

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

## Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi  
Jarosław Witkowski  
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.p](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.p)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-483-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: EXPOL

# Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

## Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
<b>Katarzyna Cheba:</b> Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii .....	29
<b>Mariusz Jedliński:</b> Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności? .....	41
<b>Andrzej Jezierski:</b> Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
<b>Sylvia Konecka:</b> Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw .....	66
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	105
<b>Maciej Urbaniak:</b> Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
<b>Robert Walasek:</b> Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem .....	126
<b>Grażyna Wieteska:</b> Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw .....	143
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

---

## Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
--	-----

<b>Paweł Hanczar:</b> Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym .....	183
<b>Magdalena Klopott:</b> Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
<b>Izabela Kotowska:</b> Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego .....	205
<b>Marta Mańkowska:</b> Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	221
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu .....	238
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

---

### **Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego .....	280
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw .....	290
<b>Katarzyna Huk:</b> Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu .....	305
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw .....	316
<b>Michał Jakubiak:</b> Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych .....	324
<b>Iga Kott:</b> Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce .....	338
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Blaski i cienie offshoringu .....	350
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	363
<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
<b>Ewa Staniewska:</b> Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce .....	401

<b>Natalia Szozda:</b> Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw .....	410
<b>Sabina Wyrwich:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	429

## Summaries

---

### Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

---

<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzesińska:</b> Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy .....	28
<b>Katarzyna Cheba:</b> The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries .....	40
<b>Mariusz Jedliński:</b> Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty? .....	52
<b>Andrzej Jeziński:</b> Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
<b>Sylwia Konecka:</b> Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
<b>Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz:</b> Determinants of supply chain networking .....	91
<b>Krzysztof Rutkowski:</b> International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
<b>Izabella Szudrowicz:</b> Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
<b>Robert Walasek:</b> Logistic partnership in the management of relations with client .....	142
<b>Grażyna Wieteska:</b> Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
<b>Jarosław Witkowski:</b> Logistics in economic crisis and urgent crisis situations .....	165

---

## **Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn**

---

<b>Andrzej S. Grzelakowski:</b> Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
<b>Paweł Hanczar:</b> Decision models in locomotive routing problem in rail freight .....	194
<b>Magdalena Klopott:</b> Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
<b>Izabela Kotowska:</b> Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
<b>Marta Mańkowska:</b> State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions .....	237
<b>Agnieszka Perzyńska:</b> Land and water transport in times of crisis .....	248
<b>Ilona Urbanyi-Popiołek:</b> Management of carriage – good practices .....	262

---

## **Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service**

---

<b>Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks:</b> Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
<b>Przemysław Dulewicz:</b> CSR in logistics companies under economic slowdown .....	289
<b>Piotr Hanus, Krzysztof Zowada:</b> IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
<b>Katarzyna Huk:</b> Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis .....	315
<b>Agnieszka Jagoda:</b> Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises .....	323
<b>Michał Jakubiak:</b> The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness .....	336
<b>Iga Kott:</b> The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland .....	349
<b>Aleksandra Laskowska-Rutkowska:</b> Good and bad sides of offshoring .....	362
<b>Rafał Matwiejczuk:</b> Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation .....	375

---

<b>Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
<b>Ewa Staniewska:</b> Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
<b>Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek:</b> Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
<b>Natalia Szozda:</b> Control in the demand management process in supply chain.....	428
<b>Sabina Wyrwich:</b> The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

**Andrzej S. Grzelakowski**

Akademia Morska w Gdyni  
e-mail: grand@am.gdynia.pl

---

## STRATEGIE LOGISTYCZNE MORSKICH GLOBALNYCH OPERATORÓW KONTENEROWYCH W WARUNKACH ŚWIATOWEGO KRYZYSU NA RYNKACH TOWAROWYCH I FRACHTOWYCH

---

**Streszczenie:** Działalność gospodarcza w międzynarodowej żegludzie morskiej odbywa się zawsze w warunkach znacznej niepewności i towarzyszącego jej ryzyka – tak eksploatacyjnego, jak i inwestycyjnego, co generuje liczne sytuacje kryzysowe w tym sektorze transportu i logistyki globalnej. Celem tego opracowania jest identyfikacja i analiza podstawowych procesów i zjawisk o charakterze kryzysowym, występujących w segmencie transportu morskiego, jak też form ich przejawiania się oraz przyczyn powstawania. Szczególną uwagę zwrócono na uwarunkowania koniunkturalne i strukturalne oraz krótkookresowe, trudno przewidywalne zmiany dokonujące się w układzie rynków zaopatrzenia sektora żeglugowego (zmiana poziomu cen paliwa). Określono również ich charakter, zakres i siłę wpływu na efektywność prowadzenia tak bieżącej, jak też średnio- i długookresowej działalności eksploatacyjnej przewoźników morskich i załadowców. Przedstawiono także podstawowe strategie oraz działania podejmowane przez operatorów żeglugowych w warunkach kryzysu. Dokonano ich oceny ze wskazaniem skutków, jakie wywołują one dla sektora transportu i logistyki, handlu morskiego oraz gospodarki globalnej.

**Słowa kluczowe:** globalna żegluga kontenerowa, operator kontenerowy, rynki frachtowe, światowy kryzys, strategie logistyczne.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.13

### 1. Wstęp

Obecny, znacznie już zliberalizowany i zintegrowany w sensie ekonomiczno-organizacyjnym i instytucjonalnym model gospodarki światowej, określane mianem gospodarki globalnej, oparty jest na bazie rozwoju jakościowo nowych form powiązań gospodarczych, wśród których największe znaczenie przypisuje się sieciom dostaw oraz funkcjonującym w ich ramach łańcuchom dostaw. Działające w wymiarze międzynarodowym łańcuchy i sieci dostaw integrują ekonomicznie i przestrzennie ośrodki zaopatrzenia, produkcji, dystrybucji i konsumpcji w skali globalnej. Inte-



grują one również i optymalizują wszystkie funkcje, procesy i zadania, jakie wykonują poszczególne ogniwa tak ukształtowanych układów, tj. zakupy, transport, magazynowanie, produkcję, dystrybucję, marketing, finanse, zwroty itp. Sieci i łańcuchy dostaw zorganizowane na bazie logistycznej tworzą więc podwaliny nowej, zintegrowanej podmiotowo, funkcjonalnie i przestrzennie organizacji prowadzenia działalności gospodarczej w skali globalnej, a w tym handlu międzynarodowego i transportu, racjonalizując jednocześnie w kategoriach kosztów i czasu realizację procesów gospodarczych, przez co ułatwiają i wspierają rozwój gospodarczy [Mangan, Lalwani, Butcher 2009].

Wśród wielu czynników oddziałujących na rozwój globalnych łańcuchów i sieci dostaw istotne znaczenie ma czynnik transportowy, który determinuje warunki, sposoby i skuteczność realizacji szeroko rozumianych fizycznych procesów przemieszczania towarów, tj. przewozu, przeładunku, składowania, magazynowania itp. W ramach poszczególnych ogniw globalnych logistycznych łańcuchów dostaw mogą one stanowić nawet 70-80% wszystkich procesów i czynności realizowanych w jego ramach, wnosząc istotny wkład w tworzenie łańcucha wartości, jaki tego typu struktura generuje [Pryke (red.) 2009]. Czynnikiem temu przypisuje się z tego powodu dużą rolę w zapewnieniu sprawnej i efektywnej realizacji procesów gospodarczych w skali globalnej, uważając, iż ma on znaczenie kluczowe nie tylko dla elastycznego funkcjonowania i rozwoju globalnych łańcuchów dostaw, ale także gospodarki światowej w różnych fazach rozwoju koniunktury [Chopra, Meindl 2010; Branch 2009]. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywa jednak obecnie transport morski, a w tym jego segment przewozów kontenerowych drogą morską.

## 2. Globalne rynki towarowe i frachtowe

Transport morski przewozi ponad 9,9 mld ton masy towarowej, tj. ponad 81% wolumenu handlu światowego. Jeśli dotychczasowa wysoka dynamika wzrostu przewozów drogą morską w skali globalnej się utrzyma, to w 2020 r. przewozy te zwiększą się o 36-40%, osiągając 12,0-12,5 mld ton, a w 2031 r. – ponad 15,8 mld ton [Mandryk 2011]. W jednostkach pracy przewozowej z kolei udział transportu morskiego w obsłudze handlu globalnego kształtuje się już na poziomie ponad 92%.

Transport morski jest także dominującą gałęzią transportu w obsłudze handlu światowego, jeśli mierzyć jego udział w przewozach masy towarowej w jednostkach wartościowych. Szacuje się, nie uwzględniając handlu wewnętrznego UE, że partytuje on obecnie w jej przewozach w ok. 76% [Grzelakowski 2013]. Uwzględniając natomiast wymianę towarową krajów członkowskich UE, jako integralną część handlu światowego, obecnie ocenia się udział transportu morskiego w jego obsłudze na bazie wartości eksportu na poziomie 59% [Kite-Powell 2012].

Jeśli się przyjmie na podstawie danych WTO, że wartość światowego eksportu towarów w 2013 r. wyniosła 18,78 bln dolarów, można oszacować wartość handlu morskiego w skali globalnej na poziomie 11,4 bln dolarów [WTO 2013]. Tak

określona wartość przewozów drogą morską sukcesywnie wzrasta – szybciej niż wolumen eksportowanej masy towarowej. W efekcie tego zakłada się, iż w 2020 r. transportem morskim przemieszczać się będzie towary o wartości nie mniejszej niż 16,6 bln dolarów. To z kolei oznacza, iż przeciętna wartość jednej tony ładunku przemieszczanego drogą morską wynosi obecnie około 1.160 dolarów i że wykazuje – szczególnie na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia – stałą dynamikę wzrostu.

Oprócz czynnika wzrostu cen i zmian struktury asortymentowej handlu światowego i przewozów, istotny wpływ na tę tendencję ma postępujący proces jednostkowania ładunków, a przede wszystkim konteneryzacja. W efekcie jej rozwoju, co wiąże się z rozbudową logistycznych łańcuchów i sieci dostaw, które wymuszają w coraz większym stopniu wzrost szybkości, terminowości i bezpieczeństwa dostaw, sukcesywnie wzrasta odsetek wysokowartościowych towarów w handlu morskim; ich udział w handlu światowym szacowany jest już obecnie na min. 72% wartości światowego eksportu, tj. min. 13,7 bln dolarów. Przyjmując na bazie danych UNCTAD i WTO, iż aktualnie 15,5% wolumenu handlu morskiego i aż 55% jego wartości transportowane jest w skali globalnej w kontenerach, można szacować, że w 2013 r. za pomocą tej technologii przewozu przemieszczono w 161 mln TEU towary o łącznej wartości 6,28 bln dolarów. Wartość tę wyrazić można również w odniesieniu do wartości produkcji światowej – ma ona w niej swój udział w wysokości 1 dolara w każdych 14 dolarach wytworzonej produkcji [GlobalInsight 2011]. Oznacza to, że przeciętna wartość 1 tony ładunku w eksporcie drogą morską w kontenerach wynosi ok. 4100 dolarów i jest 3,7 razy wyższa od przeciętnej jednostkowej wartości ładunku w handlu morskim.

Transport morski zabezpiecza więc i tworzy zarówno w kategoriach techniczno-operacyjnych, jak i ekonomiczno-finansowych odpowiedni potencjał transportowo-logistyczny, konieczny dla dalszego, niezakłóconego rozwoju handlu światowego i tym samym wzrostu gospodarki globalnej. Ogromną rolę w tym zakresie odgrywa transport intermodalny – konteneryzacja, będąca nośnikiem globalizacji i dźwignią rozwoju handlu światowego oraz sprawności funkcjonowania logistycznych łańcuchów dostaw. Wynika to z tego, iż przeciętnie koszty przewozu kontenerów drogą morską stanowią obecnie zaledwie 3-4% wartości przemieszczanego tą technologią transportu ładunku, a koszt przewozu 40-calowego kontenera z ładunkiem na odległość 1 mili morskiej kształtuje się przeciętnie na poziomie 0,10 dolara, co stanowi zaledwie niewielki ułamek kosztów jego transportu drogą lądową. W rezultacie w skali globalnej od ponad 20 lat spada udziału kosztów obsługi transportowej światowego importu. I tak w latach 2000-2013 handel światowy wzrastał przeciętnie w granicach 10,5-11,0% rocznie, podczas gdy wydatki załadowców, mierzone wysokością opłaconych frachtów, rosły średnio tylko w granicach 50% tej wielkości. Wysokość wydatków poniesionych przez eksporterów i importerów z tytułu opłaconych frachtów za usługi przewozu towarów drogą morską szacuje się obecnie na ok. 798 mld dolarów, co stanowi ok. 4,8% światowego importu ogółem i 8,4% wartości towarów handlu morskiego określanego na bazie importu.

### 3. Niepewność i ryzyko w sektorze przewozów morskich i ich wpływ na rynki frachtowe

Transport morski należy do tych dziedzin działalności gospodarczej, które działają w warunkach niepewności i ryzyka. Składa się na to wiele przyczyn, tak wewnętrznych, do których zaliczyć można między innymi charakter środowiska, w jakim realizowana jest działalność transportowa, jak i zewnętrznych, a w tym przede wszystkim uwarunkowań rynkowych, a także regulacyjno-porządkowych. W głównej jednak mierze zjawisko niepewności i ryzyko towarzyszące działalności gospodarczej w żegludze morskiej wynika:

- z istoty i charakteru rynków frachtowych, jako jednych z najbardziej umiędzynarodowionych i zliberalizowanych rodzajów rynków transportowych silnie powiązanych nie tylko z innymi rynkami transportowymi (głównie portowymi), ale również rynkami towarowymi poddanymi różnego typu wahaniom koniunkturalnym i strukturalnym oraz okresowym (sezonowym) i trudno przewidywalnym zmianom i załamaniom o znamionach kryzysu (np. kryzysy paliwowe),
- ze znacznego umiędzynarodowienia sfery podażowej globalnych rynków frachtowych, a w tym przede wszystkim kontenerowych, charakteryzującej się daleko zaawansowanym procesem oddzielenia sfery własności i kontroli floty przez państwa bandery od jej rejestracji (formalnej przynależności),
- z postępującej koncentracji kapitału i produkcji w sektorze transportu morskiego, czego przejawem jest nie tylko tworzenie karteli i konsorcjów, ale również pionowych form powiązań kapitałowych i organizacyjno-handlowych w ramach międzynarodowych logistycznych łańcuchów dostaw,
- z silnej konkurencji z racji dużej otwartości i elastyczności funkcjonowania rynków frachtowych w skali globalnej – swobody wejścia i wyjścia z rynku, znacznych, utrwalonych przez wieloletnią praktykę ułatwień w zakresie pozyskiwania i przenośności tonażu (czartery, leasing itp.), czemu towarzyszy stała w zasadzie presja na redukcję (racjonalizację) kosztów eksploatacji tonażu, co przy relatywnie wysokiej kapitałochłonności prowadzenia działalności gospodarczej w żegludze, wysokim udziale kosztów stałych w łącznych kosztach eksploatacji statków i dużej zmienności poziomu przychodów ze sprzedaży usług działalności podstawowej stwarza operatorom żeglugowym ryzyko powstawania kryzysów finansowych,
- z konieczności szybkich dostosowań techniczno-organizacyjnych do rosnących systemowych, międzynarodowych wymogów z zakresu: bezpieczeństwa żeglugi (wymogi konwencji i zaleceń IMO), bezpieczeństwa ekologicznego (dyrektywa siarkowa) i socjalnego (ILO, ITF) oraz bezpieczeństwa łańcucha dostaw (SCS),
- braku stabilności politycznej i ekonomicznej w ramach istniejącego obecnie modelu gospodarki globalnej, czego przejawem są między innymi konflikty militarne, wysokie zagrożenie terroryzmem i piractwem.

Zjawisko niepewności i ryzyka towarzyszące działalności gospodarczej realizowanej w transporcie morskim sprawia, że nie ma ona cech statycznych, tak jak i rynki frachtowe, na których oferowane są jej produkty. Rynki te cechują się zawsze dość silną dynamiką, a więc wahaniami, i to o znacznej amplitudzie zmian zarówno wielkości, jak też i struktury popytu efektywnego i potencjalnego oraz podaży potencjalnej. Wahania te dostrzegalne są w krótkich, średnich i długich przedziałach czasu. Amplituda tych wahań jest w różnych okresach dość zróżnicowana. Generalnie, nie wnikając głębiej w przyczyny i uwarunkowania zjawiska zmienności natężenia aktywności gospodarczej w transporcie morskim w wymiarze globalnym, można stwierdzić, iż współcześnie, oprócz przyczyn przyrodniczo-klimatycznych i techniczno-technologicznych oraz organizacyjnych, wynikających z charakteru rynku frachtowego, którego mechanizm działa jak system masowej losowej obsługi strumienia zgłoszeń i realizacji popytu w ośrodku podaży, główną przyczyną jej dynamiki, poza zdarzeniami o charakterze losowym – przypadkowymi i sporadycznymi, są różnorodne wahania cykliczne, tj. takie, które powtarzają się z określoną regularnością. Zasadniczo, uwzględniając przyczyny tego typu wahań, ich charakter i długość trwania cykli (czynnik czasu), wyodrębnić można trzy podstawowe ich rodzaje z właściwymi im typami wahań. Są to [Grzelakowski 2012]:

- cykle sezonowe, wiążące się ze zjawiskiem sezonowości produkcji, konsumpcji lub dystrybucji widocznym w układzie globalnego logistycznego morsko-lądowego łańcucha dostaw,
- cykle koniunkturalne, a w tym przede wszystkim krótkookresowy cykl składowania (Kitchina), średniookresowy cykl inwestycyjny (Juglara) oraz długookresowe cykle Kuznetza i Kondratieffa,
- cykle strukturalne o zróżnicowanym w aspekcie czasu charakterze i zakresie.

Każdy z tych rodzajów cykli wywiera istotny wpływ na mechanizm funkcjonowania rynków frachtowych i ich dynamikę. Rynki te ponadto, a w szczególności kontenerowe, poddane są oddziaływaniu globalnego systemu logistycznego, co sprawia, że ich mechanizm działania musi się dostosowywać do wymogów strategii zarządzania globalnymi logistycznymi łańcuchami dostaw; jest to zatem dodatkowy subsystem regulacji morskich rynków kontenerowych i kolejny czynnik, który je dynamizuje. Ponadto rynki te funkcjonują w otoczeniu innych rodzajów rynków, tj. towarowych, pieniężnych i rynków pracy, które z różną siłą w różnych zmieniających się po sobie okresach – cyklach i fazach koniunktury – oddziałują na rynki przewozu kontenerów, utrzymując je w stanie dynamiki.

#### **4. Rynek globalny morskich przewozów kontenerowych – przyczyny i uwarunkowania sytuacji kryzysowych**

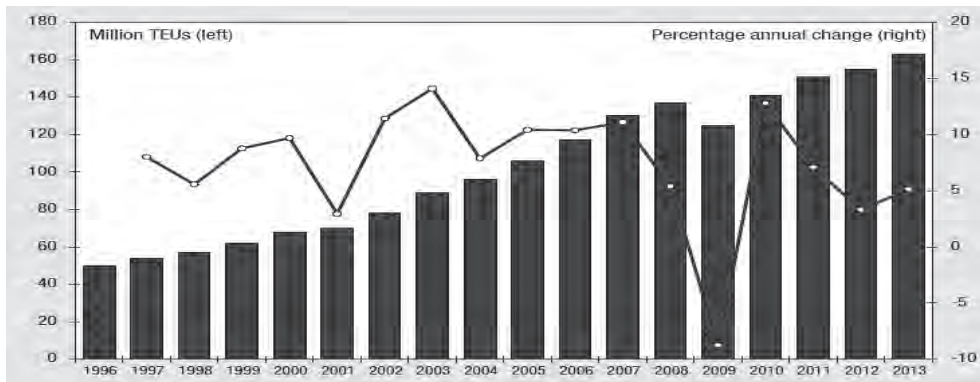
Światowe rynki transportu kontenerów drogą morską charakteryzują się, jak żadne inne rodzaje rynków frachtowych, bardzo niskim stopniem fragmentaryzacji. Wy-

różniającą je cechą jest obecnie silna integracja światowych rynków, która jest z jednej strony wynikiem wysokiego zunifikowania tej intermodalnej technologii przewozów i stopnia jej rozwoju w skali globalnej, a z drugiej narastającej pod wpływem konkurencji międzynarodowej presji ekonomicznej w kierunku dalszej koncentracji podmiotowej i kapitałowej w tym segmencie żeglugi i w konsekwencji coraz większej koncentracji strumieni przepływu kontenerów w wymiarze geograficzno-przestrzennym.

Ich strona podażowa relatywnie szybko, jak na warunki tego sektora transportu, próbuje reagować na dynamicznie dokonujące się zmiany po stronie popytowej rynku. Wykazuje się ona dość wysokim stopniem adaptacji, głównie jednak do jakościowych – strukturalnych, przeobrażeń zachodzących w sferze popytowej tych rynków. Jest on natomiast – ze względu na oligopolistyczny i bardzo konkurencyjny typ rynku – zdecydowanie mniejszy w wymiarze ilościowym. Przejawia się to w postaci utrzymującej się, i to znacznej, nadwyżki zdolności przewozowej floty kontenerowej – jej podaży potencjalnej w relacji do popytu efektywnego oraz potencjalnego (*tonnage overcapacity*): jest to rezultat realizacji przez przewoźników strategii rozwojowej floty, postrzeganej jako wyłączny instrument utrzymania przewag rynkowych w silnie konkurencyjnym otoczeniu. Skutkiem tego rynek ten w skali globalnej jest niezrównoważony, wykazując okresowo, przy znacznych spadkach popytu, cechy rozchwiania. Co więcej, strategia ta realizowana w warunkach ograniczonej możliwości wykorzystania instrumentu cenowego (niski poziom popytu i elastyczność cenowa) kreuje stany kryzysu finansowego u wielu przewoźników (niski pułap przychodów i brak możliwości przekroczenia *break-even-point*), zagrażając ich bieżącej płynności finansowej (groźba upadłości). Charakterystycznym zjawiskiem po stronie podażowej rynku kontenerowego są też silne procesy integracji podmiotowej – koncentracji tonażu, kapitału i samego rynku. Koncentracja ta przejawia się tak w postaci poziomej (fuzje, przejęcia), jak też w formie integracji operacyjno-produkcyjnej (tworzenie strategicznych i taktycznych aliansów żeglugowych na głównych trasach przewozu kontenerów) oraz pionowej – w ramach łańcucha dostaw (inwestycje w portowe terminale kontenerowe).

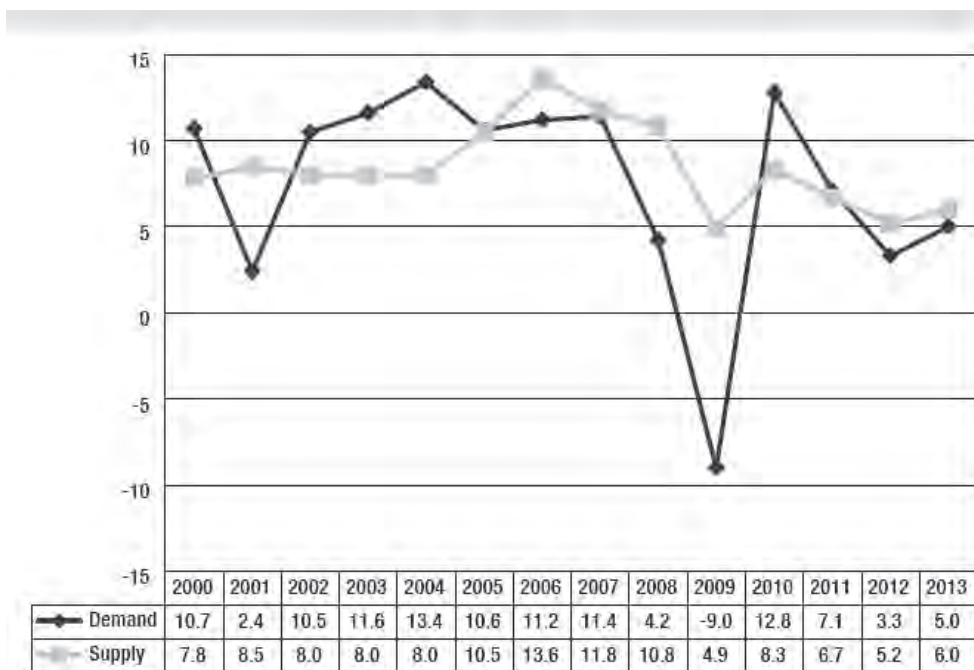
Strona popytowa globalnego rynku morskich przewozów kontenerowych, określana przez segment rynków towarowych, cechuje się szczególnie wysoką dynamiką zmian w czasie. Zjawisko to prezentuje rys. 1. Zdecydowanie wyższa dynamika wahań popytu efektywnego niż podaży potencjalnej usług przewozowych na rynkach kontenerowych sprawia, iż stopień zrównoważenia tych rynków jest niewielki. Pogłębia go dodatkowo brak zbilansowania ciągów towarowych na większości głównych szlaków kontenerowych. W efekcie, jak już zaznaczono, na rynkach tych występuje permanentny stan rozchwiania – oderwania strony popytowej od podażowej, co obrazuje rys. 2. Ten stan głębokiej nierównowagi – kryzysu istniejącego w tym segmencie żeglugi morskiej, odzwierciedlają, aczkolwiek w pewnym tylko zakresie (ze względu na ich względną sztywność w relacji do dynamiki zmian popytu efektywnego), stawki frachtowe i czarterowe. Ich wahania w czasie odwzorowują indek-

sy frachtowe/czarterowe opracowywane przez biura maklerskie oraz spedytorów i operatorów logistycznych. Wybrane z nich przedstawiono na rys. 3 i 4.



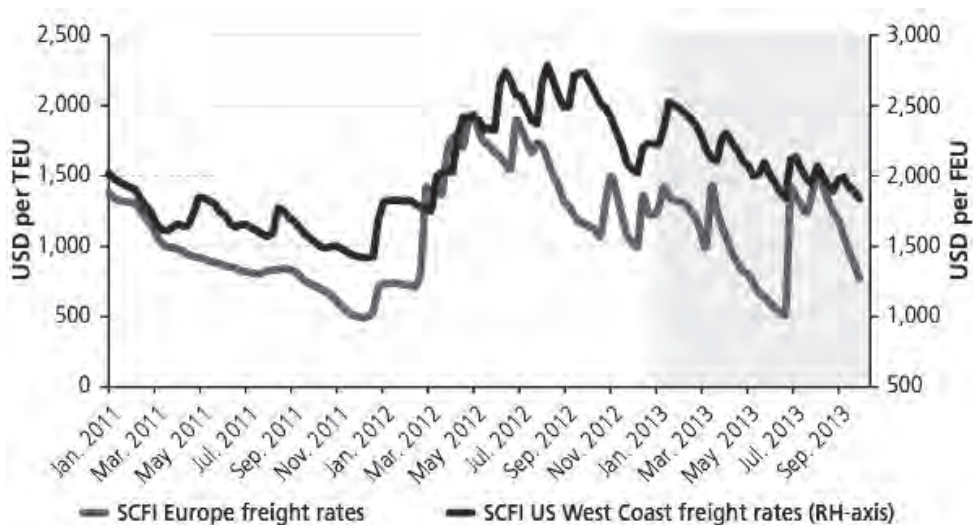
Rys. 1. Dynamika rynku morskich globalnych przewozów kontenerowych w latach 1996-2013

Źródło: [UNCTAD 2013].



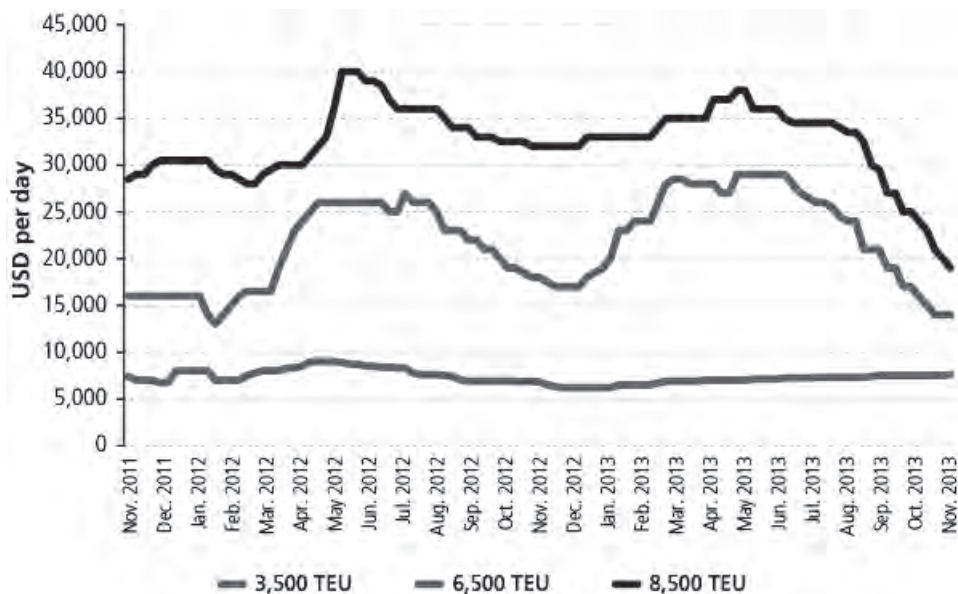
Rys. 2. Wahania popytu i podaży na rynku morskich globalnych przewozów kontenerowych w latach 2000-2013

Źródło: [UNCTAD 2013].



**Rys. 3.** Wahania stawek frachtowych (\$ US/TEU) kwotowanych na głównych trasach kontenerowych w wybranych miesiącach okresu 2011-2013

Źródło: [BIMCO 2013].



**Rys. 4.** Wahania stawek czarterowych (\$ US/dobę) dla wybranych kontenerowców zatrudnionych w czarterze na czas (6-12 miesięcy) w okresie listopad 2011-listopad 2013

Źródło: [BIMCO 2013].

Wahania popytu na usługi operatorów kontenerowych i ich skutki analizować można nie tylko w układzie globalnego rynku kontenerowego, ale również rynków cząstkowych, tj. jego poszczególnych segmentów, odpowiadających głównym szlakom przewozu kontenerów w skali globalnej. Tam bowiem zjawisko niezbilansowania strumieni towarowych w relacjach eksport–import, potęgowane znaczną z reguły arytmia przewozów, silnie się przekłada na sferę popytową morskiego rynku kontenerowego, eksponując również silnie zjawisko asymetrii przewozów w układzie głównych segmentów globalnego rynku kontenerowego [UNCTAD 2012]. Asymetria ta ma nie tylko swój wymiar kierunkowy (*eastbound – westbound*), ale i ilościowy (tonażowy). Odzwierciedla ona silnie asymetrię w sferze wymiany towarowej – w układzie globalnych łańcuchów dostaw, do której muszą zazwyczaj ogromnym kosztem dostosować się od strony podażowej operatorzy kontenerowi obsługujący tego typu relacje [Grzelakowski 2012]. Jej rezultatem jest brak możliwości efektywnego wykorzystania potencjału przewozowego operatorów kontenerowych obsługujących te relacje oraz wymuszony ruch kontenerów pustych w obrotach. Ich relatywnie wysoki udział w łącznych obrotach kontenerowych przemieszczanych na tych trasach statystycznie zawyża liczbę rotacji kontenerów w skali globalnej, co rzutuje też bezpośrednio na wskaźnik obciążenia kontenera (11,7 t/1 TEU)<sup>1</sup>.

## 5. Strategie globalnych morskich operatorów kontenerowych w warunkach kryzysu na rynku frachtowym i paliwowym

Transport morski ze względu na relatywnie wysoki poziom energochłonności, co jest bardzo widoczne w segmencie żeglugi kontenerowej, silnie zorientowanej na utrzymanie wysokich standardów z zakresu logistyki i logistycznych koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw w skali globalnej, w szczególności sposób odczuwa wszelkie następstwa kryzysów paliwowych. Kryzysy te przejawiają się zazwyczaj drastycznym wzrostem cen ropy naftowej, w efekcie czego wzrastają koszty paliwa, olejów i smarów, windując łączne koszty eksploatacji tonażu światowego na trudny do zaakceptowania poziom w relacji do wysokości stawek czarterowych i frachtowych oraz uzyskiwanych przychodów.

W żegludze kontenerowej nie dostrzega się wyraźnej dodatniej korelacji między poziomem cen paliwa a wysokością stawek frachtowych. Wzrost cen bunkru nie idzie też w parze, jak wskazują wyniki analiz rynkowych z okresu ostatniego kryzysu paliwowego, ze wzrostem poziomu stawek frachtowych [Benamara i in. 2012]. Oznacza to, że mechanizm pozyskiwania rekompensat z tytułu wzrostu kosztów paliwa i w konsekwencji ogólnych kosztów eksploatacji tonażu poprzez wzrost przychodów uzyskiwanych na skutek wzrastających stawek frachtowych w takiej

<sup>1</sup> Szacuje się, że jedna piąta kontenerów przewożonych drogą morską w skali globalnej jest pusta.



sytuacji w żegludze morskiej nie funkcjonuje. W tych warunkach przewoźnicy kontenerowi muszą poszukiwać innych sposobów i form rozwiązań tego problemu.

Szacuje się, że koszty bunkru stanowią obecnie przeciętnie ponad 50% łącznych kosztów operacyjnych statku, a w przypadku statków kontenerowych są one wyższe nawet o 20%. Według danych Germanischer Lloyd dla jednostki o pojemności 8000 TEU wynoszą one 67% jej kosztów operacyjnych [Benamara i in. 2012]. W przypadku zatem znacznego wzrostu cen bunkru, np. w takiej skali, jaka miał miejsce w latach 2007-2008, armatorzy musieli podjąć określone działania o charakterze operacyjno-taktycznym, by sprostać czekającym ich wyzwaniom eksploatacyjnym. Działania te wynikały z przyjętych przez nich strategii, określających możliwe reakcje i zachowania na tego typu zjawiska kryzysowe i sprowadzały się, wobec niemożności podwyższenia stawek frachtowych, w większości wypadków do:

- działań o charakterze krótkookresowym,
- działań o charakterze średnio- i długookresowym.

Te pierwsze, odnoszące się głównie do segmentu żeglugi liniowej, sprowadzają się generalnie do:

- redukcji prędkości eksploatacyjnej na wszystkich lub niektórych tylko trasach przewozu, czyli realizacji strategii spowolnienia (*slow steaming*),
- reorganizacji serwisów celem obniżki kosztów eksploatacji statków,
- wprowadzenia dodatku bunkrowego (BAF – *Bunker Adjustment Factor*),
- uwiązania tonażu, jako formy czasowego wycofania go z eksploatacji wobec niemożności pokrycia wysokich kosztów eksploatacji [Robinson 2005].

Ograniczenie prędkości statku prowadzi do zmniejszenia zużycia paliwa. W segmencie żeglugi kontenerowej redukcja prędkości statku o 10% zmniejsza przeciętnie zużycie paliwa o około 25% [Robinson 2005]. Efekt po stronie kosztów eksploatacyjnych jest w takiej sytuacji znaczny i wielu operatorów wybiera takie rozwiązanie celem przetrwania w warunkach kryzysu paliwowego. Ma ono jednak szereg mankamentów, które powodują, iż w wielu wypadkach skala kosztów pośrednich i skutków o charakterze ekonomiczno-finansowym czyni takie działanie wręcz szkodliwym dla samego armatora. Następstwem bowiem realizacji takiej strategii jest nie tylko wydłużenie czasu trwania rejsów (podróży) i w konsekwencji tego zmniejszenie liczby wykonanych cykli produkcyjnych każdego statku w skali roku, a więc tym samym redukcja przychodów ze sprzedaży usług przewozowych, ale również powstanie dodatkowych, często bardzo wysokich kosztów pośrednich, wynikających z wydłużonego czasu zamrożenia kapitału tkwiącego w towarach przemieszczanych drogą morską oraz wzrostu innych kosztów logistycznych w układzie całego globalnego łańcucha dostaw w relacjach lądowo-morskich.

Do grupy tych kosztów, będących skutkiem realizacji strategii *slow steaming*, należą także te, które pośrednio wynikają z nadmiernej absorpcji przez operatorów żeglugowych kapitału trwałego, a w tym głównie opakowań zwrotnych – przede wszystkim jednak kontenerów. Ich cykl obrotowy w takich warunkach znacznie się

bowiem wydłuża ponad zwyczajowo określone w tej dziedzinie standardy. W rezultacie tego – w zależności od skali nasilenia zjawiska spowolnienia prędkości eksploatacyjnej, gdzie kontenery z formy zjednostkowanego opakowania przekształcają się faktycznie w magazyny – wzrasta silnie zapotrzebowanie na nie w ośrodkach produkcji, dystrybucji i konsumpcji, co może prowadzić – tak jak miało to miejsce w warunkach ostatniego kryzysu – do wyczerpania istniejących rezerw i braku kontenerów koniecznych do załadunku towarów [Loranie 2009]. Zjawisko to nie tylko wywołuje dodatkowe koszty transportowo-logistyczne, ale generuje również silne konflikty między przewoźnikami morskimi i załadowcami, destabilizujące w pewnym stopniu istniejące między nimi więzi kooperacji. Skutki kryzysowych sytuacji powstających w jednym z ogniw łańcucha dostaw przenoszą się bowiem z reguły dość szybko na pozostałe ogniwa, deformując też ich funkcjonowanie, prowadząc do powstania uciążliwych zakłóceń w tym układzie.

Zakłócenia tego rodzaju pojawiają się również wówczas, gdy przewoźnicy wprowadzają dodatki bunkrowe (BAF), które podwyższają koszty transportu drogą morską, i to niekiedy dość znacznie, oraz dokonują – kierując się zazwyczaj własnym dobrze rozumianym interesem – reorganizacji serwisów. W obu tych przypadkach u podstaw realizacji ich działań leży zawsze motyw transferu części kosztów, jaki generuje kryzys paliwowy na konsumentów usług przewozowych. Jeśli jedna z tych krótko- i średniookresowych strategii nie przynosi zamierzonego rezultatu, armatorzy podejmują często próbę zastosowania w danym czasie także innej, dodatkowej strategii z możliwych rozwiązań, która wzmacnia (synergia) strategię podstawową. I tak, licząc się z możliwością wystąpienia długotrwałej tendencji w zakresie wzrostu cen paliwa i w konsekwencji tego również kosztów eksploatacji tonażu, armatorzy poszukują także innych rozwiązań wpisujących się w ich średnio- i długookresowe strategie rozwoju, uwzględniające tego typu sytuacje kryzysowe. Zalicza się do nich: [Benamara i in. 2012]:

- restrukturyzację tonażu, która zmierza w kierunku zakupu nowych, mniej energochłonnych jednostek, dostosowanych do wymogów trasy przewozu,
- wprowadzanie nowych, zazwyczaj tzw. hybrydowych form napędu, np. z elementami żagla – system SSS (SKYSAILSystem), który pozwalał na niektórych trasach zredukować zużycie paliwa nawet do 50%, co przekładało się na możliwość redukcji jego kosztów o 10-35%,
- poszukiwanie nowych tras przewozu, szczególnie w relacjach oceanicznych, pozwalających na znaczną redukcję drogi przewozu oraz czasu i kosztów,
- okresowe wycofanie statku/statków z eksploatacji (uwiązanie tonażu) z jednoczesnym założeniem ich sprzedaży na rynku jednostek używanych.

Przedstawione strategie operatorów żeglugowych w warunkach kryzysu paliwowego mają w dużym stopniu charakter komplementarny. Wybór określonej strategii nie jest jednakże sprawą prostą. Jest on uwarunkowany przez szereg różnorodnych czynników, zależnych nie tylko od stopnia nasilenia zjawisk kryzysowych i prognoz dotyczących rozwoju sytuacji kryzysowej, ale również od pozycji danego armatora

w układzie rynków towarowych i frachtowych. Jak dowodzi praktyka, to głównie jednak pozycja rynkowa oraz posiadane przewagi konkurencyjne są podstawowymi elementami determinującymi zachowania armatorów w warunkach kryzysu oraz wybór odpowiedniej strategii.

## 6. Zakończenie

Działania antykryzysowe i strategie morskich przewoźników kontenerowych podejmowane w warunkach kryzysu obejmują dość szerokie spektrum przedsięwzięć i rozwiązań o różnym charakterze. Ten sektor transportu morskiego funkcjonujący w różnych, często zmieniających się warunkach dopracował się bogatego zestawu szczegółowych, precyzyjnie ukierunkowanych na źródła kryzysu lub potencjalnych zagrożeń eksploatacyjnych narzędzi zapobiegania stanom kryzysu bądź też rekompensowania sobie spodziewanych strat tak finansowych, jak i ekonomicznych. Nie wszystkie jednak z wymienionych narzędzi antykryzysowych można zastosować w każdych warunkach w danym okresie. Dlatego też oprócz nich stosowane są inne instrumenty o podobnym charakterze działania. Należą do nich: dodatki walutowe (CAF – *Currency Adjustment Factor*), kongestyjne (*Congestion Surcharges*), dodatki za przewozy towarów niebezpiecznych (HCS – *Hazard Cargo Surcharges*), za przewozy sztuk ciężkich i ładunków ponadgabarytowych na określonych trasach żeglugowych (HCS – *Heavy Cargo Surcharge*), za przewozy kontenerów niestandardowych, typu *high cube* (HCP – *High Cube Premium*), a także różnego typu dodatki nadzwyczajne typu ES – *Emergency Surcharge*, dodatek za stosowanie paliwa o obniżonej zawartości siarki, tzw. LSF – *Low Sulphur Fuel*, dodatek sezonowy za ponadprzeciętne wykorzystanie pojemności statku, tzw. PSS – *Peak Season Surcharge*, dodatek frachtowy za priorytetowe przewozy dokonywane w określonych relacjach lub ekstra usługi, tzw. *Premium*, opłata terminalowa dla kontenerów przemieszczanych przez niektóre terminale kontenerowe, tzw. THC – *Terminal Handling Charge* i wiele innych, np. *War Risk Charge*, *Winter Surcharge* czy tzw. *Security Fee* lub *Seal Fee*.

Wszystkie te dodatki i dopłaty, kwotowane z reguły w relacji do podstawowej, bazowej stawki frachtowej, są ważnym instrumentem finansowym ułatwiającym realizację krótko- i średniookresowych strategii operatorów żeglugowych w danych warunkach i w danym czasie. Są one jednakże tylko dopuszczalną formą reakcji na już istniejący stan kryzysu i skutki, jakie on generuje dla przewoźników morskich. Narzędzia te, będące komponentem strategii kryzysowych, nie są zatem w stanie zastąpić skutecznych form i metod zarządzania przedsiębiorstwami armatorskimi. To na nich musi się głównie koncentrować uwaga firm żeglugowych działających w warunkach niepewności i ryzyka, chcących uniknąć stanów i sytuacji kryzysowych lub też ograniczyć ich skutki.

Z bogatego zestawu metod i form zarządzania, które powinny być stosowane w firmach armatorskich, wskazać należy głównie na: zarządzanie ryzykiem, zmianą,

procesami i zarządzanie jakością, a w tym budowę systemu zintegrowanego zarządzania bezpieczeństwem i jakością, zarządzanie logistyczne i zarządzanie łańcuchem dostaw, a także zarządzanie zasobami, a w tym szczególnie zasobami ludzkimi (HRM), i zarządzanie finansami oraz rachunkowość zarządczą.

Wprowadzenie tego typu form, metod i standardów zarządzania organizacją żeglugową powinno się przyczynić nie tylko do bardziej efektywnego i skutecznego wykorzystania posiadanych zasobów i poprawy jej pozycji konkurencyjnej – pozyskania przewag konkurencyjnych, ale również zapewnić większe bezpieczeństwo funkcjonowania i odporność na kryzysy tak wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Stosowanie skutecznych form zarządzania firmą armatorską i budowa nowych modeli biznesowych jest bowiem jedyną sprawdzoną metodą zdolną zagwarantować jej względnie trwały rozwój w warunkach dynamicznie dokonujących się zmian otoczenia globalnego, w jakim ona funkcjonuje.

## Literatura

- Benamara H., Hoffmann J., Valentine V., Fugara H., 2010, *Fuel process, transport costs and the geography of trade*, "UNCTAD Transport Newsletter", no. 39, s. 7-8.
- Berson S.G., 2008, *Arctic Meltdown – The Economic and Security Implications of Global Warming*, "Foreign Affairs", March/April, s. 36.
- BIMCO, 2013, *Market Tendencies in the Global Container Shipping Industry*, special report, Copenhagen, s. 47.
- Branch A.E., 2009, *Global Supply Chain Management and International Logistics*, Routledge, Taylor and Francis Group, New York and London, s. 9, 79-81.
- Chopra S., Meindl P., 2010, *Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation*, fourth edition, Pearson, New York, s. 67-68, 380-381.
- Christopher M., 2000, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu obsługi*, Polskie Centrum Doradztwa Logistycznego, Warszawa, s. 14.
- Ciesielski M. (red.), 2009, *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa, s. 13-16.
- GlobalInsight, 2012, *Insight & Analysis*, World Trade Service Brochure, no. 12, s. 2.
- Gray R., Owen D., Sopher M.J., 1998, *Setting up a control system for your organization*, "Nonprofit World," vol. 16, no. 3, s. 65-76.
- Grzelakowski A.S., 2012, *Globalizacja i jej wpływ na rozwój transportu morskiego i globalnych łańcuchów dostaw*, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, nr 31, s. 776.
- Grzelakowski A.S., 2014a, *Container shipping operators as integrators of global logistics supply chains*, "Logistics and Transport", vol. 21, no. 1, s. 49.
- Grzelakowski A.S., 2014b, *Rynek globalnej żeglugi kontenerowej, jego dynamika, podstawowe tendencje zmian w 2013/14 roku oraz ich skutki*, Biuletyn Polskiej Izby Spedycji i Logistyki nr 07-08, s. 28-29.
- Grzelakowski A.S., 2013, *Rynek żeglugi kontenerowej na tle globalnego rynku frachtowego w 2012/2013 r. Jego dynamika i podstawowe tendencje zmian*, Biuletyn Polskiej Izby Spedycji i Logistyki, nr 04-05, s. 31-34.

- Kite-Powel H.L., 2012, *Marine Policy. Shipping and Ports*, Marine Policy Center, Woods Hole Oceanographic Institution, Hole, Massachusetts, s. 35-38.
- Loranie P., 2009, *Shipping Company Strategies. Global Management under Turbulent Conditions*, Elsevier, Amsterdam, s. 38-42.
- Mandryk W., 2011, *Measuring Global Seaborne Trade*, Lloyd's Marine Intelligence Unit, International Maritime Statistics Forum, New Orleans, May, s. 29-34.
- Mangan J., Lalwani Ch., Butcher T., 2009, *Global Logistics and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, Ltd., New York, s. 10-12.
- Pryke S., (red.), 2009, *Construction Supply Chain management: Concepts and Case Studies*, Wiley-Blackwell, London, s. 3-6.
- Robinson R., 2005, *Liner shipping strategy, network structuring and competitive advantage: A chain systems perspective*, [w:] *Shipping Economics*, "Research in Transportation Economics", vol. 12, red. K. Cullinane, Elsevier, s. 248.
- UNCTAD, 2012, *Review of Maritime Transport*, report by the UNCTAD Secretariat, Geneva – New York, s. 21-25.
- UNCTAD, 2013, *Review of Maritime Transport*, report by the UNCTAD Secretariat, Geneva – New York, s. 69.
- WTO, 2013, *Press Releases*, Press/628/2013, s. 5.

## **LOGISTICS STRATEGIES OF GLOBAL MARITIME CONTAINER OPERATORS UNDER THE TURBULENT CONDITIONS ON COMMODITY AND FREIGHT MARKETS**

**Summary:** Transport activity carried out in global shipping sector and especially in container one is being constantly influenced by great deal of turbulent situations. The author has presented the main types and forms of crisis occurrences in maritime transport as well as the basic reasons of their coming into being. Special attention has been paid to the business and structural cycles as well as seasonal and hard predictable changes taking place in supply markets, especially connected with the sharp rise in bunker prices. Their character as well as strength and their impact on the effectiveness of the short and long term container shipping activity performed by shipowners have been determined. Essential strategies used by maritime container operators under turbulent conditions have been presented and analyzed. They have been viewed and assessed from the shippers and shipowners point of view. Implications resulting from their implementation in international maritime sector and indirectly in the global trade have been examined as well.

**Keywords:** global container shipping, container operator, freight market, global economic crisis, logistics strategies.