

Andrzej MONTWILL  
Akademia Morska w Szczecinie  
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu  
Instytut Zarządzania Transportem  
andrzej@montwill.pl

## PORT MORSKI JAKO WIELOFUNKCYJNA PRZESTRZEŃ GOSPODARCZA. OD WĘZŁA TRANSPORTOWEGO DO MORSKO-LĄDOWEJ PLATFORMY LOGISTYCZNEJ

**Streszczenie.** W publikacji zaprezentowano zagadnienia dotyczące ewolucji w zarządzaniu portami morskimi, prowadzącej do przekształcenia znacznej ich części z tradycyjnych węzłów transportowych, obsługujących ładunki w relacjach lądowo-morskich i charakteryzujących się niską wartością dodaną, w morsko-lądowe platformy logistyczne, generujące wysoką logistyczną wartość dodaną. Ta ewolucja zaczęła się w połowie XX w. i trwa do dzisiaj, wymuszając redefiniowanie pojęcia „port morski”, jak i postawienia pytania, czy zarządzanie nim jest nowym paradygmatem w naukach o zarządzaniu.

**Słowa kluczowe:** port morski, transport, zarządzanie, konkurencja, logistyka, centrum logistyczne

## SEAPORT AS A MULTIFUNCTIONAL ECONOMIC SPACE. FROM THE NOTE OF TRANSPORT TO THE SEA-LAND LOGISTICS PLATFORM

**Abstract.** The publication was presented issues concerning the evolution of the management of sea ports, leading to the transformation of many of them from traditional transport nodes, handling cargo in the land-sea relationship and characterized by low value-added, to the sea-land logistics platform that generate high value-added logistics. This evolution began in the mid-twentieth century. And continues today by forcing redefinition of the concept of "sea port" and immediate question raised whether the management of the seaport is not a new paradigm in the management sciences.

**Keywords:** seaport, transport, management, competition, logistics, logistics centre

## 1. Wstęp

Porty morskie przez wieki przechodziły zmiany, dostosowując swój sposób funkcjonowania do czynników determinowanych przez środowisko zewnętrzne i wewnętrzne<sup>1</sup> (ang. *external and internal environmental*). Zmiany ustrojowe, wielkie odkrycia geograficzne, wojny, ekspansja kolonialna państw europejskich, rozwój gospodarczy, kryzysy społeczne, rozwój techniczny i technologiczny, rewolucja przemysłowa, konteneryzacja to tylko przykładowe czynniki zewnętrzne oddziałujące na funkcjonowanie portów morskich w przeszłości i obecnie. Stymulowały ich rozwój lub degradację, wpływały poprzez regulacje prawne na ich funkcjonowanie i organizację. W swoim historycznym rozwoju kształtowały się ich systemy zarządzania, różne w różnych państwach, implikując odmienny rozwiązania prawne ich funkcjonowania i zależności zewnętrznych czy też wewnętrznych między uczestnikami obrotu portowego. Generalnie jednak w zakresie realizowanych usług działały bardzo podobnie, koncentrując swoją aktywność węzła transportowego na obsłudze ładunków i środków transportu w lądowo-morskich łańcuchach transportowych (porty morskie I/II generacji wg Semenova<sup>2</sup>).

Druga połowa XX w. to okres szeregu zmian w gospodarce światowej, będących wyzwaniem dla przedsiębiorstw i instytucji, gdzie wyróżniającymi zjawiskami były między innymi: rewolucja menedżerska, globalizacja i nasilająca się konkurencja, rozwój koncepcji łańcuchów dostaw i zarządzania nimi, logistyka jako wieloaspektowe narzędzie zarządzania przepływami i procesami czy też konteneryzacja. Te i inne czynniki w otoczeniu przedsiębiorstw doprowadziły do rozwoju zarządzania strategicznego jako kluczowego zbioru długofalowych działań w zarządzaniu mającym na celu wieloletni rozwój firmy.

Porty morskie jako kluczowe elementy lądowo-morskich łańcuchów transportowych, odpowiadając na nasilającą się konkurencję, jak i oczekiwania rynku, w latach 60. XX w. zaczęły ewaluować w kierunku zwiększania zakresu swojego działania w obszarach transportu, magazynowania, przetwórstwa czy też produkcji. Wykorzystując narzędzia zarządzania strategicznego i logistyki, rozwijały nowe funkcje, zmieniając swoją organizację i zasady działania. W efekcie wiodące na globalnym czy też regionalnych rynkach porty morskie przekształciły się w porty III<sup>3</sup> czy też IV<sup>4</sup> generacji i działają jak zintegrowane lądowo-morskie centra logistyczne.

---

<sup>1</sup> Wheelen T.L., Hunger J.D.: *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. Pearson Education Inc., Boston 2002, p. 51.

<sup>2</sup> Semenov I.N.: *Przesłanki powstania zintegrowanych łańcuchów transportowych*, [w:] Semenov I.N. (red.): *Zintegrowane łańcuchy transportowe*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 28.

<sup>3</sup> Montwiłł A.: *Generacje portów morskich a rozwój funkcji logistyczno-dystrybucyjnej*. „Logistyka”, nr 1, 2011, s. 16-19.

<sup>4</sup> Montwiłł A.: *Strategie logistyczne portów morskich III i IV generacji w lądowo-morskich łańcuchach dostaw*. „Logistyka”, nr 4, 2012, s. 14-18.

## 2. Klastrowy charakter portu morskiego

Porty morskie w różnych państwach, ze względu na historyczne uwarunkowania rozwoju, mają różną organizację, status własnościowy czy też systemy zarządzania. Niezależnie jednak od wielkości i typu każdy port morski charakteryzuje się określonym układem przestrzenno-funkcyjnym, na który składają się segmenty:

- przestrzenny, który tworzą akwatorium (część wodna portu) i terytorium wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną,
- funkcjonalny, w ramach którego realizowanych jest szereg funkcji związanych z działaniem portu morskiego i jego oddziaływaniem na otoczenie.

W modelowym ujęciu w każdym z portów możemy wyróżnić dwie sfery<sup>5</sup>:

- administracyjno-zarządczą, której zadania związane są z zarządzaniem portem lub portami morskimi,
- eksploatacyjno-usługową, która realizuje procesy eksploatacyjne i usługowe w przestrzeni portu morskiego, jak również procesy produkcyjne.

Sfery te kreują szereg powiązań niezbędnych do sprawnego realizowania procesów gospodarczych przebiegających w obszarze portu. Znaczna część tych powiązań jest efektem obowiązujących przepisów prawa, nakładających na administrację państwa czy też samorządów, podmioty zarządzające, użytkowników portów obowiązek realizowania procesów gospodarczych zgodnie z nimi. Pozostałe wynikają z organizacji funkcjonowania portu, jego generacji oraz powiązań cywilno-prawnych pomiędzy obiema sferami, jak i w ich ramach<sup>6</sup>.

Sferę administracyjno-zarządczą tworzą instytucje oraz przedsiębiorstwa powołane przez administrację szczebla państwowego czy też samorządowego. Układ tej sfery zależy od regulacji publicznej będącej elementem koncepcji każdego kraju związanej z jego polityką morską, w tym portową<sup>7</sup>. Stąd mogą ją tworzyć różne instytucje i przedsiębiorstwa, o których mowa była powyżej. Przykładowo, w państwach europejskich sferę tę tworzą: administracja morska, podmioty zarządzające portem/portami, czyli zarządy portów<sup>8</sup>, administracja celna, fitosanitarna, instytucje kontrolne i nadzorcze różnego szczebla (państwowy i samorządowy).

Przedsiębiorstwa działające w sferze eksploatacyjno-usługowej portu morskiego można podzielić na: przeładunkowe, operatorskie, spedycyjne, logistyczne, kontrolne i agencyjne. W sferze tej działają również przewoźnicy, różnego typu przedsiębiorstwa obsługi

---

<sup>5</sup> Christowa C.: Systemy zarządzania i eksploatacji w polskich portach morskich (ze szczególnym uwzględnieniem portów w Szczecinie i Świnoujściu). Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej, Szczecin 2011.

<sup>6</sup> Montwiłł A.: Powiązania sfer administracyjno-zarządczej i eksploatacyjno-usługowej w polskich portach morskich. Analiza stanu. Rozwiązania modelowe. „Logistyka”, nr 5, 2011.

<sup>7</sup> Grzelakowski A., Matczak M.: Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój. Wydawnictwo Akademii Morskiej, Gdynia 2012, s. 119-126.

<sup>8</sup> Układ właścicielski podmiotów zarządzających portami zależy właśnie od polityki portowej realizowanej przez dane państwo. Właścicielami zarządów portów w Europie są: skarby państwa, samorządy różnych szczebli, w tym szczególnie miejskie, prywatne firmy. W tym zakresie w Europie mamy różnorodne rozwiązania, które wynikają z historycznego rozwoju portów i wielowiekowej polityki morskiej.

(serwisowanie) przeładowców, operatorów, przewoźników, firmy produkcyjne i przetwórcze oraz finansowe, ubezpieczeniowe i certyfikujące, tworząc szereg powiązań organizacyjnych, operacyjnych, technicznych i kapitałowych. Prowadząc różnorodną działalność, wchodzą w powiązania operacyjne i cywilno-prawne z jednostkami organizacyjnymi sfery administracyjno-zarządczej.

Powiązania prawne i eksploatacyjne obu sfer dzielimy na trzy podstawowe grupy. Do pierwszej zaliczymy powiązania w zakresie ruchu statków i odpraw granicznych, celnych i fitosanitarnych statków i ładunków (tabela 1). Do drugiej – w zakresie umów najmu i dzierżaw na obszarach portowych, a do trzeciej – związane z przepisami sanitarnymi, przeciwpożarowymi, ochroną środowiska i zezwoleniami lub koncesjami na określoną działalność.

Tabela 1

Powiązania sfer na płaszczyźnie prawnej w zakresie ruchu statków, odpraw granicznych i fitosanitarnych w polskich portach morskich

Sfera administracyjno-zarządcza	Sfera eksploatacyjno-usługowa	Powiązania sfer w ramach poszczególnych procesów gospodarczych przebiegających w przestrzeni portu
Administracja morska	agent statkowy armator	- procedury prawne związane z zezwoleniem statku na wejście, pobyt i wyjście z portu - zezwolenia na prace niebezpieczne w czasie pobytu statku w porcie
Służba graniczna	agent statkowy armator	- odprawa graniczna statku i załogi po wejściu statku do portu i przed wyjściem z portu
Urząd celny	załadowca spedytor	- odprawy celna ładunku - rozliczenia podatkowe związane z międzynarodowym obrotem ładunków
Służby fitosanitarne	operator portowy załadowca/spedytor armator	- odprawy fitosanitarne ładunku - odprawy fitosanitarne przyborów ładunkowych
Podmiot zarządzający (zarząd portu)	agent statkowy armator	- opłaty portowe zgodnie z Ustawą o portach i przystaniach morskich i taryfą portową - odbiór zanieczyszczeń sanitarnych, śmieci i pozostałości ładunkowych zgodnie z Konwencją Helsińską i taryfą portową

Źródło: Montwiłł A.: Powiązania sfer administracyjno-zarządczej i eksploatacyjno-usługowej w polskich portach morskich. Analiza stanu. Rozwiązania modelowe. „Logistyka”, nr 5, 2011.

Zaprezentowane w tabeli 1 działania związane z obsługą statku i ładunku w porcie są przykładem powiązań instytucji i przedsiębiorstw sfery administracyjno-zarządczej i sfery eksploatacyjno-usługowej w zakresie ruchu statków i odpraw granicznych, celnych i fitosanitarnych statków i ładunków, przebiegających w płaszczyźnie prawnej portu morskiego. Przykład ten pokazuje jeden z najbardziej istotnych elementów funkcjonowania portów morskich, jakim jest konieczność budowania relacji pomiędzy różnorodnymi organizacjami działającymi w jego przestrzeni społeczno-gospodarczej<sup>9</sup>. Budowanie tych relacji to element

<sup>9</sup> Zagadnienie to dotyczy nie tylko portów morskich ale innych wielopodmiotowych przestrzeni gospodarczych gdzie można wyróżnić zintegrowane centra logistyczne, porty śródlądowe czy też lotnicze i parki przemysłowe.

zarządzania strategicznego<sup>10</sup> nakierowanego na długofalowy rozwój portu morskiego, mający na celu budowanie jego przewagi konkurencyjnej w sektorze TSL<sup>11</sup>.

Powyższy przykład relacji obrazuje jeszcze jedną cechę działania portów morskich. Jest nią ich klastrowy charakter, będący koniecznym dla efektywnego i sprawnego przepływu dóbr czy informacji przez port morski. Klastry, stanowiąc przestrzenne i funkcjonalny związek przedsiębiorstw i instytucji z sieciowymi powiązaniem między nimi, jednocześnie współpracując i konkurując (ang. *co-opetition*<sup>12</sup>) w ramach określonych rynków, wykorzystują w działaniu infrastrukturę techniczną, utożsamiając się ze wspólną wizją rozwoju branży, sektora, regionu czy też przestrzeni gospodarczej<sup>13</sup>.

Jak wcześniej stwierdzono, przedsiębiorstwa i instytucje działające w przestrzeni portu morskiego (współużytkują zbiór infrastruktury technicznej, w tym transportowej) poprzez szereg powiązań prawnych i umownych tworzą przestrzenny i funkcjonalny branżowy/sektorowy związek, gdzie np. operatorzy portowi czy też spedytorzy konkurują ze sobą o ładunki, ale i współpracują wspólnie, konkurując z innymi portami mając na względzie rozwój portu, w którym działają. Tym samym nadają portowi charakter klastrowy.

Na rys. 1 zaprezentowano schemat obsługi ładunków w porcie morskim, wskazując usługi realizowane na rzecz ładunku na poszczególnych etapach jego przepływu przez przestrzeń portu morskiego, w ramach jakich funkcji przedmiotowych są realizowane, oraz źródła generowania logistycznej wartości dodanej (ang. *value-added logistics* – VAL). Realizacja usług odbywa się w różnych ich obszarach, np. usługi portowe, gospodarka magazynowa czy też logistyka zaopatrzenia. Tak szeroki wachlarz usług wymaga współdziałania szeregu przedsiębiorstw i instytucji, których forma współdziałania jest charakterystyczna dla struktur klastrowych. W tabeli 2 zaprezentowano, celem zobrazowania wielopodmiotowego procesu obsługi ładunków porcie morskim, przykład grup usług związanych z przeładunkiem i zaangażowania przedsiębiorstw w dany proces.

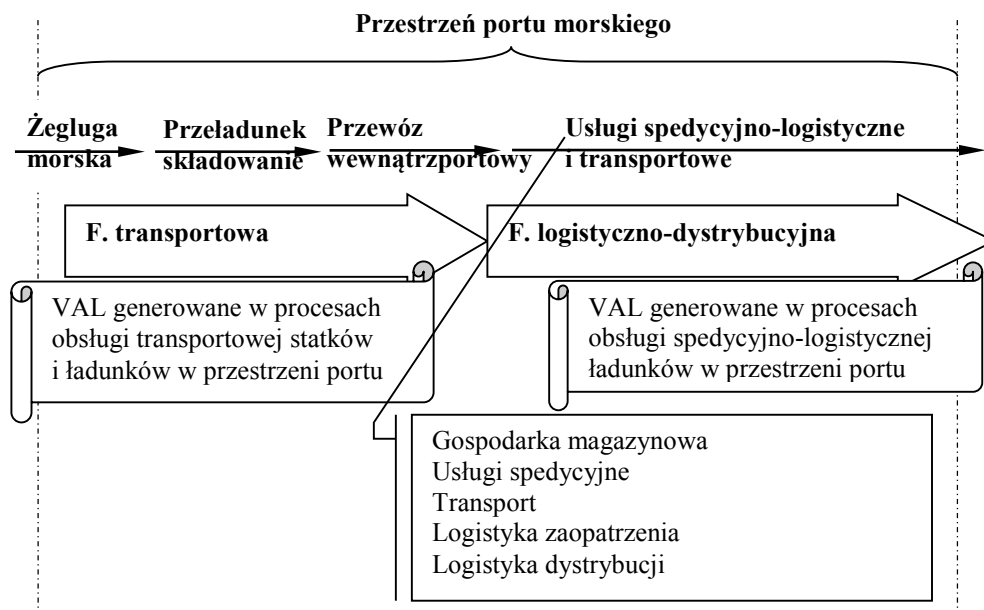
---

<sup>10</sup> Problematyka zarządzania strategicznego portami morskimi w kontekście przekształcania ich w formę zintegrowanego centrum logistycznego przedstawiona została w dalszej części pracy.

<sup>11</sup> Transport Spedycja Logistyka.

<sup>12</sup> Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.: *Co-Opetition*. E-book. Crown Publishing Group, 2011, p. 22 .

<sup>13</sup> Bembenek B.: Tożsamość organizacyjna klastra. Zeszyty Naukowe, nr 719, s. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 94. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012, s. 7-25.



Rys. 1. Schemat obsługi ładunków w porcie morskim wraz z obszarami generowania logistycznej wartości dodanej

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2

Rola przedsiębiorstw i instytucji i ich współdziałanie w polskim porcie w procesie realizacji usług przeladunkowo-składowych w imporcie na wybranym przykładzie

Usługi portowe	Przedsiębiorstwo/ Instytucja	Działanie
Wyladunek ze statku i złożenie ładunku w magazynie	agent statkowy	zorganizowanie odprawy granicznej i celnej statku i ładunku po wejściu statku do portu
	straż graniczna	odprawa graniczna statku i załogi
	służba celna	odprawa celna statku
	spedytor	organizacja odprawy celnej i fitosanitarnej ładunku
	agent celny	zgłoszenie ładunku do odprawy celnej
	służba celna	organizacja wspólnej odprawy celnej i fitosanitarnej ładunku i odprawa celna ładunku
	służby fitosanitarne	odprawa fitosanitarna ładunku
	spedytor	organizacja przepływu ładunku przez port, w tym zlecenie na wyladunek i składowanie
operator portowy/ przeladowca	organizacja i techniczna realizacja wyladunku i przewozu do magazynu	

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane w tabeli 2 czynności przedsiębiorstw i instytucji w procesie wyladunku ze statku i złożenia ładunku w magazynie są niezbędnym wspólnym działaniem umożliwiającym powyższy proces, gdzie jakość i koszt usług zależy od efektywnej współpracy zaangażowanych podmiotów, ich fachowości i poczucia wspólnego celu działania, tak charakterystycznego dla struktur klastrowych<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Zaprezentowana lista podmiotów zaangażowanych w przykładowo opisany proces nie uwzględnia podmiotów pośrednio zaangażowanych w powyższe (administracja morska, zarząd portu, dostawcy urządzeń i sprzętu przeladunkowego, dostawcy energii, przedsiębiorstwa serwisowe itp.) gdyż zakres publikacji nie pozwala na to. Szerzej na ten temat w różnych publikacjach autora.

### 3. Od węzła transportowego do morsko-lądowej platformy logistycznej

Klastrowy charakter portu morskiego był jednym z czynników, które pozwoliły wielu portom przekształcić się w ostatnich 50 latach w platformy logistyczne oferujące załadowcom/gestorom ładunków, spedytorom czy operatorom logistycznym szeroki wachlarz usług podnoszących efektywność i skuteczność<sup>15</sup> procesów realizowanych w łańcuchach dostaw. Działania wewnętrzne w portach morskich związane z ich przekształcaniem były oczywiście odpowiedzią na, jak już wspomniano we wstępie, szereg zmian w światowej gospodarce drugiej połowy XX w. Nowa ekonomia geograficzna (*New Economic Geography* – NEG), określana również jako ekonomia geografii, wykreowała szereg zjawisk o zasięgu globalnym, które siłą rzeczy dotyczyły portów morskich spełniających kluczową rolę w globalnych lądowo-morskich łańcuchach transportowych, które to łańcuchy z kolei stały się składową globalnych i regionalnych łańcuchów dostaw<sup>16</sup>. Nie wnikając w tej publikacji w problematykę samych łańcuchów, należy stwierdzić, że w procesach ich zarządzania podejście strategiczne jest kluczowe. To oznacza szerokie wykorzystanie narzędzi zarządzania strategicznego, w tym analizy otoczenia, pozwalającej na zaprogramowanie działań nakierowanych na budowanie przewagi konkurencyjnej uczestników danego łańcucha dostaw oraz strategii rozwoju precyzującej ciąg działań, w tym działań logistycznych pozwalających na optymalizację procesów na każdym etapie łańcucha dostaw.

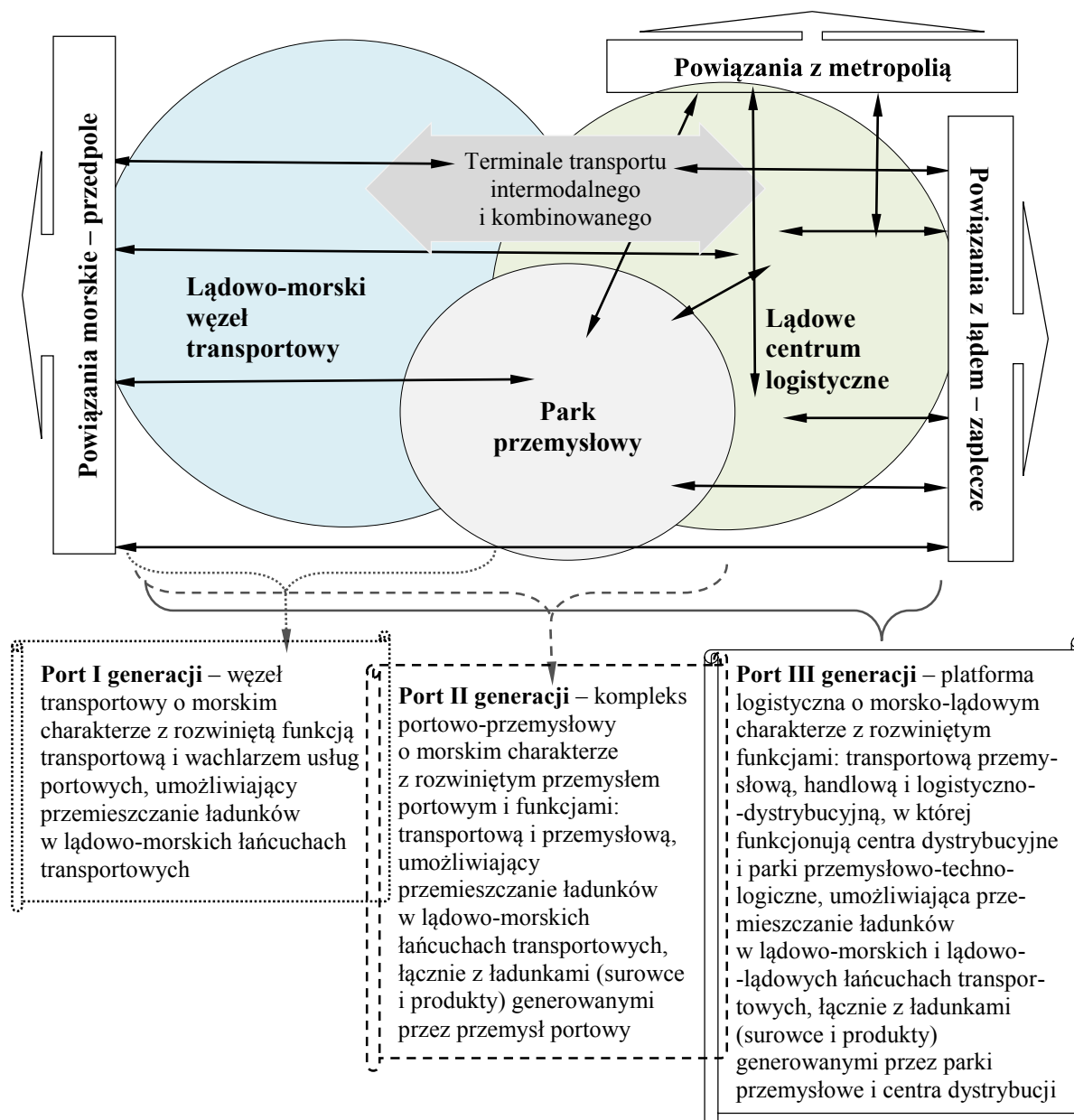
Porty morskie ze swoją klastrową strukturą wpisały się w rozwój łańcuchów dostaw, przekształcając się w wielu przypadkach w zintegrowane morsko-lądowe centra logistyczne czy też platformy logistyczne. Wiązało się to z wykreowaniem szerokiego wachlarza działań, w którym możemy wyróżnić usługi i działalność charakterystyczne dla: portów morskich, zintegrowanych centrów logistycznych i parków przemysłowych.

Na rys. 2 zaprezentowano schemat portu morskiego III generacji, działającego jak platforma logistyczna, grupującego w swoim obszarze usługi i działania wskazane powyżej. Portu, w którym rozwinięte są funkcje przedmiotowe: transportowa, przemysłowa, handlowa i logistyczno-dystrybucyjna. Szczególnie ta ostatnia charakterystyczna jest dla portów morskich III generacji i w procesie ewolucji portów z lądowo-morskich węzłów transportowych w platformy logistyczne odegrała kluczową rolę.

---

<sup>15</sup> Ludwiczak A.: Możliwości pomiaru efektywności procesów w administracji publicznej z wykorzystaniem metod taksonomicznych. „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(18). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014, s. 38-49.

<sup>16</sup> W rozumieniu definicji C. Bozarth, R.H. Handfielda, w której łańcuch dostaw jest określany jako „[...] sieć producentów i usługodawców, którzy współpracują ze sobą w celu przetworzenia i przemieszczenia dóbr – od fazy surowca do poziomu użytkownika końcowego. Wszystkie te podmioty są połączone przepływami dóbr fizycznych, przepływami informacji oraz przepływami pieniężnymi”; por. Bozarth C., Handfield R.H.: Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Helion, Gliwice 2007.



Rys. 2. Ewolucja portu morskiego z węzła transportowego do platformy logistycznej  
 Źródło: Opracowanie własne.

Proces ewaluowania portów morskich w formę platform logistycznych o morsko-ładowym charakterze możliwy był dzięki przyjęciu prorynkowej strategii działania przez podmioty zarządzające, gdzie narzędzia zarządzania strategicznego pozwoliły na realizację strategii rozwoju odpowiadającej postulatowi zarządzających łańcuchami logistycznymi, w których kluczową rolę niejednokrotnie odgrywają operatorzy logistyczni odpowiadający za efektywność i skuteczność łańcuchów transportowych i gospodarkę magazynową. Stąd jednym z kluczowych elementów przekształcania portów morskich w porty III generacji był rozwój funkcji logistyczno-dystrybucyjnej, w ramach której realizowanych jest szereg usług spedycyjno-logistycznych (rys. 1.), tak istotnych w gospodarce magazynowej, logistyce zaopatrzenia i logistyce dystrybucji. Koncentracja tych usług w centrach magazynowania



i dystrybucji, zlokalizowanych na terenach portowych i przyportowych, pozwoliła operatorom 3PL i 4PL, działającym w portach morskich, na przejęcie roli zarządzających łańcuchami transportowymi i współzarządzających przepływami w łańcuchach dostaw (przepływy: dóbr, informacji i finansowe), a samym portom pozwoliła stać się centrami informacji i zarządzania przepływami w sieciowych układzie łańcuchów dostaw.

Milowe zmiany w funkcjonowaniu portów morskich, które stały się platformami logistycznymi czy też zintegrowanymi morsko-lądowymi centrami logistycznymi<sup>17</sup>, możliwe były dzięki wdrożeniu zarządzania strategicznego uwzględniającego fakt, że podmiotem zarządzania nie jest jedno przedsiębiorstwo, ale szereg organizacji o charakterze zarówno publicznym (non-profit), jak i prywatnym, z podejściem w pełni biznesowym. To wymuszało stosowanie określonych narzędzi i strategii cząstkowych, które pozwoliły pogodzić publiczny charakter sfery administracyjno-zarządczej i prywatny sfery eksploatacyjno-usługowej. Tym samym, podobnie jak w przypadku łańcuchów logistycznych<sup>18</sup>, pojawił się dylemat, czy zarządzanie portami morskimi nie powinno być nowym paradygmatem w naukach o zarządzaniu.

#### 4. Podsumowanie

Fakt, że współcześnie funkcjonują obok siebie porty I, II i III generacji, a już niektóre przechodzą w porty IV generacji, obrazuje, jak istotnym jest podejście sfery administracyjno-zarządczej do rynku i jej zorientowanie na zaspokajanie obecnych i przyszłych oczekiwań klientów, którymi w tym przypadku są załadowcy<sup>19</sup>, operatorzy logistyczni, firmy transportowe i pasażerowie. Portami, które zbudowały przewagę konkurencyjną na rynku portowym i sektora TSL, są porty III generacji, które przekształciły się z lądowo-morskich węzłów transportowych w platformy logistyczne o morsko-lądowym charakterze. Zakres świadczonych usług, w tym szeroki wachlarz usług spedycyjno-logistycznych świadczonych w ramach rozwiniętej funkcji logistyczno-dystrybucyjnej, jak również przejęcie roli centrów zarządzania przepływami w sieciowym układzie łańcuchów dostaw doprowadził do tego, że porty tego typu stały się kluczowymi elementami zarówno lądowo-morskich łańcuchów transportowych, jak również globalnych łańcuchów dostaw, generując w swojej przestrzeni wysoką logistyczną wartość dodaną. Stanowi ona swoistą premię dla portów III generacji (kumulacja środków na dalszy dynamiczny rozwój) oraz i operatorów logistycznych w nich działających, prowadząc do umacniania ich pozycji w globalnych przepływach dóbr i informacji.

---

<sup>17</sup> W literaturze przedmiotu stosowane są oba określenia.

<sup>18</sup> Łapińska A.: Potrzeba tworzenia nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu – implikacje dla zarządzania łańcuchami dostaw. „Logistyka”, nr 1-2, 2014.

<sup>19</sup> W literaturze przedmiotu czasami mylnie używa się pojęcia załadowca. W handlu i transporcie morskim pojęciem załadowca (ang. *shipper*) określa się właściciela ładunku lub jego gestora i nie może być utożsamiane z przedsiębiorstwem zajmującym się przeładunkami towarów.

## Bibliografia

1. Bembenek B.: Tożsamość organizacyjna klastra. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 719, s. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 94. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
2. Bozarth C., Handfield R.H.: Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Helion, Gliwice 2007.
3. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.: Co-Opetition. E-book. Crown Publishing Group, 2011.
4. Christowa C.: Systemy zarządzania i eksploatacji w polskich portach morskich (ze szczególnym uwzględnieniem portów w Szczecinie i Świnoujściu). Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej, Szczecin 2011.
5. Grzelakowski A., Matczak M.: Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój, Wydawnictwo Akademii Morskiej, Gdynia 2012.
6. Ludwiczak A.: Możliwości pomiaru efektywności procesów w administracji publicznej z wykorzystaniem metod taksonomicznych. „Nauki o Zarządzaniu”, nr 1(18), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2014, s. 38-49.
7. Łapińska A.: Potrzeba tworzenia nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu – implikacje dla zarządzania łańcuchami dostaw. „Logistyka”, nr 1-2, 2014.
8. Montwiłł A.: Generacje portów morskich a rozwój funkcji logistyczno-dystrybucyjnej. „Logistyka”, nr 1, 2011, s. 16-19.
9. Montwiłł A.: Strategie logistyczne portów morskich III i IV generacji w lądowo-morskich łańcuchach dostaw. „Logistyka”, nr 4, 2012.
10. Montwiłł A.: Powiązania sfer administracyjno-zarządczej i eksploatacyjno-usługowej w polskich portach morskich. Analiza stanu. Rozwiązania modelowe. „Logistyka”, nr 5, 2011.
11. Semenov I.N.: Przesłanki powstania zintegrowanych łańcuchów transportowych, [w:] Semenov I.N. (red.): Zintegrowane łańcuchy transportowe. Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008.
12. Wheelen T.L., Hunger J.D.: Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability. Pearson Education Inc., Boston 2002.