

Olga Dębicka

Strategiczne aspekty marketingu w portach morskich

Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce nr 3,
33-44

2006

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Strategiczne aspekty marketingu w portach morskich

1. Wstęp

Zmiany w gospodarce światowej spowodowane procesami globalizacji i wykorzystaniem nowoczesnych technologii wywołały poważne przekształcenia w otoczeniu portów morskich, stwarzając nowe możliwości dla wszystkich uczestników łańcucha transportowego. Rosnąca rola logistyki w łańcuchu dostaw i koncentracja na redukcji kosztów spowodowały wzrost pionowej integracji i poziomej koncentracji wśród linii żeglugowych, firm spedycyjnych, operatorów terminali i przewoźników¹.

Wymagania i zapotrzebowania zgłaszane przez firmy produkcyjne i handlowe wobec przedsiębiorstw świadczących usługi spedycyjne i transportowe spowodowały konieczność traktowania procesu dostawy towarów jako zintegrowanej całości. Sprzyjał temu dynamiczny rozwój transportu, nowych form i organizacji przewozów, nowych technik i sposobów przekazywania informacji, głównie w formie elektronicznego przekazu (EDI). Nastąpiła integracja procesu transportowego, poprzez integrację sprzętu, metod, procedur, danych i sposobów organizacji, jako podstawy oferowania klientom kompleksowej usługi logistycznej.

Nasilający się proces pionowej i poziomej integracji podmiotów łańcucha transportowego zmienił znaczenie i rolę portów morskich. Przedsiębiorstwa portowe działają obecnie w warunkach dużej konkurencji i zmienności otoczenia, co sprawia, że zajęcie i utrzymanie wysokiej pozycji rynkowej staje się bardzo trudne lub wręcz niemożliwe, jeżeli koncentrują się wyłącznie na działaniach operacyjnych. W miarę jak rośnie tempo zmian, porty morskie nie mogą już polegać na dotychczasowych sposobach postępowania, nawet jeśli dotąd gwarantowały one powodzenie. Kształtowanie przyszłości portów wymaga myślenia strategicznego o wyraźnej orientacji rynkowej, w którym priorytet zyskują obecne i przyszłe potrzeby klientów oraz ich zaspokajanie w sposób bardziej efektywny niż robią to konkurenci.

¹ Juhel M.H., *Globalisation and Partnership in Ports: Trends for the 21st Century*, ITTMMMA Maritime And Port Symposium, Antwerp, 2002, s. 11

Dlatego port morski, aby przetrwać i rozwijać się w złożonym i zmieniającym się otoczeniu musi opracowywać długofalową koncepcję sprawnego działania na rynku, która pozwoli najlepiej wykorzystać własne silne strony i okazje rynkowe oraz uniknąć zagrożeń stwarzanych przez otoczenie.

2. Nowy wymiar konkurencji portowej

Współzawodnictwo pomiędzy portami jest od dawna charakterystyczne dla tej dziedziny działalności gospodarczej. Historia przytacza szereg przykładów rywalizacji między portami: Liverpoolem i Bristolem, Rotterdamem i Antwerpią, Nowym Jorkiem i Baltimore. Konkurencja zmuszała wówczas porty do szukania i zapewniania sobie przewagi konkurencyjnej poprzez aktywność inwestycyjną: budowę nowoczesnych basenów, pogłębianie kanałów portowych, modernizację suprastruktury, tworzenie dogodnych połączeń z zapleczem. Znamienne dla tego etapu rozwoju było zachowanie kontroli zarządu portu nad jego przyszłością. Modernizacja suprastruktury mogła przekładać się na wzrost obrotów portowych, bowiem powiązania pomiędzy portami a ich zapleczem ładunkowym były ściślejsze a przewaga kosztowa mogła przekładać się na większy udział w rynku.

Globalizacja wraz z postępowaniem technologicznym zburzyła ten proces, przynosząc znaczące zmiany w całej sieci transportowej. Według oceny ekspertów ewolucja systemów transportowych, zapoczątkowana omówionymi zmianami technologicznymi i organizacyjnymi, będzie dalej postępować². Podstawowym celem będzie wzrost efektywności ekonomicznej systemów transportowych, a głównymi narzędziami wprowadzenie zasad logistyki i rozwój multimodalnych łańcuchów transportowych. Wzrastać będzie jednocześnie znaczenie standardu dostawy ładunków czy obsługi klientów rozumiane nie tylko jako konieczność dostosowania się transportu do zmieniającego się układu przepływu towarów w handlu międzynarodowym, ale także:

- konieczność dostosowania się transportu do wzrastających różnorodnych wymagań jakościowych użytkowników transportu;
- istnienie na rynku usług transportowych przewagi podaży nad popytem, występującej głównie w międzynarodowym transporcie morskim, w tym w portach morskich;
- poszerzenie się sfery substytucji w transporcie, szczególnie w międzynarodowych przewozach ładunków drobnicowych, w tym kontenerowych.

2 *Prognoza strategiczna rozwoju polskiej żeglugi morskiej do roku 2020*, pod kier. M. Krzyżanowskiego. Instytut Morski, Gdańsk 2000, s. 38 (maszynopis)

Oznacza to, że towary przemieszczane w handlu światowym mogą korzystać z różnych alternatywnych dróg transportowych, a w konsekwencji z różnych portów morskich. Z punktu widzenia załadowców i użytkowników porty danego regionu w rzeczywistości działają jak jeden duży kompleks portowy³. Ładunki mogą ponadto korzystać z alternatywnych dróg transportowych, omijających częściowo lub nawet całkowicie porty morskie. Ta druga sytuacja, uszczuplająca rozmiary handlu morskiego, występuje np. szeroko od początku lat 90-tych XX wieku w europejskim handlu międzynarodowym. Zmiany występujące w handlu światowym oraz w transporcie, zwłaszcza w transporcie morskim stają się impulsem do zaostrenia konkurencji portowej.

W warunkach współczesnych traci znaczenie pojęcie własnego zaplecza gospodarczego portów, którego granice określało położenie geopolityczne danego portu. Nowocześni operatorzy transportowi i spedytorzy penetrują rynki ładunkowe daleko szerzej niż w latach poprzednich, przekraczając granice danego kraju, szukając jak najkorzystniejszych dróg i środków transportowych. Czynnikiem określającym zasięg rynków transportowych jest integracja gospodarcza państw EWG i EFTA, internacjonalizacja kapitału, produkcji i usług. Wraz z tymi zjawiskami ulegają zmianie warunki konkurencji na rynkach portowo – transportowych a ich rezultatem jest rozszerzenie rynków, z których porty mogą akwirować dla siebie ładunki, większe niż kiedykolwiek w przeszłości możliwości wykorzystania „mocnych stron”: geograficznego położenia, siły ekonomicznej, nowoczesnego potencjału technologicznego i sprawnych, wysokowydajnych połączeń transportowych portu z zapleczem i przedpołem. Z drugiej strony pozyskanie ładunków staje się wobec silnej walki konkurencyjnej zadaniem coraz trudniejszym. Wygrywają te porty, które potrafią zaoferować najkorzystniejsze powiązania transportowe w relacji od dostawcy do odbiorcy zarówno w przewozach ładunków masowych, jak i drobnicowych.

Problem rosnącej konkurencji portowej nabrał w ostatnich latach zupełnie nowego wymiaru. Nie jest to już konkurencja pomiędzy indywidualnymi portami, lecz pomiędzy łańcuchami logistycznymi⁴. Port jest częścią łańcucha logistycznego, który obsługuje określone potoki ładunkowe lub jest z tego łańcucha wykluczony⁵. Podobne podejście do tematyki konkurencji reprezentują autorzy amerykańscy⁶,

3 Szwanowski S., A. Tubielewicz: *Obszary współpracy i konkurencji między zespołem portowym Szczecin-Świnoujście a portami niemieckimi Morza Północnego i Bałtyckiego*, Instytut Morski, Gdańsk 1998, s. 38

4 Meersman H., C. Steenssens, E. Van de Voorde, *Container Throughput, Port Capacity and Investment*, IAME 1997 International Conference, London

5 Meersman H., E. Van de Voorde, T. Vanelslander: *Port Pricing Issues – Considerations on Economic Principles, Competition and Wishfull Thinking.*, Bruksela, 2002, s. 14

6 Lago A., M. Malchow, A. Kanafani: *Intermodalism and Port Competition in the United States*. Institute of Transportation Studies, University of California, Berkeley 2001, s. 24

według których porty walczą o uzyskanie pozycji *centrum ładunkowego* w poszczególnych regionach.

W międzynarodowej konkurencji zwyciężają te ośrodki portowe, które nie tylko dysponują nowoczesnym, wysoce sprawnym zdywersyfikowanym potencjałem usługowym, ale mogą najskuteczniej wykorzystywać wszystkie dostępne – coraz bardziej złożone środki w walce konkurencyjnej i współzawodnictwie gospodarczym.

Coraz częściej na określenie skali konkurencji portowej wykorzystuje się użyte przez szwajcarskiego dziennikarza Claude'a Smadja wyrażenie „mega-konkurencji”. Profesor Yohikazu Kawasaki, Prezydent International Port Cargo Distribution Association (IPCD)- Japonia mówi już o globalnej mega-konkurencji⁷.

3. Marketing w świetle wyzwań stojących przed portami morskimi

Coraz bardziej konkurencyjne otoczenie w jakim działają porty sprawiło, że większość środowisk portowych na całym świecie dostrzegło znaczenie i ważną rolę marketingu w zakresie zarządzania i rozwoju portów. Urynkowanie usług, rosnąca konkurencja, zmiany popytu i nowe technologie stawiają porty wobec nowych wyzwań, dodatkowo skomplikowanych przez procesy globalizacyjne i integracyjne w gospodarce światowej. Narzuca to konieczność innego spojrzenia na rynek i konsumenta. Dla portu istotne jest, by jego usługi znalazły nabywców. Nie wystarczy dzisiaj oferowanie usług o dobrej jakości, jeśli nie ma na nie nabywców lub gdy nie są one dostosowane do ich potrzeb. Działania portu muszą być dostosowane do wymagań rynku, mieć na celu rozpoznanie potrzeb, oczekiwań i preferencji swoich klientów oraz ich zaspokojenia w lepszy sposób, niż robią to konkurujące porty. Takie postępowanie na rynku jest możliwe dzięki stosowaniu szeroko rozumianego marketingu, traktowanego jako systemowy sposób myślenia i działania, obejmujący cały port. Jest to jeden z istotniejszych powodów, dla których marketingowi portowemu przyznaje się obecnie wysoką rangę. Bez wątplenia bowiem jest to ten rodzaj działania, który zapewnia bezpośredni kontakt z klientem. W dobie coraz ostrzejszej konkurencji zwycięża port utrzymujący ściśle kontakty ze swoimi klientami, zaspokajając potrzeby swoich użytkowników szybko i całkowicie. Innymi słowy zwycięża port o dynamicznej i efektywnej orientacji marketingowej.

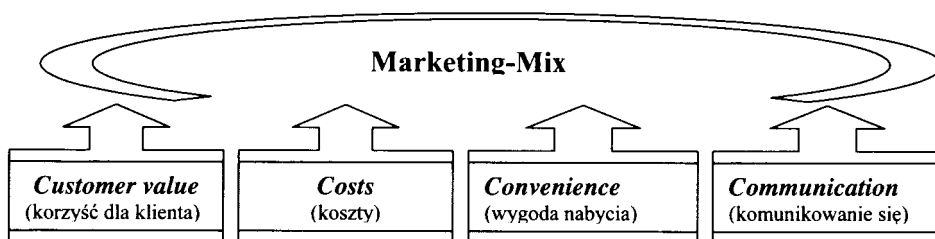
Podjęcie marketingowe do zarządzania portem nie oznacza wyłącznie zmian formalnych w postaci powołania pionu marketingu czy powierzenia pracownikom dodatkowych obowiązków z zakresu marketingu. Niezależnie od rozwiązań formalnych obowiązywać musi formalna zasada myślenia i działania marketingowe-

7 Kawasaki Y.: *Ports in 21st Century, Proposals for Healthy Debate*. The Sixth International Conference, MARDACON 1999, s. 34

go, w którym punktem wyjścia są potrzeby i wymagania klientów. Jest to niezwykle istotne, ponieważ zarządy portów czy same przedsiębiorstwa portowe muszą pamiętać, że na sukces danej usługi portowej składa się wiele elementów. Najważniejszym jednak warunkiem osiągnięcia sukcesu jest zdolność usługi do zaspokojenia określonych potrzeb klientów portu i przyniesienia im oczekiwanej korzyści. Klienci portu nie kupują usług portowych, ale płacą za zaspokajanie swoich potrzeb.

Zarządzanie tak pojętym produktem wiąże się z koncepcją marketingu-mix według formuły 4C⁸ (rys. 1). Dla nabywcy usług portowych ważna jest nie tyle sama usługa, ile korzyść, jaką z niej odniesie, za którą płaci pewną cenę (jest ona dla niego swoistym kosztem)⁹. Dystrybucję rozumie się jako wygodę nabycia usługi, a promocję – jako dialog, komunikowanie się z usługodawcą.

Rys. 1 Marketing-mix według formuły 4C



Źródło: Opracowanie własne

Konkurencja nie akceptuje rutyny, wiary w automatyzm procesów gospodarczych, ich powtarzalność, identyczność zachowań klientów, itp. W analizie sytuacji konkurencyjnej porty muszą uwzględniać trendy w światowym rozwoju gospodarczym, wielkość masy ładunkowej generowanej na potencjalnym zapleczu gospodarczym, pojawienie się substytucyjnych dróg transportowych, rozwój techniki w zakresie środków transportu i urządzeń przeładunkowych czy też nasilenie się rywalizacji z obecnymi konkurentami.

W istocie mechanizmu rynkowego tkwi dynamizm wyrażający ruch, zmienność, ale też niepewność. Każdy port musi o tym pamiętać i traktować te czynniki jako swoiste siły kształtujące konkurencję rynkową. Działanie na rynku w tych warunkach oznacza, że port ma do czynienia ze zjawiskami prawdopodobnymi w przebiegu, a z punktu widzenia podejmowania decyzji – ryzykownymi, jeśli idzie o wynik osiągnięty po wyborze. Brak niepewności i ryzyka w działaniach nie jest

8 Lauternborn R.: *New marketing litany: 4 P's Passe; C-Words Take Over*, „Advertising Age”, October 1, 1990, s. 7

9 Mruk H., I.P. Rutkowski: *Strategia produktu*. PWE, Warszawa 1999, s. 11

jednak symptomem przedsiębiorczości. Dynamiczne przedsiębiorstwo poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako okazję¹⁰.

We współczesnej gospodarce marketing stanowi trwały element gry rynkowej. Jest funkcją integrującą wszystkie obszary działalności przedsiębiorstw oraz koordynującą wszystkie pozostałe funkcje, co wynika z konieczności dostosowania się firmy do potrzeb rynku. Zarządzanie marketingowe stanowi niezwykle ważny składnik zarządzania przedsiębiorstwem, uwarunkowując je na ciągle badanie preferencji klientów i spełnianie ich oczekiwań, co w rezultacie przyczynia się do budowania korzystnego wizerunku firmy w otoczeniu i osiągania przez nią zysku. Osiągnięcie tego wymaga zgodności działań marketingowych z tzw. formułą POISE¹¹, według której marketing musi być zyskowy (*profitable*), ofensywny (*offensive*), integrujący (*integrated*), strategiczny (*strategic*) i efektywny (*effective*).

Wymienione rodzaje działalności realizowane są odmiennie na różnych poziomach zarządzania – strategicznym, taktycznym i operacyjnym. We wszystkich trzech przekrojach marketing odgrywa rolę scalającą, tzn. wyznacza główne cele, wskazuje na skuteczne narzędzia i co najważniejsze – skłania do myślenia marketingowego zorientowanego na klienta, jego oczekiwania i korzyści, które może osiągnąć na skutek kontaktów z danym portem i jego ofertą. Zadaniem marketingu strategicznego jest opracowanie takiej strategii, która umożliwi dostosowanie działań portu do zmian zachodzących na rynku oraz zapewni lepszą w stosunku do konkurentów obsługę wybranych segmentów, co w efekcie pozwoli osiągnąć wysokie zyski oraz zbudować trwały wizerunek rynkowy. Marketing taktyczny to nastawienie na okazje, na wykorzystanie szczególnych warunków po stronie popytu i podaży, na małe i duże nisze rynkowe. Jednym słowem to budowanie planów średniookresowych i alokacja środków niezbędnych do ich realizacji. Marketing operacyjny łączy się ze szczegółowymi sposobami realizacji konkretnych celów, ale w nawiązaniu do danej strategii.

Marketing powinien być więc postrzegany jako nieodłączny element działalności portów, przenikający wszystkie szczeble zarządzania, działy i stanowiska. Powinien być stosowany w sposób ciągły i systematyczny tak, by umożliwić oferowanie usług spełniających oczekiwania klientów i efekcie osiągnięcie zysku oraz korzystnej pozycji konkurencyjnej. Marketing może być siłą napędową funkcjonowania portów morskich, oczywiście pod warunkiem, że posiadają one niezbędną wiedzę marketingową i, co ważniejsze, potrafią ją wykorzystać w praktyce.

10 Altkorn J.: *Globalizacja rynku a strategia konkurowania* [w:] *Problemy teorii wymiany*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1993, s. 64

11 Jefkins F.: *Modern Marketing*, Pitman Publishing London 1993, s. 14

4. Strategia marketingowa a konkurencyjność portów morskich

Proces globalizacji przedsiębiorstwa, wspólnie z procesem globalizacji mechanizmów konkurencji, spowodował w portach morskich, prowadzących działalność na rynkach ponadnarodowych, wzrost zainteresowania kreowaniem własnej konkurencyjności. Związana jest z tym konieczność określenia właściwej strategii rozwoju, w której konkurencyjność byłaby jednym z istotniejszych jej elementów. Według W. Yim Yap, J. Lam'a i T. Notteboom'a¹² porty walczą o podniesienie czynników przyczyniających się do wzrostu konkurencyjności, dążąc do powiększenia zdobytego zaplecza i jednocześnie do ukruszenia zaplecza swoich rywali. Yap i Notteboom wykorzystują tu definicję zaplecza podaną przez Van Klinka i Van der Berga¹³, określając je jako „... obszar kontynentalny pochodzenia i przeznaczenia strumieni ładunkowych przechodzących przez port.”

Konkurencyjność bywa przede wszystkim utożsamiana z osiągnięciem i utrzymaniem przewagi konkurencyjnej¹⁴. Konkurencyjny na rynku może być tylko port posiadający przewagę konkurencyjną w określonym miejscu i czasie oraz umiejętność zdobywania i utrzymania tej przewagi¹⁵.

Wykorzystanie istniejących przewag konkurencyjnych, dostosowywanie się do potrzeb rynku wymaga myślenia i działania strategicznego zorientowanego na klientów portu i ich potrzeby. Menedżerowie muszą nie tylko identyfikować i zaspokajać obecne i przyszłe potrzeby użytkowników portu, ale także określać, jakie trzeba podjąć kroki aby zaspokajanie to było efektywne, tzn. jakie decyzje należy podjąć i jakie środki zaangażować aby osiągnąć sukces rynkowy i utrzymać osiągniętą pozycję konkurencyjną. M. Porter nakłania do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. P. Kotler z Harvard Business School stwierdza z kolei, że w dzisiejszym, gwałtownie zmieniającym się świecie żaden stan przewagi nie trwa długo.¹⁶ Konkurenci szybko wyrównują go, zmniejszając w ten sposób siłę zdobytej pozycji lidera.

Zdaje się to również potwierdzać tzw. obejmujący charakter zmian zachodzących współcześnie w otoczeniu portów morskich. Przez zmianę obejmującą rozumie się radykalne innowacje, które obejmują jednocześnie głębokie zmiany technologiczne, jak i zmiany umiejętności w zakresie kreowania produktów i usług oraz ich sprze-

12 Yap W.Y., J.S.L. Lam, T. Notteboom: *Development in Container Port Competition in East Asia*. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong 2002, s. 9

13 Van Klink H.A., G.C. Van den Berg: *Gateways and Intermodalism*. "Journal of Transport Geography" 1998, vol. 25, s. 21 - 40

14 Skawińska E.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 80

15 Gorynia M.: *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*. AE, Poznań 1998, s.106 - 107

16 Jain D.C., S. Maesincee, Ph. Kotler: *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth and Renewal*. Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard 2002, s. 46

daży na rynku. Dokonujące się współcześnie przełomowe zmiany technologiczne niweczą bowiem często uprzednio rozwinięte umiejętności wytwarzania dóbr, jak i ich dystrybucji¹⁷. Można więc powiedzieć, że w warunkach otoczenia portów, które cechuje zmiana obejmująca przewagi konkurencyjne rozwinięte w drodze innowacji przeszłych, są niweczone przez nowe radykalne innowacje. Sugeruje to, że przewag konkurencyjnych nie da się podtrzymywać nieprzerwanie, a raczej należy je ciągle rozwijać¹⁸. Konieczne jest nieustanne poszukiwanie i kreowanie nowych wartości dla klientów przez rozpoznanie i szybkie reagowanie na ich wciąż zmieniające się potrzeby. Potwierdza to raport UNCTAD dotyczący okresu utrzymania przewagi konkurencyjnej w portach morskich¹⁹. Szacunkowy czas utrzymania przewagi przedstawia tab. 1.

Porty morskie nadal potrzebują większości umiejętności i kompetencji, które dotychczas pozwalały na sprawne działanie. Jeśli jednak mają się rozwijać i prosperować w warunkach, jakie dyktuje współczesna ekonomia, muszą przyswoić sobie nowe kluczowe poglądy i kompetencje. Należy gruntownie przemyśleć i zrewidować dotychczasowe strategie, przypisując je aktualnym strategiom marketingowym. Należy również ponownie przeanalizować rolę marketingu w strategii przedsiębiorstwa. P. Kotler twierdzi, że przedsiębiorstwa będą musiały w coraz większym stopniu wprowadzić w życie holistyczną działalność marketingową poświęconą poszukiwaniu, tworzeniu i dostarczaniu wartości w celu ciągłej odnowy rynków. Marketing zaś musi pełnić wiodącą rolę w kształtowaniu tej nowej strategii.

Termin strategia jest obecnie powszechnie używany w literaturze, powodując niejednokrotnie pewne trudności w określeniu różnic między np. strategią rozwoju, strategią marketingową, zarządzaniem strategicznym czy marketingiem strategicznym. W warunkach współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem coraz trudniej rozdzielić kwestie zarządzania i marketingu. Konieczność całościowego traktowania klienta, konkurencji oraz oferty przedsiębiorstwa powoduje zbliżenie się do siebie tych oddzielnych dotąd obszarów²⁰. Co więcej, marketing jako filozofia coraz szerzej i silniej wiązany jest i traktowany jako domena strategii.

17 Nagarajan A., M. Mitchell: *Evolutionary Diffusion: Internal and External Methods Used to Acquire Encompassing, Complementary and Incremental Technological Changes in Lithotripsy Industry*. "Strategic Management Journal", 1998, vol. 19, s. 1065

18 Makadok R.: *Can First Mover and Early Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?*. "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19, s. 687 - 689

19 *Strategic planning for port authorities*. UNCTAD, Genewa 1993, s. 24

20 Dietl J.: *Dylematy współczesnego marketingu*. „Marketing i Rynek” 2001, nr 3, s. 2 - 9

Tabela. 1. Okres utrzymania przewagi konkurencyjnej

Strategia	Uzyskana przewaga	Szacunkowy czas utrzymania przewagi (w latach)
Zmiany globalnej tożsamości i misji	Ogólna efektywność Orientacja rynkowa	3-5
Nowe lokalizacje lub infrastruktura	Zwiększenie wielkości Lokalizacja	2-3
Reorganizacja zarządzania	Ogólna efektywność Redukcja kosztów operacyjnych	1-2
Wprowadzenie nowych usług	Orientacja rynkowa Redukcja kosztów ponoszonych przez statki i ładunki	1-2
Wprowadzenie usług oferujących wartość dodaną dla statków i ładunków	Redukcja kosztów ponoszonych przez statki i ładunki	1-3
Specjalizacja	Orientacja rynkowa Redukcja kosztów	2-4
Nowe wyposażenie	Zwiększenie efektywności, przepustowości i wydajności	3-7
Wolnocłowe strefy portowe lub status portu wolnocłowego	Orientacja rynkowa Redukcja kosztów ponoszonych przez ładunki	3-5
Usprawnienie odprawy ładunków	Zmniejszenie przestoju, wzrost przepustowości	2-4
Sprzedż i promocja	Orientacja rynkowa	1-3
Wzrost kwalifikacji pracowników	Wzrost efektywności i wydajności	2-3
Ograniczenie wymagań pracowników	Wzrost efektywności	1-5
Zwiększenie wykorzystania sprzętu	Redukcja kosztów	5-1

Źródło: Strategic planning for port authorities, UNCTAD, Geneva 1993, s. 24

Każde przedsiębiorstwo jest systemem, którego cele realizowane są na zewnątrz, czyli na rynku. A skoro tak, to planowanie strategii marketingowej powinno odgrywać najważniejszą rolę przy opracowywaniu ogólnej strategii firmy.²¹ Twierdzenie

21 Simpson D.: *Modele strategii marketingowych i możliwości ich zastosowania w przedsiębiorstwie spedycyjnym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 100

to odnosi się również do portów, które – co wcześniej dowiedziono – działają na bardzo konkurencyjnym rynku. Stanowi to dostateczną przesłankę, by planowaniu strategii marketingowej porty i przedsiębiorstwa portowe nadały kluczowe znaczenie w założonym planie strategicznym. Istotne jest, aby stosowały marketing strategiczny i podporządkowywały mu wszelkie inne plany i działania.

Dotychczasowe rozważania koncentrowały się na strategii marketingowej, rozumianej jako jedna ze strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Jednak, na co została zwrócona wcześniej uwaga, marketing odgrywa coraz częściej rolę czynnika integrującego różne obszary funkcjonalne, wykraczając tym samym poza ramy pojedynczej funkcji realizowanej w danym porcie. Dlatego też strategię marketingową można rozpatrywać na wyższym poziomie w hierarchii strategii²², utożsamiając ją ze strategią konkurencyjną. Strategia marketingowa w takim ujęciu oznacza sposoby osiągania trwałej i kompleksowej przewagi konkurencyjnej nad rynkowymi rywalami, przy wykorzystaniu tzw. rdzenia umiejętności firmy. Tworząc strategię marketingową port musi poszukiwać szczególnych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W takim ujęciu strategia marketingowa jest czynnikiem przyczyniającym się do wzrostu konkurencyjności portów.

Port może ocenić swoją przewagę konkurencyjną w stosunku do konkurentów lub klientów. Skoncentrowanie się na konkurencji prowadzi do zajęcia się kosztami i poddającymi się kontroli działaniami, które mogą być bezpośrednio porównywane z odpowiednimi działaniami bezpośrednich rywali. Podejście koncentrujące się na kliencie ma tę przewagę, iż bada pełen zakres możliwości konkurencyjnych, w świetle potrzeb klienta i postrzeganej przez niego wyższości. Port może zmienić swą pozycję konkurencyjną w stosunku do innych lub do określonego użytkownika poprawiając niektóre ważne dla nich czynniki konkurencyjności. Niezbędna jest tu wiedza o rodzaju czynnika, który należy zmienić oraz stopniu jego zmiany a także możliwych do osiągnięcia efektach. Skłania to kierownictwo portu do poszukiwania skutecznych sposobów działania w sferze obsługi rynku. Istotą tych sposobów działania jest aktywne podejście przedsiębiorstwa do rynku portowego i występującego na nim zapotrzebowania na usługi świadczone przez port. Wyrazem tych działań jest strategia marketingowa oparta na stosowaniu zintegrowanego zespołu instrumentów i czynności w procesie aktywnej obsługi zaplecza i przedpola.

22 Thompson J.L.: *Strategic Management. Awareness and Change*. Chapman and Hall, London 1990, s. 205

Literatura:

1. Altkorn J.: *Globalizacja rynku a strategia konkurowania* [w:] *Problemy teorii wymiany*. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1993.
2. Dębicka O.: *Strategie marketingowe jako czynnik wzrostu konkurencyjności portów morskich*. Uniwersytet Gdański 2005 (maszynopis).
3. Dietl J.: *Dylematy współczesnego marketingu*. „Marketing i Rynek” 2001, nr 3.
4. Gorynia M.: *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*. AE, Poznań 1998.
5. Jain D.C., S. Maesincee, Ph. Kotler: *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth and Renewal*. Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard 2002.
6. Jefkins F.: *Modern Marketing*. Pitman Publishing London 1993.
7. Juhel M.H., *Globalisation and Partnership in Ports: Trends for the 21st Century*, ITTMMMA Maritime And Port Symposium, Antwerp, 2002.
8. Kawasaki Y.: *Ports in 21st Century, Proposals for Healthy Debate*. The Sixth International Conference, MARDACON 1999.
9. Lago A., M. Malchow, A. Kanafani: *Intermodalism and Port Competition in the United States*. Institute of Transportation Studies, University of California, Berkeley 2001.
10. Makadok R.: *Can First Mover and Early Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?*. “Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, s. 687 - 689
11. Meersman H., C. Steenssens, E. Van de Voorde, *Container Throughput, Port Capacity and Investment*, IAME 1997 International Conference, London 1998.
12. Meersman H., E. Van de Voorde, T. Vanelslander: *Port Pricing Issues – Considerations on Economic Principles, Competition and Wishfull Thinking.*, Bruksela, 2002.
13. Mruk H., I.P. Rutkowski: *Strategia produktu*. PWE, Warszawa 1999.
14. Nagarajan A., M. Mitchell: *Evolutionary Diffusion: Internal and External Methods Used to Acquire Encompassing, Complementary and Incremental Technological Changes in Lithotripsy Industry*. “Strategic Management Journal”, 1998.
15. *Prognoza strategiczna rozwoju polskiej żeglugi morskiej do roku 2020*, pod kier. M. Krzyżanowskiego. Instytut Morski, Gdańsk 2000 (maszynopis).
16. Simpson D.: *Modele strategii marketingowych i możliwości ich zastosowania w przedsiębiorstwie spedycyjnym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
17. Skawińska E.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
18. *Strategic planning for port authorities*. UNCTAD, Genewa 1993.

19. Szwankowski S., A. Tubielewicz: *Obszary współpracy i konkurencji między zespołem portowym Szczecin-Świnoujście a portami niemieckimi Morza Północnego i Bałtyckiego*, Instytut Morski, Gdańsk 1998.
20. Thompson J.L.: *Strategic Management. Awareness and Change*. Chapman and Hall, London 1990.
21. Van Klink H.A., G.C. Van den Berg: *Gateways and Intermodalism*. "Journal of Transport Geography" 1998, vol. 25.
22. Yap W.Y., J.S.L. Lam, T. Notteboom: *Development in Container Port Competition in East Asia*. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong 2002.