

Andrzej Montwiłł

Wybrane aspekty segmentacji strategicznej sfery eksploatacji polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej w kontekście kreowania lądowo-morskich łańcuchów transportowych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 49, 191-202

2010

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.

ANDRZEJ MONTWIŁŁ

Akademia Morska w Szczecinie

WYBRANE ASPEKTY SEGMENTACJI STRATEGICZNEJ SFERY EKSPLOATACJI POLSKICH PORTÓW MORSKICH O PODSTAWOWYM ZNACZENIU DLA GOSPODARKI NARODOWEJ W KONTEKŚCIE KREOWANIA LĄDOWO-MORSKICH ŁAŃCUCHÓW TRANSPORTOWYCH

Od czasu swoich narodzin strategia opiera się na dwóch głównych źródłach informacji: dobrej znajomości terenu i właściwej ocenie własnej siły.

W tradycyjnym podejściu do analizy strategicznej akcentowano bardziej ten drugi czynnik. Tak też było w przypadku modelu LCAG, który w zbyt małym stopniu uwzględniał analizę otoczenia. Dobra koniunktura gospodarcza tamtej epoki¹ nie zmuszała zresztą do większego zainteresowania zjawiskami zachodzącymi na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Od kilku już lat jednak postępuje głęboka odnowa analizy otoczenia konkurencyjnego, co dzieje się zwłaszcza dzięki wkładowi ekonomi przemysłowej w rozwijanie tych analiz [...]. Wzrasta poziom umiędzynarodowienia gospodarki, a wraz z nim rozszerza się obszar konkurencji².

Polские porty morskie od 1991 roku funkcjonują w otoczeniu podlegającym gwałtownym zmianom. Zmienił się system społeczno-gospodarczy i regulacje prawne ich funkcjonowania, zmieniła się, siłą rzeczy, organizacja polskiego handlu zagranicznego.

¹ Okres po drugiej wojnie światowej do początku lat siedemdziesiątych XX w.

² Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 29.

Zaplecze polskich portów praktycznie w całości stało się zapleczem spornym, na którym trwa ostra walka konkurencyjna między polskimi portami a portami południowego Bałtyku i Morza Północnego. W tym kontekście szczególnego znaczenia dla określenia konkurencyjności polskich portów nabiera analiza otoczenia pozwalająca na określenie przystosowania sfery eksploatacji portów do działań konkurencyjnych na rynku, celem realizacji oczekiwań obecnych i potencjalnych klientów.

Segmentacja strategiczna sfery eksploatacji

Sfera eksploatacji polskich portów morskich świadczy wszelkiego rodzaju usługi na rzecz ładunków, pasażerów i środków transportu. Usługi te realizują sektory: przeładunkowo-składowy oraz spedycji i transportu. Dziedzina ich działania zamyka się głównie w realizowaniu funkcji transportowej uzupełnionej funkcjami: przemysłową, handlową i dystrybucyjną.

Bezsporne jest, że kluczowa dla portów morskich jest zdolność sektora przeładunkowo-składowego do realizacji zapotrzebowania rynku załadowców i branży TSL na określone usługi w ramach realizowanych procesów transportu. Zdolność tę określają przede wszystkim zasoby tego sektora oraz sektora spedycji i transportu. Można je podzielić na zasoby własne i zewnętrzne. Zasoby własne to:

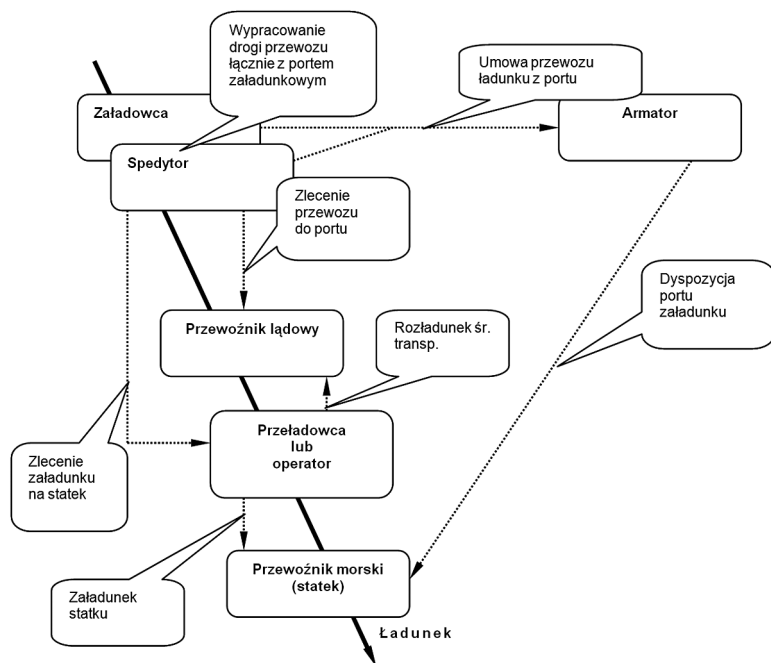
- majątek ruchomy i nieruchomy własny i dzierzawiony od podmiotu zarządzającego określający zdolności eksploatacyjne w zakresie świadczenia usług portowych;
- środki finansowe własne i zewnętrzne określające płynność finansową oraz zdolność do dostosowywania potencjału do oczekiwań rynków załadowców i branży TSL;
- *know-how* rozumiane jako zdolność przedsiębiorstwa sfery eksploatacji do rozwoju i poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku usług portowych, a szerzej rozumując, na rynku branży TSL;
- pracownicy, których umiejętności zawodowe pozwalają przedsiębiorstwu na rozwój i poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku usług portowych, a szerzej rozumując, na rynku branży TSL.

Zasoby zewnętrzne przedsiębiorstw sfery eksploatacji, a szczególnie sektorów przeładunkowo-składowego oraz spedycji i transportu, to infrastruktura portowa niebędąca w dzierzawie i infrastruktura zapewniająca dostęp do portu. Do infrastruktury portowej będącej zasobem zewnętrznym poszczególnych przedsiębiorstw portowych zaliczyć należy wewnątrzportową, ogólnie dostępną infrastrukturę: drogową, kolejową, energetyczną, telekomunikacyjną, informatyczną i infrastrukturę akwatorium portowego oraz podobnie klasyfikowaną infrastrukturę zapewniającą dostęp do portu

od strony przedpoła (morza) i zaplecza (lądu). Parametry wymienionej infrastruktury istotnie wpływają na możliwości świadczenia usług przez sektor przeładunkowo-skladowy czy sektor spedycji i transportu sfery eksploatacji portu morskiego.

Kontekst konkurencji polskich portów morskich

Instytucje i przedsiębiorstwa funkcjonujące w przestrzeni portu morskiego są elementami określonych ciągów gospodarczych. Najbardziej typowym dla portów morskich jest ciąg gospodarczy związany z procesem przemieszczania ładunków od dostawcy do odbiorcy, w którym uczestniczy określona grupa przedsiębiorstw, a rolę koordynującą przyjmuje spedytory, coraz częściej przejmujący również funkcję załadowcy³.



Rys. 1. Relacje transportowe – akceptacja zmiany na etapie korekty autorskiej

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 przedstawiono korelacje między załadowcą, spedytorem, przewoźnikami a przeładowcą portowym skutkujące skierowaniem do danego portu ładunku,

³ Wobec faktu, że logistyka jest dzisiaj uznawana za rozwinięcie spedycji, autor pracy dla określenia całej grupy przedsiębiorstw, takich jak spedytory, operatorzy transportu kombinowanego czy operatorzy logistyczni, używa pojęcia spedytory.

a w konsekwencji przewoźnika lądowego i morskiego. Realizowane w przestrzeni portu usługi i czynności są elementami całego procesu transportu realizowanymi w ramach funkcji transportowej i handlowej/dystrybucyjnej/logistyczno-dystrybucyjnej. Z racji tego, że jedną z cech usług jest jednoczesność procesu jej świadczenia i konsumpcji, sekwencja w ciągu gospodarczym, jakim jest proces transportu, układa się następująco: klient – usługodawca (dziedzina) – klient. Powoduje to określone konsekwencje w układzie dynamiki konkurencji przedsiębiorstw działających w przestrzeni portu morskiego, o czym będzie mowa w dalszej części analizy.

Naciski wywierane przez klientów na sferę eksploatacji

Cechy usług portowych wyznaczają specyfikę nacisku na sektor przeładunkowo-składowy portu morskiego oraz na sektor spedycji i transportu. Władza rynku w usługach świadczonych w przestrzeni portu morskiego znajduje się w rękach klientów. W konsekwencji więc kluczową rolę dla pozycji konkurencyjnej polskich portów odgrywiają relacje sekwencji: klient–sektor i to te relacje poddane zostały przede wszystkim analizie.

Metodologię przeprowadzonej analizy, po dokonaniu koniecznego jej dostosowania do dziedziny portów morskich, autor przyjął za pozycją: *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, uznając, że prezentowane w niej poglądy najlepiej oddają dzisiejszą sytuację w dziedzinach produkcji i usług funkcjonujących w globalnej gospodarce.

Koncentracja sektora portowego a koncentracja sektora klientów

W tabelach 1 i 2 zaprezentowany został, w układzie macierzowym, stan ilościowy sektora przeładunkowo-składowego największych polskich portów na tle dwóch sektorów ładunków z wyodrębnionymi rynkami, to jest sektora ładunków masowych i sektora ładunków drobnicowych. Różnie układa się tu bowiem system łańcuchów transportowych, różny jest zakres usług i czynności, różna organizacja systemu dystrybucji i dostaw.

Celem przeprowadzenia analizy koncentracji sektora portowego w kontekście koncentracji sektora klienta w tabelach 1 i 2 zaprezentowany został stan ilościowy terminali, przez które przemieszczane są ładunki. Przyjęta na potrzeby tego materiału definicja **terminalu** oznacza **dający się wyodrębnić zespół nieruchomości, obiektów, urządzeń i struktury organizacyjnej stanowiący, z funkcjonalnego punktu widzenia, całość zdolną do świadczenia określonych usług portowych na rzecz ładunków, środków transportu i pasażerów**.

Tabela 1. Stan sektora przeładunkowo-składowego w portach o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej w zakresie liczby i rozmieszczenia terminali portowych obsługujących sektor ładunków masowych

Terminale (+lokalizacja dominującego)	Sektor ładunków masowych				
	węgiel i koks	ruda i koncentraty	ropa i pochodne	zboża i pasze	pozostałe masowe
liczba (GG, SŚ)* w tym:	8 (4, 4)	4 (2,2)	5 (2, 3)	9 (4, 5)	17 (7, 10)
specjalistyczne eksport	2 (1, 1)				5 (1, 4)
specjalistyczne import		1 (0, 1) Świnoujście			3 (1, 2)
specjalistyczne eksport/import			5 (2, 3) Gdańsk	6 (2, 4)	2 (2, 0)
uniwersalne eksport/import	6 (3, 3) Świnoujście	3 (2, 1)		3 (2, 1)	7 (3, 4)
perspektywy rynków	malejący w eksporcie; szansa wzrostu w imporcie	jako rezerwowa droga dostaw do polskich i czeskich hut	wzrostowy w imporcie	stabilny ilościowo, zmienny co do kierunków	rozwojowy, ale w kierunku specjalizacji
sektor klienta	w eksporcie – Węglkokoks SA	Mittal Steel Poland	Lotos SA i Orlen SA	znaczna grupa załadowców	**
pozycja negocjacyjna	w eksporcie – po stronie Węglkokosu	słaba – warunki dyktuje Mittal Steel Poland	przewaga po stronie przeładowców	zmienna, w zależności od poziomu zbiorów	**

* GG – liczba terminali w kompleksie portowym Gdańsk–Gdynia, SŚ – liczba terminali w kompleksie portowym Szczecin-Świnoujście (dane na koniec 2007 r.).

** Pozostałe masowe – ocenę przewagi negocjacyjnej w tym sektorze trzeba rozpatrywać osobno dla pozostałych ładunków masowych suchych niewymagających szczególnych technologii składowania oraz ładunków suchych i płynnych wymagających, ze względu na cechy fizyczne i chemiczne, określonych technicznie i technologicznie warunków przeładunku i składowania – ocena poniżej.

Źródło: opracowania własne.

W polskich portach funkcjonują terminale specjalistyczne i uniwersalne. Do specjalistycznych zaliczono te, które są miejscem obsługi jednorodnych ładunków, do uniwersalnych – te, w których w ramach jednego terminalu możliwa jest obsługa różnych ładunków. Mogą to być tylko ładunki masowe czy tylko drobnicowe.

W portach działają również terminale, w których przemieszczane są ładunki masowe i drobnicowe.

Określając stan ilościowy terminali, podzielono je na terminale znajdujące się w kompleksach portowych Gdańsk-Gdynia (GG) i Szczecin-Świnoujście (SŚ) oraz wskazano miejsca funkcjonowania tych, które mają, o ile taka sytuacja ma miejsce, dominującą pozycję w danej grupie terminali.

Tabela 2. Stan przeładunkowo-składowy sektora w portach o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej w zakresie liczby i rozmieszczenia terminali portowych obsługujących sektor ładunków drobnicowych

Terminalne (+lokalizacja dominującego)	Sektor ładunków drobnicowych			
	drewno	drobnica konwencjonalna	drobnica – promy	kontenery
liczba (GG, SŚ)* w tym:	Brak wydzielonych organizacyjnie terminali, obsługa odbywa się w uniwersalnych terminalach masowych i drobnicowych	9 (4, 5)	4; (3, 1)	6 (4, 2)
specjalistyczne eksport/import			4; (3, 1) Świnoujście	4 (3, 1) Gdynia
uniwersalne eksport/import, w tym		9 (4, 5)		2 (1, 1)
Wolne Obszary Celne		3 (1, 2)		
perspektywy rynków	marginalny	wzrostowy w konkretnych segmentach ładunkowych i w przeładun- kach w systemie ro-ro	wzrostowy na poziomie kilkunastu procent rocznie	wzrostowy, na poziomie co najmniej kilkunastu procent rocznie

* Liczba; (GG, SŚ) – liczba terminali w obu kompleksach portowych, GG – kompleks portowy Gdańsk i Gdynia, SŚ – kompleks portowy Szczecin i Świnoujście.

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe suche ładunki masowe niewymagające szczególnych warunków transportu i składowania – w sektorze klienta to duża grupa załadowców o mocnej pozycji negocjacyjnej. Pozostałe suche i płynne ładunki masowe wymagające szczególnych warunków transportu i składowania – istotą tych terminali jest to, że powstały bądź przy współudziale, bądź ze środków finansowych załadowców jako terminale dedykowane,

przeznaczone do obsługi konkretnych ładunków w eksporcie bądź w imporcie, co powoduje, że trudno w tym momencie używać sformułowania „pozycja negocjacyjna”. W tym przypadku mamy do czynienia z integracją pionową i kapitałową w ramach ciągu gospodarczego, a tym samym z najbardziej pożądaną dla portu morskiego sytuacją trwałych łańcuchów transportowych, które mogą ulec likwidacji tylko w przypadku schyłku obsługiwanej branży.

Drobnica konwencjonalna

Przewozy morskie ładunków drobnicowych odbywają się w trzech podstawowych systemach. Dla każdego z nich osobno określono sektory klientów oraz pozycję negocjacyjną przeładowców portowych.

Przewozy ładunków drobnicowych w żegludze nieregularnej

Sektor klienta w rozumieniu całej grupy – znaczna liczba załadowców; w rozumieniu poszczególnych ładunków – znaczna koncentracja i dyktowanie warunków procesu transportowego.

Pozycja negocjacyjna – przewaga po stronie klientów w terminalach uniwersalnych przeładowujących drobnicę i ładunki masowe, niezintegrowanych z klientami, oferujących podobny wachlarz usług i przestarzałe technologie lub nieznaczna przewaga po stronie przeładowcy z racji stosowania wysokich technologii, zintegrowania z klientami czy też unikatowego wachlarza usług.

Przewozy ładunków drobnicowych w żegludze regularnej (serwisowej i liniowej)

Sektor klienta – załadowcy i armatorzy liniowi.

Pozycja negocjacyjna – przewaga negocjacyjna po stronie armatorów.

Drobnica – promy

W promowych przewozach ładunków mamy do czynienia z przewozami intermodalnymi lub kombinowanymi, w których ładunek nie zmienia środka transportu, środek transportu lądowego, w ramach lądowo-morskich łańcuchów transportowych, korzysta jednak ze środka transportu morskiego, jakim jest prom morski.

Sektor klienta – armatorzy i operatorzy promowi.

Pozycja negocjacyjna – niewątpliwie przewaga negocjacyjna jest po stronie armatorów i operatorów promowych. Jednocześnie, jeżeli armator zainwestuje w promy pod konkretny terminal promowy, to staje się raczej pewnym klientem.

Kontenery

Sektor klienta – armatorzy kontenerowi i agenci oceanicznych armatorów kontenerowych konkurujący ze sobą.

Pozycja negocjacyjna – do końca 2006 roku przewaga negocjacyjna była po stronie BTC w Gdyni jako monopolisty w przeładunkach kontenerów w polskich portach. Sytuacja zmieniła się w ostatnich trzech latach. Obecnie w rejonie Zatoki Gdańskiej funkcjonuje pięć terminali kontenerowych, z czego dwa o potencjale przeładunkowym powyżej 100 tys. TEU, a dwa powyżej 500 tys. TEU. Tym samym słabnie pozycja negocjacyjna BTC.

Wnioski

1. W latach 2007–2010, w ramach sektora przeładunków masowych największe zmiany nastąpiły i następują na rynku węgla, na którym będzie kontynuowana spadkowa tendencja obrotów w eksporcie. Obserwuje się wzrost obrotów w imporcie, należy jednak oczekiwać protekcyjnych działań ze strony rządu, celem ochrony rodzimego rynku. Działania takie nie będą hamować przewozów tranzytowych.
2. Najbardziej dynamicznie rozwijającym się rynkiem ładunków w polskich portach będzie rynek kontenerowy i intermodalny. W latach 2010–2015 należy oczekiwać wzrostów rocznych nawet w przedziale od 15 do 20%.
3. Wzrost obrotów drobnicowych, drobnicowo-promowych i kontenerowych wymusi na polskich portach rozwijanie funkcji logistyczno-dystrybucyjnej umacniającej pozycję portów w łańcuchach transportowych.
4. Priorytetowym działaniem sektora przeładunkowo-składowego musi być wzmacnianie pozycji negocjacyjnej z klientami.

Stopień uzależnienia świadczenia usług od dostawców techniki i technologii

1. Uzależnienie technicznego i technologicznego poziomu świadczenia usług przez przeładowców w polskich portach zależy od zdolności do inwestowania w technologię i technikę.

- Większość terminali portowych pozyskało nowoczesną technikę i technologie, umożliwiającą świadczenie usług na wysokim poziomie, dzięki kapitałom zewnętrznym.

Stopień zróżnicowania wachlarza usług i dostosowania do potrzeb rynku

- Wachlarz usług portowych to pojęcie, w którym zawiera się nie tylko pakiet usług portowych rozumianych tradycyjnie, ale również sposób ich realizacji w sensie technicznym i technologicznym. Przykładowo, przedsiębiorstwo portowe świadczy usługi składowania dla załadowcy sprzedającego ryby, konieczne jest ich składowanie w nowoczesnej chłodni o możliwości głębokiego zamrażania.
- Tradycyjne terminale przeładunkowo-składowe, nieoferujące dedykowanych usług na rzecz określonej grupy załadowców, pozyskują klientów według zasady „najniższa cena wygrywa”, co oznacza, że przedsiębiorstwa działające na nich nie są w stanie wytwarzać takiej wartości dodanej, która pozwala na ich rozwój. Dotyczy to grupy przedsiębiorstw wydzielonych z zarządów portów w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i obsługujących, w technologiach tradycyjnych, ładunki masowe typu węgiel, ruda, inne ładunki masowe suche, drewno, drobnicę konwencjonalną.
- Im większy i bardziej dopasowany do potrzeb załadowcy wachlarz usług, tym trudniej mu znaleźć podobną ofertę (substytut) w innym porcie czy u innego przeładowcy.
- W latach 2000–2001 podmioty zarządzające polskimi portami o podstawowym znaczeniu prawidłowo określiły konieczność zwiększania potencjału portów w sektorze przeładunków drobnicowych ze szczególnym uwzględnieniem obrotów kontenerowych, promowych i drobnicy w technologii ro-ro.
- Jednym z najważniejszych elementów konkurencyjności portu morskiego jest suma potencjału i wachlarza usług firm sfery eksploatacji. Rolą podmiotu zarządzającego winno być stymulowanie takiego rozwoju tej sfery, aby potencjał portu był jak najlepiej dopasowany do potrzeb klientów, a wachlarz świadczonych usług spełniał oczekiwania określonych grup załadowców.

Wskaźnik kosztów zmiany przeładowcy przez klienta

- Wskaźnik kosztów zmiany przeładowcy przez załadowców (klientów) w polskich portach jest bardzo różny i zależy od charakteru terminalu oraz oferowanego wachlarza usług portowych.
- Wartość wskaźnika kosztów zmiany przeładowcy przez załadowcę zależy od niepowtarzalności oferty danego przeładowcy. Baza Promów Morskich w Świnoujściu oferuje unikatową na polskim rynku możliwość obsługi promów kolejowych.

Podobnie Naftoport w Gdańsku w zakresie przeładunku paliw płynnych czy Bałtycka Baza Masowa w Gdyni w zakresie przeładunku i składowania wybranych płynnych i suchych ładunków masowych chemicznych.

3. Przedsiębiorstwa portowe, działające na terminalach uniwersalnych i oferujące standardowe, powtarzalne przez innych oferty usług portowych, narażone są na silną presję cenową ze strony załadowców jako warunek utrzymania wolumenu obrotów. W tym przypadku klient nie ponosi dodatkowych kosztów z tytułu zmiany przeładowcy.

Integracja z klientem

Istnieje kilka sposobów integrowania sektora przeładunkowo-składowego portu z klientem. Należy do nich: tworzenie przez przeładowców lub spedytorów powiązań organizacyjnych z przewoźnikami, budowanie związków kapitałowych pozwalających na wykreowanie określonych strumieni ładunkowych i ściąganie kapitałów zewnętrznych w przestrzeń portu morskiego.

Tworzenie przez przeładowców lub spedytorów powiązań organizacyjnych z przewoźnikami:

1. Tworzenie związków partnerskich, w których przewoźnicy, spedytorzy lub agenci oraz przeładowcy tworzą wspólną ofertę rynkową i z nią wychodzą na rynek, prowadząc akwizycję i reklamując stworzoną drogę transportową. Zasadą takiego działania jest przyjęcie przez każdego z partnerów podobnego ryzyka nietrafienia z ofertą, mimo poniesienia określonych kosztów dostosowania potencjału własnego do rygorów oferty. Z drugiej jednak strony ewentualne korzyści dla układu stają się korzyściami, w stopniu wcześniej uzgodnionym, dla każdego z jego uczestników.
2. Wieloletnie umowy między operatorem terminalu portowego a przewoźnikiem morskim, określające z jednej strony dostosowanie potencjału przeładunkowo-składowego oraz zakresu usług na rzecz ładunku i przewoźnika ze strony operatora, a z drugiej zobowiązanie się przez przewoźnika do korzystania przez określony czas z przygotowanego na jego rzecz potencjału portowego.
3. Wieloletnie umowy między terminalem portowym a producentami lub gestorami ładunków o obsługę portową i świadczenie innych usług związanych z dystrybucją i dostawą ładunków na zaplecze portu.

Budowanie związków kapitałowych pozwalających na wykreowanie określonych strumieni ładunkowych. I tu możemy wyróżnić takie związki, jak

- tworzenie powiązań kapitałowych z przewoźnikami na zasadzie inwestowania przez firmę portową w przewoźnika,

- inwestowanie przez firmy sfery eksploatacji w lądowe terminale przeładunkowe i terminale logistyczne działające na zapleczu portu.

Ściąganie kapitałów zewnętrznych w przestrzeń portu morskiego. Tu możemy wyróżnić dwa rodzaje budowania powiązań kapitałowych z przedpolem lub zapleczem portu:

- wzmocnienie kapitałowe przeładowców przez wejście gestorów ładunków, przewoźników czy spedytorów w ich strukturę kapitałową,
- tworzenie konsorcjów lub wejścia kapitałowe firm branży portowej celem rozbudowy infrastruktury lub suprastruktury portowej pozwalającej na zwiększenie obrotów ładunkowych przez poprawę potencjału technicznego i technologicznego przeładowcy oraz rozszerzenie wachlarza usług (wartość dodana).

Wnioski

1. Powiązania organizacyjne i kapitałowe gwarantują przedsiębiorstwom sektora przeładunkowo-składowego stabilność obrotów, a w przypadku wzrostu obrotów na danym rynku udział w nim. Jest to efekt ich niezbędności w utworzonych morsko-lądowych łańcuchach transportowych.
2. Powiązania organizacyjne i kapitały zewnętrzne umożliwiają przeładowcom dopasowanie oferty usługowej do potrzeb klienta i tym samym umocnienie swojej pozycji konkurencyjnej.
3. Kapitały zewnętrzne podnoszą atrakcyjność segmentów ładunkowych portów morskich w Polsce (Gdańsk, Szczecin i Świnoujście) lub całego portu (Gdynia), pozwalając na niwelowanie luki technicznej i technologicznej w stosunku do konkurencji.
4. Podmioty zarządzające polskimi portami o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej muszą w swoich strategiach uwzględniać konieczność pozyskiwania kapitałów zewnętrznych do inwestycji w sferze eksploatacji portów ze szczególnym uwzględnieniem sektora przeładunkowo-składowego.

Konkurenci

1. Przeładowcy polscy na poziomie wewnętrznym.
2. Grupa portów konkurencyjnych w stosunku do portów polskich zamyka się w liczbie kilkunastu, począwszy od portów rosyjskich, a kończąc na portach Morza Północnego.
3. Przedsiębiorstwa branży TSL będące organizatorami lądowych łańcuchów transportowych jako alternatywnych w stosunku do lądowo-morskich łańcuchów transportowych.

Podsumowanie

Zaprezentowana segmentacja strategiczna sfery eksploatacji polskich portów morskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej pokazała, jak znaczne jest zróżnicowanie ich pozycji konkurencyjnej w różnych sektorach ładunkowych. Z jednej strony kompleks terminali kontenerowych w portach w Gdyni i Gdańsku, urastający do podstawowego w Regionie Morza Bałtyckiego, czy Terminal Promowy w Świnoujściu, odgrywający istotną rolę w łańcuchach transportowych Północ–Południe w przewozach kombinowanych i intermodalnych. Ich pozycję umacniają specjalistyczne i uniwersalne terminale świadczące usługi na wysokim poziomie technicznym i technologicznym zarówno w segmencie masowym, jak i drobnicowym. Ta grupa terminali stanowi podstawowy element lądowo-morskich łańcuchów transportowych przechodzących przez nasze porty, współtworząc je czy wręcz kreując. Z drugiej strony funkcjonują uniwersalne terminale („od wszystkiego”), często zapóźnione technologicznie i bez potrzebnych środków na modernizację. Nie są one współtwórcami czy wręcz kreatorami stabilnych w czasie i ilościach łańcuchów transportowych. Wymagają bądź interwencji podmiotów zarządzających, bądź zasilenia kapitałowego czy przejęcia przez silne w branży TSL podmioty gospodarcze.

Literatura

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.

SELECTED ASPECTS OF STRATEGIC SEGMENTATION OF OPERATIONAL AREA OF POLISH SEA PORTS WITH A PRIMARY ROLE IN NATIONAL ECONOMY IN THE CONTEXT OF LAND & SEA TRANSPORT CHAINS

Summary

Strategic segmentation of operation areas of polish sea ports shows the level of differentiation of their competitiveness for different cargo. On one hand, complex container terminals in the ports of Gdynia oraz Gdansk gaining on significance on Baltic Seas and Ferry Terminal in Swinoujscie playing key role in North-South combined and intermodal transport. It shows how specialised and universal terminals can provide service on the highest technical and technological level in both mass and general cargo segments. This group of terminals becomes a key element of sea & land transport chains going through our ports. On the other hand, there are all-in-one terminals that are no longer technologically advanced and without necessary funds to go to the higher level. They don't become a part of stable transport chains. They require actions from their authorities – support by cash injection or by being taken over by TSL companies.

Translated by Andrzej Montwiłł