

Robert Marek

# KONCENTRACJA I CENTRALIZACJA KAPITAŁU W SEKTORZE OPERATORÓW TERMINALI MORSKICH

## STRESZCZENIE

Początki procesu koncentracji i centralizacji w sektorze portowym sięgają ostatniej dekady XX w. Było to związane ze wzrostem nakładów inwestycyjnych, wynikających z wydatnego wzrostu procesów przeładunkowych w portach morskich, ich prywatyzacji oraz wzrostu liberalizacji dostępu, a także z wykorzystania urządzeń portowych, usług dodatkowych oraz dostępu do międzynarodowego transportu morskiego.

Świadectwem nowych form zachowań portów oraz operatorów terminali morskich jest coraz silniejsza współpraca między nimi, która postrzegana jest jako narzędzie umożliwiające wzrost konkurencyjności w gospodarce globalnej. W takiej sytuacji zarządy portów oraz operatorzy terminali morskich wchodzą w porozumienia o współpracy z innymi podmiotami, często konkurentami – stąd obserwowana jest olbrzymia dynamika wzrostu związków kooperacyjnych, które przyczyniają się do coraz wyższego poziomu koncentracji i centralizacji kapitału w analizowanych sektorach.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono proces koncentracji i centralizacji kapitału wybranych portów i terminali morskich w układzie poziomym i pionowym. W przeprowadzonej analizie uwzględniono motywy zagranicznej ekspansji badanych portów i terminali morskich, jej rozkład geograficzny, a także wykorzystywane formy i strategie rozwoju zewnętrznego.

**Słowa kluczowe:** terminale morskie

## Wstęp

Na świecie istnieją zróżnicowane rozwiązania dotyczące statusu prawno-własnościowo-organizacyjnego portów morskich. To zróżnicowanie ma swoje odzwierciedlenie w lokalnych tradycjach historycznych mających miejsce w Europie. Frank Suykens zidentyfikował trzy formy zarządzania portamiorskimi i ich własności w zależności od ich położenia geograficznego w Europie. Jego zdaniem w tradycji hanzeatyckiej dominowało municypalne zarządzanie portami, co obecnie jest typowe dla portów morskich zlokalizowanych w Europie Północno-Zachodniej i krajach skandynawskich. W tradycji łacińskiej dominowało zarządzanie portamiorskimi z silnym wpływem rządu centralnego, i tego typu rozwiązania możemy znaleźć we Francji i Europie Południowej. Zaś w tradycji anglosaskiej zwykle dominował trust portowy, w ramach którego samodzielne porty morskie łączyły się ze sobą w jeden podmiot gospodarczy. Na czele trustu portowego stał zarząd, który kierował produkcją usług portowych, ich sprzedażą, a także ustalał ich ceny oraz podejmował decyzje w sprawie podziału zysku. Porty morskie zorganizowane w truście traciły swoją samodzielność handlową, produkcyjną i prawną. Natomiast dotychczasowi właściciele samodzielnych portów morskich stawali się udziałowcami trustu. Ta forma zarządzania portamiorskimi została inkorporowana w portach morskich należących do Imperium Brytyjskiego<sup>1</sup>. Anglosaska forma zarządzania portamiorskimi i ich własności uległy radykalnej zmianie wraz z realizacją przez rząd Margaret Thatcher programu prywatyzacyjnego. Zgodnie z tym programem wszystkie porty morskie leżące na terytorium Wielkiej Brytanii zostały sprywatyzowane. Sprywatyzowane porty morskie musiały konkurować zarówno z portamiorskimi zewnętrznymi, tj. znajdującymi się poza terytorium Wielkiej Brytanii (konkurencja zewnętrzna), jak i z portami usytuowanymi w granicach jej terytorium (konkurencja wewnętrzna).

Rozwój form zarządzania portem morskim i ich własności wyodrębnił model zarządzania land lord<sup>2</sup>. Zgodnie z założeniami tego modelu zarząd portu morskiego odpowiedzialny jest za zarządzanie infrastrukturą portową i administrowaniem jego nieruchomości<sup>3</sup>. Natomiast działalność eksploatacyjna została przeniesiona do terminali przeładunkowych i spółek pomocniczych<sup>4</sup>. W tym układzie zarząd portu morskiego pełni niejako rolę „służebną” wobec morskich

<sup>1</sup> F. Suykens, *The future of European ports*, College of Europe, Brugge 1995, s. 11.

<sup>2</sup> J. Dąbrowski, H. Klimek, *Analiza systemów i modeli zarządzania portamiorskimi w Unii Europejskiej* [w:] *Porty morskie i żegluga w systemach transportowych*, red. J. Dąbrowski, T. Nowosielski, Uniwersytet Gdański. Instytut Transportu i Handlu Morskiego, Gdańsk 2014, s. 30.

<sup>3</sup> Do podstawowego zakresu działalności zarządu portu morskiego należą: zarządzanie nieruchomościami i infrastrukturą portową; prognozowanie, programowanie i planowanie rozwoju portu; budowa, rozbudowa, utrzymywanie i modernizacja infrastruktury portowej; pozyskiwanie nieruchomości na potrzeby rozwojowe portu; świadczenie usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej; zapewnienie dostępu do portowych urządzeń odbiorczych odpadów ze statków w celu przekazania ich do odzysku lub unieszkodliwiania.

<sup>4</sup> J. Neider, *Polskie porty morskie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 135.

operatorów terminali i spółek pomocniczych – zapewniając im warunki ekonomiczne i techniczno-technologiczne dla lepszego rozwoju w segmencie usług portowych<sup>5</sup>. W ramach modelu land lord zarząd portu morskiego nie jest nastawiony na generowanie zysku netto, ponieważ ma status spółki użyteczności publicznej<sup>6</sup>. Posiadanie przez port morski statusu spółki użyteczności publicznej w zasadzie eliminuje możliwość zakupu terminali poza granicą administracyjną portu morskiego. Przykładem takiego rozwiązania są polskie porty morskie mające podstawowe znaczenie dla gospodarki narodowej, tj. Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA, Zarząd Morskiego Portu Gdańsk SA, Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA. Zarząd portu morskiego może zgodnie z ustawą o portach i przystaniach morskich<sup>7</sup> pozyskiwać nieruchomości na potrzeby rozwojowe portu w swoich granicach administracyjnych. Granice administracyjne każdego polskiego portu morskiego są precyzyjnie określone we właściwych rozporządzeniach Ministra Infrastruktury<sup>8</sup>, co w zasadzie eliminuje możliwość realizowania ekspansji polskich portów morskich poprzez zakup terminali znajdujących się poza granicą administracyjną Polski.

Jednak nie wszystkie porty morskie przyjęły model land lord dla swojego funkcjonowania na rynku portowym. Wiele portów morskich położonych w krajach byłego Imperium Brytyjskiego uległo również procesowi prywatyzacji, ale nie przyjęły one modelu land lord do zarządzania portem. W związku z tym funkcje administracyjno-zarządcze i eksploatacyjno-usługowe znajdowały się wyłącznie w kompetencji zarządu morskiego portu. Sprywatyzowane porty morskie nie miały statusu podmiotów użyteczności publicznej, a status przedsiębiorstw prywatnych przyjął formę prawną organizacyjną spółek akcyjnych. Zarządy morskich portów kierowały się przede wszystkim maksymalizowaniem wartości rynkowej dla akcjonariuszy, a forma spółki akcyjnej stwarzała im możliwość tworzenia łańcuchów podmiotów powiązanych kapitałowo i personalnie. Wynika to z faktu, że spółka akcyjna może być akcjonariuszem w innej spółce, a ta z kolei w następnej itd. Przyjęta forma spółki akcyjnej przez prywatne zarządy portów morskich oraz nastawienie na maksymalizowanie wartości rynkowej dla swoich akcjonariuszy przyczyniły się nie tylko do rozwoju usług portowych w granicach administracyjnych portu, lecz także do szukania okazji na zewnątrz w postaci zakupu innych portów morskich lub terminali i do zawierania porozumień o współpracy (aliansów). Te prywatne zarządy portów morskich w głównej mierze przyczyniają się do koncentracji i centralizacji kapitału w sektorze portowym, poprzez łańcuch podmiotów, powiązanych kapitałowo i personalnie.

<sup>5</sup> Na temat usług portowych zob. H. Klimek, *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010 oraz A.S. Grzelakowski, *Rynki usług portowych (funkcjonowanie, wartościowanie, regulacja)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1983.

<sup>6</sup> K. Misztal, *Polskie porty morskie w świetle wyzwań XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2006, nr 3, s. 65.

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz. U. Nr 9, poz. 44, art. 13).

<sup>8</sup> Rozporządzenia Ministra Infrastruktury określające granicę dla portów Gdynia, Gdańsk, Szczecin i Świnoujście (Dz. U. Nr 35, poz. 293 i 294; Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1502; Dz. U. Nr 119, poz. 1010).

## 1. Przesłanki koncentracji i centralizacji kapitału w sektorze terminali morskich

Gospodarka rynkowa i jej mechanizmy systemowo-regulacyjne<sup>9</sup> stwarzają portom morskim różne możliwości działania na rynku. Mogą one działać jako samodzielne organizmy bądź też łączyć się w większe organizacje gospodarcze, przyczyniając się do koncentracji i centralizacji kapitału. Przez koncentrację kapitału rozumie się „zakres, w jakim nieliczne podmioty dostawców zaspakajają popyt na rynku”<sup>10</sup>. Połączenia lub porozumienia (alianse) portów morskich oraz przedsiębiorstw sfery eksploatacyjnej (głównie kontenerowych terminali morskich) są wynikiem inicjatywy podjętej przez te podmioty, które widzą w tym szansę na skuteczniejsze funkcjonowanie na rynku i umocnienie swojej pozycji konkurencyjnej lub są skutkiem działań wymuszonych przez podmioty ekonomicznie i technologicznie silniejsze. Koncentracja i centralizacja kapitału wywiera zasadniczy wpływ na charakter współczesnego rynku portowego.

W gospodarce wolnorynkowej wahania cen rynkowych regulowane są m.in. przez efektywną alokację zasobów (naturalnych, kapitałowych i ludzkich) w sferze konsumpcji, produkcji i wymiany dóbr. Tym wahaniom cen rynkowych podlegają usługi portowe oferowane przez zarządy portów morskich, które działają pod presją konkurencji rynkowej. Jednocześnie zarządy portów morskich muszą dokonywać w sposób efektywny alokacji posiadanych zasobów. Efektem ich skutecznego zarządzania ukierunkowanego na kształtowanie relacji pomiędzy ceną za usługi portowe a efektywną alokacją zasobów jest osiągany poziom zysku. Wysoki poziom zysku wypracowany przez przedsiębiorstwo portowe stanowi bazę kapitałową umożliwiającą dalszy jego rozwój na rynku portowym. W miarę jak rozrastają się porty morskie, czy to w wyniku upływu czasu, czy strategicznych decyzji, ich koncentracja i centralizacja kapitału wzrasta. Koncentracja i centralizacja kapitału w działalności gospodarczej portów morskich może występować w dwóch podstawowych formach:

- Jako koncentracja pozioma polegająca na rozrastaniu się poszczególnych portów morskich (operatorów terminali morskich) w wyniku akumulacji kapitału, w drodze rozwoju wewnętrznego lub zewnętrznego. Wyrazem koncentracji poziomej jest zwiększenie obszaru działalności oferowanych usług bądź wykorzystania nowych technik i technologii transportowych. W wyniku koncentracji poziomej porty morskie (operatorzy terminali morskich) przyjmują formę holdingów lub koncernów działających w sektorze portów (terminali morskich).
- Jako koncentracja pionowa polegająca na łączeniu się portów morskich lub/i terminali obejmujących poszczególne etapy cyklu przemieszczania ładunków.

<sup>9</sup> A.S. Grzelakowski, *Systemowo-regulacyjne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju portów morskich* [w:] *Funkcjonowanie i rozwój polskich portów morskich w świetle zapisów „Zielonej Księgi” polityki morskiej Unii Europejskiej*, red. K. Chwesiuk, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2009, s. 100.

<sup>10</sup> R. Koch, *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 106.

Wyrazem koncentracji poziomej jest rozszerzenie lub zwiększenie różnorodności oferowanych usług portowych (terminalowych) bądź wykorzystanie i/lub łączenie nowych technik i technologii transportowych. Za przykład mogą posłużyć ci operatorzy portów i terminali kontenerowych, którzy wchodzi w działalność transportu morskiego lub/i lądowego, w działalność magazynową i dystrybucyjną itp. W wyniku koncentracji pionowej porty morskie i operatorzy terminali morskich przyjmują często formę konglomeratów działających w omawianych sektorach.

Warto podkreślić, że wzrost koncentracji i centralizacji kapitału oznacza kształtowanie się rynku monopolistycznego. Z teorii ekonomii wiemy, że istnieje kilka stopni monopolizacji rynku, inaczej mówiąc – kilka stopni opanowania danej produkcji i danego rynku zbytu. Po stronie wytwórców można wyodrębnić<sup>11</sup>:

- pełny monopol,
- duopol,
- oligopol,

a po stronie nabywców:

- pełny monopson,
- oligopson.

Należy jednak podkreślić, że używane często w publikacjach pojęcie „monopol” (lub „monopole”) najczęściej dotyczy struktur oligopolistycznych, a nie monopolu pełnego. O oligopolu mówimy wówczas, gdy na rynku działa kilka przedsiębiorstw, z których każde reprezentuje tak znaczny udział w produkcji lub zbycie, że ma możliwość kształtowania ceny sprzedaży swojej usługi lub produktu<sup>12</sup>.

W sektorze portowym dominującą formą są podmioty, które mają charakter oligopolu, a nawet monopolu naturalnego. Monopol naturalny istnieje na rynku usług portowych (terminalowych) lub w jego segmencie w sytuacji, gdy działa tylko jeden podmiot oferujący swoje usługi. Na rynku portowym (terminalowym) często jedynym podmiotem oferującym usługi jest zarząd morskiego portu albo powołana przez niego spółka eksploatacyjna<sup>13</sup>. Przykładem naturalnego monopolu na rynku polskim jest obsługa ładunku LNG, gdyż istnieje tylko jeden terminal LNG w porcie w Świnoujściu<sup>14</sup>, a poszczególne podmioty dyspozycyjne nie mają innej alternatywy. Jednak w granicach administracyjnych większości portów morskich mamy najczęściej kilka terminali obsługujących ten sam rodzaj ładunków (np. Port Gdynia – BCT i GTC, Port Gdańsk – DCT, GTK). W związku z tym w większości przypadków mamy do czynienia z typowym rynkiem oligopolistycznym.

<sup>11</sup> S. Borowicz, S. Ładyka, T. Łodykowski, *Ekonomika transportu morskiego*, PWE, Warszawa 1978, s. 86.

<sup>12</sup> W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 501.

<sup>13</sup> H. Klimek, *Funkcjonowanie rynków...*, s. 183.

<sup>14</sup> Więcej na temat terminalu LPG zob. M. Matczak, *Możliwości rozwojowe oraz rola terminala LNG w Świnoujściu na rynku gazowym Bałtyku oraz Europy Północnej i Wschodniej*, „Logistyka” 2012, nr 5, s. 642–651.

Powyższe rozgraniczenia są w znacznej mierze uproszczone. Rzeczywisty charakter stosunków w sektorze portowym jest znacznie bardziej złożony. Charakterystycznym zjawiskiem jest interferencja stosunków rynkowych typowych dla różnych rodzajów podmiotów uczestniczących w procesie obsługi ładunków w portach morskich. Niejednokrotnie mamy do czynienia z substytucją usług portowych. Gdy następuje spadek popytu na określony rodzaj ładunku, to operatorzy terminali morskich obsługują inne rodzaje ładunków, np. w Bałtyckim Terminalu Kontenerowym nie tylko przeładowuje się kontenery, lecz także ładunki ciężkie i ponadgabarytowe.

Typowym zjawiskiem we współczesnym sektorze portowym jest narastanie stopnia koncentracji obsługi masy ładunkowej. Tradycyjny układ stosunków polegający na dominacji oligopolu portowych zmienia się w związku ze wzrostem roli dużych mega-przewoźników oceanicznych, co oznacza powstanie po stronie popytu układu zbliżonego do oligopolu. Wiąże się z tym względne osłabienie możliwości negocjacji ceny i warunków obsługi statków oceanicznych przez poszczególne porty morskie.

U podstaw koncentracji kapitału zaangażowanego w sektorze portowym leżą:

- wysoki poziom zaangażowania kapitału w środki przeładunkowo-manipulacyjne, transportowe oraz inwestycje towarzyszące;
- znaczny udział kosztów stałych w kosztach eksploatacji portów morskich oraz terminali.

Wynikają z tego następujące skutki:

- indywidualne zarządy portów morskich oraz operatorzy morskich terminali nie rozporządzają zasobami wystarczającymi do rozwiązania zadań, jakie stawia przed nimi wysokiej jakości obsługa ładunków, w szczególności kontenerów; w związku z tym szukają możliwości finansowych na zewnątrz, np. w postaci partnerstwa publiczno-prywatnego<sup>15</sup>.

Powyższe przesłanki prowadzą do coraz większego stopnia koncentracji i centralizacji kapitału w ujęciu poziomym i pionowym. Niewątpliwie prowadzi to do zmiany sił rynkowych poszczególnych uczestników obrotu portowo-morskiego.

## 2. Kierunki koncentracji i centralizacji kapitału w sektorze terminali

Wielofunkcyjność i złożoność ośrodka podaźowego, jakim jest port morski, skutkuje stosowaniem różnych modeli zarządzania i administrowania w zależności od formy i charakteru własności zasobów będących w dyspozycji osób zarządzających portem morskim. W konsekwencji Andrzej S. Grzelakowski wyodrębnia pięć modeli organizacji sfery produkcji usług portowych<sup>16</sup>:

<sup>15</sup> *Organizacja i funkcjonowanie portów morskich*, red. K. Misztal, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 124.

<sup>16</sup> A.S. Grzelakowski, M. Matczak, *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem portowym, podstawowe zagadnienia*, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2006, s. 14–15.

- model silnej koncentracji świadczenia usług w układzie poziomym i pionowym, przyczyniający się do rynku quasi-monopolistycznego;
- model umiarkowanej koncentracji poziomej i pionowej, prowadzący do występowania rynku oligopolistycznego (charakterystyczny dla portów: niemieckich, greckich i francuskich);
- model znacznej dekoncentracji realizowanych usług portowych, w rezultacie rynek przyjmuje postać polipolistyczną, zbliżoną do polipolu (charakterystyczny dla portów belgijskich i holenderskich);
- model umiarkowanej dekoncentracji poziomej i pionowej, w rezultacie rynek przyjmuje kształt ograniczonego oligopolu, zmierzającego w kierunku polipolu (charakterystyczny dla portów brytyjskich i niektórych portów włoskich);
- modele mieszane, stanowiące rozwiązanie hybrydowe wymienionych wyżej modeli, przykładem takiego modelu może być silna koncentracja pozioma w sferze usług techniczno-wykonawczych i umiarkowana dekoncentracja pozioma i pionowa w sferze świadczonych usług dyspozycyjnych lub vice versa (tego typu rozwiązanie jest charakterystyczne dla portów morskich: portugalskich, hiszpańskich, skandynawskich oraz nowych członków UE, w tym Polski).

W oparciu o dokonaną analizę struktur ośrodków podaźowych portów morskich należących do Unii Europejskiej można wskazać ich cechy szczególne, do których należą:<sup>17</sup>

- zróżnicowane formy powiązań kapitałowych producentów usług portowych z ich użytkownikami, np. powiązania poziome w ramach ośrodka podaźowego oraz powiązania pionowe w ramach integracji ogniw lądowo-morskich łańcuchów transportowych;
- brak rozróżnienia podmiotowo-organizacyjnego pomiędzy rozdzieleniem sfery produkcji usług techniczno-wykonawczych od sfery produkcji usług dyspozycyjnych;
- dominacja sektora prywatnego wewnątrz ośrodka portowego, w tym wzrastający udział kapitału międzynarodowego (zarówno w obszarze usług dyspozycyjnych, jak i techniczno-wykonawczych).

Przedstawione wyżej modele organizacji ośrodków podaźowych wewnątrz portu morskiego i samych portów morskich odnoszą się do koncentracji i centralizacji całościowej. Przy czym koncentracja i centralizacja kapitału w sektorze portowym i terminalowym może być przyśpieszona wejściem do tych sektorów holdingów finansowych (tab. 1). Holdingi finansowe są zainteresowane wysoką rentownością<sup>18</sup> oraz rozproszeniem ryzyka portfela inwestycyjnego ze względu na położenie portów i terminali morskich w różnych regionach świata. W tego typu powiązaniu przeważa kapitałowa kontrola terminali kontenerowych. Holding finansowy nie jest w stanie realizować funkcji sektorowej ani kontrolować

<sup>17</sup> Tamże, s. 15.

<sup>18</sup> R. Marek, *Strategie globalnych operatorów terminali kontenerowych* [w:] *Kierunki rozwoju polskiego transportu morskiego – programy i rzeczywistość*, red. H. Klimek, J. Dąbrowski, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 99.

merytorycznie działalności operacyjnej operatora terminalu kontenerowego. W związku z tym koncentruje swoją uwagę niemal wyłącznie na efektywności kapitałowej i działalności czysto finansowej. Holding finansowy ma specjalistów-analityków, którzy przeprowadzają analizy działalności terminalu kontenerowego z punktu widzenia jego dynamiki rozwoju i możliwości osiągnięcia założonej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału.

**Tabela 1.** Przykłady koncentracji i centralizacji kapitału w sektorze portowym i terminalowym

| Przedsiębiorstwa sztauerskie   | Przedsiębiorstwa żeglugowe   | Holdingi finansowe   |
|--|--|--|
| Integracja pozioma   | Integracja pionowa   | Dywersyfikacja portfela  |
| Działalność operacyjna jest działalnością podstawową; inwestowanie w terminale kontenerowe ma na celu rozwój oraz dywersyfikację działalności. | Żegluga morska jest działalnością podstawową; inwestowanie w terminale kontenerowe ma na celu wsparcie funkcji podstawowych. | Zarządzanie aktywami finansowymi stanowi działalność podstawową; celem inwestowania w terminale kontenerowe jest wzrost wartości i generowanie przychodów.         |
| Rozwój w wyniku bezpośrednich inwestycji.  | Rozwój w wyniku bezpośrednich inwestycji lub przez przedsiębiorstwa zależne.   | Rozwój poprzez przejęcia, fuzje i reorganizację aktywów.   |
| PSA (publiczny), HHLA (publiczny), Eurogate (prywatny), HPH (prywatny), ICTSI (prywatny), SSA (prywatny).                                      | APM (prywatny), COSCO (publiczny), MSC (prywatny), APL (prywatny), Hanjin (prywatny), Evergreen (prywatny)                   | DPW (Sovereign Wealth Fund), Port America (AIG, Fund), RREEF (Deutsche Bank, fundusz), Macquarie Infrastructure (fundusz), Morgan Stanley Infrastructure (fundusz) |

Źródło: T. Notteboom, J.-P. Rodrigue, *The future of containerization: Perspectives from maritime and inland freight distribution*, "GeoJournal" 2009, no. 1, s. 7–22.

Oprócz koncentracji i centralizacji kapitału dotyczących całych podmiotów gospodarczych możemy wyodrębnić ujęcie funkcjonalne. Oznacza to, że porty morskie mogą ze sobą współpracować, tworząc powiązania poziome i pionowe w ramach określonych funkcji, takich jak: tworzenie platform umożliwiających promowanie wspólnych interesów, tworzenie sieci krajowych i międzynarodowych umożliwiających wspólne podejmowanie działań marketingowych, tworzenie platform dzielenia się doświadczeniami i dobrymi praktykami. Przykładami tego typu rozwiązań mogą być: Portbase, Keyrail i EcoPorts. Te trzy funkcjonalne rozwiązania koncentracji i centralizacji kapitału za pomocą integracji zostaną przedstawione przede wszystkim pod kątem obecnych tendencji rozwojowych w sektorze portowym i terminali morskich, głównie kontenerowych.



## Portbase

Wiele portów morskich wspólnie współpracuje w zakresie bardziej efektywnej wymiany informacji i dokumentacji między wszystkimi ogniwami zaangażowanymi w łańcuchu logistycznym. W rezultacie dwa porty morskie Rotterdam i Amsterdam stworzyły wspólny nowy *Port Community System*<sup>19</sup>. Za pomocą tej wspólnej platformy informatycznej następuje przepływ informacji między różnymi interesariuszami tych portów morskich. Portbase jest wynikiem połączenia *Port Community System* portów Rotterdam i Amsterdam w jeden wspólny nowy *Port Community System*<sup>20</sup>.

## Keyrail

Zarządy portów morskich Rotterdamu i Amsterdamu wspólnie eksploatują połączenia kolejowe za pomocą spółki Betuwe. Oba zarządy portu morskiego mają udziały w wysokości – 35% (Rotterdam) i 15% (Amsterdam). Zaś ProRail, administrator duńskiej infrastruktury kolejowej, posiada 50% udziałów w tej spółce. Powiązanie kolejowe Betuwe dedykowane jest transportowi kontenerów i łączy porty Rotterdam i Amsterdam z siecią kolejową Niemiec. W ten sposób Keyrail oferuje połączenia kolejowe między portami holenderskimi a zapleczem europejskim. Zarządy obu portów morskich współpracują z terminalami kontenerowymi, przedsiębiorstwami przeładunkowymi, przewoźnikami, operatorami, załadowcami i administratorami infrastruktury<sup>21</sup>.

## EcoPorts<sup>22</sup>

Jest to zrzeszenie portów morskich. W jego skład wchodzi ok. 150 portów europejskich, które organizują się w zakresie wymiany dobrych praktyk w obszarze najlepszych rozwiązań dotyczących środowiska naturalnego. W rezultacie pojawiły się różne powiązania poziome między portami morskimi, np. dotyczące zarządzania hałasem w portach Europy (NoMEPorts) oraz dla określenia standardów w ramach Systemu Zarządzania Hałasem (ang. *Noise Management System*) w portach morskich. W ramach EcoPorts zarządy portów morskich współpracują w zakresie innowacji oraz prawnych rozwiązań dotyczących aspektów ochrony środowiska naturalnego<sup>23</sup>.

<sup>19</sup> *Port Community System* obecnie nie funkcjonuje w żadnym polskim porcie morskim, aczkolwiek wykorzystywane są jego niektóre funkcje, np. przepływ informacji pomiędzy terminalem BCT a urzędem celnym. Powstała również inicjatywa oddolna terminalu BCT Gdynia i DCT Gdańsk, aby tego rodzaju system stworzyć w Porcie Gdynia i Porcie Gdańsk.

<sup>20</sup> <http://www.portbase.com> (dostęp: 30.06.2016).

<sup>21</sup> <http://www.keyrail.nl> (dostęp: 30.06.2016).

<sup>22</sup> Więcej na ten temat zob.: M. Klopott, *Restructuring of environmental management in Baltic ports: case of Poland*, „Maritime Policy and Management” 2013, no. 5, s. 439–450 oraz A.S. Grzelakowski, *Porty morskie wobec wyzwań ładu zintegrowanego Unii Europejskiej* [w:] *Porty morskie i żegluga...*, s. 21.

<sup>23</sup> <http://www.ecoport.com> (dostęp: 10.02.2016).

Przedstawione rozwiązania można zaliczyć do miękkich inwestycji prowadzących do integracji środowiska portowego, które wzmacniają proces koncentracji i centralizacji kapitału między portami morskimi oraz ośrodkami podaży usług portowych.

### 3. Integracja pozioma w sektorze operatorów terminali morskich

Tradycyjni uczestnicy segmentu terminali rozszerzyli swoją działalność od lokalnej ku globalnej w zasadzie w sposób naturalny. Proces integracji poziomej z jednej strony był naturalnym procesem rozwoju, a z drugiej strony stanowił formę obronną przed silnie skonsolidowanym segmentem przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej, który zaczął również inwestować w budowę nowych terminali kontenerowych. Zarządy portów morskich oraz operatorzy terminali kontenerowych, nie chcąc utracić w znaczący sposób swojej siły przetargowej<sup>24</sup>, poddali się procesowi konsolidacji i centralizacji kapitału, tworząc sieci terminali morskich.

Dodatkowym czynnikiem przemawiającym za konsolidacją i centralizacją kapitału w segmencie operatorów terminali morskich był fakt, że wiele przedsiębiorstw żeglugowych chciało podnieść swoją efektywność funkcjonowania na rynku, a to wymagało szybszej obsługi statku w porcie morskim oraz po niskich kosztach. Tego warunku zarządy portów morskich i operatorzy terminali morskich nie spełniali. W rezultacie stanęli w obliczu ryzyka utraty ważnych klientów (przedsiębiorstw żeglugi kontenerowej) i to nie z powodu deficytu infrastruktury portowej lub źle realizowanych operacji terminalowych, ale z powodu wchodzenia przewoźników oceanicznych w sektor terminali morskich. Ryzyko utraty klientów (niektórych przewoźników oceanicznych) przez operatorów terminali morskich wzrosło wraz ze wzrostem liczby aliansów<sup>25</sup> i liczby ich członków.

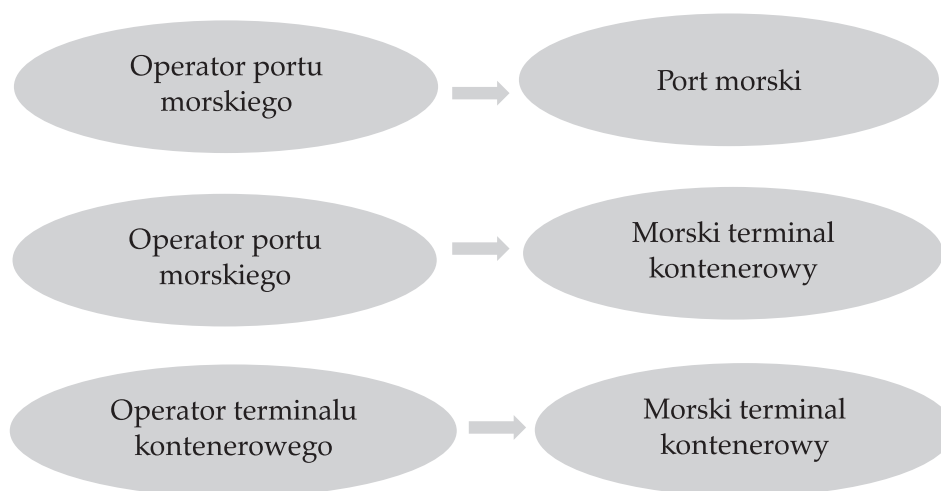
Niestety, przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej mają bardzo silną pozycję na rynku, gdyż decydują o obecnych i przyszłych połączeniach serwisowych, co prowadzi do powstania wielu nowych portów hubowych (ang. *hub port*)<sup>26</sup> lub portów niehubowych. W ramach portu morskiego zwykle funkcjonuje kilka terminali morskich specjalizujących się w obsłudze tego samego rodzaju ładunku. Terminale te silnie konkurują między sobą pod względem cen o stałą obsługę statków przewoźnika żeglugi morskiej.

<sup>24</sup> B. Slack, C. Comtois, G. Sletmo, *Shipping lines as agents of change in the port industry*, „Maritime Policy and Management” 1996, no. 23, s. 289–300.

<sup>25</sup> T. Notteboom, *Consolidation and contestability in the European container handling industry*, „Maritime Policy and Management” 2002, no. 29, s. 257–269.

<sup>26</sup> Port hubowy to taki, w którym większość ładunków przywożona jest do portu morskiego statkami oceanicznymi, a następnie ładunki te są przeładowywane w porcie morskim (bezpośrednio w relacji statek oceaniczny – statek feederowy lub pośrednio statek oceaniczny – plac składowy terminalu kontenerowego – statek feederowy) na statki dowozowo-odwozowe (statki feederowe) i dalej ładunki te są przewożone do innych portów morskich. W związku z tym ładunki te nie wchodzą do zaplecza portu hubowego.

W rezultacie na rynku pojawiły się zarządy portów morskich i operatorzy terminali kontenerowych o zasięgu globalnym. Globalnymi operatorami są zarówno zarządy mega-portów morskich, jak i globalni operatorzy terminalowi. Zarządy portów morskich inicjują decyzje o fuzji z innymi zarządami portów morskich<sup>27</sup>, zawiązują z innymi zarządami portów morskich alianse<sup>28</sup>, jak również inwestują w terminale kontenerowe zlokalizowane w innych portach morskich. Natomiast globalni operatorzy terminali głównie inwestują w zakup innych terminali kontenerowych, a także realizują budowę nowych terminali w różnych portach morskich na świecie. Powyższe działania zarządów portów morskich i operatorów terminali kontenerowych zostały zobrazowane na rysunku 1.



**Rysunek 1.** Kierunki rozwoju operatorów portu i terminali kontenerowych  
Źródło: Opracowanie własne.

Wymienione działania uczestników sektora portowego i terminali kontenerowych przyczyniają się do konsolidacji i centralizacji kapitału, czego wyrazem był wysoki udział w rynku kontenerowym czterech globalnych graczy, takich jak: A.P. Møller Terminals – APM Terminals (52 mln TEU), Dubai Port World – DPW (41,6 mln TEU), Hutchison Port Holdings – HPH (60,9 mln TEU), Port Singapur Authority – PSA International (47,6 mln TEU), którzy w 2006 r. łącznie przeładowali 201,9 mln TEU<sup>29</sup>. Już wtedy tych czterech operatorów posiadało łącznie w swoich portfelach ok. 30–40 terminali kontenerowych. Zarządy holdingów portowych (DPW, HPH i PSA International) coraz intensywniej zaczęły realizować strategie

<sup>27</sup> A.S. Grzelakowski, *Przewidywana fuzja przedsiębiorstw portowych w RFN jako forma ich nowych dostosowań rynkowych do nasilającej się konkurencji międzynarodowej w przewozach kontenerowych drogą morską*, Hamburg 1998, s. 4. Przykładem ostatniej fuzji portów morskich jest połączenie pięciu przedsiębiorstw portowych (Ningbo, Zhoushan, Jiaying, Taizhou i Wenzhou) w Zhejiang Seaport Group. Fuzja tych przedsiębiorstw portowych miała miejsce w Chińskiej Republice Ludowej w 2015 r.

<sup>28</sup> S. Szwankowski, *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 129.

<sup>29</sup> J.-P. Rodrigue, T. Notteboom, *Global networks in the container terminal operating industry*, [www.port-technology.org](http://www.port-technology.org) (dostęp: 17.12.2015).

rozwoju poprzez fuzje i przejęcia innych przedsiębiorstw portowych i terminali morskich zlokalizowanych w różnych regionach świata, doprowadzając do coraz większej koncentracji i centralizacji kapitału.

Przejawem realizacji strategii fuzji i przejęć był szybki rozwój czołowego obecnie operatora terminali – APM Terminals. Operator ten, realizując strategię przejęć, kształtuje swój portfel inwestycyjny, w którego skład wchodzi terminale kontenerowe zlokalizowane w różnych regionach świata. W rezultacie zarząd APM Terminals poprzez przejęcia oraz budowę terminali od podstaw w 2013 r. posiadał już 63 terminale, a w 2015 r. zwiększył ich liczbę do 65. Również DP World przeprowadził szybką ekspansję swojego rozwoju poprzez przejęcia – przejął CSX World Terminal (2005) i P&O Ports (2006) za ok. 8 mld USD<sup>30</sup>. Te dwa przejęcia umocniły pozycję DP World na rynku usług oferowanych przez terminale kontenerowe w Chinach, Hongkongu, południowo-wschodniej Azji, Australii oraz w obu Amerykach i Europie.

Ponadto w 2006 r. DP World zakupił amerykańskie terminale kontenerowe w portach morskich, takich jak: Baltimore, Miami, Nowy Orlean, Nowy Jork i Filadelfia<sup>31</sup>. W wyniku dalszych przejęć i budowy terminali od podstaw (np. London Gateway Port Terminal – Wielka Brytania) DP World zarządzał 65 terminalami kontenerowymi w 2015 r. W wyniku przejęć i budowy nowych terminali kontenerowych globalni operatorzy zwiększają liczbę przeładowanych kontenerów oraz zwiększają swój udział w rynku kontenerowym (zob. tab. 2).

**Tabela 2.** Globalni operatorzy terminali morskich

| 2001          |         |              | 2006          |         |              |
|---------------|---------|--------------|---------------|---------|--------------|
| Operator      | mln TEU | Udział [w %] | Operator      | mln TEU | Udział [w %] |
| HPH           | 29,3    | 11,80        | HPH           | 60,9    | 13,90        |
| PSA           | 19,5    | 7,90         | APMT          | 52,0    | 11,90        |
| APMT          | 13,5    | 5,50         | PSA           | 47,4    | 10,70        |
| P&O Ports     | 10,0    | 4,00         | DP World      | 41,6    | 9,40         |
| Eurogate      | 8,6     | 3,50         | COSCO Pacific | 22,0    | 5,00         |
| DPA           | 4,7     | 1,90         | Eurogate      | 11,7    | 2,70         |
| Evergreen     | 4,5     | 1,90         | Evergreen     | 9,4     | 2,10         |
| COSCO Pacific | 4,4     | 1,80         | SS Marine     | 8,9     | 2,00         |
| Hanjin        | 4,2     | 1,70         | MSC           | 7,6     | 1,70         |
| SS Marine     | 4,0     | 1,60         | HHLA          | 6,6     | 1,50         |
| Suma          | 102,7   | 41,6         | Suma          | 268,1   | 60,90        |

<sup>30</sup> *Transport geographies, mobilities, flows and spaces*, eds. R. Knowles, J. Shaw, I. Docherty, Blackwell, Oxford 2008, s. 168.

<sup>31</sup> Tamże.

| 2009          |         |                 | 2012             |         |                 |
|---------------|---------|-----------------|------------------|---------|-----------------|
| Operator      | mln TEU | Udział<br>(w %) | Operator         | mln TEU | Udział<br>(w %) |
| HPH           | 64,2    | 13,60           | PSA              | 50,9    | 8,20            |
| APMT          | 56,9    | 12,00           | HPH              | 44,8    | 7,20            |
| PSA           | 55,3    | 11,70           | APMT             | 33,7    | 5,40            |
| DP World      | 45,2    | 9,50            | DP World         | 33,4    | 5,40            |
| COSCO Pacific | 32,5    | 6,90            | COSCO<br>Pacific | 17,0    | 2,70            |
| MSC           | 16,4    | 3,50            | TIL              | 13,5    | 2,20            |
| Eurogate      | 11,7    | 2,50            | CSTD             | 8,6     | 1,40            |
| Evergreen     | 8,6     | 1,80            | Hanjin           | 7,8     | 1,30            |
| SSA Marine    | 7,7     | 1,60            | Evergreen        | 7,5     | 1,20            |
| CMA-CMG       | 7       | 1,50            | Eurogate         | 6,5     | 1,00            |
| Suma          | 305,5   | 64,60           | Suma             | 223,7   | 36,00           |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.-P. Rodrigue, T. Notteboom, *Emerging global networks in the container terminal operating industry*, Chapter%2014-Notteboom-Rodrigue%20(1).pdf (dostęp: 10.12.2015); [http://unctad.org/en/PublicationChapters/rmt2014ch4\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationChapters/rmt2014ch4_en.pdf) (dostęp: 10.12.2015).

Inne holdingi portowe nie zostały w tyle za APM Terminals i DP World, ponieważ również inwestowały w terminale kontenerowe. W rezultacie w 2013 r. dziewięciu czołowych operatorów terminali kontrolowało łącznie 352 morskie terminale, zlokalizowane w różnych regionach świata. W wyniku rozwoju zewnętrznego i wewnętrznego operatorzy terminalowi APM Terminals i DP World mają zbilansowany portfel terminali kontenerowych obejmujący większość regionów.

Holdingi portowe podlegają integracji poziomej (horyzontalnej), która umożliwia im ekspansję prowadzącą do wzrostu stopnia koncentracji i centralizacji kapitału na globalnym rynku kontenerowym. Udział największego operatora portowego PSA International w globalnym rynku w 2014 r. został oszacowany na poziomie 8,1%, z rocznym obrotem wynoszącym 55,1 mln TEU<sup>32</sup>. Podejmowane inicjatywy rozwoju zewnętrznego przez zarządy holdingów portowych funkcjonujących na globalnym rynku tworzą sieć portów i terminali kontrolujących szlaki morskie z Azji do innych regionów świata, w szczególności do Ameryki Północnej i Europy. Zarządy globalnych holdingów portowych budują sieć portów i terminali po to, aby zaspokoić potrzeby przeładunkowe swoich klientów, znajdujących się przede wszystkim na ich przedpolu. Do tej pory zarządy morskich portów koncentrowały się głównie na zabezpieczeniu swojej pozycji konkurencyjnej na zapleczu portu, natomiast dzisiaj walka o klienta lub jego utrzymanie

<sup>32</sup> <http://www.seatrade-maritime.com/news/asia/psa-again-tops-global-terminal-operator-throughput-standings-in-2014.html> (dostęp: 22.12.2015).

rozgrywa się już na przedpolu. Zmieniające się struktury własnościowe portów morskich oraz morskich terminali kontenerowych działających w ich granicach administracyjnych powodują wzrost i złożoność czynników konkurencyjności zarówno w układzie regionalnym, jak i globalnym.

Wzrost poziomu koncentracji i centralizacji kapitału osiągniany przez globalnych operatorów terminali morskich powoduje, że poszczególni klienci (przewoźnicy żeglugi kontenerowej) mogą mieć trudności w dostępie do nabrzeży oraz uzyskania niskich stawek portowych, a w konsekwencji osiągnięcia rentownego obrotu ładunkami skonteneryzowanymi. Należy podkreślić, że pomimo wzrostu poziomu koncentracji i centralizacji kapitału w sektorze operatorów terminali nadal jest on bardzo niski. Ponadto w ostatnim czasie globalni operatorzy terminali kontenerowych sprzedawali udziały w posiadanych terminalach, co przyczyniło się do spadku koncentracji i centralizacji kapitału na rynku. Na przykład operator APM Terminals sprzedał udziały w terminalach kontenerowych leżących w takich portach, jak: Charleston (Karolina Południowa), Jacksonville (Floryda), Houston (Texas), Portsmouth (Wirginia), Gioia Tauro, Hawr<sup>33</sup>.

Oprócz wymienionej czwórki na globalnym rynku istnieją również inne holdingi portowe i terminalowe, zarządzane przez specjalistyczne przedsiębiorstwa prywatne, takie jak: SSA Marine; Ports America, Eurokai Holding, Yilport Holding, Shanghai International Port (Group), Busan Port Authority, Global Ports Investments. Większość tych operatorów portowych i terminali ma status lokalny.

Jednak na szczególną uwagę zasługuje port holding Eurogate oraz Contship Italia, które łączą ze sobą kapitałowo morskie terminale kontenerowe Niemiec oraz Włoch. Jednocześnie Eurogate i Contship Italia są nadal kontrolowane przez: Eurokai Holding i BLG Holding<sup>34</sup>. W rezultacie ciągi ładunków idące z Morza Śródziemnego przechodzą przez porty włoskie do portów niemieckich i w dalsze destynacje przez Morze Północne lub Bałtyckie oraz vice versa. W tym przypadku mamy powiązania portów morskich w układzie dwóch krajów. W skład terminali kontenerowych wchodzi po stronie Niemiec: Eurogate Bremerhaven, Eurogate Hamburg i Eurogate Wilhelmshaven, a po stronie Włoch: La Spezia, Cagliari, Salerno, Gioia Tauro, Ravenna. Eurogate rozszerzyła swoją działalność na następujące porty morskie: Rijeka (Chorwacja) Lizbona (Portugalia), Ust Ługa (Rosja).

Silna koncentracja kapitału i centralizacja między portami niemieckimi i włoskimi oraz terminalami kontenerowymi w nich zlokalizowanymi powodują, że ten układ jest silnie broniony przez jego uczestników. Pojawienie się kontrpropozycji zniwelowania siły tego układu przez powiązanie portów polskich z portami słoweńskimi łączącymi Morze Bałtyckie z Morzem Adriatyckim<sup>35</sup> przyczyniłoby

<sup>33</sup> <http://www.apmterminals.com/en/about-us/financials> (dostęp: 10.12.2015).

<sup>34</sup> W. Reszka, *Uwarunkowania konkurencyjności w krajach Unii Europejskiej* [w:] *Konkurencyjność transportu morskiego Polski*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu Morskiego” 1999, nr 19, s. 85.

<sup>35</sup> Więcej na ten temat zob. A.S. Grzelakowski, *Autostrady morskie jako elementy infrastruktury logistycznej europejskich łańcuchów i sieci dostaw*, „Logistyka” 2012, nr 4, s. 10–13.

się do skrócenia trasy i czasu przewozu ładunków, ale takie rozwiązanie zagraża interesom już istniejących holdingów portowych. Dlatego zostały podjęte działania wprowadzające do tego układu terminal kontenerowy zlokalizowany w porcie Konstanca (Rumunia), co ma zmniejszyć pokusę utworzenia wymienionego połączenia.

Przytoczone powyżej działania podjęte przez globalnych operatorów terminali morskich wskazują, że realizowana strategia rozwoju zewnętrznego przez operatorów terminali kontenerowych przyczynia się do wzrostu poziomu koncentracji i centralizacji kapitału na rynku. Jednak przejście terminali morskich przez globalnych operatorów terminali nie zawsze służy poprawie efektywności ich działania na rynku. Wydaje się, że wielu przejęć operatorzy portów i terminali morskich dokonali w celu osiągnięcia dominującej pozycji rynkowej przez ograniczenie konkurencji albo w celu zwiększenia siły przetargowej w negocjacjach z klientami (przedsiębiorstwami żegluga kontenerowej oraz operatorami logistycznymi) i innymi podmiotami (bankami, instytucjami rządowymi oraz innymi interesariuszami).

#### 4. Integracja pionowa w sektorze operatorów terminali morskich

Koncentracja i centralizacja kapitału w portach morskich realizowana jest również w układzie pionowym. Operatorzy portów i terminali morskich wchodzi w powiązania kapitałowe z podmiotami żegluga morskiej oraz przewoźnikami lądowymi<sup>36</sup>. Ułatwia to stronom uzyskanie maksymalnej ilości ładunków, w tym skonteneryzowanych. Czynnikiem umożliwiającym powstanie tego typu powiązań jest coraz większy poziom liberalizacji ustawodawstw nie tylko krajowych, lecz także regionalnych (np. Unii Europejskiej i innych) oraz międzynarodowych.

W świetle integracji pionowej (wertykalnej) globalni operatorzy portów morskich i terminali kontenerowych stanęli w obliczu konkurencji z nowymi graczami na tym rynku – oceanicznymi przewoźnikami kontenerowymi, przewoźnikami transportu kolejowego, operatorami logistycznymi i różnymi grupami finansowymi.

W szczególności aktywni na rynku terminali kontenerowych byli czołowi gracze żegluga kontenerowej, tacy jak MSC i CMA-CGM. Przewoźnicy ci byli bardzo aktywni w Europie w akwizycji oraz budowie terminali kontenerowych. W rezultacie MSC posiada 15, a CMA-CGM 10 terminali kontenerowych w Europie. Przewoźnik Maersk Line eksploatuje dużą liczbę terminali za pośrednictwem przedsiębiorstwa APM Terminals, które należy do czterech największych operatorów terminali na świecie. Chociaż to przedsiębiorstwo z siedzibą główną w Höhe (Holandia) reklamuje się jako niezależne przedsiębiorstwo działające w ramach

<sup>36</sup> H. Klimek, *Konkurencyjność polskich portów morskich na rynku usług portowych w regionie Morza Bałtyckiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2006, nr 3, s. 99.

grupy A.P. Møller-Maersk Group. W Europie APM Terminals zaangażowane jest w zarządzanie terminalami kontenerowymi w następujących portach morskich: Aarhus, Bremerhaven, Rotterdam, Zeebrugge, Dunkirk, Gioia Tauro, Algeciras, Konstanca, Hawr, Wilhelmshaven.

Inne przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej również aktywnie uczestniczyły w przejęciach lub budowie nowych terminali kontenerowych, czego przykładami są: COSCO (pośrednio za pomocą spółki siostrzanej COSCO Pacific), NYK Terminals, Evergreen Marine, Hanjin, APL, K-Line Terminals, CMA-CGM (pośrednio za pomocą spółki siostrzanej CMA Terminals), Hyundai, Yang Ming itd. Liczbę posiadanych terminali morskich przez operatorów żeglugi kontenerowej oraz liczbę przeładowanych w nich kontenerów prezentuje tabela 3.

**Tabela 3.** Żegludowi operatorzy terminali kontenerowych w 2013 r.

| Żegludowi operatorzy terminali | Liczba posiadanych terminali w 2013 r. | Liczba przeładowanych kontenerów [w mln TEU] w 2013 r. |
|--------------------------------|--|--|
| APM Terminals                  | 63                                     | brak danych  |
| NYK Terminals                  | 34                                     | 12   |
| COSCO Pacific                  | 33                                     | 61   |
| Hanjin                         | 14                                     | 8  |
| APL                            | 9                                      | 7  |
| K-Line Terminals               | 8                                      | 4  |
| Ogółem                         | 98                                     | 92   |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron internetowych przewoźników.

Na podstawie tabeli 3 można stwierdzić, że przedsiębiorstwa żegludowe aktywnie weszły w działalność operacyjną terminali kontenerowych. Szczególnie aktywne są tutaj dwaj przewoźnicy kontenerowi – NYK oraz COSCO. Oba przedsiębiorstwa zarządzają portfelem terminali kontenerowych za pomocą zależnych przedsiębiorstw: przewoźnik NYK za pomocą NYK Terminals, a przewoźnik COSCO za pomocą COSCO Pacific. Należy nadmienić, że na rynku europejskim najbardziej zaangażowani są przewoźnicy: Maersk Line, CMA-CMG i MSC<sup>37</sup>.

Przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej weszły w zarządzanie terminalami głównie z dwóch powodów: uzyskania pełnej kontroli nad świadczonymi usługami terminalowymi w konkretnym porcie morskim oraz dywersyfikacji swojej działalności, świadcząc usługi terminalowe na zasadzie ogólnodostępności<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> D. Bernacki, *Integracja pionowa w morsko-lądowych łańcuchach transportowych*, „Logistyka” 2011, nr 5, s. 395.

<sup>38</sup> E. Musso, C. Ferrari, M. Benacchio, *Co-operation in maritime and port industry and its effects on market structure*, Paper presented at WCTR Conference Seoul 2001; B. Slack, A. Frémont, *Transformation of port terminal operations: from the local to the global*, „Transport Reviews” 2005, no. 25(1), s. 117–130; J.R. Brennan, *Brave new world*, „Containerisation International” 2002, no. 12, s. 39–41; P. Cariou, *Dedicated terminals in container ports: a cost-benefit analysis*, Research seminar: maritime transport, globalisation, regio-



Jednocześnie przewoźnicy żeglugi kontenerowej, wchodząc w segment usług terminalowych, mają kontrolę nad pojemnością terminalu i w ten sposób mogą efektywniej planować harmonogram zawinięć statków do poszczególnych portów morskich<sup>39</sup>. W szczególności ma to istotne znaczenie dla przewoźników oceanicznych eksploatujących największe statki kontenerowe.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że integracja pionowa realizowana jest także przez holdingi portowe, które dokonują dywersyfikacji działalności w kierunku rozszerzenia zakresu swoich usług<sup>40</sup>, jak również w kierunku świadczenia kompleksowych usług logistycznych. Przykładem takiego rozwiązania mogą być holdingi portów morskich Eurokai i BLG, które kierują holdingami Eurogate i Contship Italia. Oba holdingi posiadają w swojej strukturze nie tylko terminale kontenerowe zlokalizowane w różnych portach Niemiec i Włoch, lecz także podmioty świadczące usługi: intermodalne (Niemcy: Eurogate Intermodal, BoxXpress-Trimodal, Donau-Elbe; Włochy: SOGEMAR, Hannibal Express), magazynowania i dystrybucji (Niemcy: OCEANGATE Distribution; Włochy: OCEANGATE Distribution), żeglugi feederowej (Niemcy: Medgate FeederXpress; Włochy: UFS). Oba holdingi posiadają na ogół 100% udziałów w podmiotach zależnych świadczących usługi intermodalne, magazynowania i dystrybucji oraz terminalowe. Natomiast w przedsiębiorstwach żeglugi feederowej holdingi portowe posiadają niewielkie udziały, ale dające podstawę do silnej współpracy w zakresie przewozu kontenerów drogą morską. Uproszczoną strukturę podmiotowo-przedmiotową portfela holdingów Eurogate i Contship obrazuje rysunek 2.

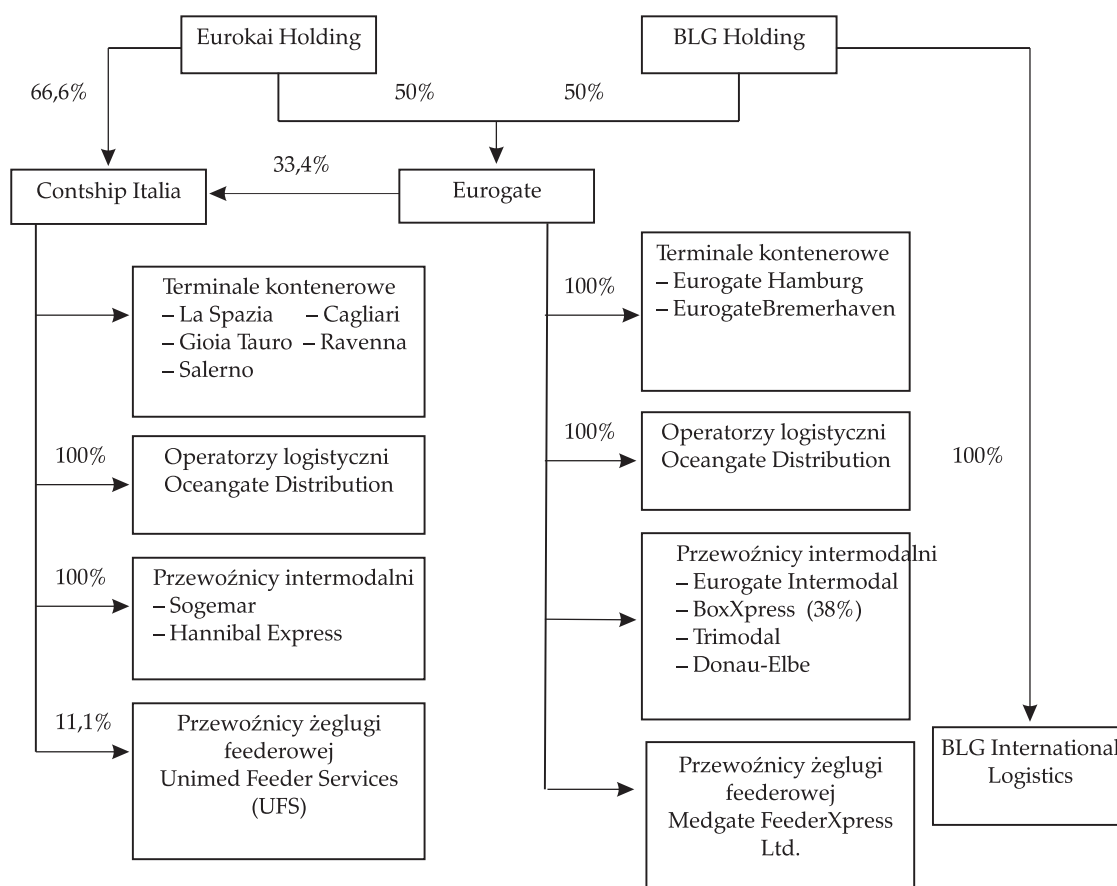
Holding portowy Eurokai, tworząc strukturę podmiotowo-przedmiotową, wykorzystuje teorię portfela, tzn. dokonuje takiego wyboru podmiotów i świadczonych usług logistycznych, które dają mu jak najwyższy dochód, a jednocześnie obciążone są jak najniższym ryzykiem. Z reguły holding portowy tworzy portfel spółek powiązanych kapitałowo i świadczących usługi terminalowe (przeładunkowe), intermodalne oraz magazynowania i dystrybucji (zob. rys. 3). Usługi transportu żeglugi feederowej są wsparciem dla usług przewozów intermodalnych, ale nie stanowią one podstawowego obszaru rozwojowego dla holdingu portowego. W związku z tym dla holdingu portowego znaczenia nabiera określenie, w jakim stopniu stopy zwrotu osiąmane z eksploatacji jednej spółki są powiązane ze stopami zwrotu osiąganymi przez inne spółki znajdujące się w portfelu oraz czy można zmniejszyć ryzyko funkcjonowania na rynku całej struktury holdingowej.

---

nal integration and territorial development, Le Havre case of the container port industry, „Maritime Economics and Logistics” 2003, no. 9, s. 1–34.

<sup>39</sup> T. Notteboom, *The time factor in liner shipping services*, „Maritime Economics and Logistics” 2006, no. 8, s. 19–39; B. Vernimmen, W. Dullaert, S. Engelen, *Schedule unreliability in liner shipping: origins and consequences for the hinterland supply chain*, „Maritime Economics and Logistics” 2007, no. 9, s. 193–213.

<sup>40</sup> R. Marek, *Przemiany w portach morskich Unii Europejskiej na przełomie XX i XXI w.*, „Logistyka” 2012, nr 2, s. 894.



**Rysunek 2.** Uproszczona struktura<sup>41</sup> podmiotowo-przedmiotowa portfela holdingu portowego

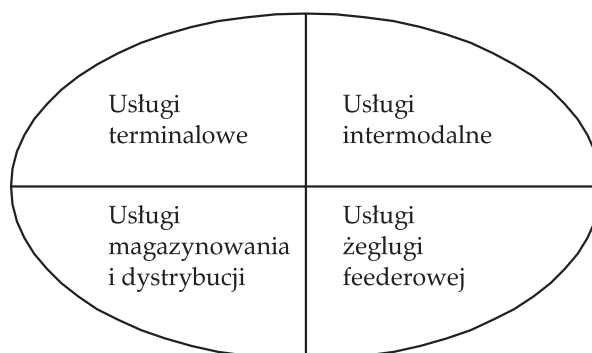
Źródło: Opracowanie własne.

W holdingu portowym zależności i powiązania między spółką macierzystą a podmiotami zależnymi nie ograniczają się do powiązań kapitałowych i personalnych, ale obejmują także różne techniki i technologie obsługi ładunków, marketingowe, logistyczne itp. Powiązania kapitałowe i personalne dają spółce macierzystej (nadrzędnej) władzę kierowniczą umożliwiającą realizację jednolitego kierownictwa i centralnej strategii dla wszystkich jednostek holdingu. Spółka nadrzędna tworzy różne wyspecjalizowane komórki i służby świadczące usługi na rzecz podmiotów filialnych<sup>42</sup>, a także kontroluje je w różnych aspektach działalności umożliwiającej efektywny przepływ ładunków w całym łańcuchu logistycznym.

Integracja pionowa prowadzi do koncentracji i centralizacji kapitału różnych sektorów uczestniczących w obrocie portowo-morskim – głównie logistyki kontenerów. W rezultacie istnieją coraz silniejsze powiązania sektorów: oceanicznej żeglugi kontenerowej, feederowej żeglugi kontenerowej, portów morskich,

<sup>41</sup> Pełna struktura portfela Eurokai Holding i BLG Holding została przedstawiona w załączniku 1.

<sup>42</sup> R. Marek, *Strategiczna rola terminalu kontenerowego w kształtowaniu bezpieczeństwa łańcucha dostaw* [w:] *Metody inżynierskie w zarządzaniu*, red. P. Palich, Wydawnictwo Techniczno-Naukowe JAS, Gdynia 2010, s. 160–166.



**Rysunek 3.** Portfel usług oferowany przez holding portowy

Źródło: Opracowanie własne.

terminali kontenerowych, transportu intermodalnego, usług magazynowych i dystrybucji. Wysoki poziom koncentracji i centralizacji pionowej prowadzi do poprawy jakości usług we wszystkich sektorach, innowacyjności technologii i metod oraz technik zarządzania, jednocześnie efektywnie wykorzystując posiadane zasoby. W efekcie koncentracja i centralizacja kapitału przenika przez łańcuch transportowy, a włączając w to usługi magazynowe i dystrybucyjne również przez łańcuch logistyczny.

## Zakończenie

Zarządy portów i terminali morskich, realizując strategię rozwoju zewnętrznego poprzez fuzje i przejęcia, przyczyniły się do wzrostu poziomu koncentracji i centralizacji kapitałów na rynku. Ten wzrost uległ w ostatnim okresie zahamowaniu, gdyż globalni operatorzy terminali kontenerowych sprzedali część terminali, będących w ich portfelach inwestycyjnych. W rezultacie poziom koncentracji i centralizacji kapitału na rynku operatorów terminali kontenerowych jest wciąż niski.

Zarządy portów i terminali morskich realizują integrację poziomą oraz pionową, wchodząc w powiązania kapitałowe z innymi portami morskimi, morskimi terminalami, przewoźnikami transportu intermodalnego, operatorami logistycznymi oraz przedsiębiorstwami żeglugi feederowej. W rezultacie wyodrębniły się podmioty sektora morskiego, które od wielu lat konsekwentnie realizują proces globalnej ekspansji. Tymi podmiotami są zarówno operatorzy portów, terminali morskich, jak i przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej.

Operatorzy portów i terminali morskich realizują koncentrację poziomą w celu osiągnięcia dominującej pozycji rynkowej oraz zwiększenia swojej siły przetargowej wobec klientów i innych swoich interesariuszy. Szczególnie istotnym elementem gry rynkowej jest działanie wyprzedzające wobec konkurencyjnych operatorów portów i terminali morskich poprzez skoncentrowanie swojej aktywności operacyjnej na przedpolu. W ten sposób operatorzy portów

i terminali morskich mogą osiągnąć korzyść nie tylko ze zwiększenia skali działania, lecz także z bycia bliżej swoich globalnych klientów.

Natomiast koncentracja pionowa umożliwi operatorom portów i terminali morskich, jak również przedsiębiorstwom żeglugi kontenerowej wykupienie podmiotów z poprzedniego lub następującego ogniwa łańcucha logistycznego. W ten sposób operatorzy portów i terminali kontenerowych, a przede wszystkim przedsiębiorstwa żeglugi kontenerowej mogą kontrolować, co dzieje się we wcześniejszym i kolejnym ogniwie łańcucha logistycznego, zwłaszcza w dziedzinie techniki i technologii transportowej. Poprzez koncentrację pionową operatorzy ci mogą uzyskać kontrolę nad popytem i tym samym stworzyć barierę wejścia dla potencjalnych operatorów portowych lub terminali skuszonych wysokim poziomem rentowności sektora.

Jednak nie wszystkie zarządy portów morskich mogą realizować tak ekspansywną strategię rozwoju w turbulentnym otoczeniu. Takimi zarządami są porty morskie funkcjonujące w oparciu o model land lord, którym przepisy prawa uniemożliwiają taki rozwój rynkowy. Porty te stanowią zwykle własność państwa i nie są nastawione za wszelką cenę na kreowanie wartości rynkowej, ale na wypełnienie swojej funkcji użyteczności publicznej.

Przedstawione różne działania zarządów portów i operatorów terminali morskich umożliwiają wyodrębnienie aktywnych i pasywnych uczestników tych dwóch sektorów. Aktywne zarządy portów i terminali morskich przyczyniają się do coraz szybszego swojego rozwoju oraz wzrostu poziomu koncentracji i centralizacji kapitału w sektorach. Jednocześnie ci aktywni uczestnicy sektora zwiększają swoją przewagę konkurencyjną wobec pozostałych uczestników rynku. Natomiast pasywne zarządy portów i terminali morskich ograniczają swój rozwój i hamują wzrost poziomu koncentracji i centralizacji kapitału w swoich sektorach. Pasywni uczestnicy sektora utracili przewagę konkurencyjną na rynku, która być może nigdy nie zostanie zniwelowana.

## Literatura

1. Bernacki D., *Integracja pionowa w morsko-lądowych łańcuchach transportowych*, „Logistyka” 2011, nr 5
2. Borowicz S., Ładyka S., Łodykowski T., *Ekonomika transportu morskiego*, PWE, Warszawa 1978
3. Brennan J.R., *Brave new world*, „Containerisation International” 2002, no. 12
4. Cariou P., *Dedicated terminals in container ports: a cost benefit analysis*, *Research seminar: maritime transport, globalization, regional integration and territorial development*, Le Havre case of the container port industry, „Maritime Economics and Logistics” 2003, no. 9
5. Dąbrowski J., Klimek H., *Analiza systemów i modeli zarządzania portami morskimi w Unii Europejskiej* [w:] *Porty morskie i żegluga w systemach transportowych*, red. J. Dąbrowski, T. Nowosielski, Uniwersytet Gdański. Instytut Transportu i Handlu Morskiego, Gdańsk 2014
6. Fossey J., *Positive thinking*, „Containerisation International” 2013, no. 12

7. Grzelakowski A.S., *Autostrady morskie jako elementy infrastruktury logistycznej europejskich łańcuchów i sieci dostaw*, „Logistyka” 2012, nr 4
8. Grzelakowski A.S., *Porty morskie wobec wyzwań ładów zintegrowanego Unii Europejskiej* [w:] *Porty morskie i żegluga w systemach transportowych*, red. J. Dąbrowski, T. Nowosielski, Uniwersytet Gdański. Instytut Transportu i Handlu Morskiego, Gdańsk 2014
9. Grzelakowski A.S., *Przewidywana fuzja przedsiębiorstw portowych w RFN jako forma ich nowych dostosowań rynkowych do nasilającej się konkurencji międzynarodowej w przewozach kontenerowych drogą morską*, Hamburg 1998
10. Grzelakowski A.S., *Rynki usług portowych (funkcjonowanie, wartościowanie, regulacja)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1983
11. Grzelakowski A.S., *Systemowo-regulacyjne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju portów morskich* [w:] *Funkcjonowanie i rozwój polskich portów morskich w świetle zapisów „Zielonej Księgi” polityki morskiej Unii Europejskiej*, red. K. Chwesiuk, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2009
12. Grzelakowski A.S., Matczak M., *Ekonomia i zarządzanie przedsiębiorstwem portowym, podstawowe zagadnienia*, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2006
13. [http://unctad.org/en/PublicationChapters/rmt2014ch4\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationChapters/rmt2014ch4_en.pdf)
14. <http://www.apmterminals.com/en/about-us/financials>
15. <http://www.ecoport.com>
16. <http://www.keyrail.nl>
17. <http://www.portbase.com>
18. <http://www.seatrade-maritime.com/news/asia/psa-again-tops-global-terminal-operator-throughput-standings-in-2014.html>
19. Klimek H., *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010
20. Klimek H., *Konkurencyjność polskich portów morskich na rynku usług portowych w regionie Morza Bałtyckiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2006, nr 3
21. Klopott M., *Restructuring of environmental management in Baltic ports: case of Poland*, “Maritime Policy and Management” 2013, no. 5
22. *Transport geographies, mobilities, flows and spaces*, eds. R. Knowles, J. Shaw, I. Docherty, Blackwell, Oxford 2008
23. Koch R., *Słownik zarządzania i finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
24. Marek R., *Przemiany w portach morskich Unii Europejskiej na przełomie XX i XXI w.*, „Logistyka” 2012, nr 2
25. Marek R., *Strategiczna rola terminalu kontenerowego w kształtowaniu bezpieczeństwa łańcucha dostaw* [w:] *Metody inżynierskie w zarządzaniu*, red. P. Palich, Wydawnictwo Techniczno-Naukowe JAS, Gdynia 2010
26. Marek R., *Strategie globalnych operatorów terminali kontenerowych* [w:] *Kierunki rozwoju polskiego transportu morskiego – programy i rzeczywistość*, red. H. Klimek, J. Dąbrowski, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010
27. Matczak M., *Możliwości rozwojowe oraz rola terminala LNG w Świnoujściu na rynku gazowym Bałtyku oraz Europy Północnej i Wschodniej*, „Logistyka” 2012, nr 5
28. Misztal K., *Polskie porty morskie w świetle wyzwań XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego” 2006, nr 3

29. Musso E., Ferrari C., Benacchio M., *Cooperation in maritime and port industry and its effects on market structure*, Paper presented at WCTR Conference, Seoul 2001
30. Neider J., *Polskie porty morskie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008
31. Notteboom T., *Consolidation and contestability in the European container handling industry*, "Maritime Policy and Management" 2002, no. 29
32. Notteboom T., *The time factor in liner shipping services*, "Maritime Economics and Logistics" 2006, no. 8
33. Notteboom T., Rodrigue J.-P., *The future of containerization: Perspectives from maritime and inland freight distribution*, "GeoJournal" 2009, no. 1
34. *Organizacja i funkcjonowanie portów morskich*, red. K. Misztal, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010
35. Reszka W., *Uwarunkowania konkurencyjności w krajach Unii Europejskiej [w:] Konkurencyjność transportu morskiego Polski*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomia Transportu Morskiego” 1999, nr 19
36. Rodrigue J.-P., Notteboom T., *Emerging global networks in the container terminal operating industry*, Chapter%2014-Notteboom-Rodrigue%20(1).pdf
37. Rodrigue J.-P., Notteboom T., *Global networks in the container terminal operating industry*, www.porttechnology.org
38. Samuelson W.F., Marks S.G., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998
39. Slack B., Frémont A., *Transformation of port terminal operations: from the local to the global*, „Transport Reviews” 2005, no. 25(1)
40. Slack B., Comtois C., Sletmo G., *Shipping lines as agents of change in the port industry*, "Maritime and Policy and Management" 1996, no. 23
41. Suykens F., *The future of European ports*, College of Europe, Brugge 1995
42. Szwankowski S., *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000
43. Vernimmen B., Dullaert W., Engelen S., *Schedule unreliability in liner shipping: origins and consequences for the hinterland supply chain*, "Maritime Economics and Logistics" 2007, no. 9

## THE CONCENTRATION AND CENTRALIZATION OF CAPITALS IN SEA PORT SECTOR

### SUMMARY

The process of concentration and centralization of capital in the sea port sector was started at the end of XX century. It was connected with increase of investment' layouts and increase cargo turnover in seaports. Furthermore the privatisation of seaports in the worldwide and liberalization of international law have allowed for more expansion of the one. Concentration and centralization of capital is considered one of the most characteristic process in contemporary seaports and sea container terminals. An international expansion of seaports and sea container terminals is usually undertaken in the field of feeder services, intermodal transport and warehouse and distribution activity. There are many motives for concentration and centralization of seaports and terminals as well as its forms and strategies.