych przez członków aliansu pozwala im uzyskać efekt synergii z wykorzystania różnych usług przewozu kontenerów drogą morską.

⁵⁸ Przedsiębiorstwo żeglugi feederowej – Seago Line stanowi własność globalnego przewoźnika Maersk Shipping Line.

⁵⁹ W wyniku zawinięć przewoźników oceanicznych do GTC w Gdańsku nastąpił spadek usług feederowych. W rezultacie przedsiębiorstwo żeglugi feederowej – Unifeeder zaczęło rozwijać usługi żeglugi przybrzeżnej (ang. *short sea shipping*).

⁶⁰ *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty transportu*, red. I. Urbanyi-Popiołek, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2013, s. 80.

⁶¹ R. Marek, *Alianse strategiczne a pozycja konkurencyjna na przykładzie przedsiębiorstw żeglugi morskiej* [w:] *Rynki międzynarodowe i gospodarka globalna*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 165.

⁶² *CMA CGM improves Euro barge service*, „Containerisation International”, June 2008, s. 33.

Poprzez tę integrację przewoźnik oceaniczny kontroluje całość swoich kosztów i stara się je obniżyć, świadcząc wszystkie usługi przewozu kontenerów drogą morską od A do Z w standardowy sposób. Jednocześnie przewoźnik oceaniczny w wyniku integracji usług transportowych może osiągnąć takie cele, jak: poprawa terminów przewozu kontenerów drogą morską, podwyższenie jakości świadczonych usług oraz zbliżenie się do klientów.

Partnerzy aliansu, którzy podejmują decyzję zarówno o wejściu swoich statków oceanicznych do nowego morskiego terminalu kontenerowego (który był obsługiwany przez niezależnego przewoźnika feederowego), jak i o utworzeniu własnego serwisu dowozowo-odwozowego, wzmacniają od lat trwający **efekt wypychania niezależnych przewoźników feederowych z tego terminalu**, który do tej pory był przez nich obsługiwany. W efekcie pojawia się problem dla niezależnych przewoźników feederowych w postaci spadku rzeczywistego popytu na ich usługi feederowe. Przewoźnik żeglugi feederowej może dostosować wielkość podaży świadczonych usług feederowych do spadku na nie popytu. Jeżeli przewoźnik żeglugi feederowej nie jest związany średnio- i długoterminowymi umowami czarterowymi z armatorami statków, ale ma zawarte miesięczne umowy czarteru statków, to w zależności od kształtowania się wielkości rzeczywistego popytu umowy czarterowe są przedłużane na kolejny miesiąc lub wypowiedzane, jeżeli rzeczywisty popyt⁶³ na świadczone usługi feederowe jest na zbyt niskim poziomie.

6. Wpływ aliansów na rynek terminali kontenerowych

Mega-alianse żeglugi kontenerowej wpływają również na decyzje rozwojowe podejmowane przez zarządy portów morskich oraz operatorów terminali kontenerowych. Mega-alianse poprzez realizację swoich strategii marketingowych determinują miejsce poszczególnych portów morskich w sieci swoich połączeń liniowych, a tym samym określają kierunek przepływu ładunków handlu morskiego realizowanego w ramach łańcuchów dostaw⁶⁴. Mocna siła przetargowa aliansów żeglugi kontenerowej jest szczególnie widoczna w przypadku niewielkich operatorów morskich terminali kontenerowych. Członkowie aliansów posiadają siłę integracji wprzód, tzn. mogą kupić terminal lub zbudować swój własny w wyniku rozwoju organicznego. W rezultacie mega-przewoźnicy żeglugi kontenerowej posiadają na własność liczne morskie terminale kontenerowe zlokalizowane w różnych regionach świata⁶⁵. Przewoźnicy oceaniczni zrzeszeni w globalnych aliansach dążą do wspólnej eksploatacji terminali kontenerowych.

⁶³ Na temat popytu potencjalnego i rzeczywistego zob. H. Klimek, *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 158–160.

⁶⁴ T.E. Notteboom, J.-P. Rodrigue, *Port regionalization: Towards a new phase in port development*, „Maritime Policy and Management” 2005, no. 3.

⁶⁵ Bank of Japan, *Main dedicated container terminals in Northern America, Asia and Europe (in hectares)*, „Containerisation International”, *Lloyd's List*, 2000.

Dzięki temu mogą redukować koszty związane z opłatami portowymi i terminalowymi, rozwiązywać problem kongestii transportowej w portach morskich i na ich zapleczu (statki kontenerowe członków aliansu nie zawijają do terminalu kontenerowego w tym samym czasie)⁶⁶ oraz wydłużać czas oczekiwania na wejście do wolnego „okienka na nabrzeżu” (ang. *berth windows*) statków przewoźników feederowych.

Niektórzy operatorzy terminali kontenerowych, aby przeciwstawić się mocnej sile przetargowej członków aliansów żeglugi kontenerowej, przyjęli ekspansywną strategię rozwoju na rynku. Tak jak w żegludze kontenerowej tak samo w sektorze morskich terminali kontenerowych pojawiła się naturalna tendencja do koncentracji kapitału. Ta ekspansywna strategia rozwoju polegała na przejmowaniu istniejących terminali kontenerowych lub budowaniu nowych na głównych szlakach transportowych. Ten dynamiczny rozwój zewnętrzny i wewnętrzny operatorów terminali morskich zwiększył znacząco ich siłę przetargową wobec członków mega-aliansów. W rezultacie na rynku pojawili się mega-operatorzy morskich terminali kontenerowych, tacy jak: HPH, COSCO Pacific, PSA International, APM Terminals, DP World, ICTSI, Eurogate⁶⁷, HHLA (Hamburger Hafen und Logistik AG), APL Terminals, Forth Ports, International Container Term itp. Wśród morskich terminali kontenerowych można wyodrębnić:

- ogólnodostępne,
- quasi-ogólnodostępne,
- dedykowane,
- quasi-dedykowane.

Terminale kontenerowe ogólnodostępne działają na zasadach ogólnych, tzn. obsługują wszystkich przewoźników żeglugi kontenerowej, zarówno członków konkurujących ze sobą aliansów oceanicznych, jak i przewoźników żeglugi kontenerowej niezrzeszonych w alianse strategiczne. Tego typu terminale kontenerowe stanowią własność państwową, prywatną lub mieszaną (np. Gdański Terminal Kontenerowy, Bałtycki Terminal Kontenerowy).

Terminale kontenerowe quasi-ogólnodostępne to podmioty, które mają status ogólnodostępny, ale alians lub silny mega-przewoźnik oceaniczny ma tak olbrzymią siłę oddziaływania na jego pozycję rynkową, że traktuje go jak gdyby był jego własnością. Tego typu rozwiązanie jest bardzo korzystne dla aliansu lub przewoźnika oceanicznego, ponieważ dyktuje on warunki handlowe bez angażowania się kapitałowego w działalność inwestycyjną i operacyjną morskiego terminalu kontenerowego. Przykładem takiej relacji jest Maersk Shipping Line i Deepwater Container Terminal zlokalizowany w Gdańsku.

Terminale kontenerowe dedykowane stanowią własność globalnego przewoźnika oceanicznego i tylko on korzysta z ich usług. Często mega-przewoźnik lub alians, którego jest członkiem, posiada silną pozycję z tego tytułu również

⁶⁶ Przykładem może być alians 2M, który obsługuje Deepwater Container Terminal w Gdańsku. Członkowie aliansu umówili się, że na razie do tego terminalu wpływają tylko statki Maersk.

⁶⁷ T.E. Notteboom, J.-P. Rodrigue, *The corporate geography of global container terminal operators*, „Maritime Policy and Management” 2000, no. 4, s. 271.

w porcie morskim, w którym istnieje jeden terminal kontenerowy. Przykładem może być kontrola przewoźnika Maersk Shipping Line za pośrednictwem Maersk España terminalu zlokalizowanego w Algeciras lub kontrola terminalu Klaipedos Smelte Container Terminal⁶⁸ przez MSC.

Terminale kontenerowe quasi-dedykowane stanowią własność globalnego przewoźnika oceanicznego, ale stwarza on możliwość korzystania z usług terminalu innym przewoźnikom, zarówno wchodzącym w skład aliansu, jak i przewoźnikom niezrzeszonym w aliansach strategicznych żeglugi kontenerowej. Przykładem może być wspólna eksploatacja terminalu Hessenatie w Antwerpii przez MSC i CP Ships.

Tego typu podział pokazuje, jak silni są przewoźnicy oceaniczni w pojedynkę, a co dopiero, kiedy połączeni są w silne alianse strategiczne.

Członkowie aliansów żeglugi kontenerowej wpływają nie tylko na morskie terminale kontenerowe, lecz także na porty morskie, przede wszystkim dzięki swojej silnej pozycji negocjacyjnej. W szczególności siła oddziaływania jest widoczna w dążeniu członków aliansu do wykorzystywania tylko wysoko efektywnych mega-terminali kontenerowych. W rezultacie alianse wymuszają zwiększenie powierzchni operacyjnej terminalu kontenerowego wewnątrz portu morskiego (np. ze 150 akrów do 200 akrów), ponieważ obsługują coraz to większe statki kontenerowe. Tego typu wymagania stanowią wyzwania dla zarządzających portem morskim. Wymagania te często dotyczą nie tylko samego terminalu, lecz także długości nabrzeża, głębokości kanału i basenu portowego, powierzchni manipulacyjnej dla kontenerów obsługiwanych przez terminal kolejowy (ang. *railyard*). Duża powierzchnia manipulacyjna kontenerami w obrębie terminalu kolejowego wynika z tego, że jeden statek może zabrać na swój pokład 18 000 kontenerów, co odpowiada 15 składom kolejowym⁶⁹ typu blokowego (ang. *double-stock*⁷⁰). W związku z tym niezbędny jest obszerny plac kolejowy umożliwiający składowanie kontenerów wychodzących z terminalu w eksporcie, jak również przychodzących kontenerów do terminalu w imporcie. Tego typu wymagania członków aliansu lub pojedynczych mega-przewoźników żeglugi kontenerowej wymuszają na władzach portu morskiego szukanie wolnej przestrzeni operacyjnej w swojej granicy administracyjnej. Jednak zarząd portu morskiego z jednej strony obawia się ignorowania żądań aliansu co do rozbudowy powierzchni terminalu kontenerowego, a z drugiej strony obawia się tak rozległych inwestycji wpływających na infrastrukturę portu morskiego⁷¹, ponieważ jest to budowa

⁶⁸ MSC switches allegiance in Klaipeda, „Containerisation International”, December 2008, s. 31.

⁶⁹ Jeden skład kolejowy składa się z 300 wagonów typu *double-stock*, a więc może przewieźć jednorazowo 600 kontenerów 40-stopowych, czyli 1200 TEU. W Polsce skład kolejowy w jedną stronę zabiera około 100 TEU. Aby wypełnić statek kontenerowy o pojemności ładunkowej 18 000 TEU, musi przyjechać do terminalu kontenerowego 180 składów kolejowych.

⁷⁰ Więcej na ten temat zob. J. Neider, *Transport międzynarodowy*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2012.

⁷¹ Więcej na temat infrastruktury portu morskiego zob.: A.S. Grzelakowski, *Standard ogólnodostępności infrastruktury portowej i zasady jego realizacji w polskich portach morskich*, „Logistyka” 2015, nr 3; A.S. Grzelakowski, *Infrastruktura portowa jako kategoria ekonomiczna i prawna w polskim modelu zarządzania portami morskimi* [w:] *Lądowo-morskie systemy transportowe. Wybrane zagadnienia*, red. J. Dąbrowski, J. Miklińska,

długoletnia i może doprowadzić do powstania olbrzymiego terminalu kontenerowego, który w wyniku rozpadu aliansu może nie być w pełni wykorzystany.

Należy zwrócić uwagę, że alianse przewoźników oceanicznych lub indywidualni mega-przewoźnicy, wchodzący w skład aliansu, coraz częściej tworzą wspólne serwisy kolejowe (ang. *shared rail services*) albo jako odpowiedź na podjęte działania w tym segmencie rynku przez członków konkurencyjnych aliansów, albo w celu świadczenia w sposób bezpośredni usług *door-to-door*.

Zakończenie

Pojawienie się aliansów pod koniec lat 90. XX w. było odpowiedzią na wzrost konkurencyjności, ale również niepewności wynikającej z liberalizacji przepisów dotyczących międzynarodowej żeglugi. Niewątpliwie czynniki ekonomiczne odegrały zasadniczą rolę w kształtowaniu i ewolucji aliansów zawieranych przez przewoźników żeglugi kontenerowej. Jednym z głównych czynników ekonomicznych mających wpływ na pojawienie się aliansów jest wielkość kosztów stałych i możliwość ich redukcji w wyniku wspólnej eksploatacji statków kontenerowych. Innym istotnym czynnikiem jest chęć poprawienia swojej pozycji strategicznej względem dominującego przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej. To właśnie te czynniki skłoniły przewoźników żeglugi kontenerowej do ustanowienia aliansów.

Alianse w żegludze liniowej – kontenerowej ewoluowały od prostych aliansów operacyjnych o niewielkim zasięgu działania ku aliansom strategicznym o zasięgu działania w układzie globalnym. Obecnie globalne alianse mają charakter strategiczny, gdzie partnerzy wspólnie eksploatują statki kontenerowe wprowadzone do aliansu na co najmniej dwóch spośród trzech głównych szlaków łączących kraje Triady. Aktualnie na rynku funkcjonują cztery globalne alianse, które kształtują rynek przewozu kontenerów drogą morską. Jednocześnie ich liczba, struktura, a także siła oddziaływania na konkurencyjne alianse, terminale kontenerowe, porty morskie i operatorów transportu intermodalnego ulega zmianie.

Dla przewoźnika żeglugi kontenerowej, który angażuje się w alianse strategiczne, najważniejszą sprawą na początku jest zidentyfikowanie rodzaju aliansu. Przynależność do jednego z rodzajów aliansu określa bowiem bezpośrednio jego zmiany, problemy zarządzania, jakie on stawia, a przede wszystkim konsekwencje strategiczne, jakie będzie miał dla każdego członka aliansu. Rodzaj aliansu wynika z celów, jakie członkowie aliansu strategicznego chcą osiągnąć w żegludze kontenerowej. To przewoźnik ma pole wyboru między aliansem, bezpośrednim ulokowaniem się na konkretnym szlaku transportowym, wykupieniem

lokalnego przewoźnika lub przeprowadzeniem fuzji z innym przewoźnikiem. Niewątpliwie wybór, przed jakim stoi przewoźnik żeglugi kontenerowej, nie jest wyborem między „takim a innym” aliansem strategicznym, lecz między aliansem a rozwojem bez współdziałania, tzn. w oparciu o rozwój organiczny, jak również przejęcie lub fuzję. W przypadku podjęcia decyzji o współdziałaniu przez przewoźnika żeglugi kontenerowej musi on dokonać precyzyjnej identyfikacji rodzaju aliansu. Poprzez świadomy wybór aliansu strategicznego decydent ma możliwość antycypowania jego prawdopodobnych zmian i konsekwencji. W ten sposób przewoźnik żeglugi kontenerowej może przygotować się na wydobycie najlepszych korzyści z tych zmian i starać się zabezpieczyć przed ich negatywnymi konsekwencjami.

Literatura

1. „Alphaliner Weekly Newsletter” 2013, no. 26
2. „Alphaliner Weekly Newsletter” 2013, no. 43
3. „Alphaliner Weekly Newsletter” 2015, no. 47
4. „Alphaliner Weekly Newsletter” 2015, no. 51
5. „American Shipper”, December 2015, <http://www.co-online.co.uk>
6. Bank of Japan, *Main dedicated container terminals in Northern America, Asia and Europe (in hectares)*, „Containerisation International”, *Lloyd’s List*, 2000
7. Bernacki D., *Integracja pionowa w morsko-lądowych łańcuchach transportowych*, „Logistyka” 2011, nr 5
8. CMA CGM *improves Euro barge service*, „Containerisation International”, June 2008
9. *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty transportu*, red. I. Urbanyi-Popiołek, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki, Bydgoszcz 2013
10. *Ekonomika i kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003
11. Grzelakowski A.S., *Infrastruktura portowa jako kategoria ekonomiczna i prawna w polskim modelu zarządzania portami morskimi [w:] Łądowo-morskie systemy transportowe. Wybrane zagadnienia*, red. J. Dąbrowski, J. Miklińska, T. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015
12. Grzelakowski A.S., *Standard ogólnodostępności infrastruktury portowej i zasady jego realizacji w polskich portach morskich*, „Logistyka” 2015, nr 3
13. Grzelakowski A.S., *Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych [w:] Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, red. J. Witkowski, A. Skowrońska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2015
14. Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1998
15. <http://worldmaritimenews.com/archives/130052/maersk-msc-establish-ten-year-vsa/>
16. <http://www.kline.com/News-and-Press/2015/150216-CKYHE-Alliance-to-Reorganize-Europe-Service-Network.html>
17. *Infrastruktura transportu. Współczesne wyzwania rozwojowe*, red. A.S. Grzelakowski, M. Matczak, Wydawnictwo Instytutu Maszyn Przepływowych PAN, Gdańsk 2015

18. *Industry Trend: Global Shipping Industry brings restructured into four major Alliances to secure Competitive Price*, <http://blog.cyberlogitec.com/global-shipping-industry-trend-into-four-major-alliances-to-secure-competitive-price/>
19. Klimek H., *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010
20. Książkiewicz D., *Wpływ aliansów kontenerowych przewoźników morskich na funkcjonowanie rynków przewozów morskich*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu i Logistyka” 2014, nr 50
21. Marek R., *Alians jako strategia obniżenia kosztów logistycznych na przykładzie przedsiębiorstw żegluga morskiej* [w:] *Logistyka, systemy transportowe, bezpieczeństwo w transporcie*, Politechnika Radomska, Radom 2003
22. Marek R., *Alianse strategiczne a pozycja konkurencyjna na przykładzie przedsiębiorstw żegluga morskiej* [w:] *Rynki międzynarodowe i gospodarka globalna*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004
23. Marek R., *Alianse strategiczne a proces globalizacji na przykładzie przedsiębiorstw żegluga morskiej* [w:] *Konkurenceshopnost firm*, Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ostrava 2005
24. Marek R., *Alianse strategiczne w żegludze morskiej*, „Spedycja i Transport” 2000, nr 12
25. Marek R., *Fuzje i przejęcia w sektorze transportu morskiego*, „Spedycja i Transport” 2000, nr 10
26. Marek R., Mietlewski Z., *Alianse strategiczne a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw żegluga morskiej* [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2006
27. Meyer B., *Who wants to buy NOL?*, „American Shipper”, September 2015
28. Miotke-Dzięgiel J., *Morskie przewozy kontenerowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996
29. Morgan E.J., *A decade of EU merger control*, „International Journal of the Economics of Business” 2001, no. 8
30. Neider J., *Transport międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2012
31. Notteboom T.E., Rodrigue J.-P., *The corporate geography of global container terminal operators*, „Maritime Policy and Management” 2000, no. 4
32. Notteboom T.E., Rodrigue J.-P., *Port regionalization: Towards a new phase in port development*, „Maritime Policy and Management” 2005, no. 3
33. *Organizacja i technika transportu morskiego*, red. J. Kujawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2015
34. Packard W.V., *Shipping pools*, Lloyd’s of London Press, London 1989
35. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
36. *Przedsiębiorstwo. Zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007
37. Rivas J., *The EU merger regulation and the anatomy of the merger task force*, London – The Hague – Boston 1999
38. Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997
39. Stopford M., *Maritime economics*, Routledge, London – New York 2009
40. Strategom, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995
41. Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, WIG-Press, Warszawa 1998
42. *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*, red. Z. Krasucki, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000

43. *Zarządzanie strategiczne. Konceptje – metody*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003
44. Żurek J., *Alianse strategiczne – koncepcja ułatwiająca funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach kryzysu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2011, nr 8

THE DEVELOPMENT OF ALLIANCES IN SHIPPING CONTAINERS COMPANIES

SUMMARY

The permanently changes accrued in the container shipping carriers' environment firmly strengthened existing of strong strategic global-alliances. The global alliances of shipping carriers not always had a strategic character because of there were operating alliances, which mainly concentrated on trade, marketing and logistics activities. Not till than tremendous changes conditions of shipping companies' environment and strong and dominated position of one shipping container companies has given an impulse to enter into agreements of global strategic alliances. The strategic alliances in shipping container segment have given some improvement of possibilities of competition position to alliance's partners.

In the article, author has made precisely an analysis transformation of shipping container alliances and its influence on different participant of container transport chain, especially such companies as: feeder shipping carriers, sea terminal operators and sea ports management and also intermodal rail transport companies. The result of container sector' analysis, unfortunately we have seen more and more strong process of consolidation and centralization of capital in the whole container transport chain. No doubtfully, the process of consolidation and centralization of capital in container segment has been started by mega-shipping container carriers and afterwards it has been extended on sea container terminal operators, some logistics operators and finally on intermodal rail transport operators. Unfortunately the process of consolidated and centralization of capital in the container transport chain will be continued in the close future.

Keywords: feeder shipping carriers, ocean shipping alliances, sea container terminals, strategic alliances