

Mirosław Antonowicz

Praktyka partnerstwa ogniw intermodalnego łańcucha transportowego kolej - port na przykładzie Holandii

International Journal of Management and Economics 31, 11-24

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Mirosław Antonowicz
Katedra Marketingu
Akademia Leona Koźmińskiego

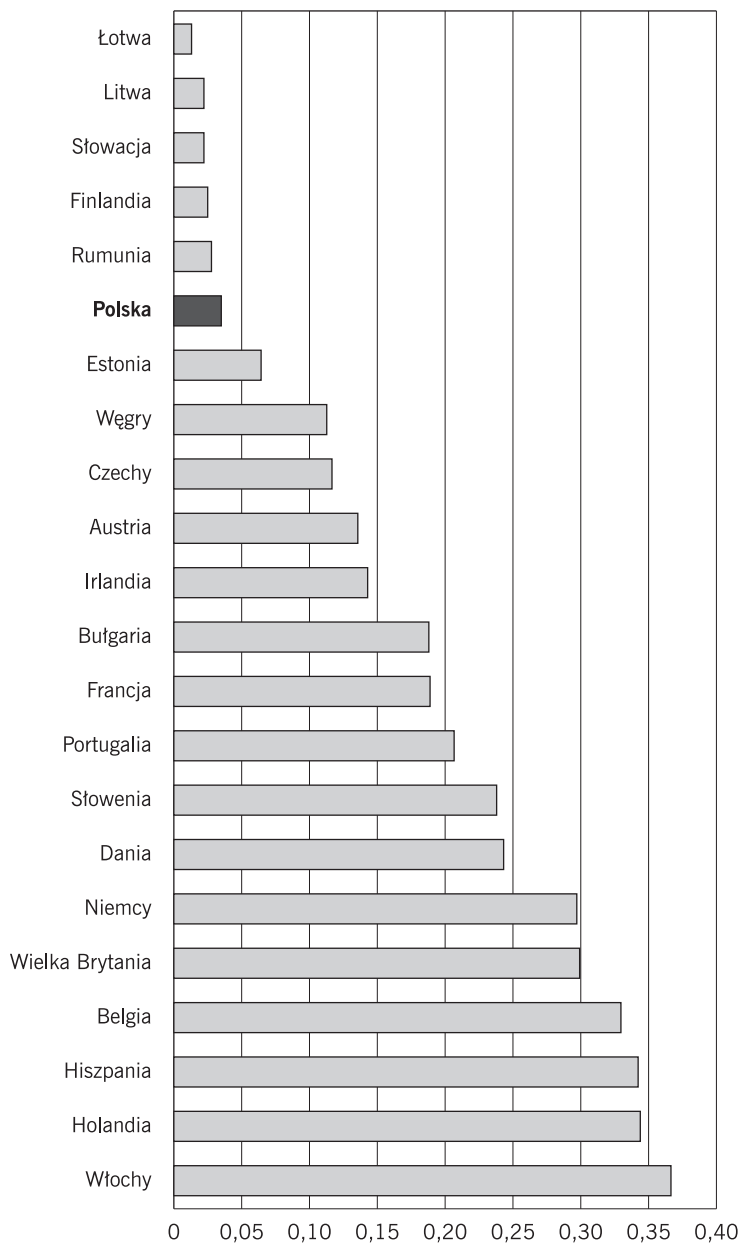
Praktyka partnerstwa ogni w intermodalnego łańcucha transportowego kolej – port na przykładzie Holandii

Wstęp

Transport intermodalny zwykle jest definiowany jako taki, w którym największą jego część stanowi przewóz koleją lub transportem śródlądowym, względnie morskim, a odcinek początkowy i/lub końcowy, możliwie jak najkrótszy, jest realizowany przewozem drogowym. Wszystko to łącznie powinno stanowić jeden łańcuch transportowy, który wymaga od wszystkich uczestniczących w nim ogni integratora, współpracy, kooperacji i partnerstwa. System taki musi być rozpatrywany jako całość zgodnie z zasadą holizmu przy założeniu, że prawidłowość jego funkcjonowania jest zachowana, gdy istnieje zgodność celów i motywacji wszystkich jego uczestników. Integratorem w rozwoju transportu intermodalnego i wyznaczającym cele strategiczne może być państwo. Przykład Szwajcarii jest tego dowodem. Również Szwajcarzy wyznaczyli w swojej konstytucji (art. 84) istotne miejsce dla kolei w przewozach towarowych przez Alpy i konsekwentnie tego przestrzegają¹.

Obecnie konteneryzacja światowego handlu osiągnęła poziom szacowany na 70 %. W większości towarowa wymiana międzykontynentalna odbywa się drogą morską między istotnymi portami, takimi jak: Los Angeles, Szanghaj, Rotterdam, Hamburg. Problemem jest zachęcenie przewoźników do wykorzystania kolei w transporcie kontenerów z portów w głąb lądu do centrów logistycznych i terminali kontenerowych lub bezpośrednio do klienta, aby zwiększyć tym samym udział kolei, np. w Polsce z 5 do 15 %. Głównym pytaniem jest: Jak podnieść konkurencyjność transportu kolejowego? Jest to możliwe, ale pod warunkiem określenia jasno celów, konsekwencji ich osiągnięcia dzięki współpracy, odpowiedniej motywacji i zaangażowania interesariuszy. W Europie już stało się to możliwe, a udział transportu intermodalnego w rynku przewozów kolejowych stale wzrasta (rysunek 1.)

RYСУNEK 1. Udział przewozów intermodalnych w rynku przewozów kolejowych w krajach UE według pracy przewozowej



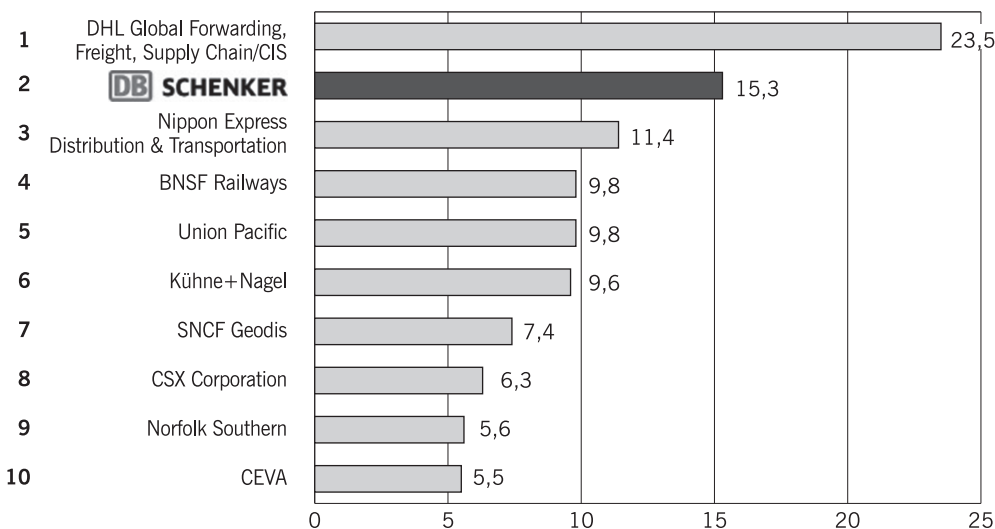
Źródło: P. Bedyński, Materiały konferencyjne, Intermodal 2011: Szanse i bariery rozwoju transportu intermodalnego w Polsce, Transport i Komunikacja, Warszawa 2011.

Konkurencyjność na rynku transportu kolejowego

We współczesnym świecie osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej w gospodarce rynkowej o charakterze globalnym jest warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa w długim okresie. Przewagę konkurencyjną możemy określić jako zdolność do realizacji strategii przedsiębiorstwa, której celem jest osiągnięcie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej, mającej co prawda charakter wynikowy, ale wskazującej na udział firmy w międzynarodowej wymianie. W Polsce już od 2010 r. na rynku kolejowych przewozów towarowych funkcjonuje gracz o skali globalnej. Jest nim firma DB Schenker. Obecnie operator logistyczny, oferując usługę logistyczną, integruje i współpracuje z wieloma podmiotami lub np. posiada je w swoim portfelu pod wspólną marką. Okazuje się, że w obliczu dokonujących się zmian większe szanse na zwycięstwo mają nie pojedyncze podmioty działające w wąskich segmentach rynku i konkurujące ze sobą lecz grupy lub duże firmy mogące tworzyć wysokowydajne łańcuchy dostaw.

Najważniejszych współczesnych graczy, bez uwzględnienia operatorów morskich, przedstawiono na rysunku 2. Przewaga konkurencyjna utożsamiana bywa z konkurencyjnością. Konkurencyjność, jak podaje E. Gołembska, to zdolność wytwarzania i sprzedawania konkurencyjnych produktów zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych przy rosnącym dochodzie realnym². Jest to możliwość ukierunkowania

RYСУNEK 2. Dziesięciu najważniejszych graczy na rynku globalnego transportu i logistyki (obroty w roku 2009; w mld euro)



Źródło: P. Rybotycki, Materiały własne DB Schenker Rail Polska, Warszawa 2010.

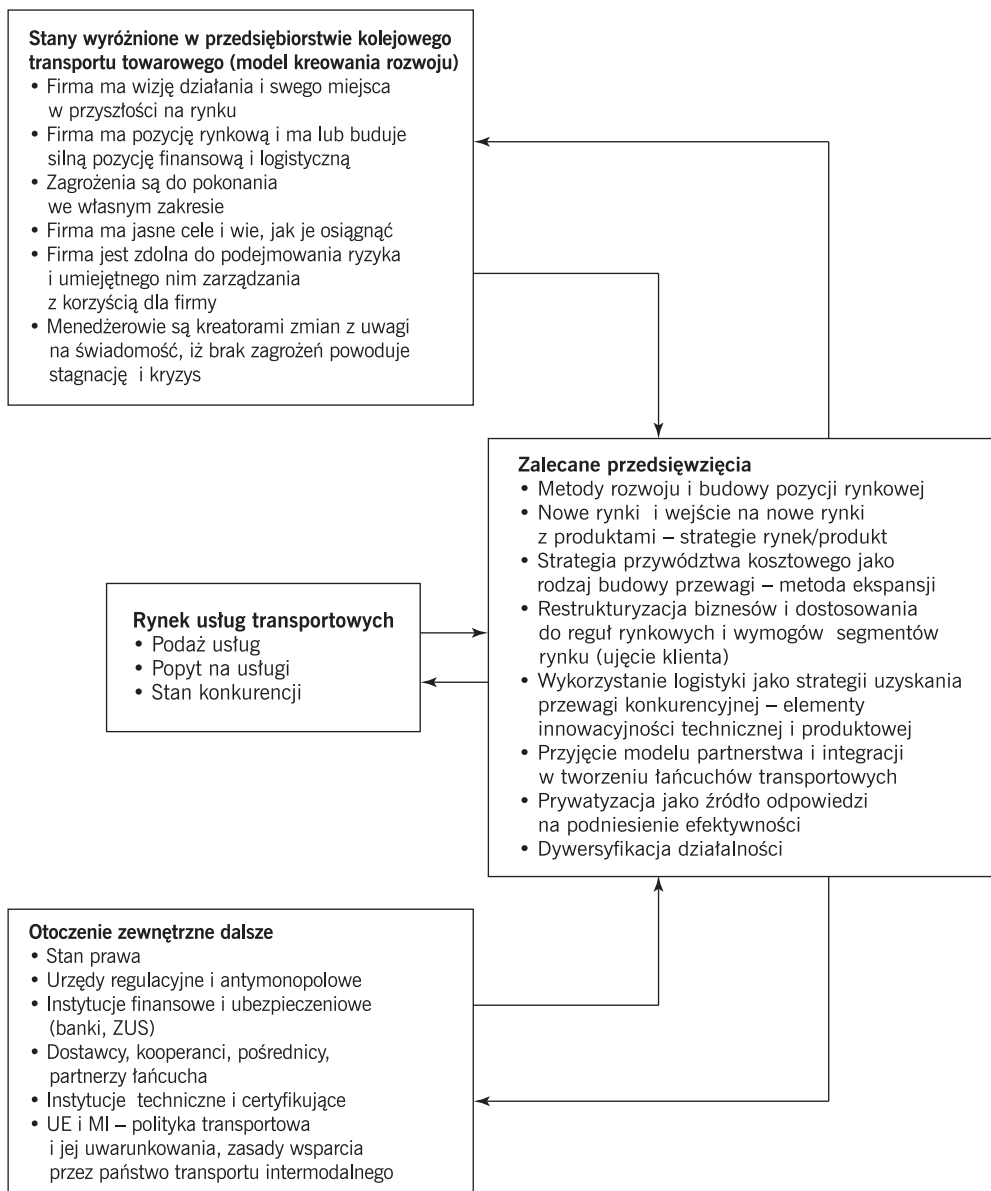
przedsiębiorstwa, grupy przedsiębiorstw, a nawet kraju do takiego rozwoju, który doprowadzi je do zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa, kształtując swoją przewagę konkurencyjną, poszukują jej źródeł: rzeczywistych, trwałych, unikatowych i synergicznych. Poszukiwanie i tworzenie źródeł przewagi konkurencyjnej musi być adekwatne do celów określonych w strategiach działania, które szczególnie dla przedsiębiorstw transportu kolejowego stanowią praktyczny drogowskaz do skutecznego działania. Chodzi o wykorzystanie atutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, dzięki którym przedsiębiorstwo transportowe może w długim okresie utrzymać lub poprawić efektywność i zapewnić sobie harmonijny rozwój. M. Porter wyróżnia dwa rodzaje przewagi konkurencyjnej – kosztową i zróżnicowania³. W branży transportowej jest to w dużej mierze zgodne z modelem zachowania przedsiębiorstwa na rynku opartego na kreacji rozwoju. Cechy charakterystyczne modelu kreującego rozwój przedsiębiorstw transportu kolejowego przedstawiono na rysunku 3.

Dążenie do rozwoju jest immanentną cechą firm działających w gospodarce rynkowej. Rozwój może polegać na ekspansji i dywersyfikacji. W ramach ekspansji zwraca się uwagę na przywództwo kosztowe, warunkowane racjonalizacją kosztów podstawowej produkcji transportowej, oraz wejście na rynki zagraniczne poprzez nabywanie lub tworzenie tam firm. Przykładem akwizycji polskich firm transportu kolejowego przez zagranicznych partnerów jest powstanie DB Schenker Rail Polska w wyniku nabycia trzech polskich prywatnych przewoźników kolejowych. Odwrotnie także jest to możliwe, o czym świadczy powstanie PKP CARGO International na Słowacji. Tendencje współczesnego rynku transportowego jednoznacznie wskazują na potrzebę partnerskich więzi przy tworzeniu kompleksowych usług dla klienta, opartych na ścisłej współpracy między przewoźnikami a innymi podmiotami uczestniczącymi w procesie obsługi obrotu towarowego.

Tworzenie kompleksowych usług należy rozumieć jako uczestnictwo w łańcuchu transportowym wielu firm, powiązanych ze sobą najczęściej kapitałowo. Firmy te działają na zasadzie wzajemnej współpracy – wspólnie koordynują, kierują i usprawniają przepływy rzeczowe oraz informacje od dostawców do ostatecznych klientów. Obecnie przewoźnik kolejowy dąży do tego, aby przewozy kolejowe odgrywały w łańcuchu transportowym kluczową rolę. Współpraca musi zaczynać się już na etapie ofert, a jej podstawowym celem jest zapewnienie możliwości realizacji kontraktu jako przedsięwzięcia logistycznego, uwzględniającego różne rodzaje środków transportu, przeładunku, składowania, konfekcjonowania, badań jakościowych oraz organizację działań podwykonawców w łańcuchu transportowym. Transport intermodalny jest przykładem budowania całych łańcuchów transportowych z wykorzystaniem najlepszych cech różnych gałęzi transportowych, a infrastruktura transportowa, zarówno liniowa, jak i punktowa (terminale, centra logistyczne, porty) to instrumenty, które w organizowaniu łańcuchów dostaw tworzą warunki do skupiania podmiotów zainteresowanych w obsłudze logistycznej klientów i zapewnieniu drożności oraz efektywności funkcjonowania łańcucha.

RYSUNEK 3. Cechy charakterystyczne dla modelu kreującego rozwój przedsiębiorstw kolejowego transportu towarowego na przykładzie PKP CARGO S.A.



Źródło: Opracowanie na podstawie: A. Szewczuk, Modele zachowań przedsiębiorstw transportowych, w: Transport, red. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 419.

Rozwój w ramach dywersyfikacji oznacza wykorzystanie zasobów (rzeczowych i finansowych), umiejętności i wiedzy do zagwarantowania firmie wyższej zyskowności poprzez wejście w nowe obszary działalności dającej efekty synergiczne. Innym istotnym elementem jest zmniejszenie ryzyka, co może zapewnić przedsiębiorstwo wielobranżowe dające szansę na zrównoważony rozwój w zmiennym otoczeniu. Postrzeganie ryzyka jako zespołu odczuwalnych przez przedsiębiorcę obaw co do lokaty swoich zasobów i przewidywanych skutków takich inwestycji, powoduje chęć dywersyfikacji portfela i minimalizacji ryzyka ekonomicznego. Stąd też zdaniem A. Szewczuka⁴ nowa logika podejścia do gospodarowania na poziomie przedsiębiorstw transportowych, w tym także kolejowych, wskazuje na:

- konieczność poszukiwania nowego spojrzenia menedżerów i strategów na uwarunkowania kształtujące rynek transportowy;
- konieczność dostrzegania walorów interakcji: przewoźnik – usługobiorca – konkurent z naciskiem, iż możliwe jest odchodzenie od paradygmatu firmy tylko przewozowej w transporcie kolejowym, czego przykładem jest np. SNCF-GEODIS;
- potrzebę przeformułowania zjawisk będących, w rozumieniu marketingu, zagrożeniem lub problemem w szansę i możliwość pomyślnych rozwiązań dla przedsiębiorstwa.

Dlaczego w transporcie kolejowym ważne jest partnerstwo?

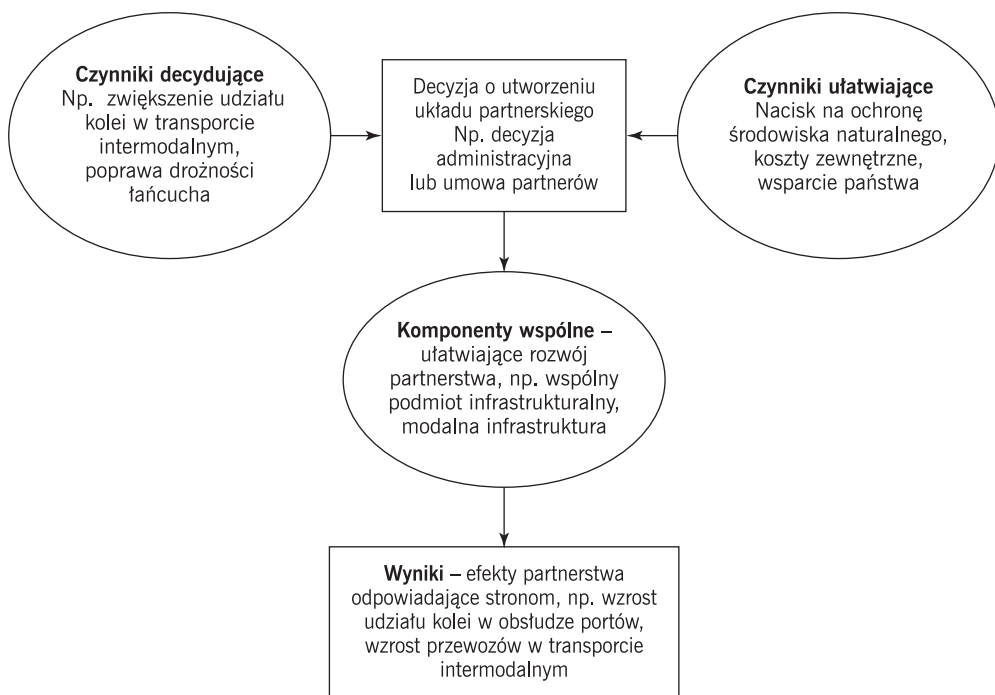
W polityce transportowej Unii Europejskiej należy spodziewać się wyraźnego ukierunkowania na transport intermodalny i logistykę. Dążyć się będzie do sytuacji, aby „inteligentny i zintegrowany system logistyczny stał się rzeczywistością gospodarczą, w której najważniejszymi elementami będą porty morskie i terminale intermodalne”⁵. Oczywistym zatem jest także, iż niezbędne jest ukierunkowanie rozwoju infrastruktury transportowej – liniowej i punktowej – na zapobieganie zatorom i stracie czasu w ramach intermodalnego łańcucha transportowego. Potrzeby infrastrukturalne muszą być planowane w celu optymalizacji łańcucha transportowego i sieci transportowej. Służy temu, w kontekście transportu kolejowego, wydane przez KE rozporządzenie 913/2010 w sprawie europejskiej sieci kolejowej ukierunkowanej na konkurencyjny transport towarowy i stworzenie korytarzy transportowych dających pierwszeństwo przewozom towarowym⁶. Rozporządzenie to definiuje pojęcie terminala jako obiektu położonego na trasie korytarza towarowego, specjalnie zagospodarowanego, aby umożliwić: załadunek lub wyładunek do/z pociągów towarowych, integrację usług kolejowego transportu towarowego z usługami transportu drogowego, morskiego, rzeczno- i lotniczego, formowanie lub modyfikowanie składu pociągów towarowych, a także, w razie potrzeby, przeprowadzanie procedur granicznych na granicach z europejskimi państwami trzecimi.

Wytyczone zostały pierwsze dwa korytarze przebiegające przez Polskę, jeden: Bremerhaven/Rotterdam/Antwerpia–Akvizgran/Berlin–Warszawa–Terespol/Kowno, a drugi w układzie południkowym: – Gdynia–Katowice–Ostrawa/Żylna–Bratysława/Wiedeń/Klagenfurt–Udine–Wenecja/Triest/Bolonia/Rawenna/Graz–Maribor–Lublana–Koper/Triest.

Od początku liberalizacji rynku transportu kolejowego projekty korytarzy powstawały w zależności od celu infrastrukturalnego lub nowych usług przewozów towarowych (np. korytarz Rotterdam–Genua, którym w 2006 r. przewieziono 35 mln ton towarów przy łącznej odległości przewozu 100 mln km). Potencjał wzrostu w korytarzu to 6–8 % rocznie. Korzyści ze współpracy w ramach korytarzy transportowych są doceniane nie tylko w Europie, ale także w innych częściach świata. Wymaga to szeroko rozumianego partnerstwa w tworzeniu i rozwoju intermodalnych łańcuchów transportowych, a czasami też inicjującej ingerencji administracyjnej. Budowanie układu partnerskiego wymaga dobrej komunikacji, koordynacji i integracji działań, dzielenia ryzyka i wyraźnie określonego wspólnego celu, ponieważ partnerstwo jest uzasadnione wtedy, gdy osiągnięte wyniki są lepsze niż efekty indywidualnej działalności. Tym bardziej, że priorytety pozwalające na osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu łańcuchem dostaw tkwią m.in. także – jak podaje H. Brdulak – w konieczności integracji i usprawnienia organizacji łańcucha dostaw⁷.

Model partnerstwa w łańcuchu transportowym przedstawiono na rysunku 4. W systemie transportu kolejowego jest to związane z potrzebą rozwoju interoperacyjnej i intermodalnej infrastruktury, pozwalającej oferować pełny łańcuch transportowy i realizować usługi *door-to-door* i *just-in-time*. W Polsce do rozwoju transportu intermodalnego potrzebne jest wsparcie oraz współpraca i partnerstwo wszystkich zainteresowanych stron uczestniczących nie tylko biznesowo, ale także odpowiedzialnych za stwarzanie warunków prawno-ekonomicznych do rozwoju tej technologii przewozowej. Reguły wsparcia nakreśla np. „Program działań dla rozwoju transportu kolejowego do roku 2015”, w którym czytamy, iż dofinansowywana będzie budowa centrów logistycznych i terminali kontenerowych na liniach kolejowych, w portach morskich oraz zakup specjalistycznych urządzeń przeładunkowych, jak również intermodalnych jednostek ładunkowych typu nadwozia wymienne, naczepy siodłowe oraz lokomotyw i wagonów do transportu intermodalnego⁸. Jeśli przyjmiemy, iż na każde 500 km czynnych linii kolejowych powinien przypadać jeden terminal, to w Polsce powinno być ich około trzydziestu⁹. Niezależnie od potrzeb w zakresie infrastruktury punktowej, ogromne znaczenie ma interoperacyjna infrastruktura liniowa o odpowiednich parametrach jakościowych, przepustowości, cenie dostępu do infrastruktury liniowej, otwartego dostępu do infrastruktury punktowej, a także wielkość przeładunków w portach morskich. Na rynku przewozów intermodalnych w Polsce, jak podaje A. Górniewicz¹⁰, istotne znaczenie, oprócz portów polskich, mają takie porty, jak Hamburg, Antwerpia, Rotterdam.

RYSUNEK 4. Model partnerstwa w łańcuchu transportowym



Źródło: Opracowanie na podstawie: D. Lambert, M. Knemeyer, Partnerstwo w łańcuchu dostaw, [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007, s. 10.

Jak ważne jest partnerstwo i współpraca w rozwoju łańcuchów transportowych przekonują działania prowadzone przez Koleje Rosyjskie zmierzające do budowy toru szerokiego do Wiednia. Kwestia celu i czynników decydujących oraz potencjalnych rezultatów wydaje się najważniejsza dla partnerów w kontekście budowy mostu Euroazjatyckiego i połączenia Europy Zachodniej (z pominięciem Polski) z rynkiem azjatyckim.

Jak to robią w Holandii?

Nikt nie ma wątpliwości, że do rozwoju transportu intermodalnego potrzebne jest wsparcie państwa i pomoc finansowa. Jest ona przyznawana m.in. na:

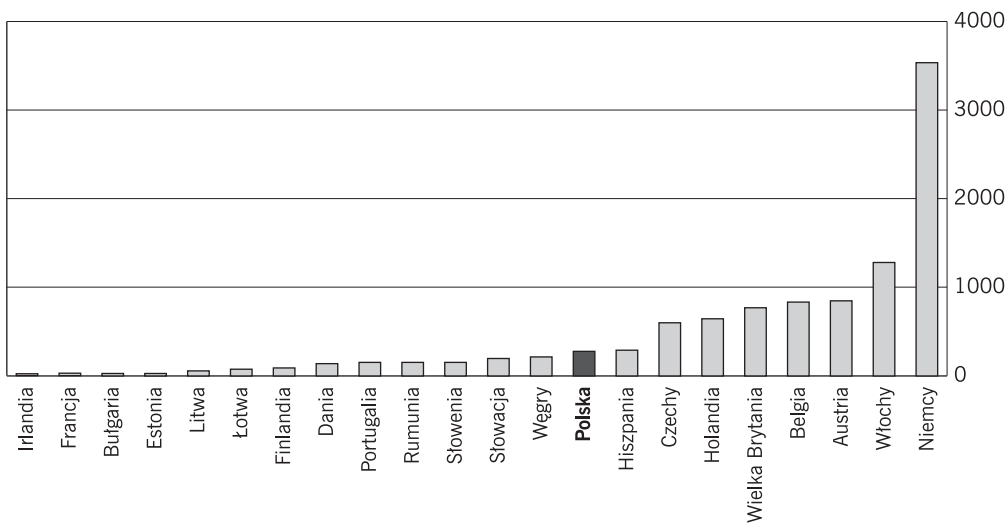
- inwestycje w terminalach kontenerowych publicznych i centrach logistycznych,
- modernizację linii kolejowych i urządzeń przeładunkowych służących do transportu intermodalnego,

- dopłaty, w ograniczonym zakresie, do kosztów eksploatacyjnych przewozów kombinowanych, a głównie na uruchamianie nowych produktów (połączeń);
- współfinansowanie zakupu taboru specjalistycznego lub jednostek intermodalnych¹¹.

Źródłami finansowania mogą być fundusze unijne, np. MARCO POLO, budżety centralne, regionalne czy lokalne. Pomoc finansową mogą otrzymać: operatorzy terminali publicznych, spedytorzy, kolej, operatorzy transportu kombinowanego i inne podmioty. Przykładowo, Polska w ramach programu Infrastruktura i Środowisko w priorytecie VII. Transport przyjazny środowisku, działanie 7.4. Rozwój transportu intermodalnego – przeznaczyła na ten cel 111 mln euro.

W duchu wsparcia rozwoju transportu intermodalnego i zmniejszenia udziału transportu drogowego w przewozach towarowych do i z holenderskich portów morskich rząd holenderski wspólnie z portem Rotterdam od 2006 r. prowadzi politykę ukierunkowaną na zwiększenie udziału transportu kolejowego w obsłudze portów morskich poprzez uruchamianie nowych produktów, np. wahadłowych pociągów kontenerowych z portu Rotterdam do terminali w Centralnej Europie, ale nie tylko. Istotę zjawiska wielkości przewozu kontenerów w Europie przedstawiono na rysunku 5. Jak można zauważyć, wielkość przewiezionych kontenerów w Holandii jest ponad dwukrotnie większa niż w Polsce.

RYСУNEK 5. Liczba przetransportowanych kontenerów w państwach UE w 2009 r. (w tys.)

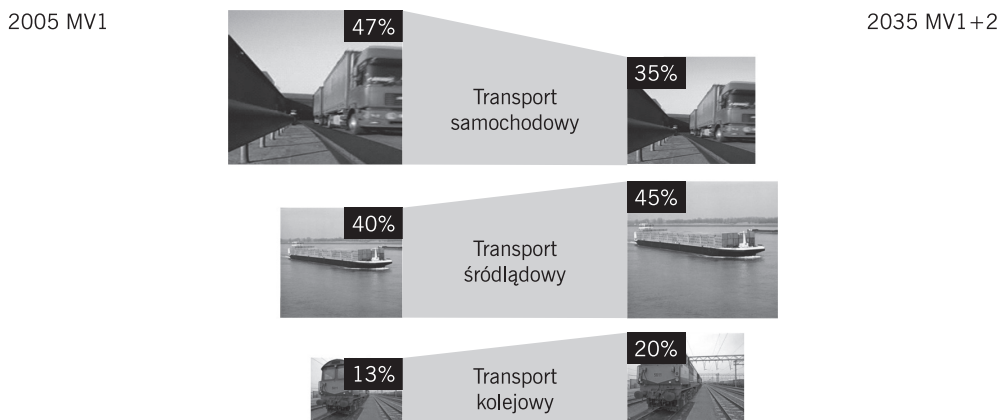


Źródło: P. Bedyński, Materiały konferencyjne, Intermodal 2011: Szanse i bariery rozwoju transportu intermodalnego w Polsce, Transport i Komunikacja, Warszawa 2011.

Podstawą działania stały się nakreślone przez rząd holenderski cele strategiczne, a w tym cel szczególny, tj. zmiana „Modal Splitu”, czyli doprowadzenie do wzrostu udziału transportu kolejowego w obsłudze portu Rotterdam (do i z portu) do 20 %¹². Cel ten postawiony został w roku 2006, a sprzyać mu miały różnorodne inicjatywy. Poziom celu wyrażony procentowo, obrazujący wielkość udziału poszczególnych gałęzi transportu w wywozie kontenerów z portu Rotterdam, przedstawiono na rysunku 6. Innymi inicjatywami sprzyjającymi, wspierającymi i ułatwiającymi były:

- specjalna linia Betuweroute (długość 160 km, w tym 48 km w porcie Rotterdam – Harbor Line oraz 112 km linii A 15),
- powołanie pod koniec 2006 r. zarządcy infrastruktury KEYRAIL do zarządzania linią dowozową i wywozową z portów,
- zarządca KEYRAIL jest podmiotem o charakterze *joint ventures*, gdzie 50 % udziałów posiada firma PRORAIL – narodowy zarządca infrastruktury, 35 % port Rotterdam oraz 15 % port Amsterdam.

RYСУNEK 6. Cel procentowy „Modal Split” udziału gałęzi transportu w wywozie kontenerów z portu Rotterdam



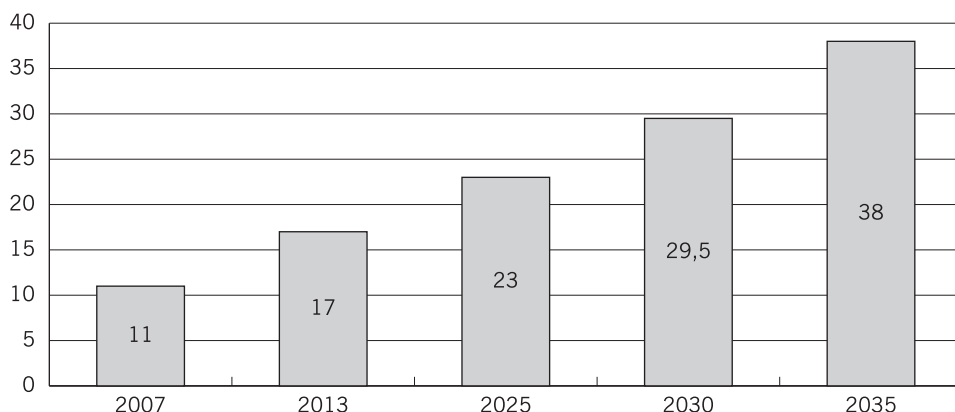
Źródło: Materiały wewnętrzne niepublikowane KEYRAIL, Haga 2010.

Nakreślony cel strategiczny realizowany jest m.in. poprzez następujące instrumenty:

- port Rotterdam przejął część ryzyka wynikającego z odpowiedzialności za wykorzystanie infrastruktury zarządcy KEYRAIL, kreśląc przy tym cele w zakresie przeladunku kontenerów w długookresowej perspektywie (rysunek 7);
- promocję (zachęty) podmiotów, które przewożą towary koleją lub żeglugą śródlądową;

- wzmacnianie współpracy z gestorami ładunków, którzy mogą lub chcą rozwijać nowe połączenia kolejowe;
- prowadzenie polityki dostępności do portów i całego terenu portowego dla wszystkich sektorów gospodarki i transportu;
- tworzenie z portu punktów rozdziału i alokacji (przydziału do poszczególnych gałęzi transportu); port XXI w. jest zintegrowanym *hubem* konsolidującym i dekonsolidującym strumienie przepływów towarowych, tzw. Second Maasvlakte.

RYСУNEK 7. Przeładunek kontenerów w porcie Rotterdam w mln TEU (prognoza)

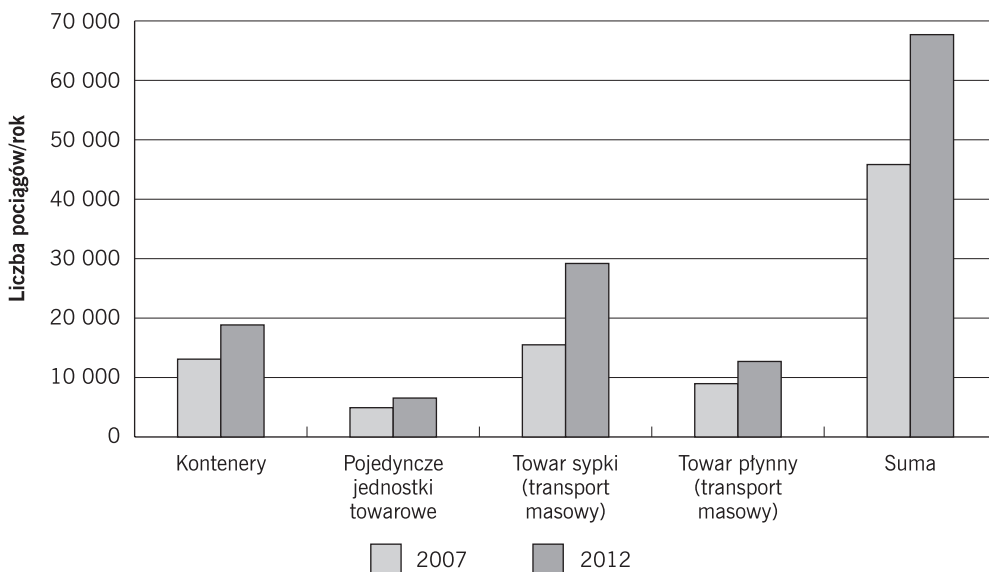


Źródło: Materiały wewnętrzne portu Rotterdam z 2010 r. Za: Guss de Mol, Haga 2010.

Tak nakreślone plany oraz instrumenty rodzą wobec tego pytanie: Czy założone cele są do osiągnięcia? W opinii zarządcy infrastruktury jest to możliwe. Potwierdzać to mają osiągnięte wyniki oraz plany KEYRAIL, które przedstawiono na rysunku 8. Jak można zauważyć, rosną przewozy kontenerów, ładunków masowych oraz przewozy ładunków w jednostkach pojedynczych (*logistics box*). Potwierdzałyby to też o roli administracyjnej ingerencji w rynek jako sposobu na wzrost udziału kolei w obsłudze portów.

Przewóz kontenerów z portów polskich na południe kraju również ma sens. Uwarunkowania do rozwoju przewozów na tym kierunku tkwią w rozumieniu potrzeb klienta i jego oczekiwań, np. dostaw szybkich i elastycznych, w formule *in time* i *on time*, poziomu oferowanego frachtu, który jest uzależniony także w pewnym stopniu od opłat za dostęp do infrastruktury, stanu i zdolności przepustowo-przeładunkowych terminali kontenerowych. Wynika to, jak wcześniej wspomniano, z zapisów programu rozwoju kolei do 2015 r., w którym państwo deklaruje zainteresowanie rozwojem przewozów intermodalnych jako alternatywy wobec transportu drogowego, przy wsparciu w formie:

RYSUNEK 8. Rozwój segmentów przewozów w latach 2007–2012 przez KEYRAIL



Źródło: Materiały wewnętrzne „KEYRAIL”, Haga 2010 r.

- dedykowanych (dofinansowywanych) stawek dostępu do infrastruktury dla pociągów intermodalnych, tzn. wprowadzono możliwość preferencyjnego traktowania przewozów intermodalnych przez przyznawanie ulg podmiotom infrastruktury liniowej w opłacie podstawowej, w celu rozwijania przewozów intermodalnych. Zostanie to potwierdzone w kontrakcie między ministrem właściwym ds. transportu a zarządcą infrastruktury, zawartym na podstawie norm z Komunikatu Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego w sprawie wieloletnich umów dotyczących jakości infrastruktury liniowej¹³. W pewnym sensie sprzyjać to może zamiarom operatorów transportu intermodalnego służącym zapewnieniu tzw. integracji produktowej, czyli rozwoju i wprowadzania na rynek przewozów intermodalnych, projektując łańcuch transportowy bez względu na przestrzenne rozmieszczenie jego ogniw¹⁴;
- dofinansowywania zakupów taboru intermodalnego;
- dofinansowywania wydatków inwestycyjnych w zakresie budowy kolejowych terminali intermodalnych, np. Centrum Logistycznego w Sławkowie, Małaszewiczach;
- opcjonalnego dofinansowywania z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej działalności operatorów intermodalnych lub gestorów ładunków nadających przesyłki transportem kombinowanym¹⁵.

W dokumencie nie określono bliżej zasad i form współpracy różnych gałęzi transportowych oraz metod i zachęt dla tej współpracy.

Zakończenie

Partnerstwo i współpraca w łańcuchach intermodalnych kolej–woda jest warunkiem koniecznym, acz niewystarczającym, efektywności łańcucha dostaw. Jak twierdzą V.G. Narayanan i A. Raman¹⁶, łańcuch będzie funkcjonował prawidłowo wówczas, gdy istnieje zgodność celów i motywacji wszystkich jego członków, czyli wówczas gdy czynniki ryzyka, koszty i korzyści wspólnego działania rozłożą się równomiernie na całą sieć działań i wszystkich zainteresowanych. Nic tak nie skłania do poprawy sprawności i wdrożenia odpowiednich działań w łańcuchach transportowych, jak zachęty finansowe i podział ryzyka w prowadzeniu biznesu. Niezbędne bodźce i zachęty winno tworzyć państwo, jeśli rzeczywiście idea zrównoważonego transportu jest pomysłem ekonomicznym, a nie tylko szczytną ideą o zabarwieniu społecznym i ekologicznym.

Przypisy

¹ O. Swolkień, Polityka transportowa, Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2008/2009, s. 32.

² E. Gołębska, Logistyka w gospodarce światowej, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 18.

³ M. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 33.

⁴ A. Szewczuk, Modele zachowań przedsiębiorstw transportowych, [w:] Transport, red. nauk. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 421.

⁵ A. Tajani, Zrównoważona przyszłość transportu, Wspólnoty Europejskie 2009, s. 17.

⁶ Zob. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 913/2010 z dnia 22 września 2010 r. w sprawie europejskiej sieci kolejowej ukierunkowanej na konkurencyjny transport kolejowy, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 20.10.2010 r.

⁷ Zob. H. Brdulak, Łańcuch dostaw, „LTS” 2011, nr 1, s. 12–15.

⁸ Zob. Program Działań dla Rozwoju Transportu Kolejowego do roku 2015, Ministerstwo Infrastruktury Warszawa lipiec–sierpień 2010, s. 121–122.

⁹ Zob. Biała Księga. Mapa problemów polskiego Kolejnictwa, praca zbiorowa RBF, Warszawa–Kraków 2009, s. 56.

¹⁰ A. Górnikiewicz, Czynniki wpływające na kształtowanie się rynku przewozów intermodalnych, „Transport i Komunikacja” 2011, nr 1, s. 34–37.

¹¹ Szerzej na ten temat zob. H. Zielaskiewicz, Transport intermodalny na rynku usług przewozowych, Wydawnictwo ITE, Radom 2010, s. 139–145.

¹² Zob. J. Wronka, Transport kombinowany – teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 228.

¹³ Komunikat Komisji Do Rady i Parlamentu Europejskiego, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 06.02. 2008.

¹⁴ Zob. E. Gołębska, Logistyka w gospodarce..., op.cit., s. 266.

¹⁵ Program Działań..., op.cit., s. 56.

¹⁶ V.G. Narayanan, A. Raman, Efektywność łańcucha dostaw: kluczem może być zgodność celów i bodźców jego uczestników, [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007, s. 185–208.

Bibliografia

Brdulak H., Łańcuch dostaw, „LTS” 2010, nr 1

Gołębska E., Logistyka w gospodarce światowej, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009

Górnikiewicz A., Czynniki wpływające na kształtowanie się rynku przewozów intermodalnych, „Transport i Komunikacja” 2011, nr 1

Narayanan V.G., Raman A., Efektywność łańcucha dostaw: kluczem może być zgodność celów i bodźców jego uczestników, [w:] Zarządzanie łańcuchem dostaw, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2007

Porter M., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001

Swolkień O., Polityka transportowa, Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2008/2009

Tajani A., Zrównoważona przyszłość transportu, Wspólnoty Europejskie, Bruksela 2009

Transport, red. nauk. W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009

Wronka J., Transport kombinowany – teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008

Zielaskiewicz H., Transport intermodalny na rynku usług przewozowych, Wydawnictwo ITE, Radom 2010

The practice of the intermodal railway–port transport chain on the example of the Netherlands

Summary

The article discusses the need for partnership in the intermodal transport chain between railway and ship transport in the Netherlands. In order to improve its level of competitiveness, railway transport needs a new approach towards management methods. The author points out common attempts aimed at the usage of railway transport in operating harbours. As the example, he uses the co-operation between the harbours and infrastructure managers in the Netherlands.