

WYŻSZA SZKOŁA ADMINISTRACJI I BIZNESU  
W GDYNI



**Marek Grzybowski**

**METODYKA PROJEKTOWANIA I WDRAŻANIA  
STRATEGII MARKETINGOWYCH  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
GOSPODARKI MORSKIEJ  
W WARUNKACH TRANSFORMACJI  
GOSPODARCZEJ**

Gdynia 1998 r.

**Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu  
w Gdyni**

---

**Marek Grzybowski**

**METODYKA PROJEKTOWANIA  
I WDRAŻANIA STRATEGII  
MARKETINGOWYCH  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
GOSPODARKI MORSKIEJ  
W WARUNKACH TRANSFORMACJI  
GOSPODARCZEJ**

**Gdynia 1998 r.**

Recenzent

**Prof. dr hab. Maciej Krzyżanowski**

Grzybowski M.: METODYKA PROJEKTOWANIA I WDRAŻANIA STRATEGII MARKETINGOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH GOSPODARKI MORSKIEJ W WARUNKACH TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ.

W pracy dokonano pierwszej - od początku transformacji gospodarczej - kompleksowej identyfikacji polskiej gospodarki morskiej oraz dokonano systematyki zarządzania marketingowego i otoczenia marketingowego, kładąc nacisk na analizę otoczenia rynkowego. Opisano proces budowy przedsiębiorstwa zorientowanego marketingowo. Zbudowano oryginalny model kształtowania strategii marketingowej w warunkach turbulentnego otoczenia, zmieniającego się w głównej mierze w wyniku transformacji społeczno-gospodarczej w układach makro- i mikroekonomicznych. Opracowano procedurę budowy optymalnej strategii marketingowej oraz koncepcję strategii polskiej gospodarki morskiej.

O *Copyright* by Marek Grzybowski 1998

Wydawca:

Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

81-303 Gdynia, ul. Kielecka 7, tel. (058) 661 28 00, fax (058) 621 12 70

# SPIS TREŚCI

Strona

METODYKA PROJEKTOWANIA I WDRAŻANIA STRATEGII MARKETINGOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH GOSPODARKI MORSKIEJ W WARUNKACH TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ	7
PRZEDMOWA	9
WSTĘP	11
Rozdział I. SYSTEMATYKA, PRZEDMIOT I JĘZYK BADAŃ	21
1. Systematyka gospodarki morskiej	21
2. Polska gospodarka morska w okresie transformacji gospodarczej	26
3. Systematyka marketingu	40
4. Funkcje zarządzania marketingowego	44
5. Zasady i prawa zarządzania marketingowego	48
6. Zarządzanie marketingowe a zarządzanie strategiczne	52
Rozdział II. OTOCZENIE MARKETINGOWE FIRMY I JEGO DYNAMIKA	57
1. Otoczenie makroekonomiczne	62
2. Otoczenie technologiczne	63
3. Otoczenie mikroekonomiczne	66
4. Otoczenie konkurencyjne	67
5. Czynniki pogranicza	70
5.1. Ciąg marketingowy	70
5.2. Cykl życia rynku	72
5.3. Cykl życia branży	77
5.4. Cykl życia organizacji	80
5.5. Cykl życia produktu	83



Rozdział III. BUDOWA PRZEDSIĘBIORSTWA GOSPODARKI MORSKIEJ ZORIENTOWANEGO MARKETINGOWO	87
1. Przedsiębiorstwo jako system społeczno-techniczny	88
2. Zmiany w przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo	97
2.1. Reorganizacja	99
2.2. Restrukturyzacja	100
2.3. Reengineering	109
3. Holding jako efekt zmiany organizacyjnej	114
Rozdział IV. PROJEKTOWANIE STRATEGII MARKETINGOWYCH W GOSPODARCE MORSKIEJ	119
1. Systematyka strategii	119
2. Modele analizy strategicznej	124
3. Model kreowania strategii marketingowej	138
4. Wybór strategii wygrywającej	152
5. Strategie inwestycyjne	163
Rozdział V. STRATEGIE MARKETINGOWE W GOSPODARCE MORSKIEJ	165
1. Strategia marketingowa lidera rynkowego (Polska Żegluga Bałtycka)	165
2. Strategia marketingowa pretendenta rynkowego (Gdańska Stocznia Remontowa)	184
3. Strategia specjalisty rynkowego (Port Gdynia Holding SA)	202
4. Procedura budowy optymalnej strategii marketingowej	230
5. Koncepcja strategii marketingowej polskiej gospodarki morskiej	256
PODSUMOWANIE	268
LITERATURA	271

	Strona
METHODOLOGY OF THE DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE MARKETING STRATEGIES IN THE MARITIME ECONOMY ENTERPRISES AT THE ECONOMIC TRANSFORMATION CONDITIONS	8
PREFACE	9
INTRODUCTION	11
Chapter I. SYSTEMATICS. THE SUBJECT AND LANGUAGE OF THE STUDY	21
1. Systematics of the maritime economy	21
2. Polish maritime economy in the period of economic transformation	26
3. Marketing systematics	40
4. Functions of the marketing management	44
5. Principles and rules of the marketing management	48
6. Marketing management vs. strategic management	52
Chapter II. COMPANY'S MARKETING ENVIRONMENT AND ITS DYNAMICS	57
1. Macro-economic environment	62
2. Technology environment	63
3. Micro-economic environment	66
4. Competition environment	67
5. Boundary factors	70
5.1. Marketing sequence	70
5.2. Market life-time	72
5.3. Branch life-time	77
5.4. Organization life-time	80
5.5. Product life-time	83

Chapter III. BUILDING A MARKET-ORIENTED MARITIME ECONOMY ENTERPRISE	87
1. An enterprise as a social - technological system	88
2. Changes in market - oriented enterprises	97
2.1. Reorganization	99
2.2. Restructuring	100
2.3. Reengineering	102
3. Formation of a holding as a result of organizational change	17
Chapter IV. MARKETING STRATEGIES DESIGN IN THE MARITIME ECONOMY	1 19
1. Systematics of strategies	119
2. Strategic analysis models	124
3. Model of creating a marketing strategy	138
4. Winning strategy selection	152
5. Investment strategies	163
Chapter V. MARKETING STRATEGIES IN MARITIME ECONOMY	165
1. Market-leader marketing strategy ( Polska Żegluga Bałtycka)	165
2. Market-pretender marketing strategy (Gdańsk Shiprepair Yard Remontowa)	184
3. Market-expert marketing strategy (Port Gdynia Holding SA)	202
4. Procedure of creating an optimum marketing strategy	230
5. Marketing strategy concept of Polish maritime economy branch	256
SUMMARY	268
LITERATURE	271

**Marek Grzybowski**

**METODYKA PROJEKTOWANIA I WDRAŻANIA  
STRATEGII MARKETINGOWYCH  
W PRZEDSIĘBIORSTWACH GOSPODARKI MORSKIEJ  
W WARUNKACH TRANSFORMACJI GOSPODARCZEJ**

*„(...) intuicyjne zarządzanie dziś już nie wystarcza...”  
•J&ssfl. "Weber*

Działalność przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej wymusza konieczność opanowania metodyki budowania i wdrażania strategii marketingowych. Dodatkowym utrudnieniem dla firm działających w Polsce jest funkcjonowanie w warunkach transformacji gospodarczej. Przedsiębiorstwa gospodarki morskiej od początku tej transformacji zmuszone są konkurować na rynkach międzynarodowych, a funkcjonować w warunkach określonych przez krajowe prawo gospodarcze. Z chwilą zmiany rynków działania ze wschodnich na zachodnie oraz w sytuacji dynamicznego wzrostu wewnętrznej konkurencji powstało zapotrzebowanie na projektowanie działań długofalowych. W niniejszej pracy dokonano pierwszej - od początku transformacji gospodarczej - kompleksowej identyfikacji polskiej gospodarki morskiej oraz dokonano systematyki zarządzania marketingowego i otoczenia marketingowego, kładąc nacisk na analizę otoczenia rynkowego. Opisano proces budowy przedsiębiorstwa zorientowanego marketingowo. Zbudowano oryginalny model kształtowania strategii marketingowej w warunkach turbulentnego otoczenia, zmieniającego się w głównej mierze w wyniku transformacji społeczno-gospodarczej w układach makro- i mikroekonomicznych. Opracowano procedurę budowy optymalnej strategii marketingowej oraz koncepcję strategii polskiej gospodarki morskiej.

**Marek Grzybowski jest kierownikiem Katedry Marketingu, Wydziału Zarządzania i Marketingu w Wyższej Szkole Administracji i Biznesu w Gdyni, Kielecka 7, 81-303 Gdynia.**

**METHODOLOGY OF THE DESIGN  
AND IMPLEMENTATION  
OF THE MARKETING STRATEGIES  
IN THE MARITIME ECONOMY ENTERPRISES  
AT THE ECONOMIC TRANSFORMATION  
CONDITIONS**

Economic activity in the free-market economy environment requires mastery of the building up and implementation of marketing strategies. The economic transformation has added one more complication for the companies carrying out economic activity in Poland. In the maritime economy branch, economic activity incorporates facing competition on the international market and complying with Polish economic legal regulations.

With the switch from the Eastern to Western markets and the simultaneous intensive growth of domestic competition demand has been created for longterm planning. In the present work, complete identification is presented of the Polish maritime economy branch, covering the period since the very beginning of the economic transformation, as well as systematics of marketing management and marketing environment. In the course of the said work market environment analysis is stressed.

The process of creating a marketing-oriented enterprise is also described. The original model was formulated from the process of forming a marketing strategy in a turbulent environment, varying mainly due to the social and economic transformation, in both micro- and macro-economic systems. The procedure of building an optimum marketing strategy and the strategy of the Polish maritime economy branch is described.

## PRZEDMOWA

Proces przekształcania gospodarki nakazowej w system rynkowy trwa w Polsce już prawie dziesięć lat. Dla wielu polskich przedsiębiorstw gospodarka rynkowa stanowi wciąż na tyle nowe otoczenie, że nie wypracowały one dotychczas metodyki projektowania i wdrażania strategii działania. Grupy kierownicze z wiedzą i doświadczeniami wyniesionymi z okresu gospodarki nakazowej nie znalazły jeszcze formuły działania w warunkach konkurencyjnego rynku. Po utraceniu niewypłacalnych kontrahentów ze wschodu i załamaniu się gospodarki rozdzielczej, w której głównym regulatorem był rząd, zaistniała konieczność znalezienia rozwiązań w układach mikroekonomicznych. Znaczna liczba polskich przedsiębiorstw przyjęła w nowych warunkach ekonomicznych taktykę przetrwania. Często wiązało się to z poszukiwaniem „zasileń zewnętrznych” w postaci kredytów bankowych. W wielu branżach powszechne stało się nieregulowanie zobowiązań wobec państwa i dostawców. Związki zawodowe skumulowały swą energię do obrony funkcji socjalnych przedsiębiorstw, co nie powiększało sprzedaży, a przyczyniało się do utrzymania kosztów funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Wśród negatywnych skutków początkowego stadium transformacji polskiej gospodarki Irena Hejduk i Wiesław Grudzewski wskazują między innymi również szok cenowy i wzrost inflacji.<sup>2</sup> Wydawało się, że najważniejszym zadaniem jest znalezienie sprawnego dyrektora (prezesa, zarządcy, komisarza), który podejmie ryzyko poprowadzenia państwowej firmy w warunkach wciąż niestabilnej gospodarki.

Jedną z największych niedoskonałości przechodzenia od gospodarki nakazowej do rynkowej jest zmienność prawa. Jeśli do tego doda się niesprawność systemu bankowego, restrykcyjny system finansowy i ciągłe zmiany w polityce gospodarczej rządu, które uniemożliwiają prowadzenie długofalowej polityki ekonomicznej firmy, to nie otrzyma się jeszcze całego obrazu otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo w warunkach polskich przemian gospodarczych. Tony Housh, dyrektor wykonawczy Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce oceniając na łamach „Życia Gospodarczego” stan polskiej gospodarki w 1997 roku stwierdził zdecydowanie: „Z odpowiedzi i uwag respondentów (111 dyrektorów i menedżerów firm członków Amerykańskiej Izby Handlowej w Polsce - przypis M.G.) jasno wynika, że jakość prawa i sprawność administracji państwowej mogą być barierą dla inwestowania w Polsce, a więc przeszkodą dla szybszego rozwoju kraju. Prawo gospodarcze i działalność instytucji państwowych powinny tworzyć przejrzyste, stabilne i wolne od arbitralnych administra-

<sup>2</sup> Zob. M. Grudzewski, I. Hejduk: Ocena sytuacji w gospodarce polskiej w końcu 1996 r., „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, styczeń 1997.

cyjnych decyzji środowisko do prowadzenia działalności gospodarczej" [Życie Gospodarcze nr 8/1997 z 21 lutego 1997 r.]. Konieczność stabilizacji dostrzega Leszek Balcerowicz, który stwierdza, że „celem (polityki gospodarczej państwa - przyp. M.G.) powinno być wprowadzenie stabilnej makroekonomicznie, otwartej, konkurencyjnej, kapitalistycznej gospodarki rynkowej z ograniczoną rolą państwa, skoncentrowaną w sterze jego naturalnej kompetencji [Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, sierpień 1997]. Należy przy tym zauważyć, że okres transformacji polskiej gospodarki jest nieustającym procesem o niedookreślonym terminie. Jeśli odniesiemy go do gospodarek o ukształtowanym systemie rynkowym, to można założyć, że będzie to proces długotrwały/

Firmy amerykańskie, niemieckie czy francuskie w przypadku stwierdzenia trudności w prowadzeniu biznesu mogą zrezygnować z działania na polskim rynku. Firmy krajowe muszą pogodzić się z sytuacją i zaakceptować istniejący stan rzeczy.

' B. Wawrzyniak stwierdza, że „kraje Unii Europejskiej transformują się od 20-30 lat i choć wśród ocen tego procesu można znaleźć przykłady demagogii lub niekompetencji, to jednak przeważa pogląd, że proces przebudowy następuje w miarę normalnym tempie, a jego jakość wyznaczają głównie różnice kulturowo-cywilizacyjne poszczególnych krajów Unii", *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, styczeń 1997.

## WSTĘP

W okresie transformacji gospodarczej turbulencję otoczenia wzmagają dodatkowe czynniki spowodowane zmianami systemowymi. Firmy działające na rynku wewnętrznym zmuszone są do identyfikacji znanych sobie rynków docelowych. **W funkcjonowaniu przedsiębiorstw gospodarki morskiej występują dodatkowe utrudnienia. W większości spełniają one swe zadania na rynku międzynarodowym, natomiast działają według reguł (lub ich braku) ustalanych dla warunków lokalnych.** Na przykład, kontrakty na produkcję i remonty statków zawierane są od początku transformacji gospodarczej na zasadach określanych przez rynek międzynarodowy, ale ich produkcja i finansowanie odbywa się w warunkach niestabilnego rynku wewnętrznego. Firmy żeglugowe zmuszone są konkurować na rynkach międzynarodowych o ładunki i załogi (szczególnie kadrę oficerską) z armatorami, którzy działają pod „wygodnymi” (często tanimi) banderami. Porty muszą zabiegać o towary konkurując ze sobą i licznymi przewoźnikami lądowymi. Coraz trudniejszy dostęp do surowca zmusił przedsiębiorstwa rybackie do rozwijania oferty na lądzie. Po okresie przetrwania w przedsiębiorstwach gospodarki morskiej zaczęto myśleć długofalowo. Po pierwszych restrukturyzacjach i kosmetycznych zmianach zaczęto dokonywać głębokich przeobrażeń organizacyjnych. Z chwilą zmiany rynków działania ze wschodnich na zachodnie i po względnym ustabilizowaniu sytuacji wewnętrznej dostrzeżono potrzebę wprowadzenia rozwiązań długofalowych.<sup>4</sup> Właśnie w **przedsiębiorstwach gospodarki morskiej funkcjonujących praktycznie na otwartym i rzeczywistym konkurencyjnym rynku powstała potrzeba opracowania metodyki projektowania i wdrażania strategii marketingowych dostosowanych do potencjału i pozycji rynkowej firmy.** Należy przy tym zauważyć, że po początkowych nadziejach na szybkie przeprowadzenie transformacji ustroju gospodarczego okazało się, iż będzie to proces długotrwały, a więc powodujący w działaniach firm dodatkowe utrudnienia - nie rejestrowane w warunkach rozwiniętej gospodarki rynkowej, a przez to nie znajdujące odzwierciedlenia w opracowaniach naukowców zachodnich. Należy przy tym zauważyć, że funkcjonowanie wielu zagranicznych przedsiębiorstw żeglugowych i rybackich, stoczni wytwórczych oraz remontowych, portów i firm transportowych wspierane jest poprzez protekcyjną politykę państwa lub Unii Europejskiej. Również w Polsce istnieje silne zapotrzebowanie na nowe spojrzenie na politykę morską określenie jej zasięgu w ramach gospodarki rynkowej. Krzysztof Luks, podse-

<sup>4</sup> Zob. Bałtyckie szanse (rozmowa z Krzysztofem Luksem, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Transportu i Gospodarki Morskiej), Kurier Morski, marzec 1998.



kretarz stanu w Ministerstwie Transportu i Gospodarki Morskiej wyraża pogląd, że „(...) polityka morska jest to ogół działań zmierzających do maksymalnego wykorzystania możliwości, jakie daje nadmorskie położenie kraju”, a w „spełnianiu polityki morskiej rząd jest tylko jednym z podmiotów, koordynującym działania wynikające z woli parlamentu, samorządów lokalnych i opinii zgromadzeń branżowych” [Bałtyckie szanse. Kurier Morski, marzec 1998].

#### CEL PRACY I UZASADNIENIE WYBORU TEMATU

Podjęcie pracy mającej na celu identyfikację polskiej gospodarki morskiej w okresie transformacji gospodarczej oraz opracowanie metodyki projektowania i wdrażania strategii marketingowych w przedsiębiorstwach gospodarki morskiej w szybko zmieniającym się otoczeniu wynikało z zainteresowań autora historią, rozwojem i przyszłością tej dziedziny aktywności gospodarczej człowieka.

Autor spotykał się na co dzień z problemami, przed jakimi stawali menedżerowie polskich stoczni, portów, przedsiębiorstw żeglugowych i rybackich oraz innych firm działających na Wybrzeżu. W toku badań naukowych starał się uogólnić zaobserwowane zjawiska.

Równie ważnym powodem, dla którego podjęto ten temat badawczy, były wnioski wynikające z licznych spotkań z menedżerami przedsiębiorstw gospodarki morskiej i kolejnymi dyrektorami departamentów odpowiedzialnych za poszczególne dziedziny tej gospodarki. Wynikała z nich konkluzja, że **istnieje realne zapotrzebowanie nie tylko na bieżącą identyfikację stanu firm, ale również konieczność opracowania modelu projektowania i procesu wdrażania strategii marketingowych przedsiębiorstw**, które nagle zaczęły działać w systemie gospodarki otwartej - bez protekcjonistycznego wsparcia państwa. Mimo że wiele z tych firm w okresie gospodarki nakazowej funkcjonowało na styku z gospodarką rynkową, to jednak nie wypracowano żadnego modelu projektowania i wdrażania strategii marketingowej. **Z** różnych powodów większość **firm** gospodarki morskiej wciąż nie posiada strategii marketingowych.

Wymienione przesłanki zadecydowały, że podjęto próbę przeprowadzenia systematycznych badań źródłowych, mimo przekonania, iż podjęte zadanie jest niezwykle trudne ze względu na wielowarstwowość oraz różnorodność obszaru i podmiotów badań. Prowadzone w toku zbierania materiałów konsultacje w instytucjach i przedsiębiorstwach gospodarki morskiej, duże zainteresowanie oraz życzliwa pomoc, jakiej udzielano autorowi podczas gromadzenia materiału służącego do dalszej analizy, potwierdziły przekonanie, że podjęty wysiłek jest celowy, a efekt będzie przydatny do celów naukowych, poznawczych i praktycznych.

**Celem niniejszej pracy naukowej** jest opracowanie metodyki projektowania i wdrażania strategii marketingowych w przedsiębiorstwach gospodarki morskiej w warunkach transformacji gospodarczej.

## TEZY

Na podstawie przeprowadzonych badań postawiono następujące tezy:

- transformacja w obszarze gospodarki morskiej i jej otoczeniu ma charakter ciągły;
- na przedsiębiorstwa gospodarki morskiej działające w warunkach lokalnego (krajowego) prawa oddziałują czynniki o charakterze globalnym i dlatego ten obszar nadaje się do budowania modeli strategii marketingowych;
- rynki gospodarki morskiej stanowią w wielu przypadkach modelowe przykłady cykli życia rynku, branży, organizacji i produktu;
- budowa przedsiębiorstwa gospodarki morskiej zorientowanego rynkowo wymaga działania według możliwie jednolitej procedury;
- warunkiem wdrożenia skutecznej strategii marketingowej w przedsiębiorstwie gospodarki morskiej jest podporządkowanie się opracowanej metodyce.

**Mimo zróżnicowania czynników endogenicznych i obszarów egzogenicznych istnieje możliwość określenia względnie jednolitej metodyki projektowania strategii marketingowej i adaptacji jej do innych dziedzin gospodarki.**

## HIPOTEZY BADAWCZE

Na podstawie przestudiowanej literatury<sup>1</sup>, badań własnych prowadzonych na podstawie zebranych materiałów źródłowych i materiałów wtórnych oraz dyskusji z praktykami i naukowcami sformułowano następujące hipotezy:

- warunkiem utrzymania się przedsiębiorstwa na otwartym rynku w czasie transformacji gospodarczej jest przekształcenie firmy z organizacji skoncentrowanej na technologiach w zorientowaną marketingowo organizację funkcjonującą na bazie procesów;
- podstawą zbudowania przedsiębiorstwa zorientowanego rynkowo jest wszechstronna identyfikacja otoczenia marketingowego, ze szczególnym uwzględnieniem procesów wchodzących w skład ciągu marketingowego oraz czynników składających się na cykle życia rynku, branży, organizacji i produktu;
- projektowanie strategii marketingowej firmy wymaga przestrzegania procedury obejmującej zestaw działań o charakterze intelektualno-prakseologicznym;
- do opracowania metodyki projektowania i wdrażania strategii marketingowych przedsiębiorstw działających na konkurencyjnym rynku w warunkach

<sup>1</sup> Hipotezę rozumiemy tak, jak wyjaśniają K. Ajdukiewicz: „Mając więc wyjaśnić jakiś fakt i nie znajdując dla zdania fakt ten stwierdzających racji wśród twierdzeń już przez nas uznanych, bierzemy pod uwagę jakąś jego rację, co do której nie wiemy czy jest prawdziwa, czy fałszywa i poddajemy ją procedurze sprawdzenia. Taką nie przyjętą jeszcze rację rozważaną w trakcie prób wyjaśnienia jakiegoś faktu, którą poddajemy dopiero procedurze sprawdzenia, nazywa się zwykle hipotezą”, [w:] *Zarys logiki*. PWN, Warszawa 1960, s. 184.

transformacji gospodarczej przydatna jest analiza zachowań przedsiębiorstw gospodarki morskiej.<sup>6</sup>

#### PROBLEMY BADAWCZE

W procesie weryfikacji powyższych hipotez postanowiono rozwiązać następujące problemy badawcze<sup>7</sup>:

- opracowanie języka i metodologii analizy przedmiotu badań;
- dokonanie systematyki polskiej gospodarki morskiej w okresie transformacji;
- zbadanie czynników otoczenia mających wpływ na firmę;
- ustalenie możliwych procedur budowy przedsiębiorstwa zorientowanego marketingowo;
- opracowanie metodyki kreowania strategii marketingowej;
- zidentyfikowanie reprezentatywnych przykładów wdrożenia strategii marketingowych
- opracowanie procedury budowy optymalnej strategii marketingowej.

W celu rozwiązania postawionych problemów, oprócz korzystania ze znanych i sprawdzonych narzędzi badawczych stosowanych w naukach o zarządzaniu oraz ekonomii, **trzeba było dokonać modyfikacji niektórych terminów i zdefiniowania nowych pojęć z obszaru gospodarki morskiej, zarządzania i marketingu.** Dla sprawności prowadzonych badań szczególnie ważne było **przeprowadzenie systematyki gospodarki morskiej i marketingu.** W drugim przypadku nowym zagadnieniem jest wyodrębnienie i zdefiniowanie funkcji marketingu pozwalające na rozbudowę podstaw metodologicznych badań marketingowych. **Rozbudowano też zestaw zasad zarządzania marketingowego** oraz dowiedziono, że pod wpływem zmian w otoczeniu rynkowym nastąpiło **przekształcenie strategii przedsiębiorstw od formuły koncepcyjnej do prakseologicznej, a zarządzanie strategiczne organizacją (firmą, instytucją) odpowiada obecnie zarządzaniu marketingowemu.**

Analiza współczesnego otoczenia marketingowego firm działających nie tylko w obszarze gospodarki morskiej zmusiła do **modyfikacji dotychczasowego modelu otoczenia** złożonego z grup wpływu oraz organizacji opartej na technologiach. Szczególnie trudne, ale bardzo ważne było **wyodrębnienie czynników pogranicza**, których rozpoznanie i znajomość w istotnym stopniu decyduje o utrzymaniu pozycji i siły konkurencyjnej firmy oraz jej rozwoju na rynku docelowym. Nowe podejście wymagało całkowitej rezygnacji z tradycyjnego, technologicznego rozumienia ciągu gospodarczego jako zbioru operacji tech-

<sup>6</sup> Metodyka to „zbiór zasad dotyczących sposobów wykonywania jakiejś pracy lub trybu postępowania prowadzącego do określonego celu”. Słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 1979.

<sup>7</sup> Problem rozumiem jako zadanie wymagające rozwiązania. Zob. np. Z. Cackowski, *Problemy i pseudoproblemy*. PWN, Warszawa 1964.

nicznych od wydobycia surowca poprzez jego przetwórstwo prowadzące do wykonania produktu końcowego. Z badań zachowań przedsiębiorstw na współczesnym rynku wysnuto wniosek, że **ciąg gospodarczy** jest celowo zorganizowanym zespołem procesów organizatorskich przebiegających w otoczeniu społecznym i realizowanych przez podmioty gospodarcze w taki sposób, by zaspokoić popyt rynku docelowego. Konieczne było również wprowadzenie nowego pojęcia: **ciąg marketingowy**, który funkcjonuje w układzie przestrzennym i składa się z producenta, pośrednika i odbiorcy. Odbiorca może tu spełniać również rolę producenta i pośrednika, a każdy z elementów tego układu może być klientem, czyli tworzyć rynek. Ustalono również, że w badanej przestrzeni marketingowej występują równocześnie zjawiska ssania i tłoczenia strumieni dóbr i usług. Na podstawie przykładów rynkowych **wykazano również możliwość ożywienia nie tylko cyklu życia produktu ale także rynku, branży i organizacji.**

Istotną nowością jest **zbadanie i określenie ścieżek przekształceń organizacyjnych mających na celu budowę przedsiębiorstwa gospodarki morskiej zorientowanego marketingowo.** Wskazano szereg wariantów, począwszy od prostej reorganizacji poprzez restrukturyzację i business process reengineering aż po budowę organizacji holdingowej. Ważną sprawą jest zwrócenie uwagi na decydującą rolę kształtowania kultury przedsiębiorstwa w trakcie tworzenia firmy zorientowanej marketingowo. Celem tego działania jest ugruntowanie w załogach przekonania, że istotą działań organizacyjnych w firmie jest nie koordynacja procesów technologicznych i dominacja funkcji produkcyjnych, logistycznych czy nawet socjalnych nad marketingowymi, ale dostarczanie wartości dla zidentyfikowanego klienta. W skrajnym przypadku, po przeprowadzeniu zmian strukturalnych, prowadzi to do przekształcenia organizacji o charakterze funkcjonalnym w organizm przeznaczony do realizacji zintegrowanych procesów skoncentrowanych na zaspokojeniu popytu rynku docelowego.

Na podstawie opracowań teoretycznych możliwe stało się usystematyzowanie wiedzy dotyczącej strategii marketingowych - rozproszonej dotąd w różnych opracowaniach. Bazując na dokonanej systematyce problemu i przeprowadzonych badaniach własnych przedsiębiorstw gospodarki morskiej opracowano metodologię projektowania i wdrażania strategii marketingowych w gospodarce morskiej oraz zilustrowano sposoby wdrożenia wyodrębnionych strategii na reprezentatywnych przykładach.

Istotnym walorem pracy jest **możliwość adaptacji wyników badań i ustaleń w tych dziedzinach i przedsiębiorstwach, które działają lub będą funkcjonować w warunkach rynku otwartego.** Polska ma wciąż znaczne zaległości w prawnych uregulowaniach dotyczących działalności gospodarczej. W dużym stopniu odbiegają one od zasad obowiązujących w gospodarce rynkowej o długoletnich tradycjach. Znacznie różnią się od systemu legislacyjnego obowiązującego w Unii Europejskiej. Z zapowiedzi krajowych decydentów wynika, że polski system prawny będzie intensywnie dostosowywany do rozwiązań obo-

wiązujących w Unii Europejskiej, a to oznacza wzmożenie turbulencji tej części otoczenia, która decyduje o projektowaniu strategii i prowadzeniu długofalowej polityki rynkowej przedsiębiorstwa. Można więc przewidzieć, że w związku z globalizacją wymiany rynkowej, coraz większym otwarciem polskiej gospodarki oraz bliskim terminem wejścia do Unii Europejskiej, będzie rosło zapotrzebowanie na projekty strategii marketingowych. Tym bardziej, że - jak zauważa Bogdan Wawrzyniak [Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, styczeń 1997] - „zmiana tradycyjnej struktury polskiego przemysłu wymaga dziś krótszego niż w przypadku Unii Europejskiej czasu, pod warunkiem jednak skutecznego, finansowego wsparcia ze strony zagranicznych inwestorów strategicznych”<sup>8</sup>. Opracowana metodyka powinna ułatwić zadanie naukowcom i praktykom, doradcom i menedżerom w dochodzeniu do najlepszej, wygrywającej strategii marketingowej konkretnej organizacji gospodarczej w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Ma więc w znacznym stopniu charakter uniwersalny i może zostać zastosowana również w przedsiębiorstwach działających w innych obszarach gospodarczych.

#### PROCES BADAWCZY

H.I. Ansoff [Zarządzanie strategiczne. 1985, s. 24] zauważa, że w przypadku, gdy praca ma charakter multidyscyplinarny, możliwe są dwa sposoby postępowania badawczego. Można dokonać integracji poglądów prezentowanych przez różne dyscypliny, albo przeprowadzić krytyczną analizę „świata realnego”, a osiągnięcia dyscyplin naukowych wykorzystać do budowania konstrukcji teoretycznych. W niniejszej pracy zastosowano drugiego typu podejście badawcze.

Proces badawczy oparto na dostępnych źródłach pierwotnych i wtórnych, które pozwoliły na sprawdzenie i potwierdzenie hipotez, zrealizowanie założonych celów i rozwiązanie postawionych problemów badawczych, biorąc pod uwagę pogląd J. Pietera, że „(...)materiały naukowe są materiałami ze względu na określony problem”<sup>9</sup>. W procesie badawczym w możliwie szerokim zakresie oparto się na materiałach źródłowych, w tym na bezpośrednich kontaktach z menedżerami kierującymi firmami w zmiennym otoczeniu.

W czasie prowadzenia badań wstępnych, opracowywania wyników tych badań i pisanie rozprawy zebrane informacje uporządkowano w logiczne zbiory tematyczne zgodnie z dezyderatami, które ustalono na podstawie przestudiowanej literatury oraz wywiadu z naukowcami i praktykami życia gospodarczego. Jednocześnie dokonano selekcji spostrzeżeń i segregacji, polegającej na podziale zebranych materiałów na względnie jednorodne obszary tematyczne. Eliminację

<sup>8</sup> Zob. również: M. Grudzewski, I. Hejduk, Ocena sytuacji w gospodarce polskiej w końcu 1996 r. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, styczeń 1997.

<sup>9</sup> J. Pieter, *Zarys metodologii pracy naukowej*. PWN, Warszawa 1975, s. 140. Na temat źródeł pierwotnych i wtórnych, zob. np. W. Pytkowski, *Organizacja badań i ocena prac naukowych*. PWN, Warszawa 1981. s. 71.

danych zastosowano w odniesieniu do tych informacji, które mogłyby zaciemnić obraz przedmiotu badań w procesie jego identyfikacji i analizy. Klasyfikację wyników badań wykonano dokonując ich podziału na części identyfikowalne z postawionymi problemami badawczymi. Istotną inspirację i pomoc w wyborze metod i kierunków podjętych przez mnie badań stanowiły seminaria naukowe prowadzone w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.

## METODY BADAWCZE

Ze względu na interdyscyplinarny charakter rozprawy, w procesie rozwiązywania postawionych problemów i weryfikacji hipotez konieczne było stosowanie wielu różnorodnych metod badawczych.<sup>10</sup>

Jedną z ważniejszych metod, jaką zastosowano w trakcie badań obserwowanych zjawisk gospodarczych była analiza, polegająca na rozkładaniu badanego problemu na części składowe i rozpatrywaniu każdej części osobno. W zależności od tego, jaki problem był przedmiotem rozważań, stosowano: analizę elementarną - gdy przedmiot badań wymagał rozłożenia na elementy bez dopatrywania się wzajemnych między nimi stosunków (analiza ta ma charakter opisowy); analizę przyczynową - kiedy istniała konieczność doszukania się związków przyczynowo-skutkowych w częściach składowych przedmiotu badania (na przykład przedsiębiorstwa i jego otoczenia); analizę logiczną - polegającą na rozkładaniu przedmiotu badań z uwzględnieniem istniejącym w nim stosunków logicznych. W czasie badań przydatna była również synteza, polegająca na składaniu, zestawianiu i kojarzeniu informacji, wyników badań i analiz.

Abstrahowanie, czyli wyłączanie cech, uznano za celowe zastosować w różnych fazach procesu badawczego. Abstrahowanie generalizujące (wyłączanie uogólniające) praktykowano w procesie modelowania zjawisk, procesów i podmiotów. Polegało ono na pomijaniu cech indywidualnych badanych obiektów i zdarzeń i wybieraniu cech wspólnych dotyczących całości. Abstrahowanie izolujące (wyłączanie odosobniające) przydatne było w identyfikacji badanego potencjału, a polegało na oddzieleniu z badanego problemu określonych części i indywidualne ich analizowanie.

Indukcję stosowano wtedy, kiedy możliwe było uogólnienie na podstawie zebranych faktów, będących szczególnymi przypadkami poszukiwanego uogólnienia i zaprzeczających mu w sytuacjach rzeczywistych. W tym celu stosowano w badaniach przede wszystkim metodę analogii i różnicy, polegającą na określaniu, czy w identyczności sytuacji istniejący związek współistnienia między faktami i metodę zmian towarzyszących, służącą do wyodrębnienia czynni-

**A. Kamiński stwierdza, że metody badawcze są to „(5) osoby zaplanowania i realizowania procesu badawczego, w którym technologia badawcza/owia bardzo ważny, lecz nie jedyny składnik” - Metoda, technika, procedury i metody pedagogice empirycznej, [w:] Metodologia pedagogiki społecznej. PWN, Warszawa 1974, S. 55.**

ka, którego zmienność wywołuje równolegle zmienność skutku. Korzystano także z metody reszt, gdy trzeba było ustalić, czy zawsze fakt drugi następuje po pierwszym, a pierwszy poprzedza drugi." Weryfikację procesu wnioskowania dokonanego metodą indukcji prowadzono za pomocą **redukcji**.

**Dedukcja** stosowana była w procesie budowania konkluzji na podstawie aksjomatów. Przejawiała się w kilku formach: przechodzenia od stosunków ogólnych zachodzących między zjawiskami w badanej przestrzeni gospodarczej do poszczególnego przypadku; przechodzenia od pojęcia ogólnego do zawartego w nim pojęcia szczegółowego; (w mniejszym stopniu) przekształcania danych wartości za pomocą zmienionego sposobu łączenia ich elementów.

W procesie definiowania w kilku przypadkach zastosowano **metodę słowotwórczą**, polegającą na budowaniu definicji słowa na podstawie „(...)części składowych, z których ono powstało” , by według znaczeń tych części składowych odtworzyć sens całości.

**Analogię** stosowano wtedy, kiedy istniały przesłanki, że na zasadzie zachodzącego podobieństwa można przenieść twierdzenie dotyczące jednego zjawiska na inne zjawiska zachodzące w badanym obszarze ekonomicznym.

W rozprawie wykorzystano również **metody statystyczne**, polegające na badaniu ilościowej strony zjawisk w nierozzerwalnym związku z ich stroną jakościową w celu ustalenia prawidłowości rozwoju obserwowanych zjawisk masowych.<sup>111</sup>

Działalność badawczą zorganizowano zgodnie z wytycznymi charakterystycznymi dla **metody ekonomiczności działań** w obu jej aspektach: produktywności, polegającej na jak największym przybliżeniu się do celu na bazie określonych zasobów i oszczędności, wymagającej osiągnięcia założonego celu przy wydatkowaniu jedynie niezbędnych zasobów.<sup>112</sup> Do zabiegów oszczędnościowych, które wykorzystano w czasie opracowywania wyników badań należały: preparacja, polegająca na gruntownym przygotowaniu aparatury badawczej; symplifikacja, sprowadzająca się do możliwego uproszczenia działań; potencjalizacja, przejawiająca się w ujawnianiu możliwości tkwiących w obszarze badań i minimalizacja interwencji, polegająca na unikaniu powielania dotychczasowych zdobyczy nauk ekonomicznych i przeniesieniu ciężaru działania na ich zastosowanie w praktyce badawczej. Ten ostatni aspekt badań wiąże się z **instrumentalizacją**, polegającą na wykorzystaniu w pracy naukowej najefektywniejszych narzędzi badawczych.

<sup>111</sup> Zob. np. T. Kotarbiński, *Kurs logiki*. PWN, Warszawa 1963, s. 31.

<sup>112</sup> Tamże, s.33.

<sup>113</sup> Zob. np. J. Bremond, M. Salort, *Initiation a l'économie, public dans, Hatier, Paris 1986* (wyd. polskie: PWN, Warszawa 1994).

<sup>114</sup> Zob. T. Kotarbiński, *Hasło dobrej roboty*. PWN, Warszawa 1984, s. 182-187.

W systematyzacji zebranego materiału informacyjnego i uzyskanych tą drogą wyników badań posługiwano się interpretacją, wnioskowaniem, dowodzeniem, definiowaniem i modelowaniem.<sup>15</sup>

**Interpretacja** polega na wyjaśnianiu, dlaczego fakt nastąpił, bowiem przez interpretację staje się on myślą. Działania prowadzono zasadniczo po następującej ścieżce badawczej: spostrzeżenie - obserwacja - doświadczenie - teoria - identyfikacja (statyczna, dynamiczna) - symplifikacja - wyprowadzenie wniosków - modelowanie - przełożenie modeli na język codzienny wraz z interpretacją.

**Wnioskowanie** jako proces myślowy polegający na przyjęciu za podstawę rozumowania pewnego zdania uznanego za prawdziwe, stanowiło wytyczną do przyjęcia prawdziwości innego zdania. W procesie opracowywania materiału naukowego stosowano zarówno wnioskowanie dedukcyjne jak i indukcyjne oraz redukcyjne i przez analogię.

**Dowodzenie** stosowano w ścisłym związku z wnioskowaniem zawsze wtedy, gdy zdanie dowodzone można było oprzeć na racjach zdań uprzednio uznanych za prawdziwe.

**Definiowanie** niektórych nazw, czyli nadanie im jasności i wyrazistości, uznano za konieczne w procesie systematyzacji i metodologicznego opracowywania materiału naukowego.

Przy opracowywaniu i prezentacji wyników badań tworzone modele, bowiem jak zwięźle wyraził polski ekonomista i historyk Witold Kula [1983, s. 298]: „zespół zjawisk trwałych i powtarzalnych tworzy model, którego funkcjonowanie badamy tworząc teorię”. Uogólnieniu obserwacji służyły metody obserwacyjne i porównawcze zaliczane przez J. Pietera do jednych z zasadniczych roboczych metod badawczych.

Wychodząc naprzeciw postulatom o przystępności treści przyjęto pięciopodziałową strukturę rozprawy, co zapewnić powinno łatwiejszą percepcję wyników badań, ich interpretację i zastosowanie.

**W rozdziale pierwszym** dokonano systematyki i prezentacji przedmiotu badań. Ze względu na szybki rozwój teorii organizacji i zarządzania oraz marketingu i w wyniku tego ciągłego rozwoju języka tych dyscyplin naukowych, uznano za stosowne przeprowadzenie ujednoczenia terminów i pojęć niezbędnych w rozwiązywaniu dalszych problemów badawczych. Ustalono również i dowiedziono, że strategiczne zarządzanie organizacją (firmą, instytucją) odpowiada obecnie zarządzaniu marketingowemu.

**W rozdziale drugim** scharakteryzowano otoczenie marketingowe firmy, ze szczególnym zwróceniem uwagi na zgłębienie zagadnień dotyczących jego dyna-

Zob. np. M. Blaug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. PWN, Warszawa 1994, s. 21-33; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa 1992, s. 12-19; W. Kula, *Historia, zacofanie, rozwój*, PWE, Warszawa 1983, s. 292-300; T. Kotarbiński, *Hasło dobrej roboty*, op. cit., s. 182-187.

<sup>15</sup> Zob. J. Pieter, *Zarys metodologii pracy naukowej*. PWN, Warszawa 1975.



miki. Obok identyfikacji współczesnego otoczenia makroekonomicznego i mikroekonomicznego dokonano opisu otoczenia technologicznego oraz konkurencyjnego. Tradycyjną analizę otoczenia firmy rozszerzono o wnikliwą charakterystykę czynników pogranicza. Zmieniono dotychczasową interpretację terminu „ciąg gospodarczy” oraz wyjaśniono istotę i zdefiniowano termin „ciąg marketingowy”. Scharakteryzowano cykle życia: rynku, branży, organizacji oraz produktu.

**Rozdział trzeci** zawiera opisy różnych wariantów działań prowadzących do budowy przedsiębiorstwa zorientowanego marketingowo. Podstawą rozważań jest przyjęcie tezy, że firma jest systemem społeczno-technicznym, który w celu dostosowania do otoczenia może zostać poddany reorganizacji, restrukturyzacji lub reengineeringowi. W końcowej części rozdziału dokonano opisu zalet i wad holdingu jako efektu zmiany organizacyjnej mającej na celu dostosowanie firmy do otoczenia rynkowego.

**Rozdział czwarty** odnoszący się do projektowania strategii marketingowych w gospodarce morskiej zawiera systematykę strategii marketingowych firmy oraz modeli analizy strategicznej, które wraz z tezami zawartymi w rozdziałach poprzednich stanowią podstawę opracowania modelu kreowania strategii marketingowej oraz dokonania wyboru strategii wygrywającej, która w celu wzmocnienia powinna zostać wsparta wybraną strategią inwestycyjną.

**Rozdział piąty** obejmuje prezentacje rzeczywistych strategii marketingowych realizowanych w przedsiębiorstwach gospodarki morskiej w warunkach transformacji gospodarczej oraz procedurę budowy optymalnej strategii marketingowej organizacji. W pierwszej części opisana została strategia marketingowa lidera rynkowego, za którego uznano Polską Żeglugę Bałtycką. W drugiej części rozdziału zaprezentowano strategię marketingową pretendenta rynkowego (w tej roli opisano Gdańską Stocznnię Remontową). W części trzeciej rozdziału na przykładzie grupy kapitałowej Port Gdynia Holding opisano strategię specjalisty rynkowego. Następnie zaprezentowano procedurę budowy optymalnej strategii marketingowej organizacji oraz koncepcję strategii rozwoju polskiej gospodarki morskiej.

**W czasie gdy prowadzono badania w obszarze gospodarki morskiej stwierdzono, że wiele spostrzeżeń i doświadczeń przedsiębiorstw gospodarki morskiej daje się zaadoptować poza tym obszarem. Szczególnie dotyczy to tych firm, które mają swoje siedziby w Polsce, a działają za granicą lub w otoczeniu firm zagranicznych. Przedstawiona praca otwiera więc drogę i zawiera propozycje do prowadzenia dalszych badań mających na celu poszukiwanie coraz doskonalszych strategii marketingowych, uwzględniając fakt, że rynek z pozoru lokalny jest coraz częściej rynkiem globalnym, a więc takim, na jakim od kilku lat funkcjonują przedsiębiorstwa gospodarki morskiej.**

# Rozdział I

## SYSTEMATYKA, PRZEDMIOT I JĘZYK BADAŃ

### 1. Systematyka gospodarki morskiej

Gospodarka morska to, najogólniej rzecz ujmując, twórcze wykorzystanie przez człowieka zasobów oceanów oraz mórz i okalających je wybrzeży. W wyniku postępu naukowo-technicznego i organizacyjnego ciągle doskonalone są sposoby eksploracji tej części ekosfery przynoszące krajom nadmorskim konkretne efekty ekonomiczne. Wykorzystanie terenów nadmorskich, mórz i ich głębin jest tak atrakcyjnym przedmiotem aktywności produkcyjnej, że z czasem obszar ten stał się polem silnej walki konkurencyjnej. Do ochrony zasobów włączono aktywnie nawet siły zbrojne, co w niektórych przypadkach prowadziło do napięć politycznych. Dlatego też dwie trzecie powierzchni naszego globu są przedmiotem systematycznych i wielokierunkowych badań naukowych o charakterze podstawowym i praktycznym skupionych głównie na monitorowaniu zasobów i doskonaleniu technologii ich pozyskiwania. Jednak przede wszystkim na tym ogromnym obszarze prowadzona jest wielokierunkowa i wielopłaszczyznowa działalność gospodarcza. Dlatego nie jest ani proste ani łatwe uzyskanie krótkiej i jednoznacznej odpowiedzi na pytanie: Co to jest gospodarka morska? Takie potęgi morskie jak Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Francja, Holandia czy Fliszpania, a nawet Szwecja przyjmowały jako rzecz naturalną swój prymat na oceanach czy morzach i dopóki nie zaczęły tracić swej dominującej pozycji, nie prowadziły rozważań o roli gospodarki morskiej w gospodarce narodowej tak jak przebiegało to w Polsce po odzyskaniu niepodległości i drugiej wojnie światowej [S. Darski, W. Strąk, 1968]. Dlatego „uciekanie” flot pod tanie bandery, utrudnienia w dostępie do surowców spowodowane utworzeniem 200-milowych strefekonomicznych, rozwój morskiego górnictwa naftowego i związane z tym zagrożenie środowiska naturalnego a także upadek przemysłu budowy i remontów statków w państwach europejskich i Stanach Zjednoczonych oraz przesunięcie się dynamiki produkcji usług w światowej gospodarce morskiej na Daleki Wschód zmieniło tradycyjne spojrzenie na rynek i ekonomikę tej dziedziny aktywności człowieka [K. Misztal, S. Szwankowski, K. Wasilewska, 1997; J. Neider, 1992]. Istnieją realne trudności związane z jednoznacznym określeniem przestrzeni ekonomicznej, w której funkcjonuje gospodarka morska, bowiem należące do niej przedsiębiorstwa i instytucje działają w różnych (często kilku równocześnie) obszarach życia gospodarczego [T. Szczepaniak, 1991, T. Łodykowski, 1996]. Przy próbie definiowania nie można więc zastosować metody porównawczej, bowiem trudno w tym przypadku doszukać się jednoznacznych analogii z wyraźnie określonymi branżami gospodarki narodowej - górnictwem, hutnictwem czy budownictwem albo transportem lądowym. Na przykład, firmy eksploatujące złoża ropy naftowej pod dnem morza często są

równocześnie armatorami, przewoźnicy promowi trudnią się eksploatacją portów, przedsiębiorstwa połowowe zaś transportem, chłodnictwem oraz produkcją i usługami portowymi [zob. K. Podolski, 1982]. Dlatego chcąc uzyskać możliwie wyczerpującą odpowiedź na wcześniej postawione pytanie, powinno się zrezygnować z definicji zbyt zwięzłej i odwołać się do enumeratywnej. Nie wdając się w analizę różnych, nielicznych zresztą, propozycji, do celów badawczych najbardziej odpowiednie będzie poniższe określenie: **Gospodarka morska obejmuje organizacje prowadzące działalność wytwórczą i usługową związaną z wykorzystaniem zasobów i warunków fizycznych morza i wybrzeża.** W jej skład wchodzi następujące podmioty gospodarcze: porty morskie i morska flota handlowa, rybołówstwo morskie i przemysł rybny, przemysł budowy oraz remontów statków i okrętów, przedsiębiorstwa eksploatacji złóż morskich. Naukowcy zajmujący się tym obszarem gospodarki zaliczają do niego również przedsiębiorstwa związane z handlem morskim (spedytorów, brokerów, firmy handlowe), instytuty wyspecjalizowane w badaniu morza i wybrzeża, laboratoria i biura projektowe pracujące na rzecz przedsiębiorstw gospodarki morskiej oraz placówki szkolnictwa przygotowujące specjalistyczne kadry na potrzeby tej gospodarki. Uogólniając można przyjąć, że **gospodarka morska obejmuje organizacje służące otoczeniu poprzez ekonomiczne i zorganizowane wykorzystanie morza oraz wybrzeża.**

Po analizie przytoczonego określenia nasuwa się wniosek, że gospodarka morska sytuuje się na pograniczu układów makro- i mikroekonomicznych, a zaliczyć można do niej przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją towarów oraz świadczeniem usług. Właściwie przedsiębiorczość związana z gospodarką morską dotyczy zarówno lądu, przestrzeni powietrznej i morza, bowiem wykazywana jest w obrębie tych trzech środowisk. Eugeniusz Kwiatkowski [1931, s. 241] dziesięć lat po uzyskaniu przez Polskę niepodległości zwracał uwagę na polityczne i ekonomiczne znaczenie dostępu do morza pisząc: „Polska bez wolnego nieskrępowanego dostępu do morza musiałaby się albo gospodarczo udusić, albo musiałaby dobrowolnie włączyć się do systemu gospodarczego jednego z dwóch swoich potężnych sąsiadów, ze wszystkimi politycznymi konsekwencjami tego kroku (...). Jedyłą, naprawdę wolną granicą, jedynym miejscem wyrównania wciąż rosnących ciśnień, jedynym nieograniczonym kontaktem gospodarczym z całym światem jest właśnie granica morska”<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Eugeniusz Kwiatkowski (1888-1974) - jeden z twórców polskiej doktryny, strategii i polityki morskiej. Wieloletni minister przemysłu, handlu, minister skarbu, wicepremier w II Rzeczypospolitej. Posel na sejm w latach 1928-1930, 1938-1939, 1947-1952. Inicjator i realizator budowy portu w Gdyni i Centralnego Okręgu Przemysłowego. W latach 1945-1947 pełnomocnik rządu do spraw odbudowy wybrzeża i wykładowca w Wyższej Szkole Handlu Morskiego w Gdyni i Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Sopocie, pierwszy doktor honoris causa Uniwersytetu Gdańskiego.



Rys. 1.1. Gospodarka morska i jej otoczenie (schemat)

Źródło: Opracowanie własne

W niniejszej pracy przedmiotem rozważań będą przekształcenia następujące w portach, żegludze i stoczniach, a więc tych dziedzinach gospodarki, które funkcjonują jednocześnie w dwóch obszarach ekonomicznych: gospodarki narodowej i rynku międzynarodowego.

Morskim portem handlowym nazywamy część wybrzeża i akwenu morskiego wraz z nabrzeżami i wyposażeniem technicznym umożliwiającym przeładunek

[K. Misztal, L. Kuźma, A. Grzelakowski, 1994]. Port może być także miejscem składowania, pakowania i uszlachetniania towarów [Andruszkiewicz, 1970] a nawet obszarem działalności przemysłowej.<sup>18</sup> Ruchem statków w portach, przeladunkiem i niektórymi pracami związanymi z uszlachetnianiem towarów zajmują się najczęściej wyspecjalizowane przedsiębiorstwa [Kuźma, Szczepaniak, 1971]. Działalność portów morskich jest ściśle powiązana z gospodarką narodową i światową, a szczególnie z systemem transportowym obu obszarów gospodarczych. Są one jednak tylko względnie oddzielnymi organizmami, ponieważ ich położenie sprawia że porty stanowią integralny element otaczających je aglomeracji miejsko-przemysłowych, a rozmiary i struktura obrotów portowych mają istotny wpływ na rozwój miasta portowego i sąsiadującego z nim regionu nadmorskiego [Piskozub (w:) Żegluga i porty, 1978]. Często region ten obejmuje znaczny obszar i liczną rzeszę klientów. Na przykład w Hamburgu działa około 100 konsulatów oraz 3500 oddziałów lub firm międzynarodowych.<sup>1</sup>

Żegluga morska obejmuje przedsiębiorstwa, które mogą występować w imieniu właścicieli lub jedynie zarządzać jednostkami pływającymi (statkami towarowymi, promami, holownikami itd.) [J. Chrzanowski, M. Krzyżanowski, K. Luks, 1981, s. 164-167]. Armatorami są również firmy nie wchodzące w skład floh' handlowej a wykonujące usługi (holownicze, ratownicze, czerpalne, podwodne) lub zajmujące się wydobyciem ropy naftowej. Usługi armatorskie mogą świadczyć również firmy nie posiadające statków ale wyposażone w specjalny certyfikat. Na przykład znany polski spedytor C. Hartwig Gdynia, mimo że nie jest armatorem, może również czarterować statki. PSM C. Hartwig Gdynia jest zarejestrowane w Federal Maritime Commission w USA jako armator NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier). Oznacza to, że może on świadczyć usługi występując w charakterze przewoźnika morskiego. Szczególną wartość handlową ma fakt, że kompleksowa usługa przewozowa dom-dom w relacji Polska-USA i USA-Polska jest realizowana na podstawie własnego konosamentu oraz według konkurencyjnych stawek frachtowych. Jeśli więc klient ma takie życzenie, można w jego imieniu czarterować statki.<sup>20</sup>

Na przykład, na terenie portu w Antwerpii po II wojnie światowej obszar przemysłowy zajmował 300 ha. W 1995 r. tereny przemysłowe zajmowały 3200 ha gdzie pracowało 29 tysięcy osób zatrudnionych bezpośrednio w produkcji i 150 tysięcy w firmach i instytucjach współpracujących. A. Foulon, Focus on a real heavyweight: industry in the port of Antwerp, Hinterland Antwerp 3rd/4th quarter 1997.

<sup>18</sup> Analitycy portu w Hamburgu oceniają, że obsługuje on w sposób pośredni lub bezpośredni około 400 milionów konsumentów z krajów nadbałtyckich, południowych sąsiadów Republiki Federalnej Niemiec, odbiorców z Ameryki Północnej oraz Bliskiego i Dalekiego Wschodu, źródło: Port of Hamburg Handbook 1997/98.

<sup>20</sup> Zob. M. Grzybowski, C. Hartwig Gdynia. Now and a Future, Spedycja i Transport nr 5/1998.

Faktycznie porty i żegluga stanowią element zintegrowanego systemu transportowego.<sup>21</sup> Przemysł budowy i remontu statków i okrętów zwany jest w polskiej literaturze przemysłem okrętowym. Do tej branży, oprócz stoczni wytwórczych i remontowych zalicza się często kooperujące ze stoczniami również przedsiębiorstwa i instytucje, których działalność w znacznej części jest ukierunkowana na dostarczanie im wyrobów lub usług [Polańska, 1975]. Przemysł rybny obejmuje działalność przetwórczą i połowową na wodach otwartych prowadzoną przez przedsiębiorstwa połowów morskich i armatorów indywidualnych, a także firmy zajmujące się przechowywaniem i przetwórstwem ryb. Do gospodarki morskiej zalicza się często również budownictwo zajmujące się pracami hydrotechnicznymi i budowami inżynieryjnymi w portach, stoczniach i na wybrzeżu, górnictwo - zajmujące się eksploatacją złóż pod dnem morza, turystykę i handel oraz wiele innych dziedzin aktywności człowieka, które wynikają z nadmorskiego położenia państwa lub jego związków z morzem. Trudno często ustalić, które czynniki są pierwotne, a które wtórne w rozwoju gospodarczym państw i regionów nadmorskich, ale niewątpliwie można stwierdzić, że rozwój aglomeracji portowych jest zawsze bardziej dynamiczny niż ośrodków o utrudnionym dostępie do morza i pozbawionych portów. Nie bez znaczenia jest też polityka gospodarcza państwa, której konsekwencją są najczęściej decyzje administracyjne o dużym ciężarze gatunkowym i poważnych konsekwencjach gospodarczych oraz społecznych. Najbardziej spektakularnym tego przykładem są dwa miasta: Gdynia i Puck. Decyzja administracyjna o przekształceniu rybackiego portu w okolicy Oksywia w bazę marynarki wojennej i port handlowy przyczyniła się do powstania silnego ośrodka przemysłowo-miejskiego.

Ze względu na wagę gospodarki morskiej w aspekcie gospodarki krajowej, w światowej praktyce gospodarczej ścierały się zawsze dwa podejścia: protekcyjnistyczne i liberalne. Nawet w znanych z liberalizmu Stanach Zjednoczonych podejście protekcyjnistyczne, zwane nurtem promocyjnym, ma ugruntowaną pozycję we wszystkich ważniejszych dziedzinach gospodarki morskiej, a szczególnie w budowie i remontach okrętów oraz rybołówstwie, a w określonym zakresie w żegludze i przemyśle budowy oraz remontu statków [zob. np. Szczepaniak,

**Andrzej Piskozub [1978. s. 11] stwierdza, że celem zintegrowanego systemu transportowego jest:**

- **najkorzystniejsze dla gospodarki narodowej zorganizowanie całości procesu transportowego, obsługiwanego przez różne gałęzie transportu;**
- **najbardziej racjonalny podział zadań przewozowych między poszczególne gałęzie transportu;**
- **najbardziej korzystny dla gospodarki narodowej stopień rozwoju całości transportu i wszystkich jego części składowych**

1991].<sup>23</sup> W Unii Europejskiej mimo poważnych ograniczeń dopuszcza się dotaty do produkcji statków i dotacje dla rybaków.

W celu ułatwienia eksploatacji statków niektóre państwa już dawno utworzyły tak zwany drugi rejestr, który praktycznie pozwala armatorom krajowym na funkcjonowanie poza ustaleniami prawnymi kraju obowiązującymi w działalności gospodarczej firm lądowych oraz umożliwia konkurowanie z armatorami, którzy rejestrują swoje statki pod tanimi banderami [Kubicki, 1973]. Zarówno zbyt liberalizm i nadmierny protekcyjnizm powodują wypaczenie obrazu rynku. Firma, która nie funkcjonuje pod ochronnym parasolem państwa lub w korzystnych warunkach prawnych, oprócz barier rynkowych musi pokonywać wiele przeszkód taryfowych i pozataryfowych tworzonych przez otoczenie polityczne. Komplikuje to kierowanie organizacją zorientowaną marketingowo, co nie oznacza, że należy w zarządzaniu rezygnować ze sprawdzonych reguł i zasad. Wręcz przeciwnie - orientacja rynkowa zobowiązuje do stosowania praw kierowania organizacjami i stosowania reguł marketingowych jako podstawowego warunku osiągnięcia sukcesu na rynku.

## 2. Polska gospodarka morska w okresie transformacji gospodarczej

Edmund Wnuk-Lipiński [1997, s. 16] transformację gospodarki utożsamia z przejściem „od gospodarki nakazowo-rozdzielczej do wolnorynkowej”, a Mieczysław Nasiłowski [1997, s.32] stwierdza, iż „proces transformacji systemowej realizowany jest za pośrednictwem dwóch współdziałających ze sobą programów: stabilizacji rynkowej i przekształceń własnościowych”. Działania stabilizacyjne polegały na uwolnieniu cen rynkowych oraz restrykcyjnej polityce fiskalnej rządu i pieniężnej banku centralnego, a także restrykcyjnej polityce płacowo-dochodowej oraz doprowadzeniu do wymienialności waluty krajowej.”

Czas transformacji społeczno-gospodarczej odbił się na gospodarce polskiego wybrzeża specyficznym piętnem. Dla wielu żyjących z eksploatacji morza małych i dużych przedsiębiorstw był to okres szczególnie trudny. Na przełomie lat 80. i 90. nastąpił bowiem splot niekorzystnych zmian nie tylko w polityce go-

<sup>23</sup> W okresie międzywojennym rząd polski stosował bardzo aktywny protekcyjnizm w celu zdynamizowania rozwoju gospodarki morskiej, a szczególnie portu w Gdyni, żegluga i przemysłu budowy okrętów. W sposób pośredni sprzyjał rozwojowi rodzimego rybołówstwa i przemysłu budowy statków. Daleko posunięty protekcyjnizm był charakterystyczny w latach gospodarki nakazowo-rozdzielczej, z czego, w odniesieniu do gospodarki morskiej, zrezygnowały prawie całkowicie rządy w okresie transformacji gospodarczej.

Zob. szerzej: Edmund Wnuk-Lipiński, *Reforma, rewolucja, restauracja - trzy cechy transformacji postkomunistycznej*; Mieczysław Nasiłowski, *Czy terapia szokowa w Polsce była uzasadniona? (w:) Transformacja Gospodarki. Spojrzenie retrospektywne*, (red.) Witold Jakubik, Friedrich Ebert Foundation, Warsaw Office, Warszawa 1997.

spodarczej państwa, lecz również w otoczeniu międzynarodowym. Starcie się różnych stanów otoczenia oraz radykalna zmiana reguł działania struktur makro-gospodarczych były zaskoczeniem dla licznych dużych przedsiębiorstw polskiej gospodarki morskiej, które dotąd funkcjonowały pod parasolem ochronnym państwa. Były również niespodziewane dla tych wszystkich małych przedsiębiorców, dla których działanie w gospodarce niedoboru i często obok oficjalnego systemu produkcji i dystrybucji było bardzo wygodne. Transformacja w gospodarce morskiej nie przebiegała w wyraźnie wyodrębnionych etapach, jak ustalili to w odniesieniu do gospodarki polskiej Irena Hejduk i Wiesław Grudzewski.<sup>24</sup> W niektórych przedsiębiorstwach, na przykład w stoczniach wytwórczych i zakładach z nimi kooperujących, głębokie negatywne impulsy dało się odczuć już w pierwszym roku transformacji. W innych przypadkach, na przykład w przedsiębiorstwach połowów dalekomorskich czy niektórych portach, skutki transformacji dało się odczuć kilka lat później.

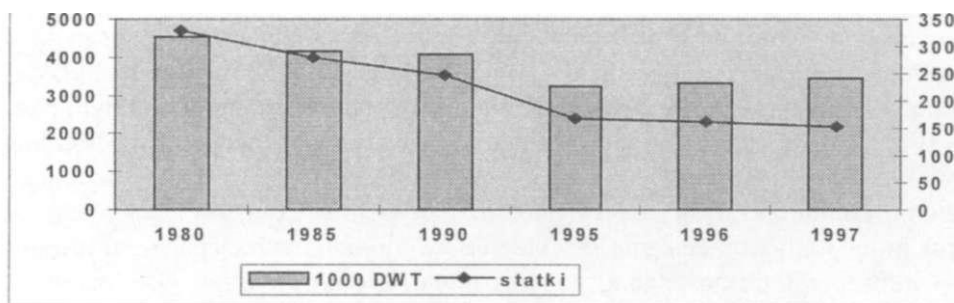
W wielu przedsiębiorstwach gospodarki morskiej zbyt późno podjęto działania przystosowawcze, co doprowadziło do mniej lub bardziej powolnych zapaści. Niepokojące jest zjawisko znacznego zmniejszania nakładów na naukę i badania. Ta sytuacja ma także wymiar społeczny. Dla wielu ludzi, którzy z gospodarką morską związali się na całe życie, czas transformacji ustrojowej to wciąż jeszcze okres niepewności. Dla przedsiębiorczych gospodarka rynkowa jest natomiast doskonałą okazją do wykazania inicjatywy i przedsiębiorczości.

W latach dziewięćdziesiątych liczba podmiotów działających w obszarze gospodarki morskiej znacznie się zwiększyła, a w porównaniu z okresem gospodarki nakazowej wzrosła kilkunastokrotnie - z kilkudziesięciu w 1985 roku do ponad pięciu tysięcy dziesięć lat później. Statystycy z Urzędu Wojewódzkiego w Szczecinie wyliczyli, że 1995 roku w gospodarce morskiej funkcjonowało 5081 podmiotów gospodarczych, z których działalność eksploatacyjną prowadziło 4885 organizacji. Najwięcej podmiotów (1585) funkcjonowało w gospodarce rybnej; 922 zajmowało się budową i naprawą statków, 1691 - handlem rybami, 32 - transportem morskim, 55 - przeładunkiem towarów. Działalność wspierającą prowadziło 195 podmiotów i 243 agencje transportowe. W województwach nadmorskich (szczecińskim, koszalińskim, słupskim, gdańskim i elbląskim) działalność w gospodarce morskiej prowadziło 3149 podmiotów (64,5 %), z czego najwięcej w gdańskim (1319) i szczecińskim (1043).<sup>^</sup> Powyższe dane nie obejmują jednak licznych firm handlowych i przedstawicielstw, które powstały z chwilą zwiększenia wymiany gospodarczej z rynkiem międzynarodowym.

**Zob. szerzej: W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Ocena sytuacji w gospodarce polskiej w końcu 1996 r., *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, grudzień 1996.**

**Zob. T. Persz, *Polska gospodarka morska 1980-1996*, *Kurier Morski*, listopad 1997.**



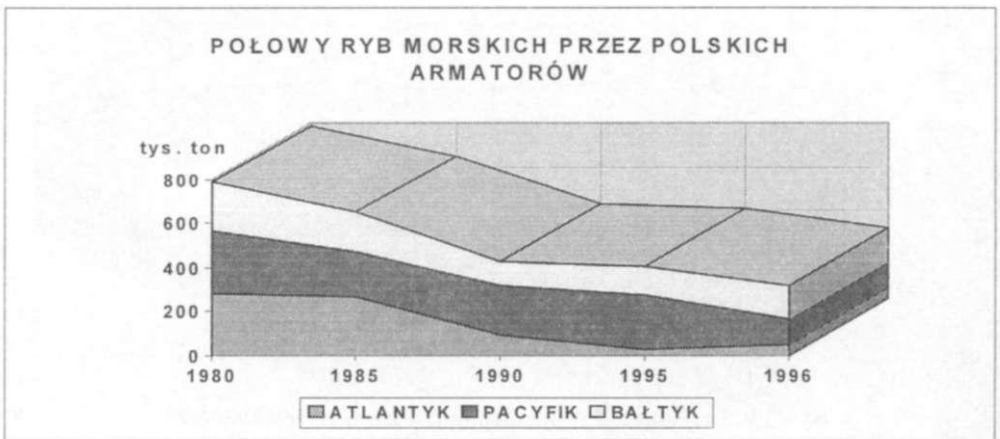


Rys. 12. Ilość i tonaż statków handlowych w latach 1980-1997

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych z przedsiębiorstw armatorskich)

Dzisiejsza Polska morska różni się znacznie od tej sprzed lat dziesięciu. Okres transformacji gospodarczej to ciągle czas poszukiwań miejsca w nowej rzeczywistości i projektowania nowych strategii działania. Trudne chwile przeżywa polskie rybołówstwo dalekomorskie operujące na Morzu Beringa i Morzu Ochockim. Ograniczenia wprowadzone przez Rosjan nie pozwalają na pełne wykorzystanie potencjału polskiej floty rybackiej. Dlatego polscy armatorzy rybaccy podejmują współpracę z rybakami kanadyjskimi a także z innych państw. Mimo ograniczeń połowowych, w dobrej kondycji znajduje się rybołówstwo bałtyckie, choć z byłych dużych państwowych przedsiębiorstw rybackich przetrwał jedynie Szkunier z Władysławowa. Duże przeobrażenia przeszła polska żegluga. Mimo zdekapitalizowanego majątku trwałego, znaczną aktywność przejawiają duże porty morskie. Po utracie ładunków polskiego handlu zagranicznego, spółki tworzące Grupę Polska Żegluga Morska i spółki żeglugowe wchodzące w skład Grupy Polskich Linii Oceanicznych utrzymały się na rynku międzynarodowym zastępując utracone towary polskie ładunkami kontrahentów zagranicznych.

Tendencje spadkowe w wielu dziedzinach gospodarki morskiej zaobserwowano już w pierwszej połowie lat osiemdziesiątych. Wpływ na to miała z jednej strony niestabilna sytuacja społeczno-polityczna kraju, również stagnacja w gospodarce świata, a szczególnie w Europie zachodniej (stagflacja). Zapoczątkowana w 1989 roku transformacja ustrojowa Polski i zmiana systemu gospodarki z nakazowo-rozdziałowej na pararynkową spowodowała pogłębienie niekorzystnych tendencji. Przeladunki w portach morskich, które w 1979 roku zbliżyły się do poziomu 70 min ton, w 1991 roku uległy znacznemu obniżeniu do niespełna 42 min ton. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych ukształtowały się na granicy około 50 milionów ton i są wciąż o około 20 procent niższe niż w 1980 roku.



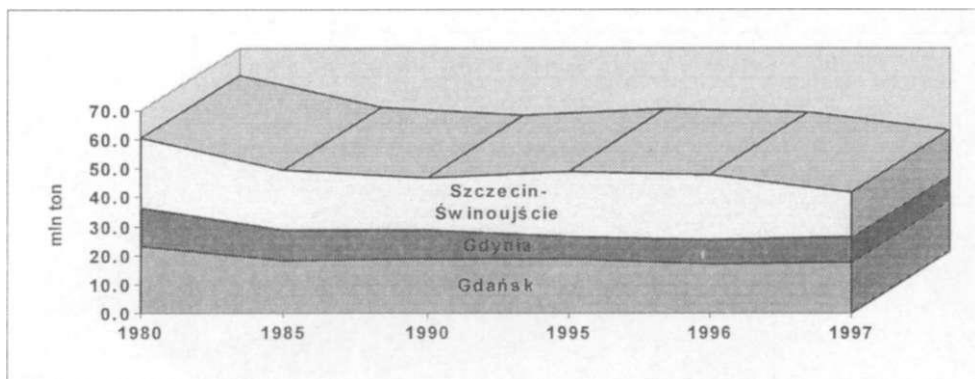
**Rys. 13. Połowy ryb morskich w latach 1980-1996**

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie materiałów GUS)

Znacznie zmniejszyły się przewozy żeglugą morską ładunków - z prawie 40 mln ton w 1980 roku do 23 mln ton w 1994 roku i do około 25 mln ton w połowie lat dziewięćdziesiątych. Tonaż statków oddanych do eksploatacji z blisko 400 tys. ton nośności w 1980 roku zmniejszył się w 1990 roku do 134 tys. DWT. Dzięki aktywnemu marketingowi (głównie w stoczni szczecińskiej i gdyńskiej) oraz zmianie rynków zbytu już w 1992 roku sprzedaż statków przekroczyła poziom z 1980 roku, a w 1996 roku uległa podwojeniu. Znaczne zmiany nastąpiły w połowach i przetwórstwie ryb. Połowy ryb morskich zmniejszyły się prawie o połowę, z 791 tys. ton w 1980 roku do 410 w 1991 roku. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych utrzymywały się na poziomie około 400 tys. ton, by w 1996 r. zmniejszyć się do 320 tys. ton. Znaczne zmiany nastąpiły w przetwórstwie ryb. W miejsce jednej Centrali Rybnej powstało około 400 prywatnych przedsiębiorstw zajmujących się produkcją przetworów z ryb morskich.

Porty morskie po 1989 roku przestały być elementem państwowego łańcucha transportowego i straciły znaczenie instrumentalne wobec ładunków polskiego handlu zagranicznego. W dużych portach w Szczecinie-Swinoujściu, Gdyni i Gdańsku nastąpiły głębokie przekształcenia organizacyjne. W Gdańsku utworzono spółki pracownicze. W Gdyni i Szczecinie-Swinoujściu powołano struktury holdingowe. Dzięki aktywności lokalnej społeczności w Elblągu po latach na nowo powstał port. Porty polskie w okresie transformacji znacznie zaktywizowały swą działalność inwestycyjną.

W Szczecinie oddano do użytku dwa magazyny fińskie - w drobnicowym rejonie portu, w sąsiedztwie rozbudowywanej Tymczasowej Bazy Kontenerowej.



**Rys. 14. Przeladunki w portach morskich w latach 1980-1997**

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie informacji statystycznych z portów morskich w Gdyni, Gdańsku, Szczecinie i Świnoujściu)

W Gdyni zmodernizowano bazę przeładunku zbóż dwukrotnie zwiększając powierzchnię magazynową. Uruchomiono połączenie za pomocą własnej spółki żeglugowej (tak zwanego feedera) z portami bałtyckimi i dużymi europejskimi portami oceanicznymi. Zbudowano bazę przeładunku płynnego gazu. Japoński armator Mitsui O.S.K.. Lines i niemiecka grupa spedycyjna Mosolf otworzyły największy w Europie Wschodniej terminal dystrybucji i technicznej obsługi przedsprzedażnej samochodów importowanych drogą morską. Od niedawna funkcjonuje ekologiczny terminal przeładunku cementu szwedzkiej firmy Scancem.

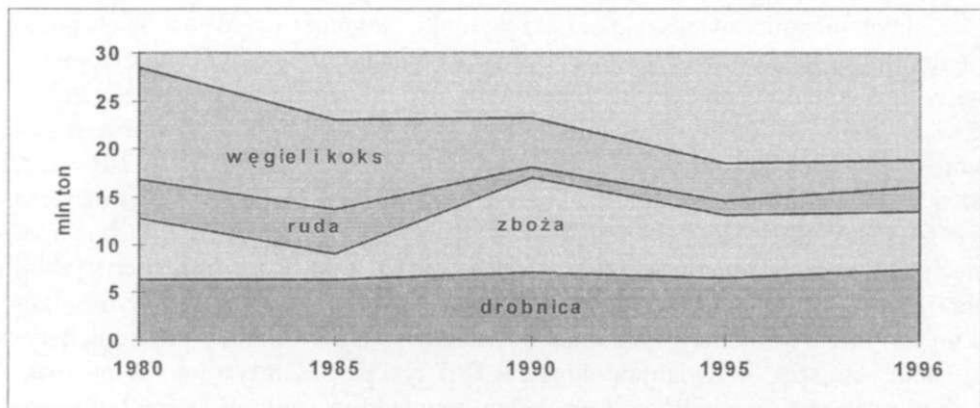
Poważne inwestycje podejmowane są również na terenie portu w Gdańsku. W stadium końcowym jest budowa terminalu przeładunku gazów płynnych na terenie Portu Północnego. Wcześniej rozbudowano tu bazę przeładunku ropy dwukrotnie zwiększając jej potencjał przeładunkowy i w ten sposób poważnie uniezależniając Polskę od dostaw ropy ze wschodu. Rozpoczęto również budowę słodowni, której głównym inwestorem jest niemiecki potentat w produkcji słodu - firma Weissheimer Malz oraz Bazy Zbożowo-Paszowej o wydajności ponad 3 mln ton zboża rocznie. Intensywne prace trwają również na terenie Bazy Przeładunku Rudy, gdzie niedługo rozpocznie pracę terminal zarządzany przez spółkę Rudport S.A. założoną przez Hutę Katowice. Nowy terminal pozwoli na uniezależnienie się polskich i czeskich hut od dostaw rudy żelaza ze wschodu. Na obszarze Nowego Portu (starego portu gdańskiego) uruchomiono ważne dla Gdańska przedsięwzięcie - Wolny Obszar Celny. Ze względu na zmniejszoną aktywność gospodarczą państwa i zmiany w kierunkach wymiany handlowej, w sposób istotny zmieniła się nie tylko wielkość lecz również struktura przeładunków. W połowie lat dziewięćdziesiątych odnotowano wzrost przywozu towarów z 30,4 procent w 1994 roku do 40,7 procent w 1996 r.

Dynamicznie zwiększają się przeładunki kontenerów. W usługach pozycję dominującą zajmuje Bałtycki Terminal Kontenerowy w Gdyni. Przeładowuje się w nim ponad 90 procent kontenerów transportowanych drogą morską z Polski i do kraju. W ciągu dziesięciu lat (1985-1995) przeładunki towarów w pojemnikach zwiększyły się o blisko 100 procent, z 694,2 tys. do 1 325,7 tys. ton, co w przeliczeniu na standardowe kontenery dwudziestostopowe (TEU) oznacza wzrost z około 80 tysięcy do ponad 140 tysięcy TEU. W tym czasie liczba zawinięć statków do terminalu wzrosła z 360 do około 1000. Rozwój konteneryzacji nie oznacza, że maleją przeładunki drobnicy konwencjonalnej. W samym gdyńskim terminalu kontenerowym tonaż przeładowywanej drobnicy nieskonteneryzowanej wzrósł w omawianym okresie z 18,7 tys. do 622,8 tys. ton. W pozostałych portach nie osiągnięto pod względem przeładowywania drobnicy tak rewelacyjnych wyników.

Znacznie zmniejszył się w portach polskich przeładunek towarów tranzytowych. Wśród podstawowych powodów wylicza się odejście od gospodarki nakazowej na Węgrzech, rozpad Czechosłowacji, osłabienie gospodarcze Czech i Słowacji oraz zmianę orientacji eksportowej przedsiębiorstw naszych południowych sąsiadów. Wśród istotnych czynników powodujących, że ładunki tranzytowe omijają nasze porty, wskazuje się również wysokie taryfy przewozowe oferowane zagranicznym przewoźnikom przez Polskie Koleje Państwowe a także współpracę PKP z portem w Hamburgu.

Podobnie jak w portach, przemiany systemowe w polskiej gospodarce wpłynęły na radykalną zmianę warunków działania armatorów. Oprócz trzech dużych państwowych firm żeglugowych, z których dwie (Polskie Linie Oceaniczne i Polska Żegluga Morska) przekształciły się w grupy kapitałowe, powstało wiele nowych prywatnych podmiotów zajmujących się eksploatacją statków. Działanie państwowych firm żeglugowych w warunkach prawnych obowiązujących podmioty gospodarcze nie prowadzące działalności na rynku międzynarodowym doprowadziło te firmy w początkowym okresie transformacji do zapaści finansowej. Przystosowanie do nowych warunków wymagało częściowej wyprzedaży floty przez PLO, renegotjacji licznych umów handlowych oraz zmiany bandery na statkach. W ramach grup PLO i PŻM oprócz macierzystych spółek zarządzających statkami utworzono wiele podmiotów zagranicznych, które eksploatują polskie statki pod obcymi banderami - w imieniu polskich właścicieli. Drogie kredyty sprawiają, że flota się starzeje. Konieczność poszukiwania ładunków poza polskim rynkiem spowodowała odejście od gospodarki nakazowej, co wpłynęło na zmianę struktury floty i przewozów oraz sposoby obsługi rynków.

Wraz ze wzrostem ceny polskiego węgla oraz przejściem odbiorców na technologie energooszczędne i ekologiczne doszło do utraty tradycyjnych rynków zbytu. Utrwaliła się już reguła, że po upadku państwowych central handlu zagranicznego liczna grupa polskich eksporterów i importerów przekazuje gestię transportu obcym przewoźnikom. W ślad za tym nastąpił wyraźny spadek



Rys.1. 5. Struktura przewozów polską flotą handlową w latach 1980-1996

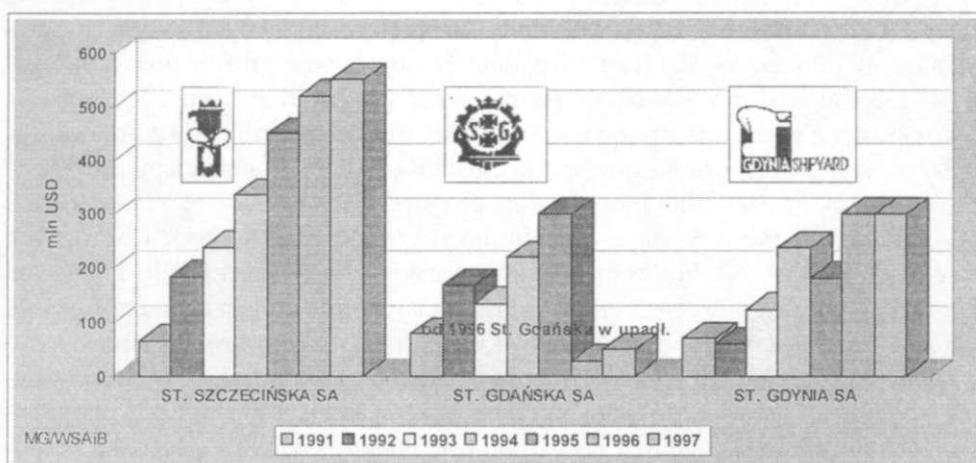
Źródło: Tadeusz Persz, *Polska gospodarka morska 1980-1996*, Kurier Morski nr 11/1997

udziału polskiej żeglugi morskiej w przewozach węgla i koksu. W wyniku przeniesienia aktywności naszych armatorów na rynki międzynarodowe wyraźnie zwiększył się udział przewozów o zasięgu oceanicznym, natomiast zmniejszył na rynku europejskim. W efekcie odwróciły się proporcje w strukturze przewozów ładunków polskich i zagranicznych. Udział ładunków polskiego handlu zagranicznego w przewozach zmniejszył się z ponad 80 procent w latach osiemdziesiątych do około 40 procent w 1990 r. W pierwszej połowie dekady utrzymywał się jeszcze w granicach 30-40 procent, by w 1996 roku obniżyć się do około 25 procent, a na niektórych rynkach (Daleki Wschód, rynek nordycki, rynek atlantycki) spaść nawet do poziomu niższego niż 10 procent.

Po okresie zastoju polscy armatorzy podejmują inwestycje i odmładzają swoje floty. Polska Żegluga Morska uzyskała nowe masowce, POL-America zakupiła nowy drobnicowiec, a Polska Żegluga Bałtycka jako jeden z nielicznych armatorów promowych wprowadziła na bałtycki rynek przewozów promowych szybki katamaran. Żegluga Polska i Euroafrica uruchomiły linię promową wprowadzając do eksploatacji na trasie między Szwecją a Polską nowoczesny prom towarowo-pasażerski „Polonia”. Armatorzy starają się wchodzić na nowe rynki i poszerzać swoją działalność. Należąca do PŻM spółka Polsteam Tankers całkowicie zmieniła obszar swojej aktywności - z przewozów ropy na transport płynnej siarki. POL-America zakupiła ciągniki kołowe i oprócz przewozów drogą morską oferuje usługi nowego rodzaju - transport lądowy. Armatorzy promowi poza przewozami pasażerskimi zapewniają całościowe pakiety usług turystycznych, połączone z aktywnym wypoczynkiem, turystyką i wczasami na lądzie.

Przemysł budowy statków i okrętów istotnie odczuł odstąpienie rządu od zasady dotowania produkcji eksportowej, którą uwzględniano podpisując kon-

trakty z armatorami z zachodu i wschodu. Trudną sytuację przedsiębiorstw pogłębił skokowy wzrost cen towarów zaopatrzeniowych, kredytów i wartości złoto. Te niekorzystne zmiany w otoczeniu wewnętrznym zbiegły się z załamaniem finansowym dotychczasowych kontrahentów z byłego ZSRR, którzy zrezygnowali z odebrania zamówionych statków i okrętów oraz odstąpili od wcześniej podpisanych kontraktów. W wyniku tych niekorzystnych zmian stocznie wytwórcze praktycznie całkowicie zrezygnowały z rynku wschodniego. Wraz ze zmianą rynków docelowych w sposób istotny zmieniła się struktura produkcji. Odstąpiono od produkcji statków rybołówstwa morskiego, okrętów i jednostek specjalnych, a rozwinięto wytwarzanie kontenerowców.



Rys. 1.6. Przychody stoczni wytwórczych w latach 1991-1997

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych stoczni wytwórczych)

Ze względu na swoją specyfikę przemysł remontu statków łagodniej odczuł zachwiania w systemie gospodarczym państwa. Krótkie cykle produkcji, niewielki poziom zapasów oraz możliwość finansowania usług z własnych środków przyczyniły się do tego, że stocznie remontowe nie wpadły w pułapkę zadłużeniową. Dzięki szybko zorganizowanemu marketingowi po utraceniu kontraktów z byłym ZSRR i Polską pozyskały klientów głównie z Europy zachodniej oraz zaczęły dywersyfikować działalność rozwijając obok usług produkcję nowych jednostek i konstrukcji.

W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych w dobrej kondycji znajdują się stocznie wytwórcze w Gdyni i Szczecinie, czego niestety nie można powiedzieć o całym zapleczu kooperacyjnym. Dobre pozycje na rynku mają Gdańska Stocznia Remontowa i Stocznia Remontowa Nauta. Upadła Stocznia Gdańska, choć na początku lat dziewięćdziesiątych znajdowała się w najlepszej kondycji eko-

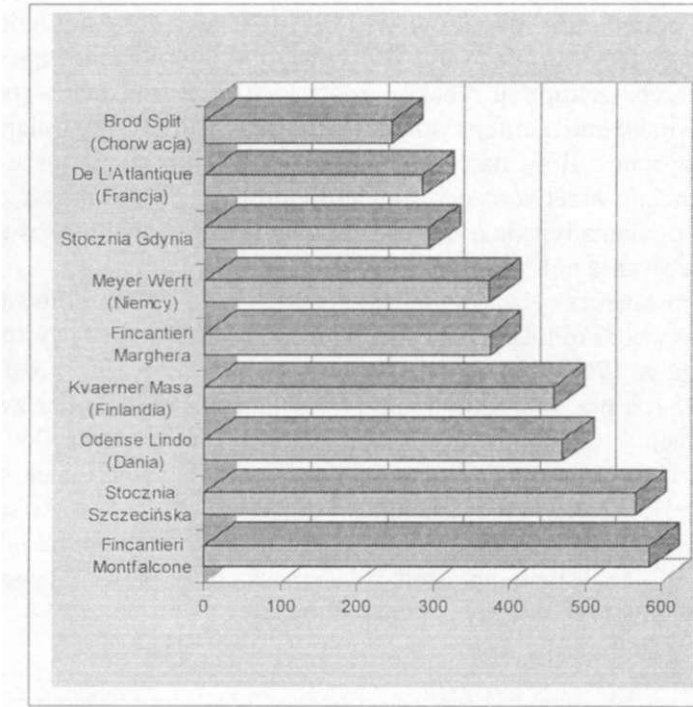
nomicznej wśród krajowych stoczni produkcyjnych. Pracę straciło około siedem tysięcy ludzi. Spółka Begesto założona przez Bank Gdański już w trakcie postępowania upadłościowego przedsiębiorstwa zbudowała dwa statki. Po upadku stoczni około dwóch tysięcy stoczniovców znalazło zatrudnienie dzięki założonej przez Bank Pekao SA spółce Build Ship, która sfinansowała budowę trzech statków (masowca o wartości około 26 mln USD dla norweskiego armatora Seven Seas Carriers A/S oraz dwóch kontenerowców - każdy o wartości około 27,5 mln USD - zamówionych przez armatora niemieckiego Shöllera. Około 400 osób znalazło zatrudnienie w działającej na terenie byłej Stoczni Gdańskiej spółce Cenal Shipyard, budującej jednostki rybackie i kadłuby statków dla klientów z rynku nordyckiego.

Dzięki zmianom w orientacji marketingowej stoczni wytwórczych wzrosła ich pozycja na rynku europejskim, który wciąż pozostaje daleko w tyle za przemysłem okrętowym Dalekiego Wschodu. Dostosowanie profilu oferty do rynków docelowych oraz wysoki poziom jakości produkcji sprawiły, że Stocznia Szczecińska z portfelem zamówień o wartości około 550 mln USD zajmowała w 1997 r. w Europie drugie miejsce, a Stocznia Gdynia z portfelem zamówień o wartości około 300 mln USD - siódmą pozycję w 1997 r.<sup>26</sup>

Przemysł rybny w okres transformacji gospodarczej wchodził w różnych stadiach rozwoju. Rybołówstwo dalekomorskie przeżywać zaczęło kryzys od początków lat osiemdziesiątych. W wyniku utworzenia wyłącznych stref gospodarczych i ustanowienia przez państwa nadmorskie 200-milowych stref ekonomicznych dostęp do taniego surowca stawał się coraz trudniejszy. W okresie stanu wojennego polska flota dalekomorska utraciła łowiska w strefie ekonomicznej Stanów Zjednoczonych, a po wojnie o Falklandy-Malwiny - łowiska na południowym Atlantyku, gdzie na skalę przemysłową poławiano kalmary. Po przeniesieniu w rejon północnego Pacyfiku flota dalekomorska przez krótki okres zaczęła funkcjonować normalnie.

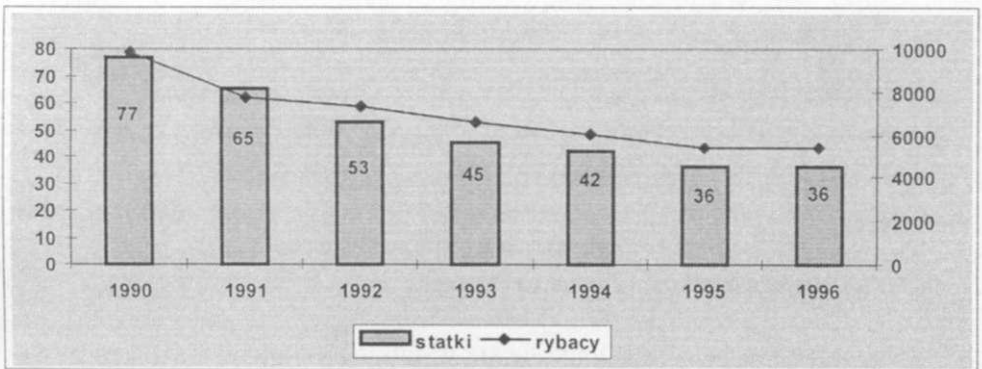
Jednak od początku lat dziewięćdziesiątych rząd rosyjski zaczął utrudniać dostęp do zasobów w tym rejonie. Skończył się okres bezpłatnego pozyskiwania surowca. Zaczęto wycofywać z eksploatacji jednostki zużyte technicznie i moralnie nie wprowadzając w ich miejsce nowoczesnych jednostek łowczych. Limity przyznawane przez Rosjan od początku lat dziewięćdziesiątych nie zapewniają optymalnego wykorzystania malejącego potencjału połowowego floty. W 1996 roku Rosjanie przyznali polskim rybakom limit zezwalający na złowienie w Morzu Ochockim 11 1 tysięcy ton ryb, za które trzeba było zapłacić 22 mln USD. Za prawo połowu każdej tony w 1997 roku należało uiścić 175 USD, a zmniejszony przez rząd rosyjski limit wyniósł 105 tys. ton. Aby zwiększyć rentowność floty rybacy dalekomorscy zdecydowali się zakupić od przedsiębiorstwa

**Przy porównywaniu wielkości zamówień stoczni bierze się pod uwagę tak zwane tony skompensowane CGT uwzględniając nie tylko tonaż produkowanych (zamówionych) statków ale również poziom ich skomplikowania (złożoności).**



Rys. 1.7. Największe stocznie w Europie. Zamówienia na statki w 1997 r. (w tys. CGT - tonach skompensowanych)

Źródło: Clarkson Research Studies



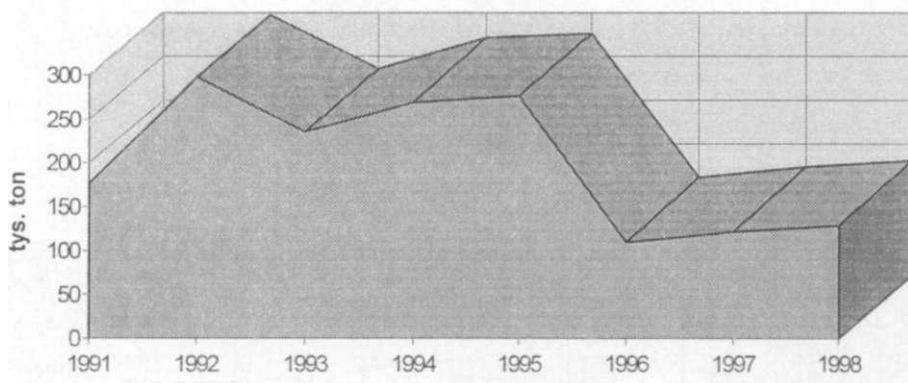
Rys. 1.8. Statki i rybacy zatrudnieni w przedsiębiorstwach rybołówstwa dalekomorskiego w latach 1990-1996

Źródło: Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej



Sofrybflot 18 tysięcy ton mintajów. W 1998 roku rząd rosyjski zgodził się na odłowienie 85 tysięcy ton. Pozostałe 65 tysięcy ton, które zamierzają złowić rybacy polscy, trzeba zakupić u rybaków rosyjskich na warunkach wynegocjowanych z kierownictwami tamtejszych flot. Przyznane limity pozwalają na efektywne wykorzystanie floty na łowiskach rosyjskich przez pierwsze pół roku. Nadmiar potencjału przetwórczego trawlerów próbuje się wykorzystać skupując ryby od rybaków kanadyjskich, co tylko w niewielkim stopniu pozwala na ekonomiczne przetrwanie polskiej floty łowczej.

W celu wsparcia rybaków dalekomorskich rząd polski dotował ich produkcję. Z zapowiedzi ministra finansów wynika, że dotacje będą systematycznie malały. Jeszcze w 1996 roku dotacja wyniosła 7 mln zł, w 1997 roku - 10 mln. ale już na 1998 rok przeznaczono 5 mln zł. Rosjanie żądają również zwiększenia oczek w sieciach, co dodatkowo pogorszy rentowność działania flot na Morzu Ochockim. Z oceny ekonomicznej działalności rybołówstwa dalekomorskiego wynika, że przy obecnych ograniczeniach i dotacjach flota ta jest w stanie działać na granicy rentowności, lecz nie może zgromadzić środków na odtworzenie majątku trwałego czyli wymianę statków. Oznacza to w perspektywie naturalną likwidację polskiego rybołówstwa dalekomorskiego.<sup>27</sup>



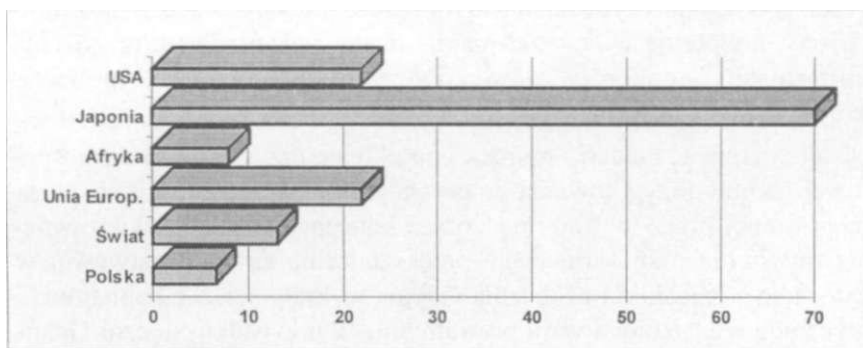
Rys. 1.9. Polowy ryb na Morzu Ochockim

Źródło: Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej

Rybołówstwo bałtyckie znajduje się w całkiem odmiennej sytuacji od rybołówstwa dalekomorskiego, ponieważ ma dostęp do dość bogatych zasobów ryb, za które polscy rybacy nie muszą wносить opłat. Ponadto umowy podpisane

Zob. Morska gospodarka rybna przed przystąpieniem do Unii Europejskiej. Stowarzyszenie Rozwoju Rybołówstwa, Gdynia 25.02.1998.

między Polską a Szwecją pozwalają na wzajemne połowy ryb w swoich strefach gospodarczych. Rybołówstwo bałtyckie bazuje jednak głównie na eksploatacji zasobów polskich obszarów morskich o powierzchni ok. 34 tys. km kwadratowych, co stanowi ponad 1/10 część powierzchni kraju. Polskie rybołówstwo bałtyckie opiera się na potencjale materialnym stworzonym w okresie gospodarki centralnie planowanej - prawie całkowicie sprywatyzowanym w zakresie floty rybackiej, ale w dużo mniejszym stopniu w dziedzinie zaplecza lądowego. Kuttrowa flota rybacka jest przestarzała. Średnia wieku eksploatowanej jednostki wynosi około 30 lat. Wyposażenie floty było modernizowane głównie w zakresie urządzeń nawigacyjnych i łączności, gdyż w odniesieniu do wyposażenia technologicznego byłoby to nieefektywne. Dostosowanie jej do działania w warunkach Unii Europejskiej wymaga budowy właściwie nowej floty rybackiej o nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych. Zasoby rybne polskich obszarów morskich bazują na stadach ryb, których większość jest zagrożona przełowieniem. Uważa się, że ze względu na opłacalność eksploatacji intensywnie poławiane są dorsze i łososie. Przypuszcza się więc, że istnieje tendencja do przekraczania przez rybaków przyznaných limitów połowowych. Dlatego konieczna jest ochrona tych gatunków i ich eksploatacja zgodna z Kodeksem Odpowiedzialnego Rybołówstwa FAO. Natomiast limity szprotów i śledzi do odłowienia w polskich obszarach morskich przyznane Polsce przez MKRMB w formie kwoty narodowej nie są wykorzystywane przez naszych rybaków, ponieważ nie dysponują oni potencjałem połowowym umożliwiającym realizację tego celu. Częściowe tylko ich wykorzystywanie spowodowało, że Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej wyraziło zgodę na odpłatne zaangażowanie duńskiego potencjału połowowego do eksploatacji przyznaných Polsce zasobów szpota (z przeznaczeniem na pasze) z wyładunkiem w portach duńskich. Ponieważ rybacy duńscy dysponują bardzo nowoczesnym sprzętem połowowym, takie rozwiązanie zapewniało im wysoką efektywność ekonomiczną przedsięwzięcia.



Rys. 110. Spożycie ryb w Polsce na tle innych krajów w 1997 r.  
(w kg na 1 mieszkańca)

Źródło: Ministerstwo Transportu i Gospodarki Morskiej

Podstawowym ogniwem dystrybucji produktów połowu między rybakami a konsumentem krajowym i zagranicznym jest przetwórstwo rybne i handel. Wyjątkowo dynamicznie rozwija się przetwórstwo lądowe. Zachodzące w nim po 1989 roku zmiany strukturalne spowodowały dominację sektora prywatnego. Rozwój opierał się na krajowej bazie surowcowej uzupełnianej importem, przy czym cechowało go rozdrobnienie i początkowo stosunkowo niski poziom techniczny wyposażenia zakładów przetwórczych oraz uboga oferta asortymentowa. Z czasem większe przedsiębiorstwa podjęły procesy modernizacyjne i rozszerzyły swoją ofertę. Podnosząc standardy rozpoczęły eksport swych wyrobów również do odbiorców z Unii Europejskiej. Oznacza to, że najbardziej dynamiczną część firm przetwórczych sprostą konkurencji występującej na rynku Unii Europejskiej. Handel produktami rybnym jest w całości w rękach prywatnych. Ponieważ ryby i owoce morza oraz przetwory z fauny morskiej stanowią drogi asortyment w ofercie handlowej, przeciętne spożycie ryb w Polsce wynoszące w 1997 roku 6,6 kilograma na jednego mieszkańca utrzymuje się wciąż na niskim poziomie i wyraźnie odbiega od wielkości notowanych w Unii Europejskiej (22 kg na osobę).

Okres transformacji gospodarczej sprzyjał przełamaniu monopolu państwa na produkcję i usługi w gospodarce morskiej. Na polskim wybrzeżu powstały liczne przedsiębiorstwa zajmujące się handlem i spedycją, rozwinęły działalność niewielkie stocznie remontowe i wytwórcze oraz firmy z nimi kooperujące, pojawiło się kilkaset podmiotów zajmujących się przetwórstwem ryb i owoców morza. Zaktywizowali się prywatni armatorzy rybacy łowiący głównie na Bałtyku. Pozbawieni konieczności funkcjonowania w warunkach gospodarki nakazowej polscy menedżerowie dywersyfikują ofertę swoich przedsiębiorstw dostosowując ją do wymagań rynku i oczekiwań klientów. Gdańska Stocznia Remontowa oraz stocznia Nauta w Gdyni i Gryfia w Szczecinie oprócz napraw jednostek rozwinęły na znaczną skalę przebudowę i produkcję nowych statków. Zarządzany przez Dalmor port rybacki w Gdyni przekształcony został w port uniwersalny. Firmy kooperujące ze stoczniami, dostarczające dotąd urządzenia i wyposażenie na statki, dokonały konwersji swej produkcji na rynki nie związane z przemysłem stoczniowym.

Przedsiębiorstwa gospodarki morskiej po okresie przystosowań do gospodarki rynkowej podjęły przygotowania do prywatyzacji. W zależności od specyfiki i zaakceptowanej przez ich rady nadzorcze koncepcji działania, kierownictwa i załogi przyjmują różne koncepcje przekształcenia firmy państwowej w prywatną. Stocznia Szczecińska i Stocznia Gdynia wybrały ścieżkę kapitałową i są już praktycznie przedsiębiorstwami prywatnymi. W przypadku Stoczni Gdańskiej przyjęto jedną z najboleśniejszych dla załogi formuł przekształcenia firmy - przez jej likwidację. W porcie gdańskim działają spółki pracownicze dzierżawiące infrastrukturę od Zarządu Portu Gdańsk. Z kolei Port Gdynia Holding jest spółką Skarbu Państwa z większościami udziałami w wielu spółkach zależ-

nych. W Ministerstwie Skarbu Państwa rozpatrywane są oferty inwestorów strategicznych zamierzających przejąć udziały największego polskiego armatora promowego - Polskiej Żeglugi Bałtyckiej. Do prywatyzacji przygotowane jest również największe polskie przedsiębiorstwo handlu i połowów dalekomorskich Dalmor posiadające nie tylko flotę rybacką lecz również port w centrum Gdyni i chłodnie składowe pozwalające na przechowywanie ładunków głęboko mrożonych.

W strukturach i kulturze przedsiębiorstw gospodarki morskiej następują coraz głębsze zmiany, które upodobniają je do analogicznych firm funkcjonujących w rozwiniętej gospodarce rynkowej. Przeobrażenia wewnątrz przedsiębiorstw odbywają się nie tylko pod presją rynku. Równie ważnym, a często najważniejszym czynnikiem decydującym o kierunku rozwoju przedsiębiorstw są zmiany legislacyjne. Powstała „Ustawa o portach i przystaniach morskich”, w której nakreślono strategiczne kierunki przekształceń organizacyjnych oraz własnościowych portów i przystani morskich. Przyjęto „Założenia programu zwiększenia międzynarodowej konkurencyjności polskiego transportu morskiego”. W sposób istotny znowelizowano Kodeks Morski, wprowadzając w prawie polskim rozwiązanie przewidujące możliwość ustanowienia hipoteki na statku morskim. Polityka morska państwa jest zbieżna z postanowieniami IMO, ONZ i OECD oraz ustaleniami Unii Europejskiej. Polska prowadzi politykę opartą na zasadzie swobodnego dostępu do portów i rynku ładunkowego dla obcych armatorów. Bardzo dużą rolę odgrywa współpraca regionalna. Polska uczestniczy w pracach Konferencji Ministrów Transportu Krajów Bałtyckich, Rady Państw Morza Bałtyckiego oraz Komisji Helsińskiej. **Proces dostosowawczy licznych przedsiębiorstw gospodarki do światowej gospodarki rynkowej i standardów międzynarodowych wyprzedził procesy czekające całą polską gospodarkę.** Stanisław Sudol wśród zasadniczych wyzwań czekających polskie przedsiębiorstwa przemysłowe i budowlane wymienia globalizację gospodarki, włączanie się krajów w unie gospodarcze oraz dynamiczny postęp naukowo-techniczny.<sup>28</sup>

Jednym z najmocniejszych atutów polskiej gospodarki morskiej są jej kadry. Absolwenci Politechniki Gdańskiej i Szczecińskiej, uniwersytetów oraz szkół morskich w Gdyni i Szczecinie są uznawanymi i poszukiwanymi pracownikami w całym świecie. Polscy inżynierowie i ekonomiści bez problemu znajdują pracę w światowym przemyśle stoczniowym, międzynarodowym handlu i spedycji oraz na statkach pod wieloma banderami.

**Można się spodziewać, że w obliczu ostrej dyscypliny budżetowej rząd nie będzie wspierał finansowo przedsiębiorstw polskiej gospodarki morskiej ani nie ograniczy konkurencyjności na rynku wewnętrznym, co należy uwzględnić ustalając założenia stanowiące podstawę formułowania strategii rozwojowych.**

Zob. S. Sudol, *Perspektywy rozwoju polskich przedsiębiorstw przemysłowych i budowlanych*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, sierpień 1997.

W perspektywie trzeba dostrzegać także, trudny w tej chwili do scharakteryzowania, wpływ stowarzyszenia Polski z Unią Europejską. Kilkuletni okres adaptacyjny to czas niezwykle krótki na dostosowanie polskiego przemysłu okrętowego, żeglugi i portów do współistnienia z nowym jakościowo i ekspansywnym partnerem, który okres zdobywania doświadczeń i stosowania zachowań obronnych związanych z integracją ma już za sobą.

### 3. Systematyka marketingu

**Przedmiotem marketingu jako nauki są organizacje i procesy zorientowane na zaspokojenie potrzeb i pragnień jednostek lub grup. Marketing jest celowo zorganizowanym procesem identyfikacji, informacji i wymiany wartości między organizacją a nabywcami jej produktów.**

We współczesnych organizacjach zorientowanych na konsumenta, marketing obok funkcji logistycznych (tworzenie kanałów dystrybucji) - spełnia funkcje o charakterze informacyjnym (informowanie o rynku, promowanie firmy, reklama), kreatywnym (inspirowanie w tworzeniu nowych i rozwijaniu aktualnych produktów) oraz organizacyjnym (planowanie, koordynowanie i korygowanie procesów zachodzących między organizacją a otoczeniem). Igor Ansoff [1985, s. 33-38] definiuje te przedsiębiorstwa i instytucje jako **organizacje służące otoczeniu** (w skrócie - **OSO**). Podejmują one trojaki rodzaj działania:

- przedsiębiorcze, przejawiające się w tworzeniu produktów odpowiadających zidentyfikowanym nabywcom,
- operacyjne, polegające na przekształcaniu zasobów w produkty,
- marketingowe, które obejmują zarządzanie procesami wymiany wartości między **OSO** a rynkiem.

**Marketing jako praktyka** działania w ujęciu modelowym polega na zaspokojeniu zidentyfikowanych potrzeb rynku docelowego za pomocą celowo dobranej kombinacji instrumentów rynkowych: produktu, ceny dystrybucji oraz promocji. W tradycyjnym ujęciu marketingu uznaje się, że podstawowym składnikiem marketingu-mix jest produkt, który stanowi faktyczną ofertę organizacji." Produkt rozpatruje się w kilku poziomach, począwszy od rdzenia, stanowiącego jego istotę, poprzez produkt podstawowy (wersja zasadnicza) i oczekiwany (wersja odpowiadająca indywidualnym potrzebom klienta), aż po poszerzony (wyposażony w dodatkowe cechy i usługi). Produkt potencjalny posiada wyposażenie projektowane pod kątem przewidywanej na rynku zmiany potrzeb nabywcy.

<sup>1</sup> Zob. P. Kotler, Marketing, Gebethner i Ska. Warszawa 1994, s. 90; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing, PWE, Warszawa 1996, s. 266; T. Sztucki, Marketing, sposób myślenia, system działania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996, s. 48.

Cena jest nieodłącznym składnikiem marketingu-mix i jedynym narzędziem, które przynosi dochód. Polityka cenowa stanowi ważne narzędzie budowania rynku i lojalności klienta. Jej istota zawiera się w ustalaniu warunków finalizowania transakcji poprzez określenie form i sposobów płatności za towar lub usługę. Dystrybucja polega na zorganizowaniu dostawy produktu w terminie i miejscu najbardziej dogodnym dla kontrahenta. We współczesnej terminologii marketingowej na stałe wszedł do użytku termin „logistyka marketingowa” oznaczający kompleksową organizację przepływu produktów między ich wytwórcami i odbiorcami finalnymi. Promocja jest wielowymiarowym składnikiem marketingu-mix mającym na celu poinformowanie rynku o ofercie i skłonienie wybranej grupy do nabycia produktów o określonych cechach. Według Roberta Lauterborna 4P sprzedawcy odpowiada 4C klienta. Produkt jest odpowiedzią na potrzeby i pragnienia klienta (Customer needs and wants). Cena (Price) odpowiada kosztom (Cost to the customer). Dystrybucja (Place) zapewnia klientowi wygodę zakupu (Convenience). Promocja stanowi środek komunikacji (przepływu informacji) między oferentem a klientem (Communication).



Rys. 1.11. Elementy marketingu-mix 5P

Źródło: Opracowanie własne

Według praktyków marketingu najważniejszą rolę w organizacji zorientowanej marketingowo odgrywa personel odpowiedzialny za kreowanie produktu zgodnie z oczekiwaniami nabywcy oraz dostarczanie ich w miejscu, czasie i na warunkach satysfakcjonujących klienta. Kolejna modyfikacja marketingu-mix wynika ze specjalnych wymagań klientów korzystających ze specyficznego produktu, jakim są usługi, choć dotyczy nie tylko tej dziedziny aktywności ekonomicznej. Sprowadza się do rozwinięcia wcześniej rozpatrywanych zagadnień w ramach marketingu tradycyjnego.

W **marketingu-mix 7P** rozróżnia się następujące składowe:

1. Produkt - skala i jakość wytwarzania, marka i znak firmowy, usługi i cechy dodatkowe, działania posprzedażowe.
2. Cena - polityka jakościowo-cenowa, rabaty, prowizje, kredyty, ocena korzyści uzyskanej przez klienta w stosunku do ceny.
3. Dystrybucja - dostępność produktów i warunki dostawy.
4. Promocja - komunikowanie się z otoczeniem i rynkiem docelowym.
5. Personel - pozytywnie nastawiony do otoczenia i klientów.
6. Proces wytwarzania produktu (towaru, usługi) związany jest ze sprawnym funkcjonowaniem organizacji wynikającym ze stosowanej technologii, wydajności, logistyki i organizacji obsługi klienta.
7. Świadectwo materialne obejmuje materialne otoczenie procesu wytwarzania i dostarczania produktów (wyposażenie firmy lub instytucji, estetyka miejsca produkcji i obsługi klienta, poziom hałasu, wykorzystanie dóbr materialnych).

**Marketing jako nauka dąży do poznania i objaśnienia relacji zachodzących między organizacją a otoczeniem oraz poszukuje uogólnień dotyczących prawidłowości i zasad rządzących procesami zaspokajania potrzeb i pragnień konsumentów.** Naukowa analiza marketingu spełniana jest poprzez realizację **funkcji**:

- **metodologicznej**, przejawiającej się w formułowaniu metod badawczych;
- **diagnostycznej**, polegającej na rozpoznawaniu stanu organizacji i ich otoczenia: **opisowej** (opis organizacji i procesów);
- **eksplanacyjnej**, mającej za zadanie wyjaśnianie zjawisk zachodzących w organizacji służącej otoczeniu i na (szeroko pojmowanym) rynku;
- **prognostycznej**, która polega na przewidywaniu kierunków rozwoju organizacji służącej otoczeniu (OSO), otoczenia i rynku.

**Zarządzanie marketingowe jest systemem działań organizatorskich zapewniającym sprawne przepływy strumieni wartości między organizacjami (przedsiębiorstwami, instytucjami) a nabywcami dóbr i usług.**



Rys. 1.12. Marketing i jego związek z innymi naukami

Silny związek marketingu z ekonomią bierze się nie tylko stąd, że marketing ukształtował się w trakcie ewolucji gospodarek i organizacji gospodarczych. Praktyczne zadania teorii marketingu polegają na systematyzowaniu wiedzy w zakresie przedmiotu badań tej nauki, inspirowaniu teoretyków oraz praktyków do racjonalizacji działań badawczych i praktycznych, wprowadzaniu postępu organizacyjnego oraz stymulowania działań proefektywnościowych w procesach obejmujących wymianę wartości. **Przedmiotem zarządzania marketingowego jest natomiast badanie otoczenia organizacji, kreowanie jej misji i strategii, planowanie, organizowanie i kontrolowanie procesów wymiany wartości między organizacją a celowo wybraną częścią otoczenia społecznego-**

Marketing jest nauką o rozbudowanej strukturze wewnętrznej. Ze względu na obiekt badań, jego obszar zainteresowań pokrywa się z wieloma innymi naukami społecznymi. W tym sensie marketing jest nauką interdyscyplinarną.

Ekonomia poszukuje sposobów rozdziału (alokacji) zasobów przez społeczeństwo w celu produkcji dóbr oraz sposobów podziału wytworzonych dóbr między członków tego społeczeństwa. W analizie mikroekonomicznej procesy alokacyjne rozpatruje się na poziomie pojedynczych podmiotów gospodarczych, a w makroekonomii bada się procesy zachodzące w całej gospodarce [Rekowski, 1993]. Organizacja i zarządzanie bada organizacje i zachodzące w nich procesy, ze szczególnym uwzględnieniem procesów kierowania. Złożone z ludzi i zasobów materialnych organizacje rozpatrywane są z punktu widzenia ich celowości, sprawności i efektywności, na które decydujący wpływ mają funkcje i techniki kierowania [zob. np. Czermiński, Grzybowski, 1995]. Dla naukowego zarządzania i marketingu organizacje służące otoczeniu należą do podstawowych obiektów zainteresowania, a sprawność ich działania jest jednym z podstawowych problemów badawczych i zagadnień prakseologicznych. Organizacja i zarządzanie korzysta z dorobku ogólnej teorii systemów, matematyki, cybernetyki, socjologii, psychologii, nauk wojskowych i innych, stosując często ich metody i narzędzia badawcze. Zarządzanie marketingowe wykorzystuje dorobek naukowego kierownictwa i wymienionych nauk włączając do swego **języka** ich terminy, często używając nazw i pojęć w takim samym znaczeniu albo niewiele zmienionym. Terminy: strategia, taktyka czy operacja są przeniesione z języka wojskowego; grupa społeczna z socjologii, potrzeby, pragnienia, motywacje z psychologii, sterowanie, sprzężenie zwrotne z cybernetyki, podejście systemowe z systemowej teorii organizacji itd. Z czasem, w wyniku coraz wnikliwszego badania zachowań organizacji służących otoczeniu i rynku (rozumianego jako grupa konsumentów o zidentyfikowanych cechach i potrzebach), marketing rozbudował się o szczegółowe **dziedziny wiedzy**: marketing towarów konsumpcyjnych, marketing usług, marketing na rynku nabywców instytucjonalnych, marketing instytucji finansowych, marketing wystawienniczy, promocja, reklama, marketing międzynarodowy, badania marketingowe itd.



Rynek konsumenta ukształtowany w rozwiniętej gospodarce rynkowej wykreował koncepcję marketingu społecznego, który wymusił wnikliwe rozpoznanie oczekiwań, potrzeb i pragnień nabywców [zob. np. Kotler, 1994]. Tę wiedzę zawarto w dziedzinie poświęconej badaniom zachowań konsumenta. Konsumentami są odbiorcami dwóch grup produktów - towarów i usług, z których każda wymaga innych rozwiązań. Wynikiem uogólnienia badań w tym obszarze jest wyodrębnienie się marketingu usług i marketingu artykułów konsumpcyjnych. Odmiennego podejścia wymaga oferta dla przedsiębiorcy, banku, biura czy instytucji publicznej; opis działań na tym rynku opracowany został w ramach marketingu skierowanego do odbiorców instytucjonalnych. Decyzje kierownicze muszą opierać się na ciągłej identyfikacji zmian. Badania marketingowe pozwalają na rozpoznanie prawidłowości w złożonym i zmiennym rynku i otoczeniu. Kreowaniu popytu służy promocja i reklama - dwie dziedziny, na temat których powstały już liczne i wnikliwe opracowania. Wymiana informacji między podmiotami gospodarującymi oraz potrzeba bezpośredniego kontaktu z klientem wymaga specyficznego rodzaju prezentacji oferty - marketingu wystawienniczego.

#### 4. Funkcje zarządzania marketingowego

Współczesny marketing obszarem działania i swą złożonością różni się znacznie od rozumianej potocznie sprzedaży. Sprzedaż jest jedną z istotnych, ale nie jedyną funkcją marketingu [zob. np. Penc, 1996]. Marketing ukształtował się w warunkach ekonomicznych wykreowanych przez rynek, na którym decydującą rolę spełnia nabywca. Nie tylko zmiany ekonomiczne decydują o orientacji marketingowej przedsiębiorstwa [zob. B. Żurawik, W. Żurawik, 1996]. Istotny wpływ na działanie przedsiębiorstwa ma oprócz aktywności konkurentów również struktura społeczna rynku docelowego, polityka administracji państwowej i lokalnej. Marketing jako spójna koncepcja działalności realizowana jest poprzez spełnianie w organizacji wyodrębnionych funkcji.

**Funkcją jest zbiór powtarzających się działań wykonywanych w ramach podziału zadań zapewniających osiągnięcie celu organizacji albo jednej z jego części.** Funkcji przyporządkowane są metody działania, kompetencje i obowiązki. Podmiot (przedmiot) działający niezgodnie (niesprawnie) z przypisaną mu funkcją, określamy jako **dysfunkcjonalny**, a funkcjonujący sprawnie - **eufunkcjonalny**. Sprzedawca regionalny o dużym potencjale sprzedaży jest **eufunkcjonalny** (albo niesprawnie), a sprzedawca regionalny o małym potencjale sprzedaży jest **dysfunkcjonalny**. W zależności od ważności funkcji, w realizacji zadań organizacji odróżnia się **funkcje podstawowe i pomocnicze**. Pierwsze obejmują wykonywanie zadań głównych, a drugie wspomagają ich wykonywanie. Nie dotyczą one wykonania zadań podstawowych i nie sterują

funkcjonowaniem całej organizacji, zapewniają jednak wypełnianie funkcji podstawowych. Na przykład, funkcją podstawową stoczni remontowej jest naprawa statków, a funkcją pomocniczą ich budowa, która ma zapewnić wykorzystanie wolnych mocy produkcyjnych, dzięki czemu stocznia podwyższa produktywność zasobów i zwiększa poziom „cash flow”. Funkcją podstawową przewoźnika promowego jest regularny przewóz osób i towarów między określonymi portami, a funkcją pomocniczą - organizowanie wycieczek i rejsów turystycznych.

Marketing rozwijał się wraz gospodarką przechodząc od tradycyjnej sprzedaży i orientacji na produkcję do orientacji na klienta. Rozwój rynku doprowadził do jego poważnego zróżnicowania, co miało decydujący wpływ na urozmaicenie i komplikowanie działań marketingowych składających się na marketing relacyjny albo inaczej - marketing powiązań<sup>o</sup>. W tego typu podejściu celem marketingu jest nawiązanie relacji między organizacją a jej klientem, w których podstawowym zagadnieniem jest jakość produktu i obsługi jego nabywcy. Jak formułuje to Kotler [1994], kwestia polega na wytworzeniu wokół klienta atmosfery marketingu społecznego. Oznacza to traktowanie klienta jako partnera w wymianie wartości, zanim jeszcze dojdzie do transakcji, przy czym nabywca nie jest tylko klientem działu marketingu ale wszystkich wydziałów firmy.

**Tabela 1.1. Porównanie sprzedaży i marketingu**

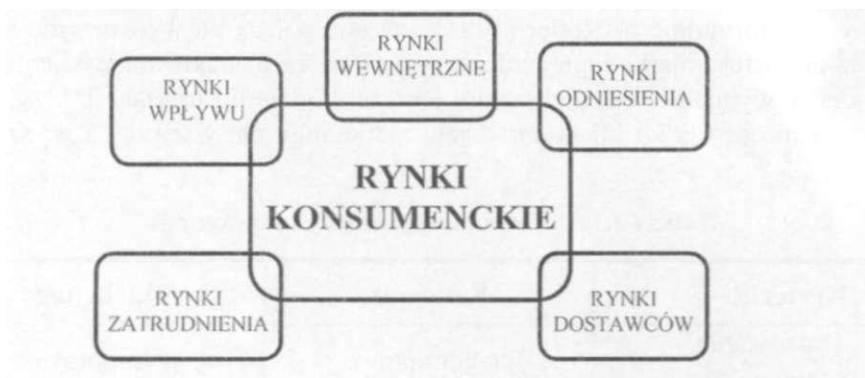
Lp.	Kryteria	Sprzedaż	Marketing
1.	Traktowanie nabywcy	przedmiotowo	podmiotowo
2.	Orientacja firmy	na produkt	na klienta
3.	Misja firmy	maksymalizacja produkcji	maksymalizacja zadowolenia nabywcy
4.	Cele firmy	maksymalizacja sprzedaży	maksymalizacja wartości dostarczanych klientom
5.	Zarządzanie	przyporządkowane strukturze produkcji	przyporządkowane rynkowi docelowemu
6.	Osoby odpowiedzialne za realizację misji i celów	kierownik działu sprzedaży, sprzedawcy	menedżment firmy, wszyscy pracownicy

Źródło: Opracowanie własne

<sup>o</sup> Zob. W. Grudzewski, K. Gałczyński, T. Sarniak, Marketing powiązań, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 1/1998.

Zarządzanie marketingowe musi więc uwzględniać zróżnicowanie rynków. W marketingu powiązań wyodrębnia się pięć rynków skoncentrowanych wokół rynku konsumenta:

- rynki odniesienia, w których zagadnieniem podstawowym jest znalezienie klientów, którzy będą spełniali rolę rzeczników przedsiębiorstwa w swoim otoczeniu;
- rynki dostawców, oparte na długotrwałej współpracy zmierzającej do utrzymania na rynku pozycji konkurencyjnej;
- rynki zatrudnienia, stanowiące podstawę budowania najważniejszego kapitału firmy, którym są ludzie;
- rynki wpływu, obejmujące instytucje finansowe, administracyjne i samorządowe oddziałujące na warunki działania firmy;
- rynki wewnętrzne, tworzące się wewnątrz organizacji, a mające wpływ na jej sprawność organizacyjną i ekonomiczną.



Rys. 1.13. Model sześciu rynków

Źródło: W. Grudzewski, K. Galczyński, T. Sarniak, Marketing powiązań. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa nr 1/1998

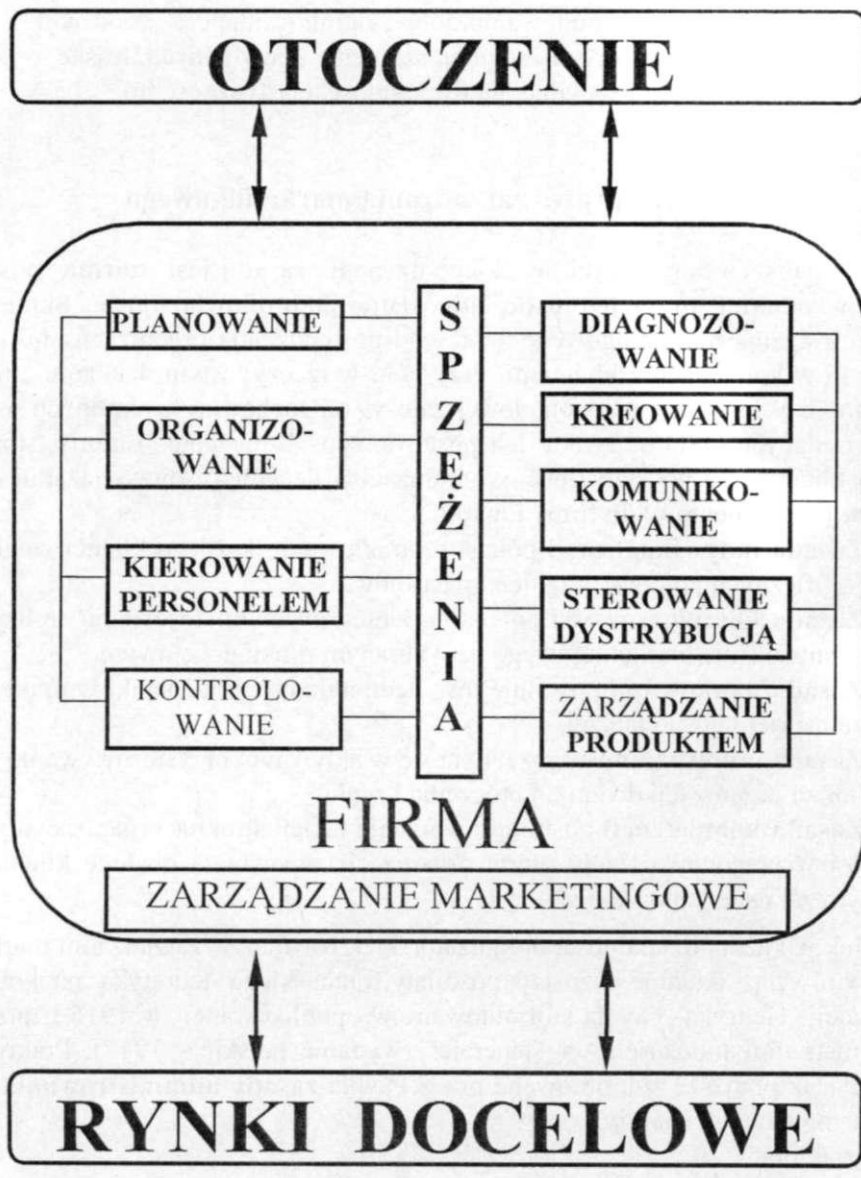
Do podstawowych funkcji współczesnego marketingu zaliczyć należy:

- kreowanie klienta lojalnego;
- orientacja na działanie długofalowe;
- interaktywny kontakt z nabywcą;
- zapewnienie obsługi kompleksowej;
- realizacja zadań marketingowych poprzez zwiększanie jakości.

**Do podstawowych funkcji zarządzania marketingowego należą:**

- diagnozowanie;
- kreowanie;
- komunikowanie;
- sterowanie dystrybucją;
- zarządzanie produktem;

- planowanie;
- organizowanie;
- kierowanie personelem;
- kontrolowanie.



Rys.1.14. Funkcje zarządzania marketingowego

Źródło: Opracowanie własne

Zestaw podstawowych funkcji kierowniczych (planowanie, organizowanie, kierowanie personelem i kontrolowanie) oraz funkcje specyficzne w działalności marketingowej (diagnostyczna, kreatywna, komunikowania z rynkiem i otoczeniem, dystrybucyjna, zarządzania produktem) stanowią **zarządzanie marketingowe**. W zestawie pomocniczych funkcji zarządzania marketingowego ujmuje się między innymi: budowanie dobrej opinii („image”, „good will”) firmy, kształtowanie kultury organizacyjnej, szkolenie podwładnych, troskę o stosunki społeczne i warunki socjalne, innowacyjność, elastyczność itp.

## 5. Zasady i prawa zarządzania marketingowego

W przypadkach dotyczących ludzkiego działania **zasadą jest norma postępowania uznana przez jednostkę lub grupę jako obowiązująca**. Skuteczność zarządzania marketingowego zależy od postępowania organizacji służącej otoczeniu w kontaktach z klientami. Przy tym, w rzeczywistym działaniu „image” firmy czy instytucji niedochodowej zależy od zachowań konkretnych osób reprezentujących OSO na rynku. Ich postawa, sposób prezentacji oferty, stosunek do klientów są podstawą oceny organizacji i decydują o przywiązaniu nabywców (konsumentów) do firmy i marki.

**Zasada indywidualizacji** polega na traktowaniu każdego klienta według jego specyficznych potrzeb, pragnień i nastrojów.

**Zasada kompleksowości** polega na zintegrowanym stosowaniu środków i metod zarządzania marketingowego na wybranym rynku docelowym.

**Zasada naukowości** postuluje uwzględnianie osiągnięć nauki w praktyce organizatorskiej i gospodarczej.

**Zasada innowacyjności** przejawia się w aktywnym przystosowywaniu się kierownika i organizacji do zmian otoczenia i rynku.

**Zasada kompetencji** postuluje tworzenie takich struktur organizacyjnych i taki dobór pracowników, by oferta organizacji zapewniała obsługę klientów w pełnym zakresie ich oczekiwań.

Jak w każdej działalności organizatorskiej, również w zarządzaniu marketingowym wciąż aktualne pozostają postulaty francuskiego teoretyka nauki organizacji Henryka Fayola sformułowane w opublikowanej w 1916 r. pracy „Administration Industrielle et Generale” (wydanie polskie - 1947). Praktyka dowiodła, iż poniższe, zdefiniowane przez Fayola **zasady administrowania** są aktualne po dzień dzisiejszy:

- 1) podział pracy;
- 2) autorytet;
- 3) dyscyplina;
- 4) jedność rozkazodawstwa;
- 5) jednolitość kierownictwa;

- 6) podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu;
- 7) sprawiedliwe wynagrodzenie;
- 8) centralizacja;
- 9) hierarchia;
- 10) ład;
- 11) „ludzkie” traktowanie podwładnych;
- 12) stabilność personelu;
- 13) inicjatywa;
- 14) „zgranie” personelu.

Powodowanie niezgody wśród podwładnych nie należy w żadnym wypadku do zasług - stwierdza Fayol - potrafi to każdy początkujący kierownik. Natomiast trzeba mieć prawdziwy talent, aby koordynować wysiłki, pobudzać zapał, wykorzystywać uzdolnienia i wynagradzać zasługi każdego pracownika, nie budząc zawiści i nie mącąc harmonii dobrych stosunków między ludźmi.

Karol Adamiecki [1970, s. 298] formułował **zasady postępowania w kierowaniu** w sposób bardziej zwięzły, podkreślając, że „jeżeli ma się osiągnąć największy skutek użyteczny przy najmniejszym nakładzie sił i środków, we wszystkich czynnościach i zagadnieniach organizacji, trzeba:

- 1) postawić sobie jasno każdy poszczególny cel: skutek użyteczny, który chcemy osiągnąć;
- 2) za pomocą metody naukowej odkryć wszystkie przyczyny, które wpływają na rozchód sił i środków, a także na wielkość skutku użytecznego, do którego dążymy oraz odkryć prawa zależności, jakie tu zachodzą;
- 3) następnie, w oparciu o te prawa, ułożyć plan działania i drogi postępowania możliwie najdoskonalsze;
- 4) dopiero wtedy przystąpić do wykonania planu, tudzież sprawdzać nieustannie rzeczywisty stan rzeczy z postawionym planem."

Podstawowe prawa organizacji formułowane były zarówno przez teoretyków oraz praktyków organizacji i zarządzania. Mają one jednak jedną zasadniczą cechę wspólną. Ponieważ powstawały początkowo przede wszystkim w wyniku obserwacji i doświadczeń dokonywanych głównie w przedsiębiorstwach, dominują przykłady z tego obszaru aktywności człowieka. Mimo że prawa te formułowane były w czasach poprzedzających erę masowego marketingu, jak dowiodła praktyka, także w procesie organizowania innego typu działań człowieka (marketing, administrowanie, rządzenie, organizowanie transportu czy akcji ratunkowych na morzu itp.), takie podejście nie zawęży zastosowania tych praw tylko do jednej dziedziny działalności człowieka. Co więcej, ponieważ proces gospodarowania czasem, zasobami, informacją jest mocno związany z procesem kierowania ludźmi, to prawa organizacji mają w pełnym zakresie charakter uniwersalny. Według twórcy polskiej szkoły naukowego kierownictwa Karola Adamieckiego [1970, s. 301] trzy podstawowe prawa organizacji: pra-

wo podziału pracy, prawo koncentracji i prawo harmonii, pokrywają się z prawami ekonomii. Zygmunt Rytel [1947, s. 35-44] wyodrębniał ponadto prawo optymalnej działalności. Zatem, do grupy podstawowych praw organizacji zalicza się prawa: podziału pracy, koncentracji, optymalnej działalności i harmonii.

## **PRAWO PODZIAŁU PRACY**

Jeśli pracę podzielimy na czynności najprostsze i (lub) możliwie uprościmy proces działania, to umożliwimy wyspecjalizowanie się wykonawcy w konkretnej dziedzinie i w ten sposób zwiększamy skutek użyteczny pracy pod względem ilości i jakości [Adamiecki, 1970, s. 301; Rytel, 1947, s. 56]. Specjalizacja pracy sprzyja dokładności oraz efektywności wykonywanych czynności i zadań. W przedsiębiorstwie, uczelni, urzędzie administracji publicznej, banku, zespole muzycznym czy teatralnym każdemu stanowisku przypisany jest określony specjalista. Podział na specjalizacje uzasadniony jest zadaniami, jakie ma do spełnienia każda z tych organizacji i jej strukturą organizacyjną. W banku znajdują się specjaliści od obrotu gotówkowego, działalności kredytowej, obrotu papierami wartościowymi itd. W zespole teatralnym spełnianie podstawowej funkcji usługowej jest możliwe nie tylko dzięki profesjonalizmowi aktorów lecz również uzależnione jest od specjalistów pracujących na zapleczu. W sądzie inne komórki zajmują się sprawami cywilnymi a inne gospodarczymi.

W okresie masowej produkcji prawo podziału pracy w kontaktach z klientem polegało na wyodrębnieniu działu sprzedaży. Z chwilą, gdy rynek nasycił się produktami o niskim standardzie, a klienci stali się bardziej zasobni, w przedsiębiorstwach nastąpiła zmiana orientacji produkcyjnej na rynkową. W ślad za tym powstawać zaczęły wyspecjalizowane komórki marketingu, zainteresowane nie tyle sprzedażą, co kreowaniem produktów odpowiednich do realizacji potrzeb zidentyfikowanych grup klientów.

## **PRAWO KONCENTRACJI**

Jeśli w celu wykonania zaplanowanego zadania skupimy w czasie i przestrzeni środki przystosowane do wykonywania jednorodnych funkcji, to oszczędzimy wysiłek i użyte środki lub przy danych zasobach uzyskamy najlepszy efekt działania [Adamiecki, 1970, s. 171; Rytel, 1947, s. 61]. Prawo koncentracji znajduje powszechne zastosowanie w każdej działalności związanej z przedsiębiorczością. Budując dom staramy się zgromadzić taką ilość materiałów i odpowiednio przygotowanych ludzi, którzy zapewnią nam ciągłość pracy. Organizując firmę produkcyjną zgromadzimy innego typu środki trwałe niż tworząc przedsiębiorstwo świadczące usługi. Zatrudnimy również innego typu spe-

cjalistów. Prawo koncentracji ma w działalności marketingowej szczególne znaczenie w procesie zarządzania produktem. Aby dotrzeć do rynku docelowego w fazie wprowadzania produktu oraz utrzymać sprzedaż na oczekiwanym poziomie w okresie jego dojrzałości i spadku, należy skoncentrować działania marketingowe na wybranej grupie klientów.

### PRAWO OPTYMALNEJ DZIAŁALNOŚCI

W trakcie jakiegokolwiek działalności, zwiększając rozcłód lub wysiłek, osiąga się w pewnym punkcie optymalną wydajność, poza którą skutek użyteczny maleje [Rytel, Twórcy(...), 1972, s. 447]. Należy pamiętać, że wydolność człowieka jest ograniczona. Planując działania organizacyjne trzeba uwzględnić fakt, że po pewnym czasie aktywności organizm człowieka męczy się i efektywność pracownika maleje. Podobna uwaga odnosi się do procesu produkcji. Wydajność przedsiębiorstwa można zwiększać do pewnej granicy, na której osiąga się poziom wydajności optymalnej. Dalsze próby zwiększenia wydajności poprzez większe obciążenie maszyn lub ludzi prowadzi do błędów i zmniejszenia efektywności działania organizacji. Przedłużając czas pracy kasjerek w sklepie samoobsługowym można zaoszczędzić na placach, lecz jednocześnie ryzykuje się zwiększenie ilości błędów w liczeniu i utratę zaufania klientów. W marketingu, tak jak w każdej działalności, istnieje optymalna wydajność użytych środków. Na przykład, zwiększenie ilości osób badanych ponad grupę reprezentatywną powoduje wzrost wydatków na badania rynku, ale nie przyczynia się do poprawy wyników. Zwiększenie w sposób nieograniczony liczby przedstawicieli handlowych na rynku ograniczonym terytorialnie nic zawsze skutkuje rozszerzeniem rynku docelowego.

### PRAWO HARMONII

W działaniu zespołowym skutek użyteczny całości jest zależny od właściwej koordynacji czynności przedmiotów kierowanych w czasie i przestrzeni [Adamiecki, 1970, s. 172-173; Rytel, 1947, s. 64]. Jest to postulat odnoszący się zarówno do pracy w instytucjach niedochodowych jak i każdym rodzaju przedsiębiorstwa. Bywa często tak, że czas załatwiania sprawy uzależniony jest nie od urzędnika ją załatwiającego, lecz od kolejki do kasy, w której należy wnieść stosowne opłaty, albo sprawności przepływu środków przez system bankowy. Adamiecki rozwinął prawo harmonii do trzech wymiarów. Wtedy gdy wytwarzanie zbliżone jest jak najbardziej do produkcji wzorcowej mamy do czynienia z **prawem harmonii doboru**; gdy działania jednostek są ze sobą ściśle skorelowane - z **prawem harmonii działania**; kiedy występuje integracja pracowników i ich identyfikacja z firmą działa **prawo harmonii duchowej**. Prawo harmonii ma zastosowanie zarówno w produkcji blach walcowanych jak i eksploatacji statków, wytwarzaniu i wykorzystaniu komputerów i oprogra-



mowania czy spedycji. W marketingu prawo harmonii ma znaczenie szczególne ze względu na znaczną niestabilność rynku konsumenta. Instrumenty i działania marketingowe, zarówno w trakcie wprowadzania produktu na rynek jak i jego funkcjonowania w pozostałych fazach cyklu życia produktu, muszą być stosowane w sposób zharmonizowany. Takie podejście pozwala na dłuższe utrzymanie produktu w fazie wzrostu i dojrzałości, zminimalizowanie skutków spadku sprzedaży i daje szansę na szybki wzrost sprzedaży w okresie odmłodzenia produktu. Harmonia działań odgrywa istotną rolę w organizacji procesu dystrybucji w czasie, gdy odbiorcy towarów oczekują dostaw w systemie „od drzwi do drzwi”.

### **PRAWO INERCJI PRYZYWYCZAJEŃ**

Przy rozpatrywaniu działania zorganizowanego ważne jest również zwrócenie uwagi na „regułę przekory” którą Karol Adamiecki przeniósł na grunt naukowego kierownictwa jako prawo inercji przyzwyczajień albo prawo przeciwdziałania. We współczesnej praktyce i naukowym zarządzaniu stwierdza się, że każda zmiana w organizacji rodząca niepewność wywołuje opór personelu. Daje się to szczególnie odczuć, kiedy pod presją transformacji gospodarczej i zmian na rynku istnieje konieczność wprowadzania nie tylko zmian organizacyjnych, lecz również zachodzi potrzeba ciągłego uczenia się personelu, zmian funkcji i przyzwyczajień, zakresu obowiązków i czasu pracy. Istnieje konieczność przejścia od stagnacji do formy organizacji ustawicznie uczącej się.

## **6. Zarządzanie marketingowe a zarządzanie strategiczne**

Po dzień dzisiejszy strategia w powszechnym znaczeniu wiązana jest z wojskowością, a w słownikach języka polskiego [Słownik języka polskiego. PWN. Warszawa 1981, tom III, s. 346] definiowana jest jako „dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz jej poszczególnych kampanii i bitew”. Jednakże dalej zauważa się, iż w przenośni używa się terminów: „strategia gospodarcza” czy „strategia ekonomiczna”. Właśnie w odniesieniu do działań organizacji w otoczeniu gospodarczym H.I. Ansoff [1979, wyd. polskie: 1985, s. 33-34] stwierdza, że skupiają one swą energię na „poszukiwaniu strategii przetrwania”, a strategiczne działania to „działania przedsiębiorcze i marketingowe”, przy czym te pierwsze wiążą się z projektowaniem i wytwarzaniem produktów, a drugie z ich dystrybucją i sprzedażą. A.D. Chandler [1962, s. 13] dostrzega strategię trochę szerzej, bo - jako proces celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów, zaznaczając długofalowy charakter działań. K. Oblój [1994, s. 63] stwierdza, że strategia to przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji. Natomiast Z. Picr-

ścionek [1996, s. 13-14] podkreśla czynnościowy charakter terminu stwierdzając, że „strategia przedsiębiorstwa to zespół skoordynowanych, dostosowanych do sytuacji firmy oraz otoczenia, sposobów osiągania celów tego przedsiębiorstwa”. Jednocześnie zaznacza on, że jako określony zbiór sposobów lub zasad postępowania zarządu firmy, strategia jest „wyodrębniona od celu (celów)”, które w stosunku do niej „są zewnętrzne”. Wynika stąd wniosek, że strategia przedsiębiorstwa jest wynikiem zarządzania strategicznego, które jest procesem obejmującym w sposób wzajemnie przenikający się zagadnienia „natury ekonomicznej oraz organizacyjnej” [Pierścionek, 1996, s. 18] wspomagane przez informatykę oraz teorię i praktykę informacji, teorię podejmowania decyzji oraz metody i techniki analityczne. J.K. Solarz [1984, s. 25] wyraża pogląd bardziej ogólny i uważa, że zarządzanie strategiczne obejmuje całokształt wiedzy oraz umiejętności, które gotowe są stosować w praktyce podmioty zarządzania zintegrowane z materialnymi środkami zarządzania. W praktyce chodzi jednak nie o posiadanie koncepcji ogólnej lecz o działania. Dlatego w rozważaniach o przedmiocie zarządzania strategicznego organizacją przydatny jest pogląd R.W. Griffina [1996, s. 233]. Uważa on, że proces ten „nastawiony jest na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z otoczeniem i osiąganiem celów strategicznych”. Wyeksponowano tu wyraźne sprzężenie między organizacją i otoczeniem. Im bliżej współczesności, tym silniej w definiowaniu strategii i zarządzania organizacjami gospodarczymi akcentowany jest wątek marketingowy. Wydaje się, że wśród wielu czynników, na poważną modyfikację spojrzenia na rolę strategii w zarządzaniu firmą wpływ miały sytuacje kryzysowe i wzrost turbulencji otoczenia, jakie następowały na światowym rynku w latach siedemdziesiątych. Nie bez znaczenia były również szybkie przemiany w nastawieniu społeczeństw do konsumpcji dóbr i usług związane ze zmianami nawyków spędzania czasu wolnego i struktury demograficznej społeczeństw w krajach rozwiniętych gospodarczo.

Według harwardzkiej szkoły zarządzania początki rozważań nad strategicznym zarządzaniem następowały już w końcu lat pięćdziesiątych, a więc w okresie coraz bardziej masowej zmiany orientacji przedsiębiorstw z produkcyjnej na sprzedażową. W Harvardzie prawo ustalania celów pozostawiano w tym czasie jeszcze w rękach właścicieli, ale ich wykonaniem miała zajmować się kadra kierownicza po zbadaniu za pośrednictwem zarządzania strategicznego [zob. Marchesnay, 1994] sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej. Okazało się, że tego typu koncepcja miała istotne braki, nie ujmowała bowiem wszystkich zagadnień niezbędnych w rozwiązywaniu problemów stanowiących podstawę realizacji strategii. Zwracano również uwagę, że szczególną jej wadą było osadzenie u obciążonej taylorizmem amerykańskiej tradycji kierowania organizacjami i nadmierne przywiązywanie wagi do procedur a niedostrzeganie procesów składających się na działania firmy. Postępujące zmiany w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw sprawiły, że praktycznie od końca lat pięćdziesiątych w krajach

rozwinętych otoczenie stawało się coraz bardziej turbulentne i wymuszało przejście od orientacji sprzedażowej do marketingowej.

W warunkach polskich sytuacja taka powstała się dopiero w wyniku odejścia od gospodarki nakazowej i postępowania transformacji gospodarczej. Podobnie jak uprzednio w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, tak teraz w Polsce trzeba było odejść od tradycyjnych systemów zarządzania i stworzyć nową formułę kierowania przedsiębiorstwem. Przed przedsiębiorstwami polskimi znajdującymi się u progu tworzenia się gospodarki rynkowej zachodziła konieczność przejścia przez kolejne etapy doskonalenia zarządzania strategicznego, które początkowo utożsamiane było z planowaniem (średnio i długookresowym), a następnie z dywersyfikacją i projektowaniem portfeli, tworzeniem strategii handlowych i technologicznych [zob. Wawrzyniak, 1986; Kay, 1996]. Przez długi czas formułowanie strategii należało do naczelnego kierownictwa, a pozostały personel zobowiązany był jedynie do wykonywania założeń i planów. Z czasem w proces tworzenia strategii i usprawniania zarządzania włączono również kierownictwa niższych szczebli oraz sztaby specjalistów od marketingu. Jednak zdaniem Bogdana Wawrzyniaka „polski menedżer ma więcej pracy od swojego odpowiednika w kraju o ustabilizowanej gospodarce. Stoi w obliczu konieczności gruntowej przebudowy przedsiębiorstwa i mentalności załogi - która z klasy rządzącej musi się przemienić w nowoczesny zespół pracowniczy” [Kowboje o umiarkowanym klimacie. Rozmowa z Bogdanem Wawrzyniakiem, prezesem Polskiej Fundacji Promocji Kadr, przewodniczącym Rady Programowej Konferencji „Raport o Zarządzaniu”, Przegląd Organizacji nr 7/1996].

W połowie lat osiemdziesiątych z inspiracji „Long Range Planning”, periodyku Stowarzyszenia Strategicznego, dokonano analizy ewolucji podejścia do zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Podejście to jest o tyle cenne dzisiaj, że pozwala przedsiębiorstwu działającemu w warunkach transformacji gospodarczej na ocenę, w jakim stadium zarządzania się znajduje. O tym, że zarządzanie strategiczne od dawna już ewoluje w kierunku orientacji marketingowej świadczy fakt, że na bazie podstaw analizy SWOT i koncepcji strategii dywersyfikacji zaproponowanej przez H. I. Ansoffa w 1957 roku na łamach „Harvard Business Review” zbudowano praktycznie całą szkołę zarządzania strategicznego. Zaproponowany przez Ansoffa zbiór strategii oparty został na tak zwanej macierzy produkt-rynek, a więc koncepcji w swej istocie marketingowej [zob. np. Pierścionek, 1996].

Powyższa teza znajduje uzasadnienie w interpretacji tej macierzy przez Ansoffa i jego następców. Penetracja rynku według Ansoffa jest strategią rozwoju, która polega na wzmożeniu działań na rynku (na którym dotychczas działa firma) zmierzających do wzrostu sprzedaży już wytwarzanych produktów. Penetracja rynku jest strategią defensywną preferowaną przez firmy zorientowane na koncepcję produkcji [zob. Ring, Newton, Borden, Farris, 1989; Kotler, 1994], a więc daje niewielkie możliwości rozwoju firmy.

Tabela 12. Ewolucja podejścia strategicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem

	Planowanie	Planowanie	Zarządzanie	Zarządzanie
Okresy	długookresowe	strategiczne	strategiczne	marketingowe
	1965-1975	1975-1990	1990 -1997	1960 -1997
Zakres zainteresowań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy długoterminowe</li> <li>• pięcioletnie budżety</li> <li>• szczegółowe plany operacyjne</li> <li>• strategie nastawione na wzrost i dywersyfikację</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formowanie strategii organizacyjnych</li> <li>• podział firm na jednostki strategiczne</li> <li>• wieloaspektowe programowanie</li> <li>• uwzględnienie w planowaniu zmian społecznych i politycznych</li> <li>• rozpatrywanie strategii alternatywnych i ich możliwych skutków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za opracowanie i wdrażanie strategii</li> <li>• całościowe podejście do przedsiębiorstwa</li> <li>• dążenie do zarządzania zmianami strategicznymi</li> <li>• dążenie naczelnego kierownictwa do pełnienia funkcji przywódczych</li> <li>• zaangażowanie personelu wszystkich szczebli</li> <li>• masowe inwestowanie w nowe technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiedzialność naczelnego kierownictwa za opracowanie i wdrażanie strategii marketingowej</li> <li>• dotyczy całego przedsiębiorstwa, dostawców i dystrybutorów</li> <li>• dążenie do elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu i na rynkach docelowych</li> <li>• preferowanie partycypacyjnego stylu kierowania z cechami kierownictwa o funkcjach przywódczych</li> <li>• zaangażowanie personelu wszystkich szczebli do projektowania portfela produktów i jego pozycjonowania na rynkach docelowych</li> <li>• masowe inwestowanie w nowe technologie</li> </ul>
Stosowane techniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prognozowanie technologiczne</li> <li>• planowanie zasobów siły roboczej</li> <li>• programowanie budżetowe</li> <li>• analiza luki strategicznej</li> <li>• macierz produkt-rynek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planowanie scenariuszowe</li> <li>• ocena ryzyka politycznego</li> <li>• programowanie społeczne</li> <li>• ocena wpływu otoczenia</li> <li>• analiza portfelowa</li> <li>• krzywe uczenia się</li> <li>• ocena wrażliwości i ryzyka</li> <li>• budżetowanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• techniki grupowania pracowników wokół celów firmy</li> <li>• jednoznaczne określenie polityki i celów firmy</li> <li>• analiza portfelowa technologii i zasobów</li> <li>• techniki wyzwalania aktywności pracowniczej</li> <li>• udział pracowników w zakupie akcji i podziale zysków</li> <li>• programy doskonalenia o zasięgu ogólnooorganizacyjnym</li> <li>• zewnętrzne i wewnętrzne bazy danych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• techniki grupowania pracowników wokół celów marketingowych firmy</li> <li>• jednoznaczne określenie celów marketingowych i formułowanie konkretnych planów marketingowych</li> <li>• przyjęcie zróżnicowanej strategii marketingowej dostosowanej do cyklu życia rynku i produktu oraz zachowań konkurentów</li> <li>• zarządzanie wartością firmy</li> <li>• techniki pobudzania i rozwijania internalizacji personelu</li> <li>• udział pracowników w zakupie akcji i podziale zysków</li> <li>• kompleksowe doskonalenie personelu, transfer doświadczeń z działań na różnych rynkach docelowych między w układzie ogólnooorganizacyjnym (korporacyjnym)</li> <li>• system informacji marketingowej</li> </ul>
Występujące problemy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieelastyczność wobec zmian rynków</li> <li>• nadmierny optymizm wobec otoczenia o małych możliwościach rozwojowych</li> <li>• niewłaściwa ocena ryzyka</li> <li>• powierzchowne rozpatrywanie alternatywnych możliwości</li> <li>• ignorowanie czynników społecznych i politycznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postępowanie zbyt scentralizowane i dalekosiężne</li> <li>• zbyt wymyślna analiza</li> <li>• brak procesu implementacji</li> <li>• brak procedur działania na wypadek kryzysu</li> <li>• podejście portfelowe niedostatecznie uwzględniające związki między różnymi branżami i sektorami gospodarki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jak utrzymać aktywność po przezwycięzeniu kryzysu?</li> <li>• jak uzyskać fundusze na nowe technologie?</li> <li>• sprzeciw szeregowych pracowników wobec premii dla kierownictwa</li> <li>• ograniczony zasięg programów zmiany kultury organizacyjnej</li> <li>• trudności w opracowaniu spójnych programów rozwojowych</li> <li>• konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jak utrzymać zdobytą na rynku pozycję?</li> <li>• jak uzyskać fundusze na rozwój produktu odpowiednio do zmian struktury popytu rynku docelowego?</li> <li>• jak pokonać opór pracowników i działów zorientowanych produkcyjnie wobec ciągłych zmian wymuszonych rynkiem?</li> <li>• ograniczone możliwości zmiany kultury organizacyjnej pod kątem nowych wymagań klientów</li> <li>• trudności w opracowaniu programów rozwojowych odpowiednich do dynamiki rynku</li> <li>• konieczność dogłębnego szkolenia personelu i stałego doskonalenia kadr</li> </ul>

Źródło Opracowanie własne (na podstawie: **Wawrzyński**, 1989. 28-29; Kotler, 1994, s. 1 **1-28, 56-81**; Cravens. Lamb, 1990, s. 19-34, **88-101**; Tuli. Kalile, 1990. s. >51,

Penetracja rynku przez firmę, która nie zawsze posiada środki na modernizację swej oferty, może zapewnić istotny wzrost sprzedaży, przy niewielkich dodatkowych nakładach inwestycyjnych. Skuteczne przeprowadzenie tej strategii może podnieść efektywność ekonomiczną, a dodatkowy przychód pozwoli na przeprowadzenie inwestycji modernizacyjnych. Z kolei strategia rozwoju rynku bliska jest marketingowej koncepcji sprzedaży, ponieważ zakłada sprzedaż wytworzonych produktów na nowych segmentach rynków lub nowych rynkach geograficznych. Rozwój produktu polega na wprowadzeniu produktów nie sprzedawanych dotychczas na rynku.

Jako najbardziej zaawansowaną z czterech możliwości rozwoju firmy przyjmuje się strategię dywersyfikacji, której istota polega na wprowadzeniu nowych wyrobów, innych niż dotychczasowe oraz na sprzedaży ich na nowych rynkach. Przy tym zakłada się możliwość dywersyfikacji koncentrycznej, która wiąże się z wprowadzeniem do produkcji produktów podobnych do tych, które znajdowały się w dotychczasowej ofercie. Strategia dywersyfikacji konglomeratu zakłada wprowadzenie nowych wyrobów lub usług, które w sposób istotny różnią się od profilu dotychczasowej oferty. Specjaliści zakładają, że ta ostatnia strategia stosowana jest najczęściej przez wielkie korporacje." Zdaniem kontynuatorów poglądów Ansoffa dywersyfikacja różni się więc od pozostałych strategii (penetracji rynku, rozwoju rynku oraz rozwoju produktu). Opierają się one bowiem na dotychczasowych zasobach i zdolnościach technicznych, finansowych i marketingowych. Natomiast dywersyfikacja angażuje nowe technologie, inspirowane do rozwoju nowych kwalifikacji i metod działań. W dalszych pracach (Corporate Strategy, 1965; Strategie Management, 1979) Ansoff położył nacisk na ocenę mocnych i słabych stron firmy albo jej umiejętności strategicznych oraz na analizę otoczenia ujętą w model turbulencji otoczenia. Jego propozycje z pewnymi modyfikacjami zostały powszechnie zaakceptowane i rozwinięte.

**Przegląd różnych poglądów na strategię przedsiębiorstw pozwala na sformułowanie wniosku, że uwzględniają one podstawowe zasady i prawa zarządzania oraz przeszły ewolucję od formy koncepcyjnej do formuły prakseologicznej. W praktyce zarządzanie strategiczne organizacją (firmą, instytucją) odpowiada zarządzaniu marketingowemu bez względu na to, czy mamy do czynienia z organizacją dochodową czy niedochodową.**

" Zob. np. T. Kraśnicka, *Strategie przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji* nr 5/1990.

## Rozdział II

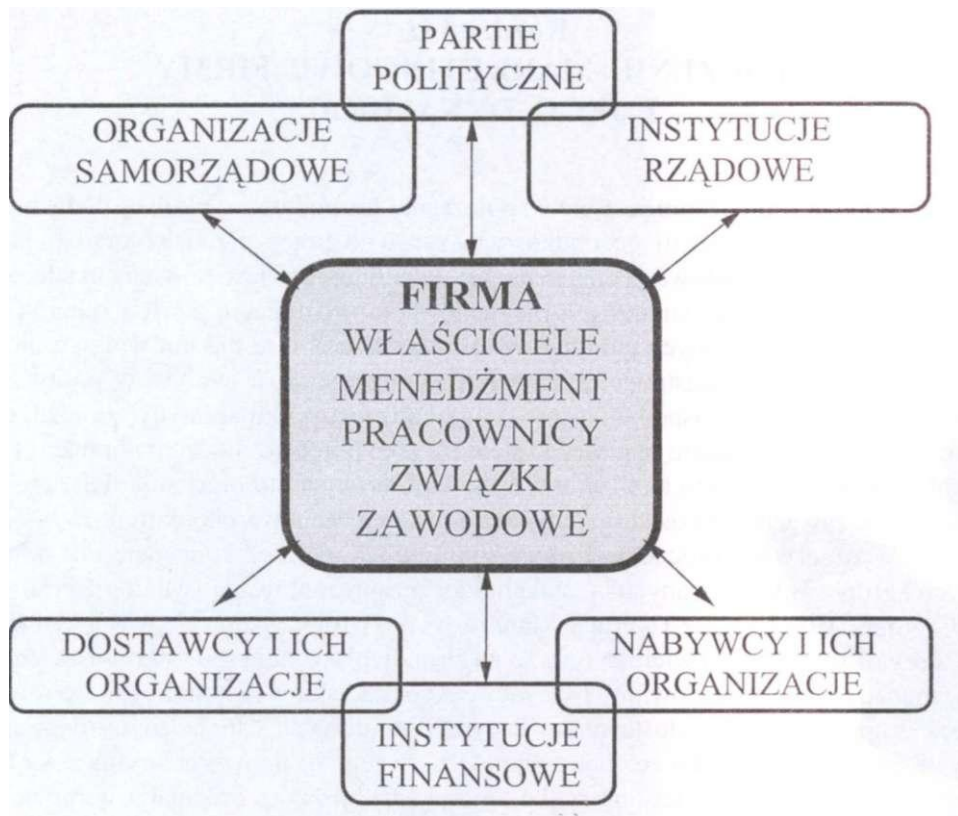
# OTOCZENIE MARKETINGOWE FIRMY I JEGO DYNAMIKA

Wiedza o otoczeniu jest we współczesnej gospodarce rynkowej podstawą do podejmowania decyzji gospodarczych zarówno przez przedsiębiorstwo jak i instytucję niedochodową. Podstawowym zagadnieniem jest bowiem ustalenie wpływu czynników zewnętrznych na zachowanie organizacji, a więc zidentyfikowanie tych niezależnych parametrów otoczenia, na które nie ma wpływu menedżer, firma, jej przedstawiciel na rynku. Przenikanie się wpływów politycznych, społecznych i gospodarczych oraz globalizacja rynku sprawiły, że analiza otoczenia firmy nie może ograniczać się do wąsko pojętego otoczenia branży czy rynku lokalnego. Często analizę otoczenia ogranicza się do otoczenia dalszego i bliższego, zawężając to ostatnie jedynie do badania zachowań konkurentów.

W obserwacji otoczenia firmy przyjmuje się również koncepcję tak zwanych „grup zainteresowanych” („stakeholder”) zaprezentowaną [według Bryansa i Cronina, 1984] przez Cyerta i Marcha w 1963 roku w pracy „A Behavioral Theory of the Firm”. Twierdzą oni, że na firmę wpływ mają nie tylko właściciele, menedżerowie i pracownicy tworzący zespół nacisku wewnętrznego, ale również grupy nabywców, dostawców, instytucji rządowych i społecznych tworzących środowisko nacisku zewnętrznego. Obserwacja ta upowszechniona została przed ponad dziesięć laty na rynku amerykańskim przez Freemana w ramach analizy zarządzania strategicznego firmą<sup>2</sup>. Potwierdziło się, że na zachowania przedsiębiorstwa wpływ mają nie tylko właściciele i top menedżment, pracownicy i związki zawodowe lecz również korporacje handlowe i grupy konkurentów, dostawcy, nabywcy i organizacje konsumentów instytucje rządowe i partie polityczne, organizacje samorządowe itd. Jest to bardziej szczegółowe i znacznie bliższe rzeczywistości rozwinięcie charakterystyki otoczenia przedstawionej przez Ansoffa w 1979 r. w znanej pracy „Strategie Management”.

W przypadku polskich przedsiębiorstw nie można ograniczać analizy rynku remontu statków tylko do rynku europejskiego, a rynku żeglugi promowej tylko do Morza Bałtyckiego. Ze względu na dywersyfikację przedsiębiorstw, a jednocześnie specjalizację w poszczególnych dziedzinach, przy rozpatrywaniu otoczenia konieczne jest jednoczesne odniesienie analizy otoczenia do poszczególnych domen i całego przedsiębiorstwa. Ze względu na złożoność otoczenia przedsiębiorstw gospodarki morskiej postuluje się więc podejście szersze od sugerowanego w dotychczasowych opracowaniach, które zakładają analizę otoczenia rozłączną - w odniesieniu do przedsiębiorstwa albo do domeny [zob. np. Steinmann, Schreyogg, 1992].

<sup>2</sup> Zob. R.E. Freeman *Strategic management. A stakeholder approach*. IRWIN, Homewood. Boston 1984, s. 45-55.



Rys. 2.1. Model otoczenia organizacji złożonego z grup wpływu

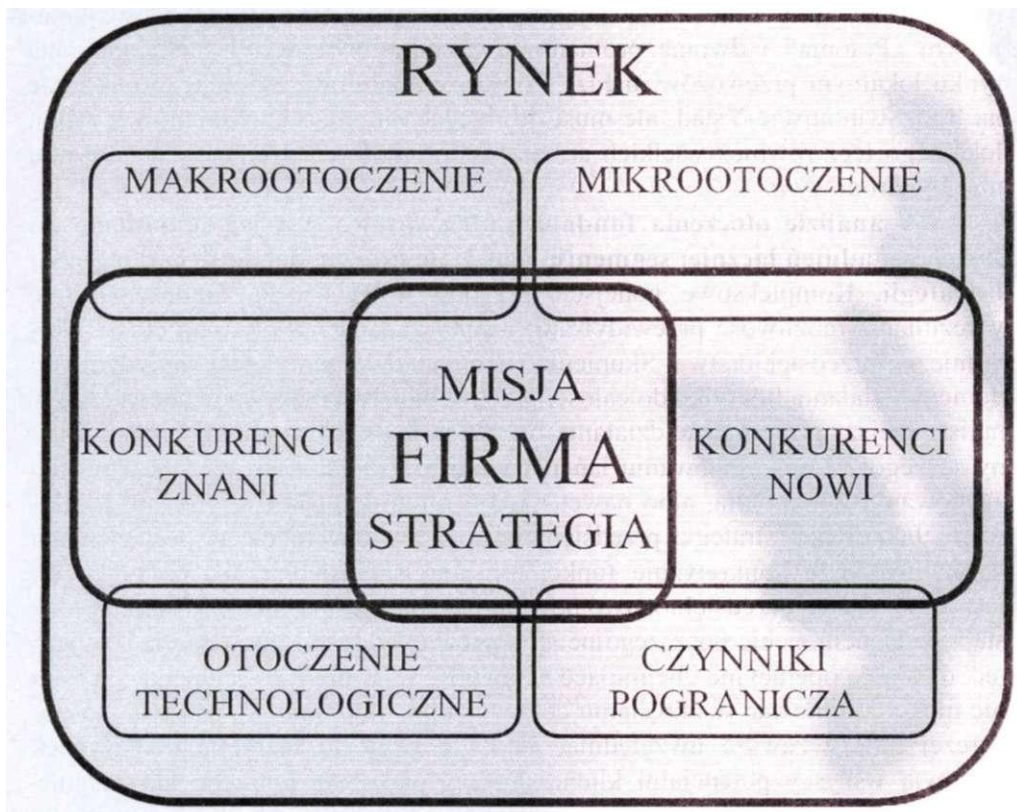
Źródło: P. Bryans, T.P. Cronin, *Organization Theory*. Facts On File Publications, New York 1984, s. 24.

Ogólna analiza otoczenia powinna obejmować wszystkie te obszary, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego domeny. Można je pogrupować na przykład w sposób następujący:

- **Obszar makroekonomiczny** odnosi się do czynników, które mają charakter globalny - cyklu koniunkturalnego, światowych zmian w popycie i podaży surowców itp.
- **Otoczenie technologiczne** obejmuje zmiany i postęp w łączeniu czynnika ludzkiego z kapitałem rzeczowym i finansowym.
- **Obszar mikroekonomiczny** dotyczy problemów o charakterze regionalnym (na przykład: polityki celnej państwa, zmian w prawie gospodarczym, funkcjonującego w państwie systemu subwencji, polityki podatkowej, polityki banku centralnego, przemian społecznych itp.) lub lokalnym (otoczenia kulturowego, rynku zatrudnienia, polityki władz municypalnych, społecznej akceptacji działalności firmy, lobby lokalnego itp.).



**Czynniki pogranicza** są wypadkową działania czynników makro- i mikro-ekonomicznych oraz własnej aktywności przedsiębiorstwa, jego otoczenia konkurencyjnego, cyklu życia rynku, firmy i produktu.



**Rys. 2.2. Otoczenie przedsiębiorstwa**

**Źródło:** Opracowanie własne

W przypadku dobrze zdefiniowanej misji przedsiębiorstwa analiza otoczenia ma na celu przede wszystkim możliwie kompletne zidentyfikowanie tych wszystkich czynników, które mają wpływ na obszary aktywności firmy. Prowadzić to ma do oceny otoczenia nie tylko pod kątem wpływu na samą organizację, ale również ustalenia roli czynników oddziałujących na rynki, na których ona działa. Problem oceny otoczenia wynika z konieczności pogodzenia dwóch przestrzeni wyborów. Z jednej strony istnieje konieczność wyboru rynku - globalnego lub lokalnego, a z drugiej strony - sprecyzowania domeny działania między specjalizacją a mniej lub bardziej rozwiniętą dyferencjacją (zróżnicowaniem). Działalność na rynku globalnym nie wyklucza specjalizacji, ale wnosi ryzyko działania w otoczeniu silnych konkurentów. Z kolei funkcjonowanie na rynku

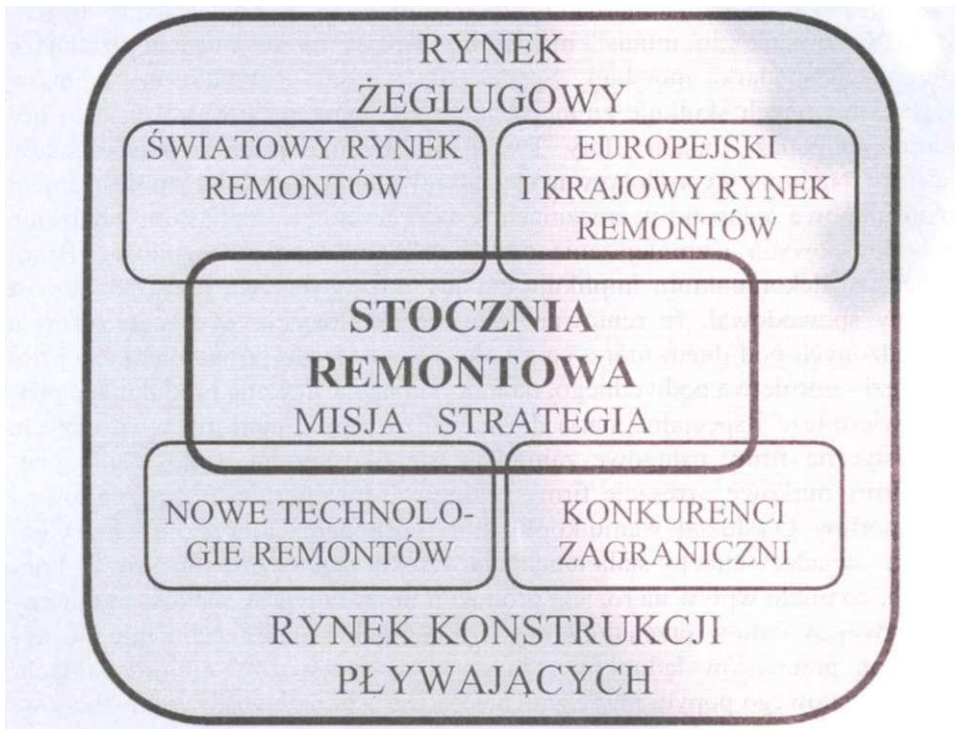


lokalnym nie zapewni (przy rynku otwartym) klasycznego monopolu. Na przykład, Transocean dysponujący specjalistycznymi statkami do przewozu ładunków chłodzonych funkcjonuje na rynku globalnym i zagrożony **jest przez armatorów** dysponujących flotami chłodniowców oraz pojedynczymi statkami **tego** typu; firma Unity Line zarządzająca promem pasażersko-samochodowo-kolejowym „Polonia” i dwoma promami pasażersko-towarowymi funkcjonuje na rynku lokalnym przewozów między Polską a południową Szwecją - konkretnie na linii Swinoujście-Ystad, ale musi dostrzegać nie tylko konkurentów z rynku lokalnego lecz również wielkich armatorów promowych działających **na** rynku międzynarodowym.

**W analizie otoczenia fundamentalną sprawą** jest jej odniesienie do **trzech zagadnień łącznie: segmentu rynku, na którym działa firma, jej misji i strategii**. Kompleksowe podejście do obserwacji i oceny otoczenia **daje** w rezultacie możliwość przewidywania zmian mających **wpływ na efekt** ekonomiczne przedsiębiorstwa. Skupienie się na analizie odnoszącej się jedynie do domeny działania lub tylko do całości przedsiębiorstwa **może** spowodować, **że w** najistotniejszym momencie działania firmy z pola obserwacji umknie jakiś ważny szczegół w funkcjonowaniu łańcucha wartości organizacji, **w** otoczeniu lub zachowaniu konkurenta, albo nawet nastąpi utrata kontaktu z rynkiem docelowym. Jakkolwiek strategia przedsiębiorstwa i jej rozwinięcie w postaci planu marketingowego konkretyzuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa **na** rynku (w jakich domenach przedsiębiorstwo powinno działać oraz **w** jakim stosunku pozostają względem siebie poszczególne strategiczne jednostki gospodarcze), to jednak działania operacyjne obejmujące aktywność w wybranych segmentach **ryнку** nie mogą dominować w określaniu celów analizy otoczenia. W praktyce gospodarczej należy zawsze uwzględniać fakt, że w ujęciu marketingowym rynek stanowią wszyscy potencjalni klienci mający określoną potrzebę lub pragnienie/” Dlatego też każdy armator specjalizuje się w usługach skierowanych **do** wybranego rynku (geograficznego, towarowego, dostawców, odbiorców), jednak w swej ocenie otoczenia nie może pomijać innych rynków **oraz** między narodowej i krajowej polityki gospodarczej mającej wpływ **na** zachowania armatorów na tychże rynkach. Stocznia funkcjonująca zasadniczo **na** rynku europejskim **nic** może dostrzegać zmian zachodzących na rynku dalekowschodnim **czy** amerykańskim, a port usytuowany w basenie Morza Bałtyckiego nie **powinien** ignorować zmian koniunkturalnych na rynku śródziemnomorskim, **północnoamerykańskim**, chińskim czy bliskowschodnim.

W teorii ekonomii stwierdza się, że rynek jest to proces, w którym decyzje gospodarstw domowych o podjęciu konsumpcji alternatywnych dóbr, decyzje przedsiębiorstw o tym, co i jak wytwarzać oraz decyzje pracowników jak wiele i dla kogo pracować, zostają wzajemnie uzgodnione dzięki odpowiedniemu dostosowaniu cen [D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch. *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1995, s. 40] albo krócej, że jest to „całokształt transakcji kupna i sprzedaży oraz warunków, w jakich one przebiegają” [Elementarne zagadnienia ekonomii (red. nauk. R. Milewski). PWN, Warszawa 1995, s. 31].

Analiza otoczenia musi jednak odnosić się do realiów organizacyjnych przedsiębiorstwa. Okres transformacji gospodarczej wymusza podejmowanie zmian organizacyjnych w firmach. Dotąd jednolite organizmy przekształcają się w firmy o złożonych strukturach. Efektem najbardziej zaawansowanych procesów są holdingi w których jednostki organizacyjne zmuszone są do względnie samodzielnej analizy otoczenia. Dla nich otoczeniem jest również działalność firmy-matki, jej misja i strategia. W mniej rozwiniętych i prostszych organizacjach, mimo że wyodrębniane są strategiczne jednostki gospodarcze, to z racji ścisłych więzi organizacyjnych kierownictwo naczelne firmy zmuszone jest do obserwacji i oceny otoczenia rynkowego wszystkich jednostek gospodarczych i całej firmy jako całości. Przy podejmowaniu analizy otoczenia, wśród podstawowych trudności wymienić trzeba nieostrość granic rynków docelowych oraz przenikanie się celów i zadań strategicznych z celami i działaniami operacyjnymi. Stocznia remontowa, która w okresie wiosny i lata skupia swój potencjał na remontach statków, nie może nie śledzić zmian popytu na budowę nowych jednostek lub konstrukcji pływających (dźwigów, pogłębiarek, elementów platform wiertniczych), a więc takich produktów, które zapewnią pracę w okresie zmniejszonego zapotrzebowania na remonty lub ograniczonych możliwości świadczenia usług remontowych.



Rys.2.3. Otoczenie stoczni remontowej (schemat)

Źródło: Opracowanie własne

## 1. Otoczenie makroekonomiczne

Otoczenie makroekonomiczne obejmuje te wszystkie składniki, które z definicji wchodzi w skład makroekonomii i są przedmiotem badań teorii ekonomii. Analiza otoczenia makroekonomicznego polega na rozpoznaniu podstawowych zasobów gospodarczych, czyli tego wszystkiego, co według Adama Smitha składa się na „bogactwo narodów”<sup>1</sup>. W praktyce ekonomicznej związanej z badaniem wpływu otoczenia na funkcjonowanie organizacji nie idzie się jednak aż tak daleko. Dla przedsiębiorstwa ważne jest śledzenie tylko wybranych zmiennych makroekonomicznych, jak cykle koniunkturalne, relacje walut, wzrost lub spadek aktywności gospodarczej wybranych regionów, zmiany cen surowców, komponentów, podzespołów itp. Ważna jest również wiedza o przemianach społecznych i środowisku kulturowym. Istotną sprawą jest stała informacja o aktualnych międzynarodowych stosunkach gospodarczych. Bardzo ważne jest wreszcie zagadnienie nie rozwinięte przez Smitha - obserwacja i analiza zmian w technologii.

Wśród czynników makroekonomicznych na czoło wysuwają się zmiany w aktywności gospodarczej. Jakkolwiek wahania gospodarcze nie są już tak głębokie jak w początkach kapitalizmu, czy jeszcze w latach trzydziestych, to jednak każda zmiana „in minus” ma istotny wpływ na organizacje działające w obrębie gospodarki morskiej. Spadek aktywności gospodarczej regionów uprzemysłowionych skutkuje zmniejszeniem się wymian towarowej, a to powoduje nadpodaż tonażu floty światowej i zmniejszenie przeładunków w portach. Nadmiar wyprodukowanych statków odbija się z kolei zmniejszeniem popytu na nowe jednostki w stocznich wytwórczych, co wpływa na obniżenie cen kontraktowych i zmniejszenie rentowności produkcji stoczniowej. Bywa również, że dekoniunktura implikuje zmiany pozytywne. Na przykład, wzrost cen ropy spowodował, że rentowna stała się eksploatacja złóż tego surowca zgromadzonych pod dnem mórz, co z kolei zaowocowało powstaniem całej nowej gałęzi - górnictwa podwodnego, na którym bazują stocznie produkujące platformy wiertnicze i specjalne statki do przewozu ropy z platform wiertniczych, specjalistyczne firmy usługowe zajmujące się transportem wyposażenia platform, firmy nurkowe, wreszcie firmy żeglugowe transportujące ropę naftową i gaz do portów. O oddziaływaniu koniunktury gospodarczej na różne sektory gospodarki świadczy choćby stała tendencja wzrostu przewozów towarów w kontenerach, co miało wpływ na rozwój produkcji nowych typów statków i kontenerów, rozwój systemów przeładunkowych w portach i upowszechnienie się nowego typu przewozów ładunków, tak zwanych przewozów multimodalnych. Rozwój światowego popytu przyczynił się do wzrostu przewozów samochodów, a to z kolei spowodowało zaprojektowanie specjalnych statków do przewozu te-

<sup>1</sup> Zob. np. M. Balug, *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. PWN, Warszawa 1994. s. 58-84.

go typu towaru, tak zwanych samochodowców. Wzrost konsumpcji owoców cytrusowych, nadpodaż masła i mięsa, konieczność przewozu znacznych ilości świeżych ryb spowodowały popyt na przewozy ładunków chłodzonych i głęboko mrożonych. W analizie otoczenia makroekonomicznego bardzo istotne znaczenie ma śledzenie rozwoju rynków regionalnych. W ciągu ostatnich trzydziestu lat nastąpił przełom bipolarnego układu produkcji przemysłowej i wymiany towarowej, w którym dominowały Europa i Ameryka Północna. Obecnie ważnym ośrodkiem determinującym rozwój gospodarki światowej jest Daleki Wschód, w którym wyraźnie wyodrębniają się Japonia, Korea Południowa, Tajwan i Hongkong, a ostatnio także Chiny z około 10-procentowym rocznym wzrostem gospodarczym. Należy przy tym zauważyć, że w ciągu kilkunastu lat Korea Południowa zajęła miejsce Polski w produkcji statków rybackich z końca lat sześćdziesiątych, kiedy byliśmy drugim w świecie producentem trawlerów. Jednak najważniejszym wyznacznikiem potęgi przemysłowej Dalekiego Wschodu w dziedzinie gospodarki morskiej jest fakt, że w stocznicach Japonii i Korei Południowej wytwarza się dwie trzecie światowej produkcji statków. Na przedsiębiorczość w obrębie omawianej gospodarki szczególnie oddziałują zmiany koniunktury gospodarczej, co wykształciło w wielu państwach odruch działań protekcyjnych. W większości krajów chroni się produkcję stoczniową i żeglugę, przemysł wydobywczy i firmy działające w obrębie portów i środowiska morskiego (na przykład przedsiębiorstwa robót czerpalnych).

## 2. Otoczenie technologiczne

Ze względu na niezwykle ważną rolę dla pozycji rynkowej przedsiębiorstwa konieczne jest wyodrębnienie technologii z rozważań o otoczeniu makroekonomicznym. Szczególny wpływ na uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej firmy ma jej zdolność do absorpcji i wykorzystania technologii. Cechą współczesnego otoczenia jest wysokie tempo zmian komercjalizacji nowych technologii. Jak podkreśla Ansoff [1985, s. 49-61] jest to istotnym czynnikiem zwiększającym turbulencję otoczenia. Jeśli od opracowania telefonu do jego komercyjnego zastosowania minęło 56 lat, a na powszechne zastosowanie radia trzeba było czekać 35 lat, to od chwili opracowania technologii radaru do wprowadzenia do użytku musiało upłynąć 12 lat. Do czasu, gdy głównym obszarem zastosowań nowoczesnych rozwiązań stał się przemysł kosmiczny, w szeroko pojmowanej gospodarce morskiej nowe technologie znajdowały w wielu przypadkach zastosowanie znacznie szybciej niż w innych dziedzinach gospodarki. Tak było z radiem, które okazało się niezbędnym środkiem łączności oraz z radarem, który na statki został wprowadzony w okresie drugiej wojny światowej równoległe z użyciem go do ochrony brytyjskiego nieba. Zanim na dobre upowszechniła się bezprzewodowa łączność telefoniczna, w różnych wariantach znalazła one swoje zastosowanie na statkach, platformach wiertniczych, w por-

tach i ochronie wybrzeży. Ze względu na to, że rozwój technologiczny ma charakter ogólnoświatowy, rośnie niebezpieczeństwo, że konkurent niespodziewanie zastosuje nową technologię i w walce o rynek wykorzysta postęp.



**Rys. 2.4. Rynek zastosowania technologii kontenerowej**

**Źródło:** Opracowanie własne

Obserwacja zmian w technologii nie może się więc ograniczyć do jednego tylko kraju lub regionu (nawet wydawałoby się wiodącego w danej dziedzinie). Daje się bowiem zauważyć, że nowinki technologiczne nie zawsze powstają w

tych branżach, w których znajdują potem swe główne zastosowanie. Na przykład, włókien syntetycznych nie odkryto wcale w przemyśle włókienniczym, a komputera nie wynaleziono w przemyśle wyposażenia biur. Istotę silnika odrzutowego Ciołkowski demonstrował płynąc w łodzi a nie unosząc się w aparacie latającym. Steinmann i Schreyog [1992, s. 89] sugerują, że „technologie - podobnie jak wyroby - wykazują zwykle przebieg cykliczny (cykl życia technologii)”, ponieważ „każda innowacja technologiczna ma ograniczony zestaw parametrów wydajnościowych”. To zjawisko znajduje szczególne potwierdzenie, gdy obserwujemy rozwój technologii zaawansowanych - elektroniki czy robotyki. Postęp w rozwoju komputerów był możliwy dzięki dwóm znacznym skokom technologicznym: najpierw przejściu od układów lampowych na tranzystorowe, a następnie przeskoku do technologii układów scalonych. Specjaliści rozróżniają w tej dziedzinie jeszcze dodatkowo wiele istotnych etapów odnotowując kilka generacji układów zintegrowanych. Jak szeroki wpływ ma technologia na procesy gospodarcze można zaobserwować również w gospodarce morskiej, w której (poza wieloma innymi) bardzo ważne, wręcz rewolucyjne zmiany zaszły w transporcie kontenerowym. Wraz z rozwojem przewozów w pojemnikach rosło zapotrzebowanie na coraz większe statki. Taka sytuacja spowodowała popyt na nowego typu statki o coraz większych gabarytach. Najpierw kontenery woziły statki przystosowane przede wszystkim do przewozu innych ładunków, tak zwane semikontenerowce. Jednak postęp w technologii przewozów kontenerowych wymusił budowę typowych statków do transportu standardowych pojemników drogą morską. Podczas gdy pierwsze jednostki umożliwiały przewozy kilkudziesięciu kontenerów, a większe jednostki oceaniczne około tysiąca pojemników, dzisiaj za pomocą największych jednostek można przewozić już sześć tysięcy standardowych kontenerów dwudziestostopowych. Oznacza to konieczność rozwoju sprawnego systemu akwizycji, spedycji i przeładunków. Mają one zapewnić takie załadowanie statku, które zagwarantuje rentowność jego eksploatacji. Natomiast do szybkiego załadunku i rozładunku takich kolosów trzeba budować w portach terminale przeładunkowe, które sprawnie i we właściwej kolejności załadują pojemniki na statek. Ponieważ eksploatacja dużych kontenerowców jest droga, nie opłaca się by wpływały one do licznych portów w celu pozyskania ładunków. Na przykład, statek tego typu kursujący między Europą a Ameryką Północną wchodzi do jednego dużego portu na każdym kontynencie. Istnieje więc konieczność zgromadzenia w porcie odpowiednio wielkiej partii kontenerów dowiezionych z mniejszych portów. W tym celu tworzy się specjalne linie dowozowe, tak zwane feedery, które zajmują się transportowaniem mniejszych partii kontenerów z portów lokalnych do dużych portów oceanicznych, gdzie zawijają kontenerowce kolosy. Popyt na kontenerowce małe (feedery) i średnie (obsługujące rynki regionalne) zaowocował z kolei zwiększeniem ilości miejsc pracy w stoczniach. Skorzystały z tego, między innymi. Stocznia Szczecińska i Stocznia Gdynia, które weszły na rynek kontenerowców średniej wielkości.

Rozwój technologii przewozów kontenerowych spowodował specjalizację spedytorów, a w portach i w sąsiedztwie terminali przeładunkowych powstały firmy wyspecjalizowane w formowaniu (kompletowaniu) kontenerów. Rozwój technologii kontenerowej ujawnił w dużych obszarach gospodarki morskiej zagrożenie substytutami, którego istota wynika zasadniczo z rozwoju technologii. Substytucja na rynku przejawia się w zastępowaniu dotychczasowych produktów i usług innymi, spełniającymi takie same lub podobne funkcje. Bywa, że nowy produkt z czasem alienuje się i zapewnia znacznie więcej funkcji użytkowych (praktycznych) i dodatkowych (estetycznych, promocyjnych) niż produkt dotychczasowy. Na przykład, kontenery spełniają nie tylko funkcję ochronną ładunku, lecz również na ich ścianach malowane są nazwy lub logo właściciela lub użytkownika. Kontenery usprawniły przepływ towarów z jednej strony lecz zmniejszyły przewozy drobnicy konwencjonalnej. Z czasem statki do jej przewozu zaczęto zastępować jednostkami do przewozu kontenerów.

### 3. Otoczenie mikroekonomiczne

Układ mikroekonomiczny ma równie istotne znaczenie co środowisko makroekonomiczne. Analiza otoczenia mikroekonomicznego niesłusznie utożsamiana jest z obserwacją odnoszącą się do domeny i rynku. Aktywność gospodarcza przedsiębiorstw gospodarki morskiej następuje, z racji ich specyfiki, w realiach makro- i mikroekonomicznych. Ma to istotne znaczenie w formułowaniu strategii, a odbicie znajduje w przedsięwzięciach o charakterze operacyjnym. Szczególne znaczenie dla spełniania funkcji ekonomicznych przedsiębiorstwa ma system legislacyjny państwa narzucający ramy prawne aktywności gospodarczej. Niestabilność prawa i fiskalizm państwa włącza dodatkowe hamulce w firmie, która istnieje ponadto w ograniczeniach spowodowanych zmienną sytuacją rynkową i oddziaływaniem konkurencji. Dla firmy działającej na granicy rynku wewnętrznego i zewnętrznego szczególne znaczenie ma polityka celna i podatkowa. Ta ostatnia, jeśli zbyt odstaje od uregulowań w państwach, w których mają swe siedziby konkurenci, zmniejsza rentowność ekonomiczną każdego przedsięwzięcia mającego styczność z oddziaływaniem konkurenta, szczególnie na jego rodzimym rynku. Dla firm, które opierają swoją długofalową politykę inwestycyjną na kredytach, ważną rolę w formułowaniu strategii rynkowej będzie miała polityka banku centralnego. Podwyższanie stóp procentowych powoduje wzrost cen kredytów. Inwestycje w gospodarce morskiej są najczęściej kapitałochłonne i długoterminowe, a więc trudno je sfinansować ze środków obrotowych. Dlatego drogie kredyty hamują rozwój przedsiębiorstw i powodują zmniejszenie ich konkurencyjności. Nie mniej ważną rolę wśród czynników mikroekonomicznych mają zmiany w świadomości społecznej otoczenia, akceptacja dla rozwoju firm, wsparcie społeczności lokalnej (lobby lokalne, branżowe itp.). Lokalnego wsparcia władz samorządowych wymaga nie tylko rozwój

przedsiębiorczości ale również system kształcenia siły roboczej odpowiadającej popytowi rynku lokalnego. W układzie mikroekonomicznym cele ekonomiczne przenikają się z celami społeczno-politycznymi. Porty morskie z jednej strony są obszarami, gdzie tworzona jest wartość dodana, a z drugiej strony stanowią dla państwa ważny obszar strategiczny. Polityka państwa musi więc jednocześnie sprzyjać rozwojowi przedsiębiorczości w portach i dbać o zachowanie ich walorów operacyjno-strategicznym. Biorąc pod uwagę ten aspekt sprawy, Sejm Rzeczypospolitej Polskiej uchwalił w 1996 r. ustawę „O portach i przystaniach morskich”, która służy ochronie interesów kraju w portach o strategicznym znaczeniu (Gdynia, Gdańsk, Szczecin i Świnoujście) i jednocześnie sprzyja inicjatywom gospodarczym w dużych a także małych portach oraz przystaniach.

#### 4. Otoczenie konkurencyjne

Przedmiotem śledzenia i analizy działań konkurencji działającej na wybranym rynku docelowym jest ocena nasycenia i jej potencjału, różnorodność i dynamika otoczenia konkurencyjnego, ocena portfela produktów konkurencyjnych. Nasycenie otoczenia konkurującymi podmiotami mierzone jest najczęściej ich ilością i wielkością udziału w rynku. W wyniku tego można wyselekcjonować liderów i pretendentów oraz naśladowców i specjalistów rynkowych. Na przykład, na polskim rynku promowym niekwestionowanym liderem jest Polska Żegluga Bałtycka, która obsługuje 60 procent ruchu pasażerskiego i 80 procent ciężarowego. Istotną rolę w ocenie otoczenia konkurencyjnego odgrywa jego dynamika i zróżnicowanie konkurentów. Szybko rosnący rynek daje szansę zarówno dotychczasowym jego uczestnikom i zostawia pole do działania dla nowych. Dodatkowym atutem jest duże zróżnicowanie podmiotów, które sprawia, że potencjalni konkurenci faktycznie działając na tych samych rynkach obsługują inne grupy klientów. Na przykład, istnienie obok siebie dwóch hoteli lub ośrodków wypoczynkowych nie musi oznaczać, że są one konkurentami, ponieważ mogą świadczyć usługi o różnych standardach, a więc docierają z ofertą do różnych grup klientów. Zawsze jednak należy liczyć się z tym, że jedna z firm dostrzeże atrakcyjność rynku oraz podniesie lub obniży standard usług i wejdzie na spenetrowany rynek z nową ofertą konkurencyjną. Dlatego w analizie otoczenia należy dostrzeżać nie tylko (posłużmy się przerośnią) las - podmioty konkurencyjne, ale i poszczególne drzewa - produkty konkurencyjne, czyli strukturę oferty konkurentów.

Wśród zagrożeń konkurencyjnych o charakterze zewnętrznym wyróżniają się dwie zasadnicze grupy. Pierwszą tworzą nowe podmioty (organizacje), drugą - pojawiające się nowe produkty lub usługi. Wejście przedsiębiorstwa na nowy rynek jest szczególnie ryzykowne, nawet jeśli podjęte zostało po wnikliwej analizie tegoż rynku i jego otoczenia. Pozytywna ocena atrakcyjności wybranego segmentu stanowi dobrą podstawę do podjęcia decyzji o penetrowaniu nowego rynku. Jego rozpoznanie i wnikliwa analiza zmniejsza ryzyko działania w no-



wym otoczeniu, nie eliminuje jednak nieprzewidzianych zachowań konkurentów, którzy podejmą obronę opanowanych pozycji i otoczenia społecznego, mogącego zareagować pozytywnie lub nieprzychylnie na wejście na rynek nowego podmiotu. Oznacza to, że na tego typu działanie trzeba przeznaczyć potencjał zapewniający dotarcie do odpowiednio wielkiej grupy klientów, której siła nabywcza zapewni efektywność ekonomiczną podjętego przedsięwzięcia.

Wiele państw wciąż stosuje w sposób jawny protekcjonizm i realizuje zasadę, że firmom działającym w gospodarce morskiej w procesie wchodzenia na nowy rynek i utrzymania na nim pozycji pomaga się za pośrednictwem rozwiązań prawnych i pozaprawnych, działań taryfowych i pozataryfowych. Szczególnym atutem nowej firmy jest sytuacja, gdy podejmuje ona działalność pod ochronnym parasolem państwa. Po dziś dzień rządy państw, które ustaliły na akwenach przybrzeżnych 200-milowe strefy ekonomiczne, ograniczają wolny dostęp do surowców w zawłaszczonych strefach, chronią interesy własnych rybaków, dotują przemysł budowy statków i żeglugę lokalną. Pod protekcyjnym parasolem państwa Polska Żegluga Morska rozpoczynała przed trzydziestu laty żeglugę promową między Polską a Szwecją. Na tych samych zasadach na polskich wodach terytorialnych rozpoczynała pracę międzynarodowa spółka Petrobaltic zajmująca się poszukiwaniem na Bałtyku ropy naftowej i gazu. W taki sposób powstawał też polski przemysł okrętowy. Od początku transformacji gospodarczej daje się zauważyć zjawisko wchodzenia na polski rynek firm krajowych i zagranicznych posiadających organizację i kompetencje niezbędne do obsługi wybranego segmentu rynku. Rozwija się więc konkurencja wewnętrzna, a na rynek wchodzi podmioty zagraniczne. Tak było, gdy na początku lat dziewięćdziesiątych na rynek promowy wchodziła nowa spółka Unity Line, która zarządza promem „Polonia”. W chwili powstania, przedsiębiorstwo zostało zasilone kadrami przez firmy, które je założyły: Polską Żeglugę Morską i polskiego armatora Euroafrica eksploatującego promy na trasie Świnoujście - Ystad. Taka sytuacja nastąpiła również w przemyśle remontów statków, który zaowocował kilkudziesięcioma przedsiębiorstwami funkcjonującymi obok dotychczasowych stoczni remontowych w Gdańsku. Gdyni. Szczecinie i Świnoujściu.

Nowym zjawiskiem jest wchodzenie na polski rynek zagranicznych przedsiębiorstw. Jednym z pierwszych był duński armator A.P. Moeller, który wprowadził do Polski swoją firmę Maersk - światowego lidera w przewozach, spedycji i dystrybucji kontenerów. Grupa żeglugowa Stena Line uruchomiła linię promową Lion Ferry, która w krótkim czasie przejęła około 25 procent ruchu pasażerskiego między Polską a Szwecją.

**W gospodarce morskiej zasadniczo nie zachodzi zjawisko pojawiania się na rynku nowych i całkiem nieznanymi firm, tworzonych przez ludzi spoza tak zwanej branży. Rynek penetrują przedsiębiorstwa posiadające doświadczenie i kompetentną kadrę. Konkurencja rozwija się jakby z dwóch stron. Jedną z nich stanowią uznani liderzy, drugą firmy małe, które**

**rozpoczynają działalność z doświadczoną kadrą znającą realia i mechanizmy rynku. Do podstawowych cech konkurencji na rynku gospodarki morskiej należy duże zróżnicowanie oferty, jej wysoka jakość wymuszona przez klientów i przepisy (klasyfikacyjne, bezpieczeństwa, jakości itp.), trudność w zmianie obszarów działania (wysokie koszty transferu technologii oraz alokacji zasobów ludzkich i materialnych), konieczność integracji z dostawcami lub nabywcami (klientami), duże nasycenie rynku (nadpodaż mocy wytwórczych i potencjału usług).**

W związku z dużą przenikalnością rynków gospodarki morskiej występuje zjawisko bardzo szerokiej i zróżnicowanej oferty. Daje się to zauważyć zarówno w dziedzinach wytwórczych (na przykład w produkcji statków i okrętów, urządzeń nawigacyjnych na statki i dla portów) i usługowych (przewozy towarów i ludzi, usługi turystyczne). Ze względu na zagrożenie życia ludzi i środowiska naturalnego jakość produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa gospodarki morskiej określana jest surowymi przepisami i umowami. Katastrofy ekologiczne wymusiły przyjęcie reguły, że na przykład statki do przewozu ropy naftowej i ropopochodnych muszą posiadać podwójne dno, co zwiększa koszty ich wytwarzania. Z kolei ustalony poziom zanieczyszczeń epidemiologicznych wód przybrzeżnych powoduje konieczność budowy lokalnych oczyszczalni ścieków przez gminy nastawione na turystykę. Ze względu na specjalizację, ustalone powiązania, znajomość rynku oraz w wielu przypadkach wysokie koszty zmiany (transferu) kontrahenta lub rynku działania firma nie podejmuje ryzyka zmiany rynku docelowego. Tak na przykład przedstawia się sytuacja z utrzymaniem się dalekomorskich armatorów rybackich na łowiskach Morza Ochockiego i Morza Barentsa. Mimo coraz wyższych opłat za pozyskiwany surowiec i dodatkowych utrudnień administracyjnych armatorzy utrzymują współpracę z rybakami rosyjskimi i kanadyjskimi, część ryby odławiając a część skupując. Utrzymanie się na konkurencyjnym rynku wymaga ścisłej współpracy (integracji) zarówno z dostawcą jak i z odbiorcą towaru lub usługi. System integracji pozwala na utrzymanie na rynku pozycji konkurencyjnej i utrudnia penetrowanie rynku przez nowego uczestnika. Taki zintegrowany system powiązań z kontrahentami stworzył Port Gdynia Holding rozwijając sieć kanałów dystrybucji strumieni towarów między rynkiem krajowym i rynkami zewnętrznymi (wschodnim i zachodnim). Port wykorzystuje tu zjawisko monopolizacji relacji rynkowych w obszarze morskich przewozów kontenerowych między Polską a rynkiem międzynarodowym.

Interesujący przykład różnicowania oferty i wchodzenia w obszar gospodarki morskiej stanowią banki, dla których transformacja stworzyła okazję do uczestniczenia w dużych projektach inwestycyjnych, np. produkcji i zakupach nowych statków. Najbardziej rozwiniętą formą działania była utworzona przez Bank Gdański SA spółka zadaniowa Begesto, która przejęła od stoczni funkcje organizatora realizacji kontraktu.

## 5. Czynniki pogranicza

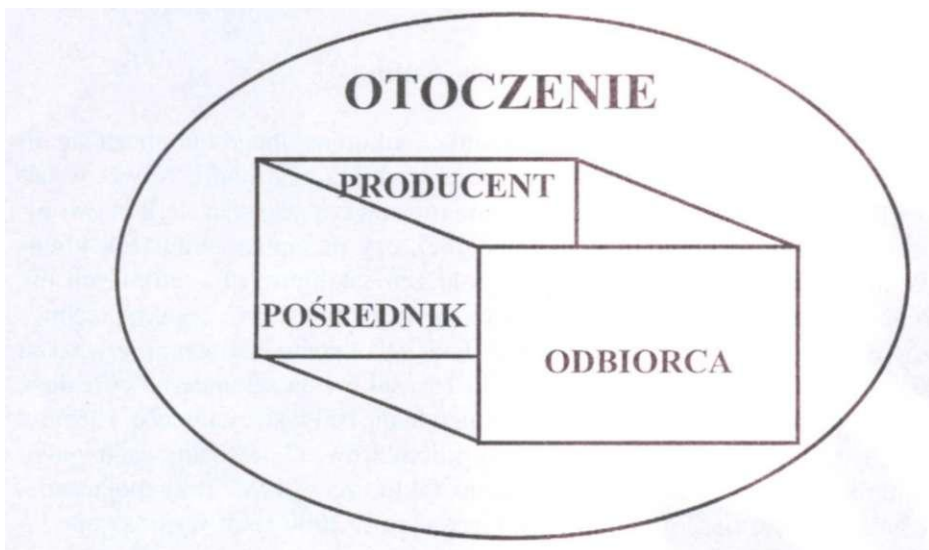
Czynniki pogranicza są wypadkową działania sił makro- i mikroekonomicznych oraz własnej aktywności przedsiębiorstwa, jego otoczenia konkurencyjnego, cyklu życia rynku, firmy i produktu (usługi). Można je zaliczyć, w zależności od punktu widzenia, do czynników o skali makro (np. rozwój konkurencji w skali międzynarodowej) i mikro (np. powstanie konkurentów lokalnych). Mogą one wynikać z własnej siły konkurencyjnej firmy powstałej wskutek stosowania nowoczesnej technologii, co rzutować będzie w dużym stopniu na cykl życia tejże firmy i jej produktów. Na pozycję ekonomiczną firmy istotną rolę będzie miał także cykl życia rynku, który może być postrzegany zarówno w kategoriach ogólnosiękatowych (makroekonomicznych) lub regionalnych i lokalnych (a więc mikroekonomicznych) a także wynikać z postępu technologicznego-

### 5.1. Ciąg marketingowy

Sprawność zarządzania marketingowego jest uzależniona od rozpoznania wzajemnych sprzężeń między różnymi obszarami otoczenia, a zasadniczą rolę odgrywa znajomość otoczenia konkurencyjnego. W analizie kontekstu konkurencji przydatny jest powszechnie akceptowany model Portera, który odnosi się w zasadzie do sektora przemysłowego. Aby go adaptować do potrzeb gospodarki morskiej trzeba dostrzec zasadniczą rzecz, jaką jest przenikanie się sektorów usług (transportu morskiego, portów, spedycji, usług turystycznych itd.) i produkcji (przemysł budowy statków, wydobywczy, przetwórstwo fauny morskiej) oraz fakt, że zachodzą między nimi nierozzerwalne związki i sprzężenia. Przy tym całkiem nieprzydatne jest rozumienie ciągu gospodarczego jako zbioru operacji technicznych - od wydobycia surowca po jego przetwórstwo prowadzące do wykonania produktu końcowego. W przypadku gospodarki morskiej bardziej słuszne jest przyjęcie, że **ciąg gospodarczy** jest celowo zorganizowanym **zespołem procesów organizatorskich** przebiegających w otoczeniu społecznym i realizowanych przez podmioty gospodarcze w taki sposób, by zaspokoić popyt rynku docelowego.

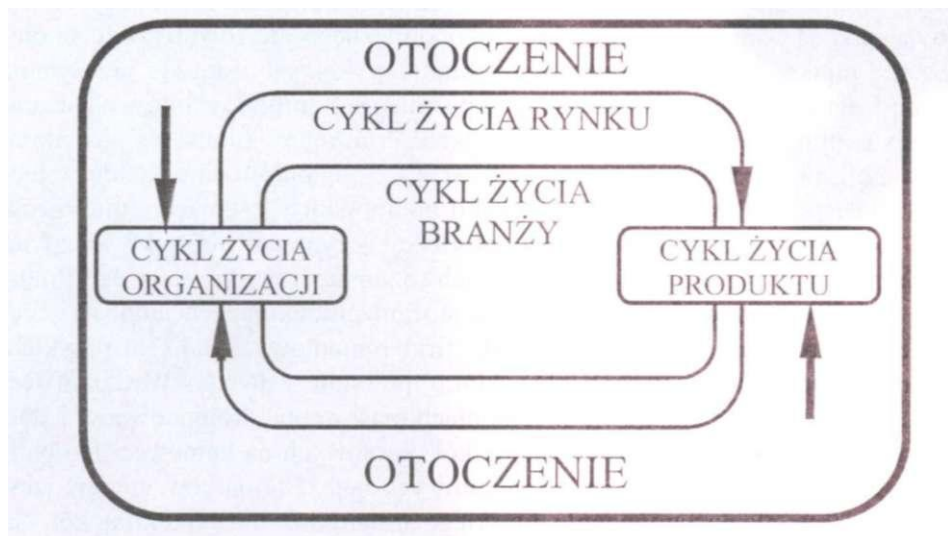
W związku z powyższym, modyfikacji spojrzenia wymaga pojęcie ciągu gospodarczego, który w podstawowym przemysłowym wymiarze przyjmuje układ liniowy: dostawcy-sektor-klienci [Strategor. 1995. s. 30-31]. W rzeczywistości więzi gospodarcze (ciąg gospodarczy [Strategor], ciąg strategiczny [Ansoff], system marketingu [Kotler]) mają charakter przestrzenny tworzący ciąg marketingowy **PRODUCENT-POŚREDNIK-ODBIORCA**, w którym odbiorca może spełniać również rolę producenta lub pośrednika, a każdy / element tego układu może być nabywcą, czyli tworzyć rynek. W przestrzeni marketingowej występują jednocześnie zjawiska ssania oraz tłoczenia towarów i usług. Ssanie pojawia się wraz z wystąpieniem na rynku

uświadomionego zapotrzebowania na dobra mogące tą potrzebę zaspokoić. Tłoczenie (wytrobów, usług) przejawia się w uświadamianiu potrzeb i dostarczaniu dóbr w strukturze i czasie odpowiadającym oczekiwaniom nabywcy.



Rys.2.5. Ciąg marketingowy (układ przestrzenny)

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie: Strategor [1995], Ansoff [[1985], Kotler [1994])



Rys.2.6. Wzajemne zależności cykli życia

Źródło: Opracowanie własne

Właśnie w przestrzeni marketingowej odbywa się oddziaływanie sił generowanych przez podmioty i czynniki pogranicza: konkurentów i dostawców, ale także dystrybutorów, klientów instytucjonalnych i detalicznych, co z kolei jest ściśle powiązane z cyklami życia rynku, życia firmy oraz życia produktu.

## 5.2. Cykl życia rynku

W wielu przypadkach analizę otoczenia konkurencyjnego ogranicza się do obserwacji branży lub przekształceń w życiu produktu czy marki. Nawet w tak rozwiniętych krajach jak Stany Zjednoczone nie zawsze zauważa się fakt ewolucji rynku, rozwoju technologii konkurencyjnej, czy przemian w gustach klientów. W dobie telefonów komórkowych, połączeń satelitarnych i radiowych nie dostrzega się, że wciąż podstawą łączności są sieci kablowe. O „skoku” technologicznym w tego typu łączności świadczy fakt, że za pośrednictwem pierwszych miedzianych kabli podwodnych przesyłano 10 znaków na sekundę na odległość kilkuset kilometrów. Obecne połączenia zapewniają 100 tysięcy i więcej rozmów w sieciach o długości dziesiątków tysięcy kilometrów. O perspektywach rynku telekomunikacyjnego świadczy zestawienie faktu, że w 1985 roku połączenia trwały łącznie 15 miliardów minut z prognozą, że w 2000 roku wyniosą one 95 miliardów minut. Znaczna część tych rozmów transmitowana jest na znaczne odległości, co zdaniem specjalistów z branży telekomunikacyjnej oznacza wzrost popytu na rozbudowę sieci i magistral długodystansowych wykonanych z kabli światłowodowych. Mimo dynamicznego rozwoju połączeń satelitarnych, te rozwiązania są wciąż konkurencyjne z ekonomicznego ale również z technologicznego punktu widzenia. Systemy satelitarne wykorzystywane do przesyłania danych i transmisji rozmów osiągają przepustowość 8 milionów bitów na sekundę, lecz w praktyce wykorzystuje się prędkość 2 milionów bitów. Za pośrednictwem kabli można transmitować z prędkością 2,5 gigabitów na sekundę w jednym kanale przesyłowym. Układanie kabli podmorskich jest więc - mimo rozwoju innego typu technik transmisji informacji - rynkiem perspektywnym. Chociaż rynek ten funkcjonuje na obrzeżach rozumianej wąsko gospodarki morskiej, to jest on przedmiotem obserwacji stoczni produkujących jednostki specjalnie przeznaczone do kładzenia kabli, firm remontowych itd. Na przykład, Stocznia Radunia International LTD, która powstała z byłego Wydziału Remontu Statków i specjalizuje się w remontach masowców, drobnicowców i statków rybackich, podjęła się zbudowania kół obrotowych na kablówce. Do podstawowych zleceniodawców usług remontowych należą armatorzy greccy, włoscy oraz polscy, ale na zamówienie duńskiego armatora zbudowano kilka kół. Na każde nawinąć można około 200 kilometrów kabla. Zatrudniająca około 300 osób stocznia była również podwykonawcą stoczni niemieckich, na zlecenie których wykonała pokrywy łukowe typu McGregor.

Z powyższego wynika wniosek, że aktywni uczestnicy rynku powinni prowadzić ciągłą obserwację otoczenia oraz badania pozwalające na uchwycenie zasadniczych trendów występujących na rynku, kreować i **rozpoznawać** nowe potrzeby klientów przekształcające się w popyt segmentu rynku, czyli ilość **(wartość) towarów i/lub usług, jaką** względnie jednorodna grupa klientów **zamierza nabyć w ustalonym czasie i** określonych warunkach otoczenia. **Fazy ewolucji rynku odzwierciedlają** popyt rzeczywisty zidentyfikowanego **według jednolitych kryteriów segmentu** rynku. Kotler [1994, s. 347-350] wyodrębnia cztery fazy ewolucji rynku: powstanie, rozwój dojrzałość i spadek.

Zanim rynek **powstanie** i przekształci się w rynek działania, istnieje jako rynek potencjalny, czyli zbiór potrzeb podmiotów (firm i indywidualnych nabywców), które wyrażają pragnienie zakupu dobra. Na przykład. Polacy odczuwali potrzebę przemieszczania się do Szwecji, ale ograniczenia paszportowe pozwalały na to jedynie wybranym. Niewielka była również wymiana towarowa między naszymi krajami. Uruchomienie w ięc w okresie istnienia gospodarki nakazowo-rozdzielczej połączenia promowego między Polską a Szwecją miało na celu wyjście z ofertą do ewentualnych kontrahentów szwedzkich, którym skracano drogę przewozu towarów do środkowej i południowej Europy oraz Azji Mniejszej. Obywatelom szwedzkim umożliwiało to korzystanie z tanich sklepów wolnocłowych i rozrywek w polskich miastach portowych. Z czasem okazało się, że żegluga promowa wpłynęła na ożywienie tranzytu i lokalnych kontaktów handlowych. Zaczęto również wprowadzać nowe produkty w postaci wycieczek i łączenia przewozu z wycieczkami, wczasami i innego typu usługami pobytowymi.

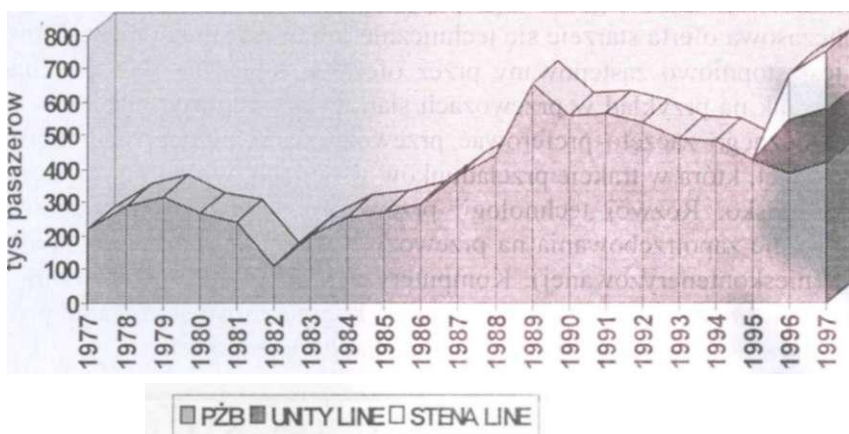
W klasycznej koncepcji powstawania rynku preferencje nabywców są najczęściej rozproszone. W przypadku gospodarki morskiej kontrahenci mają zwykle skonkretyzowane potrzeby, które wymuszają ewolucję produktu. Na przykład, w okresie międzywojennym strajk górników brytyjskich spowodował lukę w podaży węgla na rynku skandynawskim, z czego skorzystał port gdyński, który w krótkim czasie stał się jednym z największych portów węglowych na Bałtyku. Przy tej okazji powstały również polskie kompanie żeglugowe. Nadpodaż siły roboczej w Europie i popyt na tanią siłę roboczą w Stanach Zjednoczonych i Ameryce Południowej zaowocowały rozwojem masowej migracji i powstaniem specjalnych statków pasażerskich o niskim standardzie i linii żeglugowych zajmujących się transportem emigrantów. W okresie międzywojennym powstała pierwsza polska firma agencyjna Polska Zjednoczona Korporacja Bałtycka zajmująca się między innymi wspomaganie emigracji do Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. W portach utworzono wydzielone dworce o dużej przepustowości dla tych tanich lecz masowo napływających klientów. Gdy pojawiała się potrzeba przewozu kontenerów, lecz było ich zbyt mało by angażować cały statek, zaczęto budować specjalne jednostki - semikontenerowce, które mogły przewozić drobnicę w kontenerach i nieskonteneryzowaną. Pierwsze kable pod-

wodne kładziono na dnie morza za pomocą jednostek przebudowany cli z typowych statków handlowych. Z czasem, gdy popyt na tego typu prace wzrósł, zaczęto budować jednostki specjalnie przeznaczone do tego typu zadań.

Rynki gospodarki morskiej charakteryzują się więc tym, że mają do czynienia z klientami, którzy mają uświadomione i wyraźnie skonkretyzowane potrzeby. Ze względu na ich specyfikę, rozmiary rynku mogą być niewielkie i wymagać specjalistycznego produktu (przebudowa statków, przewozy wagonów kolejowych promami, transport ładunków wielkogabarytowych, załadunek takich wyrobów na specjalnie przebudowane lub wybudowane jednostki itp.). Z czasem, niektóre z grup potrzeb mogą rozwinąć się przekształcając się w rynek masowy (przewozy kontenerów) lub zaniknąć (przewozy niewolników, emigrantów, międzykontynentalny transport pasażerski, budowa statków parowych). Działanie na otwartym rynku sprawia, że małe przedsiębiorstwo w fazie wchodzenia na rynek zastosować powinno strategię pojedynczej niszy lub funkcjonowania w warunkach protekcjonistycznych. Wiąże się to z faktem, że mała firma nie ma wystarczających zasobów do prowadzenia walki konkurencyjnej z potentatami oraz utrzymania rynku masowego. Dlatego preferowana jest w takim przypadku strategia specjalizacji i protekcjonizmu. Na przykład, armatorom fińskim zapewnia się co najmniej 50 procent ładunków krajowych. Mała firma może wejść na rynek masowy poprzez aliance. Uczyniła tak Polska Zjednoczona Korporacja Bałtycka, która związała się z dwoma liczącymi się grupami armatorów, jednym z Wielkiej Brytanii, a drugim z Francji. Dzięki temu korporacja uzyskała możliwość zaoferowania swoim kontrahentom dostawy ładunków do większości portów świata. Taki układ sprawił, że nie mogła ona podjąć współpracy z innymi armatorami, którzy ją proponowali, ponieważ każda z nowych firm żeglugowych stałaby się konkurentem dotychczasowych partnerów.

Faza rozwoju w wymiarze ekonomicznym charakteryzuje się zwiększeniem sprzedaży, a w wymiarze rynkowym wzrostem ilości podmiotów zainteresowanych aktywnością w atrakcyjnym segmencie. Na rozwijający się rynek może wejść nowe przedsiębiorstwo, jak było to w przypadku Petrobalticu, który zapoczątkował nowego typu działalność na Bałtyku. Na atrakcyjny rynek może wejść również firma istniejąca rozszerzając i różnicując profil działalności, jak uczyniła to Polska Żegluga Morska, która otworzyła połączenie promowe ze Szwecją. Zagrożenie załamaniem podaży ropy naftowej z powodów politycznych, wzrost jej ceny oraz okresowe wzrosty popytu zwiększyły atrakcyjność podwodnego górnictwa naftowego. Dzięki udoskonaleniu technologii wydobywania ropy ceny stały się konkurencyjne i rynek okazał się bardziej atrakcyjny. Ze względu jednak na koszty związane z uruchomieniem produkcji, tego typu przedsięwzięcie mogło zostać podjęte tylko przez koncerny naftowe i duże kompanie żeglugowe jak A.P. Moeller z Dani. W wielu przypadkach, w związku z faktem, że górnictwo naftowe uznano za dziedzinę strategiczną, licencję na wydobycie ropy spod dna morskiego przydzielano firmom krajowym lub między na-

rodowym z udziałem kapitału krajowego, jak to **nastąpiło** w przypadku **firmy** British Petroleum, Shell czy Petrobaltic. Małe przedsiębiorstwa, podobnie jak w innych dziedzinach gospodarki tak i w gospodarce morskiej zmuszone są unikać bezpośredniej konkurencji z przedsiębiorstwami pionierskimi (tworzącymi rynek od strony podażowej). W fazie rozwoju rynku w praktyce stosują strategię specjalisty, w mniejszym zakresie - imitatora. W przypadku dynamicznego rozwoju rynku i spotkania się na nim kilku pretendentów do pozycji lidera, zachodzi prawdopodobieństwo, że firmy przyjmą strategię działania w segmentach niekonkurencyjnych (strategia kilku nisz).



Rys. 2.7. Cykl życia rynku na przykładzie przewozów pasażerów promami między Polską a krajami skandynawskimi

Źródło: Opracowanie własne

Po pewnym czasie rynek wchodzi w fazę dojrzałości, w której popyt już nie rośnie albo wzrasta w tempie wolniejszym niż podaż, a konkurujące przedsiębiorstwa dysponują potencjałem pozwalającym na zwiększenie oferty. Wykorzystując narzędzia marketingowe firmy aktywizują się i wkraczają w segmenty konkurentów. Prowadzi to do zmniejszenia zysków konkurentów. Z czasem rozwój rynku ulega spowolnieniu, a w klasycznym układzie rynek ulega **rozdrobnieniu** na mniejsze segmenty. Dodatkowym zagrożeniem dla działających przedsiębiorstw jest sytuacja, która polega na tym, że obok przedsiębiorstw funkcjonujących, wchodzi na rynek nowe firmy. W wyniku walki konkurencyjnej następuje konsolidacja fragmentów rynku, w efekcie której dominującą **pozycję** zajmuje na rynku jeden lub dwóch liderów (firmy, ich grupy lub produkty). Oprócz nich działają pretendenci i naśladowcy. Taką sytuacją jest na przykład w przemyśle budowy statków. Na rynku tym rolę liderów odgrywają stocznie japońskie, które w połowie 1997 roku posiadały zamówienia na **624** statki o **nośności** 30,95 miliona ton, Korei Południowej z portfelem zamówień na **364** statki



o nośności 29,6 miliona ton oraz zajmujący trzecią pozycję producenci z Chin posiadający zamówienia na 254 statki o nośności 6,6 milionów ton. Polska zajmuje czwartą pozycję w rankingu i wyprzedza wiele krajów europejskich i stocznie amerykańskie, ale posiada zlecenia na budowę jedynie 94 jednostek o nośności 2,3 miliona ton. Na wspomnianym rynku stocznie japońskie i Korei Południowej są liderami od kilkunastu lat i jak dotąd nikt nie jest w stanie zmienić tej sytuacji.

Po pewnym czasie funkcjonowania zapotrzebowanie na istniejącą ofertę zaczyna się zmniejszać, a rynek przechodzi w fazę spadku. Dzieje się tak w wyniku obniżenia się globalnego popytu na towary (usługi), albo dlatego, że dotychczasowa oferta starzeje się technicznie lub moralnie i dotychczasowy produkt jest stopniowo zastępowany przez ofertę bazującą na nowej technologii. Stało się tak na przykład w przewozach siarki. Pod wpływem nacisków otoczenia społecznego zaczęto preferować przewozy siarki płynnej nad transportem siarki suchej, która w trakcie przeładunków w portach pyliła i niszczyła okoliczne środowisko. Rozwój technologii przewozów kontenerowych spowodował zmniejszenie zapotrzebowania na przewozy i przeładunki drobnicy konwencjonalnej (nieskonteneryzowanej). Komputeryzacja wyparła projektowanie za pomocą desek kreślarskich, a automatyzacja i komputerowe sterowanie produkcją wyeliminowało ręczne trasowanie blach na kadłuby jednostek.

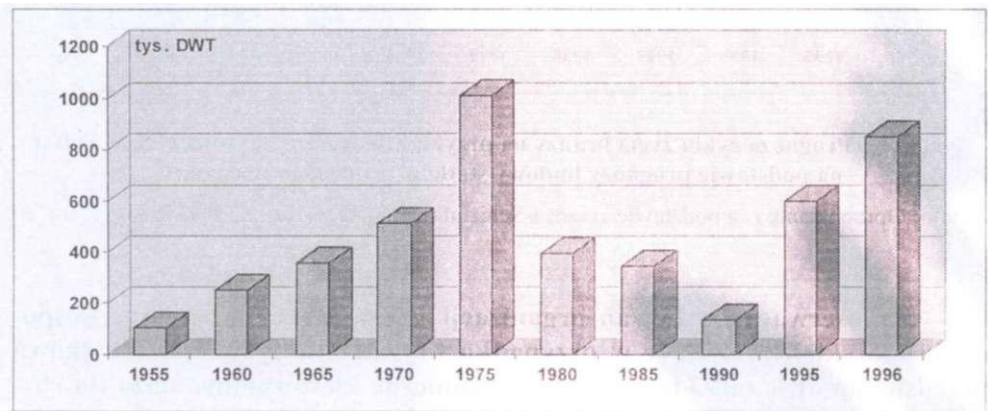


Rys. 2.8. Rynek budowy statków..., jego liderzy i miejsce Polski na tym rynku (stan na 30 czerwca 1997 roku)

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych ze stoczni wytwórczych)

### 5.3. Cykl życia branży

Cykl życia branży ma istotny i często bezpośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej produktów na rynku docelowym. Istnienie branży z wieloma uczestnikami i produktami oznacza najczęściej, że mamy do czynienia z rynkiem spenetrowanym, co znaczy, że występujące na nim produkty są znane odbiorcom, a oferta konkurentów jest komplementarna. Cykl życia branży stanowi odbicie cyklu życia rynku, ale w przypadku branży (przemysłu, dziedziny usług) można zaobserwować następujące fazy ewolucji: powstanie, rozwój, dojrzałość, schyłek i ożywienie. Charakterystyczną cechą tego cyklu jest fakt, że w skali światowej branża może znajdować się na przykład w fazie dojrzałości, a w układzie lokalnego rynku geograficznego przechodzić w fazę schyłkową.

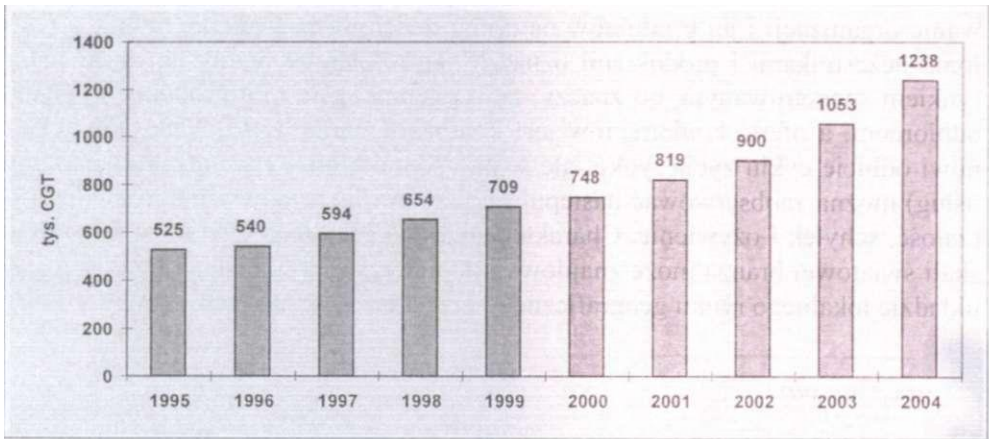


Rys. 2.9. Cykl życia branży na przykładzie stoczni wytwórczych w Polsce

Źródło: Opracowanie własne

Tak dzieje się na przykład z przemysłem budowy statków, który w skali światowej znajduje się w fazie dojrzałości (z wahaniami cyklicznymi), a w krajach europejskich znalazł się w fazie schyłkowej (na przykład w Wielkiej Brytanii) lub prawie całkowicie zanikł (na przykład w Szwecji), a w niektórych krajach azjatyckich (Korea Południowa, Chińska Republika Ludowa) znajduje się w fazie wzrostu. Podobnie rzecz przedstawia się w dziedzinie połowów fauny morskiej. Światowa branża znajduje się od lat w fazie dojrzałości, podczas gdy połowy tego surowca przez polskie przedsiębiorstwa rybołówstwa dalekomorskiego - ze względu na ograniczoną dostępność do łowisk - systematycznie maleją. Również w fazie schyłkowej znalazły się duże przedsiębiorstwa rybołówstwa bałtyckiego, które nie umiały dostosować swych struktur i działań do gospodarki rynkowej. Wyjątkiem jest tu przedsiębiorstwo Szkuner z Władysławowa, w którym dokonano usprawnienia systemu zarządzania majątkiem i ludźmi. Pozostałe państwowe przedsiębiorstwa połowowe działające na Bałtyku próbowały utrzymać

struktury powstałe w czasach gospodarki nakazowej i po transformacji gospodarczej nie wytrzymały konkurencji z armatorami prywatnymi.



Rys. 2.10. Prognoza cyklu życia branży na przykładzie stoczni wytwórczych w Polsce na podstawie prognozy budowy statków w polskich stoczniach

Źródło: Opracowanie (na podstawie „Hansa-Schiffahrt-Schiffbau-Hafen” IV/1998)

Z obserwacji zachowań organizacji działających w obszarze gospodarki morskiej wynika, że w przypadku wejścia branży w fazę schyłkową przedsiębiorstwa zarządzane przez dynamiczne kierownictwo dążą do rozszerzenia dotychczasowego rynku działania lub poszukują nowych rynków docelowych poprzez dokonanie marketingowej reorientacji przedsiębiorstwa albo rozwój nowych produktów (dywersyfikację), zajęcie niszy rynkowej na tym samym lub sąsiednim rynku, zmianę profilu działalności firmy.

Na przykład, gdy w wyniku wprowadzenia stanu wojennego Stany Zjednoczone zakazały polskim przedsiębiorstwom dalekomorskim połowów w swojej strefie ekonomicznej, to polska flota łowcza przeniosła się z północnego na południowy Atlantyk i uzupełniając połowy ryb, zaczęła odławiać kalmary cieszące się dużym popytem na rynkach Azji i Ameryki. Kiedy spadły ceny na mąsowce, Stocznia Gdynia SA przestawiła się na produkcję kontenerowców średniej wielkości. Morski Instytut Rybacki w Gdyni wraz ze zmniejszaniem się ilości zamówień na badania z zakresu ichtiologii rozwinął badania w dziedzinie ekologii. Centrum Techniki Okrętowej w Gdańsku w wyniku braku zamówień na prace konstrukcyjne w przemyśle budowy statków rozwinęło zakres usług projektowych i badawczych na rzecz odbiorców lądowych. Wnikliwa obserwacja otoczenia rynkowego pozwala na względnie szybkie dostrzeżenie zanikania fazy dojrzałości branży i przejścia w jej okres schyłkowy. Jest to ostateczna moment.

by podjąć działania mające na celu zmianę funkcji i orientacji rynkowej organizacji. Charakterystykę poszczególnych faz cyklu życia branży ilustruje tabela I.

**Tabela 2.1. Charakterystyka faz w cyklu życia branży**

Charakterystyka	fazy w cyklu życia branży				
	Powstanie	Rozwój	Dojrzałość	Schyłek	Ożywienie
Stopa wzrostu r\ nku światowego	dużo szybszy niż średni DNB krajów rozwiniętych	szybszy niż średni DNB krajów rozwiniętych	oscylujący blisko DNB krajów rozwiniętych	stagnacja lub długotrwały spadek popytu	slaby wzrost popytu oscylujący blisko DNB
Stopa wzrostu rynku krajowego (regionalnego)	dużo szybszy niż DNB regionu (kraju)	szybszy ni/ średni DNB kraju (regionu)	oscylujący blisko DNB kraju (regionu)	stagnacja lub długotrwały spadek popytu	stałn wzrost popytu oscylujący blisko DNB
Potencjał wzrostu	głównie niezadowolający (względnie nieznan)	częściowo <b>niezadowolający</b> (względnie znany)	ogólnie zadowolający (znany)	głównie niezadowolający (względnie znany)	głównie niezadowolający (względnie znany)
Liczba konkurentów	brak reguły ogólnej, często wzrasta	rosnąca	stula lub /inniejs/iująca się	malejąca	stała lub malejąca
Charakter konkurentów	aktywni naśladowcy	aktywni nowatorzy	agresywni nowatorzy i specjaliści	agresywni specjaliści	aktywni specjaliści
Struktura rynku	brak reguły ogólnej, często bardzo rozczłonkowany	koncentracja narastająca (lub szybka)	stabilny o wyraźnych segmentacji	skoncentrowany lub bardzo rozczłonkowany	skoncentrowany lub bardzo rozczłonkowany
Stabilność udziału w rynku	brak stabilności	narastająca stabilność	dość stały, rosnący	malejący	<b>stały</b> , minimalnie rosnący
Aktywne podmioty r\ nku	liderzy	liderzy, naśladowcy, specjaliści	liderzy, pretendenci, specjaliści, naśladowca	liderzy, pretendenci, specjaliści	liderzy, specjaliści, <b>naśladowca</b>
Stabilność klientów	brak stabilności	narastająca stabilność	stabilność	duża stabilność	stabilność
Charakter klientów	innowatorzy	wcześnie akceptujący produkt	lypou a większość	konserwatyści	klienci lojalni
Łatwość wejścia na rynek	łatwe	względnie łatwe	trudne	bardzo trudne	niekonomiczne
Technologia	technologia mało znana, szybka ewolucja	dynamiczna	znana, rozwijająca się	znana, dostępna	znana, modyfikowana

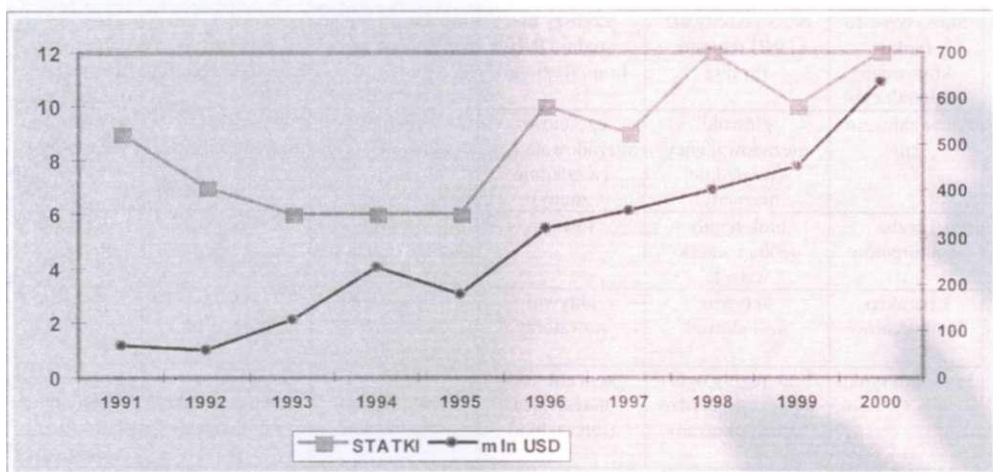
#### DNB - dochód narodowy brutto

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie analizy rynków gospodarki morskiej oraz:

- A. Matczewski, Zarządzanie produkcją przemysłową. PWE, Warszawa 1990, s. 161;  
 J. Penc, Strategiczne zarządzanie. Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa 1994, s. 186-188; Strategor, Zarządzanie firmą. PWE, Warszawa 1995, s. 52-53;  
 P. Kotler, Marketing. Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 346-350).

#### 5.4. Cykl życia organizacji

Każda organizacja przechodzi w trakcie swego istnienia ewolucję, w której - podobnie jak w cyklu życia rynku czy branży - można wyróżnić względnie wyodrębnione okresy. W czasie wchodzenia na rynek niezbędne jest przekazanie klientom możliwie wszechstronnej informacji o posiadanych umiejętnościach. Ważne jest wyeksponowanie mocnych stron i potencjału firmy, zapoznanie z marką i profilem oferty, ugruntowanie w świadomości rynku docelowego logo oraz „image” organizacji.



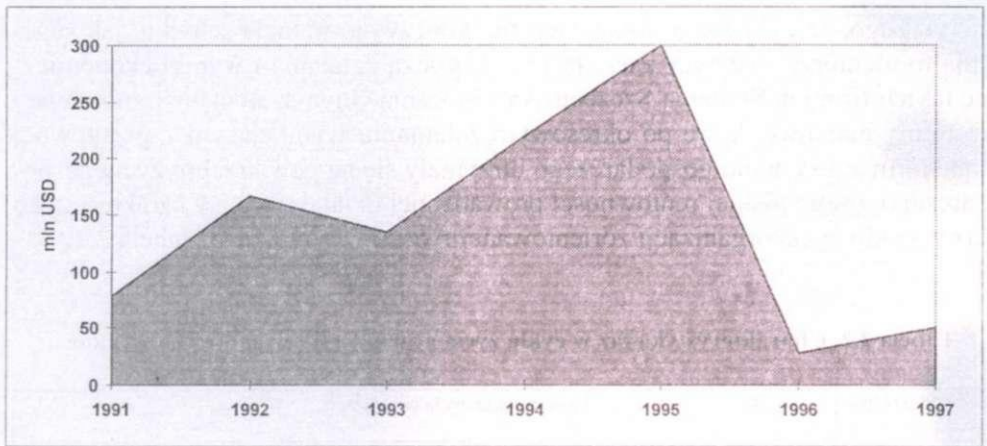
Rys. 2.11. Stocznia Gdynia SA - cykl życia przedsiębiorstwa w jednostkach produkcji (statki) oraz według wielkości przychodów (od 1998 r. - wielkości planowane)

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych z raportów rocznych)

W fazie wzrostu firma powinna dążyć do rozszerzenia udziału w segmencie rynku, docierać do nowych segmentów poprzez różnicowanie i rozwijanie linii produktów, tworzenie pakietów, przyzwyczajanie klienta do marki. Rozwój towarów i usług musi być wspierany przez dostosowanie kanałów dystrybucji do rozwijającego się rynku, aktywną propagandę marketingową i zróżnicowaną promocję. W fazie dojrzałości zadaniem organizacji jest umocnienie pozycji konkurencyjnej, wykorzystanie doświadczenia, potencjału badawczego i finansowego na doskonalenie technologii, koncentrowanie się na działalności przynoszącej największe zyski, rozwijanie produktów perspektywicznych.

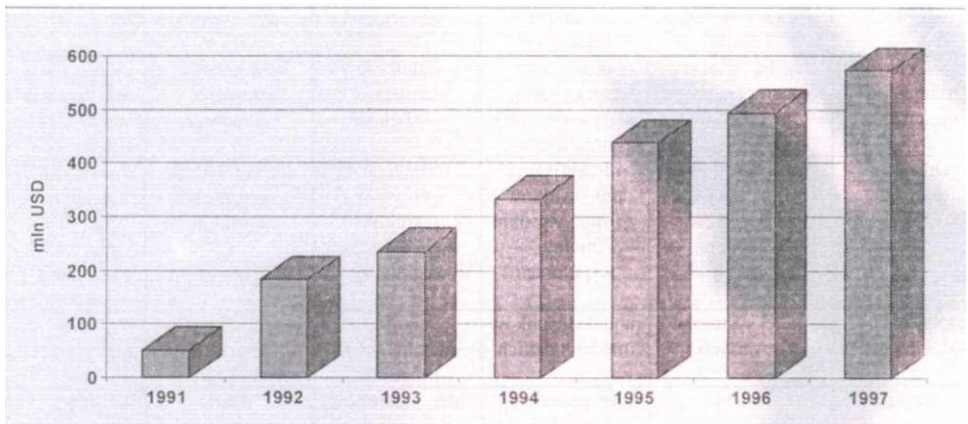
W okresie schyłkowym należy poszukiwać rozwiązań, które umożliwią odzyskanie pozycji na rynku i pozwolą na przełamanie niekorzystnych trendów w sprzedaży wynikających z kurczenia się rynku docelowego. Organizacja w tym czasie powinna podjąć zdecydowane działania polegające na ponownym





Rys. 212 Cykl życia organizacji na przykładzie wielkości sprzedaży w Stoczni Gdańskiej SA

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 213 Stocznia Szczecińska SA - cykl życia przedsiębiorstwa według wielkości sprzedaży]

Źródło: Opracowanie własne (według danych Stoczni Szczecińskiej SA)

zidentyfikowaniu rynków docelowych pod kątem ich efektywności ekonomicznej i zorientować swe struktury oraz aktywność na rynki perspektywiczne. Takie działania, poparte odwołaniem się do lojalności klientów i nowatorską promocją, ukierunkowanymi public relations, prowadzą do ożywienia firmy.

Tego, że cykl życia organizacji nie kończy się w fazie schyłku, jak sugerują to niektórzy teoretycy zarządzania, dowodzą działania i wyniki ekonomiczne takich firm jak Stocznia Szczecińska i Stocznia Gdynia, stocznie remontowe i instytuty naukowe, które po okresowym załamaniu wynikającym z gwałtownej transformacji systemu gospodarczego utrzymały się na powierzchni życia gospodarczego, mimo niskiej rentowności prowadzonej działalności. Charakterystykę faz w cyklu życia organizacji zorientowanej rynkowo przedstawia tabela 2.2.

**Tabela 2.2. Charakterystyka faz w cyklu życia organizacji zorientowanej rynkowo**

Charakterystyka	Faza w cyklu życia organizacji				
	Powstanie	Rozwój	Dojrzałość	SchUck	Ożywienie
Orientacja organizacji	najeden podstawowy rynek docelowy	na rozszerzenie rynku docelowego	utrzymanie pozycji, nowe sesmenn	utrzymanie pozycji	nowe branże, nowe rynki
Główny problem organizacyjny	duża elastyczność	stworzenie dynamicznego zespołu	zwiększenie dynamiki działań	przełamanie rutyny i inercji	duża elastyczność i dynamika
Główne cele marketingowe	zaskoczenie unikalną ofertą, uświadomienie istnienia produktu i marki	szybki wzrost rynku, utrwalenie na rynku marki i „image” organizacji	utrzymanie udziału w rynku, zdobycie nowych segmentów	różnicoywanie oferty, wycofanie produktów nierentownych	przyrost nowych użytkowników
Cele strategiczne organizacji	szybki wzrost, osiągnięcie prognozy przetrwania	utrzymanie sprawności, szybka rosnącej organizacji	stabilność, sterowność, wydajność	nowatorstwo, dynamika, ekspansja	dywersyfikacja, oszczędność, efektywność
Droga do sukcesu	innowacyjność, elastyczność, kreatywność personelu	identyfikacja pracowników z firmą, wysokie morale, współpraca	formalizacja procesów i struktur, specjalizacja, dyyyzjonalizacja	decentralizacja, rozluźnienie struktur	dywersyfikacja, aktywizacja strategicznych jednostek biznesu
Dominujący model działania	model systemów otwartych	model stosunkóyy międzyludzkich	model racjonalizacji procesów	model systemów otwartych, rzeni;ineerin!;	lean management
Pozycja organizacji na rynku	lider, specjalista	lider, pretendent, specjalista	lider, pretendent, specjalista, naśladowca	lider, specjalista	lider, specjalista, naśladowca
Relacje z klientem	aktywny sprzedawca innowacji	doradca	partner i sprzedawca	lojalny i tradycyjny współpracownik	długoletni partner i doradca

**Źródło:** Opracowanie własne (na podstawie badań rynków gospodarki morskiej oraz:

**J. Gościński, Cykl życia organizacji. PWE. Warszawa 1989, s. 150; B. Nogalski.**

**J. Rybicki. Metodyka tworzenia skutecznej strategii marketingowej, TNOiK**

**Bydgoszcz**

**1997, s. 44-46; T. Sztucki. Marketing. Sposób myślenia, system działania. Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa 1994, s. 149-177).**

## 5.5. Cykl życia produktu

Ekonomiczną podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku stanowią tylko takie produkty, które akceptowane są przez rynek docelowy. Rynek ten zmienia się i w związku z tym istnieje potrzeba ciągłego rozwoju produktu. W ślad za przekształcaniem się rynku, a konkretnie - zmianami potrzeb i gustów klientów, zmienia się też popyt na produkty. Zmiany popytu w czasie odzwierciedlane są w postaci cyklu, który w swej klasycznej postaci składa się z następujących etapów: wprowadzenia produktu na rynek, wzrostu sprzedaży, dojrzałości oraz spadku podaży i zysków. Obserwacja rynku pozwala jednak na sformułowanie wniosku, że cykl życia produktu nie kończy się schyłkiem jego funkcjonowania. Po okresowej zapaści w wyniku przemyślanych działań marketingowych można bowiem osiągnąć ożywienie popytu i wzrost sprzedaży.

Wprowadzenie produktu na rynek obejmuje okres zapoznawania się rynku docelowego z produktem i wzrostu jego sprzedaży - szybkiego, gdy produkt jest atrakcyjny, względnie tani i wprowadzenie na rynek wsparte jest aktywną promocją, a powolnego, gdy decyzja o zakupie wymaga namysłu i znacznych środków finansowych oraz istnieją zakłócenia w komunikacji z rynkiem docelowym. W tej fazie bada się reakcję klientów na ofertę, dopracowuje się i rozwija produkt dodając mu cechy lub funkcje, na które pierwsi klienci zgłosili zapotrzebowanie. Eliminuje się wówczas również wady odkryte w początkowym okresie sytuowania produktu na rynku. W fazie tej ponoszone są znaczne koszty związane z zapoznaniem potencjalnych klientów z produktem i korzyściami wynikającymi z jego nabycia, tworzeniem sieci dystrybucji i innymi zadaniami obejmującymi pozycjonowanie produktu w wybranych segmentach rynku.

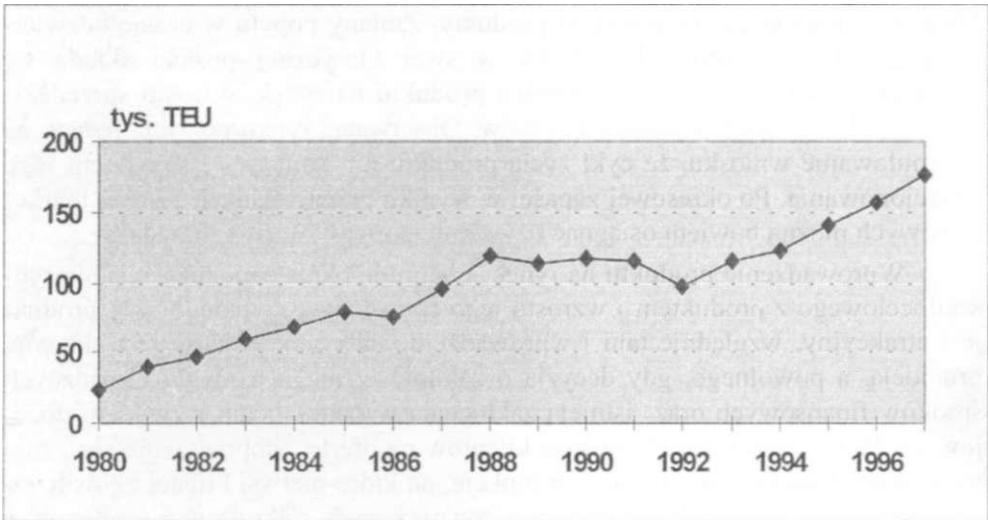
Faza wzrostu sprzedaży i zysków wynika z akceptacji produktu przez wybrany rynek docelowy i rosnącej liczby nabywców, również z wypierania z rynku konkurentów. Wciąż niezbędne są znaczne wydatki na promocję i rozwój kanałów dystrybucji, a na rynku nasyconym konieczna jest elastyczna polityka cenowa.

Faza dojrzałości charakteryzuje się nasyceniem rynku, co uwidacznia się w tym, że przyrosty dochodów ze sprzedaży oraz zysków wykazują tendencję malejącą. W tym okresie życia produktu istnieje potrzeba rozszerzenia jego struktury o nowe cechy, ponieważ wzrasta rola dodatkowego wyposażenia i ceny towaru (usługi). Konieczna staje się w ogóle modyfikacja całego zestawu narzędzi marketingu-mix, ponieważ produkt jest już znany na rynku, staje się mniej atrakcyjny i traci swój najważniejszy walor - atut nowości.

Spadek wielkości sprzedaży i zysków oznacza dla produktu fazę schyłkową. W skrajnym przypadku faza ta kończy się wyprowadzeniem produktu z rynku. Wejście w okres spadku sprzedaży niekoniecznie musi kończyć się aż tak dramatycznie. Jeśli produkt tworzony był z myślą o dalszym rozwoju, należy wykorzystać wszelkie walory produktu potencjalnego. Równocześnie trzeba po-



budzić istniejące lub utworzyć nowe kanały dystrybucji. Fakt wprowadzenia produktu potencjalnego powinno się uświadomić dotychczasowym i nowym klientom poprzez zmodyfikowanie promocji i prowadzenie intensywnej kampanii reklamowej przypominającej o jego walorach. Dzięki tym działaniom można od spadku przejść do fazy ożywienia sprzedaży i przyrostu zysków.



**Rys. 2.14. Cykl życia produktu (usługi) na przykładzie przeładunku kontenerów w Bałtyckim Terminalu Kontenerowym**

**Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych Portu Gdynia Holding)**

W celu niedopuszczenia do obniżenia sprzedaży i zmniejszenia zysków stosuje się wszelkie instrumenty marketingowe, by zmienić klasyczny cykl życia produktu i przedłużyć jego funkcjonowanie na rynku. Dlatego już w chwili wprowadzania produktu na rynek należy przewidzieć jego cykl życia i prognozować przebieg (okresy) faz. Niezbędne jest również określenie parametrów kontrolnych umożliwiających porównanie osiągniętych wyników z założonymi celami i zadaniami. Odchylenia od ustalonych parametrów powinny z kolei być impulsem do modyfikowania narzędzi i działań marketingowych (regulowania cen, rozwinięcia kanałów dystrybucji, zmiany form promocji, doskonalenia metod reklamy). Skuteczny marketing-mix powinien doprowadzić do przedłużenia funkcjonowania produktu na rynku nawet w przypadku osiągnięcia już fazy schyłkowej. W okresie spadku sprzedaży sprawny marketing prowadzi do „odmłodzenia” produktu i ponownego przejścia w fazę wzrostu, a nawet powtórzenia cyklu życia. Dzieje się tak wtedy, gdy wartość produktu w możliwie pełnym zakresie odpowiada oczekiwaniom nabywców.

Dzięki dobremu rozpoznaniu tynku docelowego i trafnym **reakcjom** na zidentyfikowany popyt, port rybacki Dalmor Port przekształcony został w port drobnicowy. Dalmor Port to podmiot gospodarczy wydzielony z przedsiębiorstwa połowów dalekomorskich Dalmor. Przez długi czas był on praktycznie tylko miejscem przeladunku ryb. Znajdujące się na jego terenie chłodnie i nabrzeża były wykorzystywane tylko przez armatorów rybackich. W okresie transformacji gospodarczej podaż ryb znacznie spadła, a statki poławiające na Morzu Barentsa i Morzu Ochockim w ogóle nie zawijały do Gdyni. Zachodziła więc konieczność zagospodarowania wolnych powierzchni w chłodniach i niewykorzystanych w pełni nabrzeży. Dalmor Port rozwinął intensywny marketing, dzięki czemu chłodnie zapełniły się mrożonymi artykułami spożywczymi, eksportowanymi głównie w tranzycie do Rosji i państw WNP, a przy nabrzeżach zaczęły cumować statki przewożące drobnicę. Produktami dostosowanymi do popytu rynku docelowego są również kontenerowce produkowane w Szczecinie i Gdyni. Nie zawsze jednak kontrahenci zamawiają jednostkę w całości. Navimor Shipbrokers zidentyfikował na rynku skandynawskim i holenderskim popyt nie na statki ale na same kadłuby. Dzięki temu część wolnego potencjału polskich stoczni została wykorzystana na rentowną produkcję eksportową.

Regulowanie cyklu życia produktu jest możliwe jedynie wtedy, kiedy uwzględnimy cykl życia rynku, branży i organizacji. Szczególną rolę odgrywa tu pozycja konkurencyjna firmy (instytucji) na rynku. Dominacja umożliwia użycie całego komponentu marketingu-mix w skali pozwalającej na osiągnięcie założonych celów strategicznych. Słaba pozycja rynkowa oraz niski potencjał ludzki i ekonomiczny pozwalają jedynie na ograniczone działania marketingowe, a przez to zajmowanie pozycji naśladowcy lub sytuowanie produktu w niszach rynkowych. Działania przedsiębiorstwa związane z cyklem życia produktu - w zależności od pozycji konkurencyjnej firmy na rynku - przedstawia tabela 2.3.

**Zadaniem analizy otoczenia jest jego strukturalizacja i rozpoznanie decydujących sił mających wpływ na realizację założonych celów ekonomicznych i marketingowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że zmiany w obszarach mających wpływ na zachowanie się organizacji na rynku wzajemnie się przenikają. Zmienna aktywność firmy czy instytucji wynika nie tylko z jej sprawności organizacyjnej, lecz jest również wynikiem zmian w makro- i mikrootoczeniu. Szczególny wpływ na życie organizacji mają zmiany w technologii (produkcji, dostaw, obsługi klienta), dynamice rynku i branży. Działania marketingowe i zachowania podmiotu rynkowego muszą uwzględniać cykl życia produktów i oferty stanowiącej ich otoczenie. Takie kompleksowe podejście do oceny otoczenia pozwala na przystosowanie organizacji do działania na rynku światowym ale w warunkach stworzonych przez względnie hermetyczny krajowy system polityczno-prawny. Umożliwia również tworzenie ostrożnej strategii rynkowej i budowania**

**Tabela 2.3. Działania przedsiębiorstwa w cyklu życia produktu w zależności od pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku**

Pozycja przedsiębiorstwa na rynku	Faza w cyklu życia produktu				
	Wprowadzenie	Wzrost	Dojrzałość	Spadek	Ożywienie
Dominująca	utrzymanie pozycji lidera na rynku	utrzymanie pozycji, wzrost udziału w rynku	utrzymanie pozycji i wzrost razem <i>Ż</i> branżą	utrzymanie pozycji	utrzymanie pozycji, wzrost sprzedaży
Mocna	poprawienie pozycji, zdobycie udziału w rynku	poprawienie pozycji, zwiększenie udziału w rynku	poprawienie pozycji, wzrost wraz z rynkiem i branżą	utrzymanie pozycji, przyjęcie roli pretendenta	utrzymanie pozycji, zaatakowanie lidera
Korzystna	selektywne zdobywanie udziałów	próba poprawy udziału w rynku docelowym	utrzymanie pozycji, wchodzenie w nisze	ograniczenie aktywności	poszukiwanie nisz dla nadmiernego potencjału
Przeciętna	selektywna poprawa pozycji na rynku	wchodzenie w nisze lub naśladowanie liderów	utrzymanie pozycji w niszach, przyjęcie pozycji specjalisty	ograniczenie aktywności na rynku docelowym	różnicowanie oferty, zmiana rynku
Słaba	silna poprawa (naśladowca) lub niewchodzenie na rynek	silna poprawa lub wycofanie się z rynku	redukowanie aktywności, zmiana profilu	wycofanie się z rynku, branży	obszcryjacja rynku

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie badań rynków gospodarki morskiej i ich otoczenia oraz: M. Sławińska, E. Urbanoyvska-Sojkin, Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1996, s. 84; P. Kotler, Marketing. Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 328-346; B. Nogalski, J. Rybicki. Metodyka tworzenia skutecznej strategii marketingowej. TNOiK, Bydgoszcz 1997, s. 47-48; T. Sztucki, Marketing. Sposób myślenia, system działania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 149-169).

planów marketingowych oraz omijanie barier rynkowych, unikanie konfliktów i wyniszczającej walki z dużymi, mocnymi konkurentami. Dzięki temu możliwe jest skupienie potencjału przedsiębiorstwa na tworzeniu skutecznej polityki wyróżniania oferty, utrwalaniu w łączy z współpracownikami (agentami, brokerami, przedstawicielami), tworzeniu przyjaznej atmosfery wokół firmy, a na tej bazie budowaniu lojalności klienta.

### Rozdział III

## BUDOWA PRZEDSIĘBIORSTWA GOSPODARKI MORSKIEJ ZORIENTOWANEGO MARKETINGOWO

W ujęciu teorii organizacji przedsiębiorstwo jest to „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” [T. Kotarbiński, 1958, s. 75]. Definicja Kotarbińskiego przy rozpatrywaniu przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarczego jest niezwykle przydatna, bowiem mimo wysokiego poziomu uogólnienia wskazuje na to, co w sprawnie działającej organizacji gospodarczej jest najważniejsze. Przede wszystkim eksponuje celowościowy charakter organizacji, której elementy spełniają role podporządkowane. Z drugiej strony wskazuje on na synergiczny charakter organizacji. Podkreślają, że synergii można osiągnąć jedynie wtedy, „gdy podmioty działające, jeśli współdziałają, osiągną więcej niż jeśli działają każdy z osobna”<sup>3</sup>. W praktyce gospodarczej przyjmuje się, że „przedsiębiorstwo jest względnie autonomiczną organizacją dążącą do osiągnięcia korzyści ekonomicznych i składającą się co najmniej z jednej jednostki regulującej działalność gospodarczą, np. poprzez decyzje co produkować, po jakiej cenie sprzedawać, z czego produkować, ile płacić za pracę itd. oraz co najmniej z jednej jednostki realizującej materialne procesy gospodarcze, np. takie jak produkcja, sprzedaż, transport, komunikacja, deponowanie i pożyczanie pieniędzy”<sup>6</sup>.

Współczesne spojrzenie na przedsiębiorstwo jako działającą organizację jest znacznie szersze. Funkcjonowanie firmy w konkurencyjnym środowisku sprawia, że elementy składowe przedsiębiorstwa działają w pewnym zakresie w sposób autonomiczny. Muszą one jednocześnie liczyć się z tym, że odpowiadają nie tylko za dotrzymanie warunków ustalonych w założeniach procesu technologicznego (bo to, przy powszechnym wdrażaniu systemów jakości, jest w pełni zrozumiałe), lecz przede wszystkim, że powodują koszty i tworzą zyski oraz odpowiadają za wynik końcowy (zysk lub stratę) działalności całej firmy.

<sup>3</sup> Zob. szerzej: T. Kotarbiński, *Głos w dyskusji*, w: T. Pszczołowski. 1973, s. 52.

\* A. Noga, *Przedsiębiorstwo*, Encyklopedia biznesu. Warszawa 1995, s. 694.

## 1. Przedsiębiorstwo jako system społeczno-techniczny

**Systemem jest zbiór elementów oraz relacji zachodzących między nimi.** Kenneth E. Boulding wyodrębnił systemy ustawiając je w porządku, w którym głównym kryterium jest stopień ich złożoności. Na szczeblu najniższym usytuowane zostały składające się z elementów niezmiennych struktury statyczne (atomy, cząsteczki, kryształy): następnie proste systemy dynamiczne (np. mechanizm zegarowy) oraz złożone systemy dynamiczne (np. mechanizmy sterowania - serwomechanizmy). Po nich Boulding wyróżnia proste systemy ożywione (komórki organizmów żywych): organizm zwierzęce, organizm ludzki; następnie systemy społeczno-kulturowe i symboliczne. Do systemów społeczno-kulturowych zalicza on między innymi organizacje [L. von Bertalanffy, 1984, s. 44; Beer, 1966, s. 13; Koźmiński, 1979, s. 27-34].

**Przedsiębiorstwo tworzą ludzie pełniący w nim określone funkcje i czynności, którzy za pomocą odpowiednio dobranych zasobów i metod działania zdolni są wykonywać wyznaczone zadania.** Przedsiębiorstwa nie są więc tylko układami społecznymi, lecz zawierają w sobie niezbędne do ich istnienia zasoby rzeczowe (w tym techniczne), energetyczne i finansowe. Fakt, że przedsiębiorstwa jako organizacje są tworcami społecznymi powoduje, że wchodzą one w stosunki z innymi podmiotami gospodarczymi i instytucjami, które mają na nie wpływ. Urzędy centralne oddziałują na urzędy lokalne, hurtownie na działalność sklepów, organizacje konsumenckie na producentów itd. Jedne organizacje są więc zależne od innych. Mimo że są w pewnym stopniu wyodrębnione ze społeczeństwa, które stanowi ich otoczenie, są jednak na tyle otwarte, że podlegają różnego typu oddziaływaniom: politycznym, prawnym, gospodarczym, demograficznym itp.

**Przedsiębiorstwo jest więc otwartym, działającym systemem społecznym, w skład którego wchodzi ludzie i rzeczy.** Przedsiębiorstwo tworzone jest po to, by realizować konkretne cele. Sprawna, dynamiczna firma posiada zdolność ich korygowania i w razie potrzeby (konieczności) wyznaczania nowych. Przedsiębiorstwo charakteryzuje się specyficzną budową, w której daje się wyodrębnić układ hierarchiczny oraz strukturą, którą jest zbiór relacji zachodzących pomiędzy jego elementami (zarządem, dyrekcją, wydziałami produkcyjnymi, działami pomocniczymi). Często przedsiębiorstwa bardzo podobne pod względem spełnianych funkcji, ilości ludzi i wyposażenia technicznego różnią się właśnie relacjami w nich występującymi. W każdym przedsiębiorstwie występuje element kierujący, którego działanie warunkuje funkcjonowanie firmy. Rolę tę spełnia zarząd, którego pracami kieruje prezes zarządu lub dyrekcja z dyrektorem generalnym (naczelnym). W przedsiębiorstwach kierowanych według kontraktu menedżerskiego funkcję kierownika pełni zarządca. W gospodarce morskiej tego typu sposób kierowania przyjęto między

innymi w Gdańskiej Stoczni Remontowej i Stoczni Remontowej Nauta<sup>7</sup> Natomiast tam gdzie istniała konieczność wprowadzenia zarządu komisarycznego, przedsiębiorstwem kieruje zarządca komisaryczny.

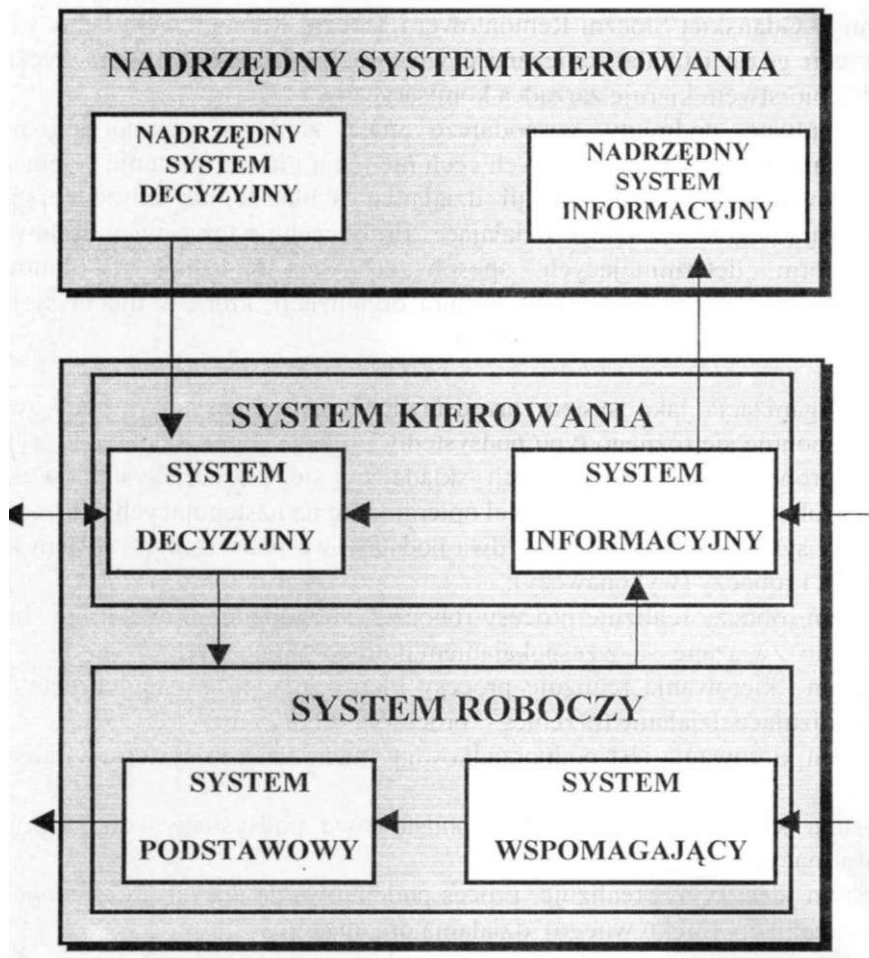
Sprawne podmioty gospodarcze mają zdolność samoorganizowania i doskonalenia się. Takie, które tych cech nie mają i nie są w stanie opracować i zrealizować prorynkowej strategii działania, w bliższej lub dalszej perspektywie ulegają degradacji. Długo działające firmy cechuje też pewien zestaw wartości i norm determinujących sposób zachowań jej członków. Stanowi je ukształtowana przez środowisko kultura organizacji, która w ujęciu systemowym nie zawsze bywa odzwierciedlana.

Organizacja jako system przedstawiana jest w postaci modeli, w których eksponuje się różnego typu podsystemy i relacje. Piotr Sienkiewicz [1989. s. 167] proponuje model organizacji składający się z dwóch systemów: kierowania i roboczego. Buduje on model opierając się na następujących założeniach:

- 1) każdy system działania tworzą dwa podstawowe podsystemy - system kierowania i roboczy (wykonawczy);
- 2) system roboczy realizuje procesy robocze, energomateriałowe, które bezpośrednio związane są z zaspokajaniem potrzeb społecznych;
- 3) system kierowania realizuje procesy kierowania, informacyjno-decyzyjne, organizujące działanie (przebieg procesów roboczych);
- 4) system kierowania jest podporządkowany nadrzędnemu systemowi kierowania;
- 5) system kierowania tworzą dwa podstawowe podsystemy - decyzyjny oraz informacyjny;
- 6) system decyzyjny realizuje proces podejmowania decyzji niezbędnych dla racjonalnego (efektywnego) działania organizacji;
- 7) system informacyjny realizuje procesy zbierania, przesyłania, przetwarzania, przechowywania i udostępniania informacji zgodnie z potrzebami systemu decyzyjnego.

W organizacji przedsiębiorstwa ten względnie prosty model ma swoje rzeczywiste odzwierciedlenie w postaci systemu kierowania firmą, do którego należą (w zależności od wielkości instytucji, jej przeznaczenie i rozpiętości kierowania): dyrektor, zastępca ds. ekonomicznych, zastępca ds. sprzedaży, szef logistyki, kierownik marketingu. System roboczy stanowią natomiast wydziały produkcyjne. Sprawność działania obu tych systemów, a więc i skuteczność wykonywania podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, jest ściśle uzależniona od elastyczności i efektywności systemu informacyjnego.

<sup>7</sup> Por. M. Grzybowski M., Raport. Gdańska Stocznia Remontowa; Raport. Stocznia Remontowa „Nauta”, Życie Gospodarcze nr 11/1995.

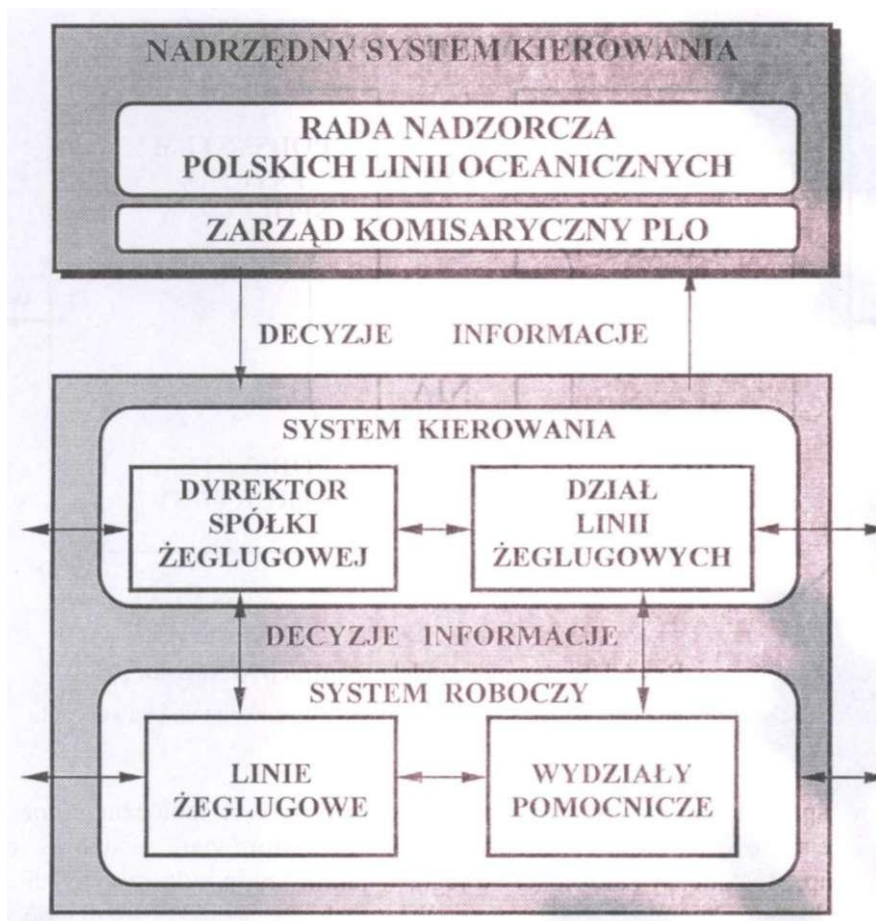


Rys. 3.1. Ogólny model organizacji według P. Sienkiewicza

Źródło: P. Sienkiewicz, *Systemy kierowania*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 167

Rodzaj wykonywanej działalności (produkcja, usługi, działalność „non-profit”) będzie narzucał podstawową strukturę organizacji i wyznaczał, co jest systemem podstawowym, a którym wydziałom przypisane zostaną funkcje wspomagające. W przedsiębiorstwie nastawionym na sprzedaż bezpośrednią kierownik działu dystrybucji będzie równie ważny jak kierownik wydziałów odpowiedzialnych za produkcję. Funkcje pomocnicze spełniać będzie dział logistyki, wydział ekonomiczny, administracyjny, techniczny itp.

W każdej organizacji wyróżnić można zbiory określonych relacji, które występują w formie wyodrębnionych lub wzajemnie powiązanych struktur. Są to relacje: między nadawcami i odbiorcami informacji (struktury informacyjne), między decydentami, które tworzą strukturę decyzyjną oraz między informatorami a decydentami tworzące strukturę informacyjno-decyzyjną.



Rys. 32. Spółka żeglugowa - ogólny model systemu (wariant)

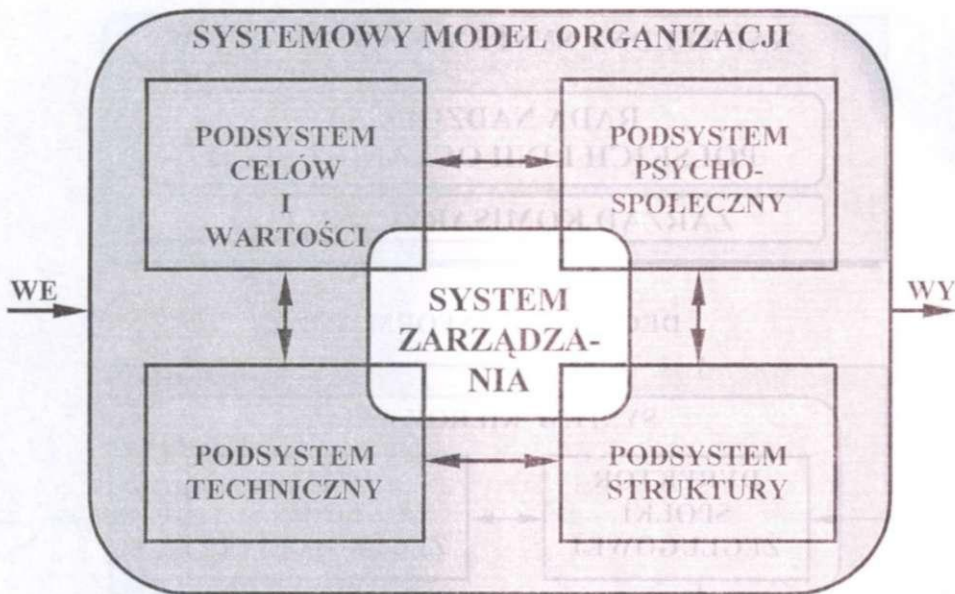
Źródło: Opracowanie własne

Relacje między realizatorami a informatorami stanowią strukturę roboczo - informacyjną, natomiast między decydentami a wykonawcami - strukturę decyzyjno-roboczą. W organizacji otwartej, a taką jest każde przedsiębiorstwo, istotną rolę odgrywają relacje systemu i wchodzących w jego skład podsystemów z otoczeniem. W tym przypadku są to relacje między decydentami szczebla wyższego i niższego oraz między informatorami obu szczebli a także relacje poziome zachodzące między elementami organizacji kooperujących lub będących w opozycji.

Model organizacji eksponujący jej charakter społeczno-techniczny prezentuje Marcin Bielski [1992, s. 81-95].

**Podsystem celów** i wartości wyraża związki organizacji z otoczeniem oraz jest wypadkową indywidualnych cech i aspiracji jej członków. Jako pod-





Rys.3.3. Systemowy model organizacji M. Bielskiego

Źródło: M. Bielski. *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 86

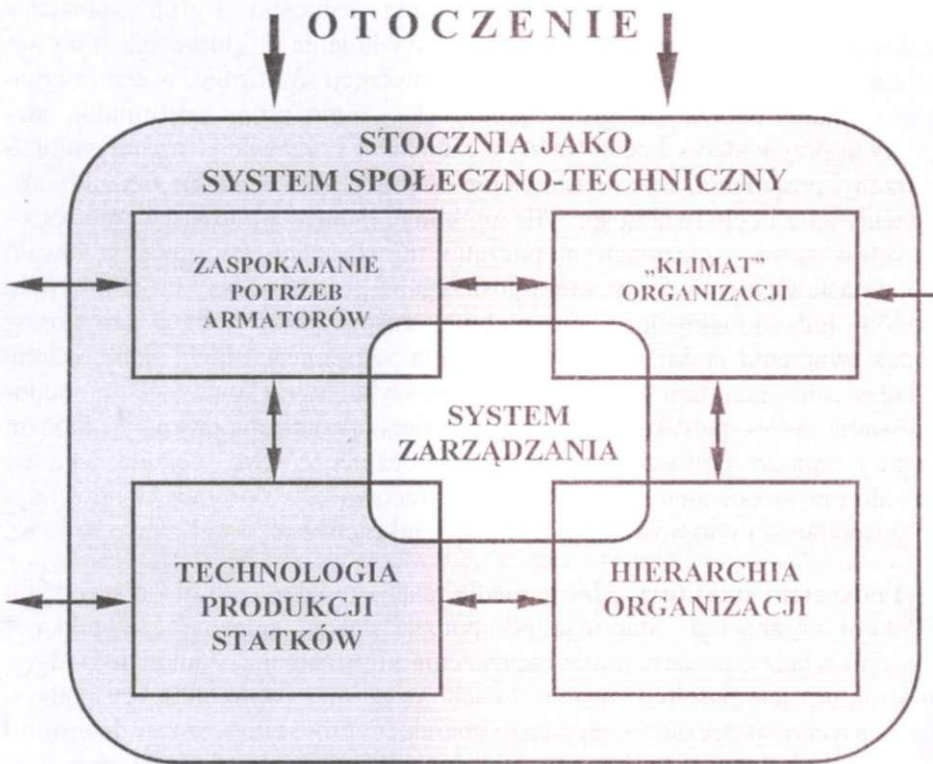
system społeczny organizacja realizuje wyznaczone cele społeczne. Otoczenie społeczne stanowi jej źródło zasileń o charakterze kulturowym. Podobne organizacje, np. stocznie, w zależności od tego, w jakim kręgu kulturowym funkcjonują, w Japonii, Niemczech, Hiszpanii, Włoszech czy Polsce - różnią się swoją wewnętrzną kulturą organizacyjną. Można nawet zaobserwować różnice w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw z jednego obszaru geograficznego i jednej branży. W przypadku przemysłu budowy statków, wyraźnie można odróżnić kulturę organizacji Stoczni Szczecińskiej od podsystemu celów i wartości panujących w byłej Stoczni Gdańskiej. Ujmując rzecz w dużym uproszczeniu, w tej pierwszej jako cel zasadniczy przyjęto doskonalenie technologii produkcji na poziomie światowym, w drugiej postawiono na przetrwanie i konsumowanie zaliczek armatorskich przeznaczonych na zakup środków do produkcji statków. Tylko za pomocą tych dwóch przykładów można potwierdzić tezę, że podsystem celów i wartości budowany jest w decydującym stopniu przez członków organizacji, którzy wnoszą w jej życie cele i wartości indywidualne.

**Podsystem techniczny** obejmuje znajdującą się w organizacji technikę i wykorzystywaną przez nią technologię. Każde przedsiębiorstwo jest pewnym systemem technicznym, w którym ludzie działają, a jednocześnie - go obsługują-

Podsystem psycho-społeczny obejmuje jednostki i grupy społeczne wchodzące w skład organizacji, ich cele indywidualne i zbiorowe, motyw, role społeczne, stosunki władzy i wzajemne interakcje. W firmie, w cieniu organizacji formalnej tworzą się grupy koleżeńskie i inne grupy nieformalne mające swych przywódców i cele. Każdy z członków organizacji ma indywidualne potrzeby, pragnienia, cele i nastawienie do pracy. Indywidualne oraz zbiorowe oczekiwania i cele tworzą specyficzny klimat danego środowiska. We wspomnianych wcześniej stoczniach na początku transformacji ustrojowej panowało podobne nastawienie do firmy, którą postrzegano przede wszystkim jako źródło dochodów indywidualnych, a nie podmiot zaspokajania potrzeb armatorów i ośrodek tworzenia zysku. Ponieważ Stocznia Szczecińska miała słabe oparcie we władzy centralnej, tam grupy pracownicze szybciej przekonały się do podporządkowania celów partykularnych celom całego przedsiębiorstwa. W Stoczni Gdańskiej zaplecze polityczne gwarantowało bezpieczeństwo socjalne, lecz zahamowało przystosowanie się mentalności pracowników do pracy w nowej sytuacji gospodarczej i doprowadziło firmę do bankructwa.

Podsystem struktury odzwierciedla relacje między ludźmi i rzeczowymi elementami organizacji. Stanowią go: podział zadań, zależności wynikające z hierarchii władzy, procesy pracy i sprzężenia informacyjne. Zadaniem podsystemu struktury jest harmonizowanie dwóch wcześniej wymienionych podsystemów - psycho-społecznego, mającego charakter probabilistyczny i deterministycznego podsystemu technicznego. Niesprawny podsystem struktury doprowadza do rozharmonizowania wewnętrznej organizacji przedsiębiorstwa. W Stoczni Gdańskiej o polityce przedsiębiorstwa przez ponad pięć lat decydowali w znacznym stopniu przedstawiciele załogi, którzy dysponowali 40-procentowym udziałem w pakiecie kapitałowym stoczni. Taka struktura własnościowa powodowała, że działania kierownictwa przedsiębiorstwa podporządkowane były krótkofalowej polityce zaspokajania potrzeb szerokiej rzeszy pracowników, a nie celom strategicznym, które były znane, lecz realizowane z dużymi oporami i opóźnieniami.

Podsystem zarządzania spełnia dwie aktywne role - reguluje stosunki wewnątrz organizacji i wyznacza zakres relacji z otoczeniem. Łącząc wszystkie podsystemy spełnia funkcję koordynacyjną. W relacjach z otoczeniem, podsystem zarządzania odpowiada za czynne i bierne przystosowanie się do otoczenia organizacji jako całości oraz poszczególnych jej części. Aktywny i twórczy podsystem zarządzania, w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu, koryguje lub wyznacza nowe cele organizacji, usprawnia strukturę wewnętrzną, modernizuje technikę i technologię, przekształca system kierowania ludźmi. W Stoczni Szczecińskiej przyjęto strategię skracania cykli produkcji i przez to zmniejszania kosztów wytwarzania. W celu ściślejszego wiązania kosztów z konkretnymi produktami, do jakich należą statki, przyjęto system budżetowa-



Rys. 3.4. Stocznia jako system społeczno-techniczny (wariant)

Źródło: Opracowanie własne

nia produkcji pojedynczych jednostek. Jednocześnie, w tempie rzadko spotykanym na świecie produkcję przystosowano do poziomu, który pozwolił na uzyskanie certyfikatu jakości ISO 9001 przyznanego przez Germanischer Lloyd, niemiecką firmę specjalizującą się w ocenie jakościowej produkcji statków. Był to pierwszy certyfikat jakości przyznany w polskim przemyśle okrętowym i jeden z pierwszych w kraju.

W ujęciu systemowym otoczenie organizacji definiuje się jako zbiór elementów, które jej nie stanowią. W ujęciu marketingowym realne otoczenie organizacji stanowią nabywcy produktów i konkurenci, społeczeństwo, system ekonomiczny i prawny państwa. Organizacje gospodarcze (stocznie wytwórcze i remontowe, firmy żeglugowe, spedytorzy, porty) są systemami względnie otwartymi. To znaczy, są wyodrębnione z rynku tylko na tyle, ile potrzeba dla ich sprawnego funkcjonowania. Ujmując rzecz obrazowo, morski port handlowy.

<sup>18</sup> Zob. szerzej: M. Grzybowski, Stocznia Szczecińska S.A., Udana transformacja. **Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska**, nr 3/1996.

z wyjątkiem administracji zapewniającej wewnętrzną organizację, jest praktycznie całkowicie otwarty dla klienta, natomiast w stoczni, gdzie realizowane są wyspecjalizowane procesy produkcyjne, klient styka się z zamówionym produktem poprzez pośrednika, którym jest inżynier prowadzący budowę, firma kontrolująca jakość wykonywania statku w fazach cyklu technologicznego. Jest to jednak daleko idące uproszczenie w pojmowaniu systemu mniej lub bardziej otwartego. W rzeczywistości nastąpiła zdecydowana zmiana „mentalności” przedsiębiorstw wszelkiego typu z produkcyjnej na marketingową, a ta narzuca każdej firmie konieczność otwarcia na sygnały płynące z rynku [Hingston, 1994, s. 13-16; Stewart. 1994. s. 391-393; Ansoff, 1985, s. 45-74]. Na przykład, w Gdańskiej Stoczni Remontowej, która jest największym tego typu zakładem w Europie, znajomość jednego języka obcego obowiązuje już na poziomie brygadzysty. Dzieje się tak dlatego, że klienci składający zamówienie na remont jednostki lub ich przedstawiciele, niezwykle wnikliwie kontrolują przebieg remontu każdego urządzenia i każdego fragmentu kadłuba. Jak wspomniano, nie tylko klienci stanowią otoczenie organizacji, choć należą do najważniejszych jego składników.

**Otoczenie** każdego rodzaju instytucji składa się z czynników materialnych i niematerialnych. Do składników materialnych w przypadku działalności gospodarczej zalicza się inne podmioty gospodarcze, takie jak producenci, instytucje finansowe, konsumenci (szerzej: gospodarstwa domowe), nabywcy instytucjonalni (firmy, armatorzy), instytucje państwowe i lokalne stanowiące reguły działalności gospodarczej na danym obszarze. Istotnym elementem otoczenia materialnego są warunki naturalne, w jakich działa organizacja gospodarcza. Do niematerialnych składników otoczenia zalicza się między innymi modę, nastroje społeczne, „good will” (dobra opinia o firmie, produkcie), poziom wykształcenia konsumentów, strukturę społeczną (w której działa firma, lub do której adresuje swoją produkcję), kulturę i zwyczaje panujące w danej społeczności (grupie konsumentów) itp.

Rynkowy charakter współczesnej gospodarki powoduje, że między organizacjami a otoczeniem zachodzą relacje wpływu i zależności. Dotyczy to zarówno organizacji nastawionych na zysk jak i „non-profit”. Chcąc utrzymać się na rynku, przedsiębiorstwa muszą badać systematycznie otoczenie, jego oczekiwania i możliwości absorpcji własnej produkcji z jednej strony, a z drugiej strony - wpływać na otoczenie poprzez rozszerzanie lub uatrakcyjnianie swojej oferty, a także poszukiwanie źródeł tańszych oraz lepszych zasobów i technologii. Na przykład. Stocznia Szczecińska, która ze swoją ofertą wchodziła na rynek niemiecki, zakupiła w niemieckim biurze projektowym plany jednostki odpowiadające standardom tamtego rynku. W ten sposób zaoszczędzono czas przeznaczany zwykle na negocjowanie wyposażenia i technologii produkcji statku. Zakupiony projekt stał się podstawą budowy najdłuższej w historii serii statków do przewozu kontenerów. Natomiast Stocznia Gdańska postanowiła pro-

dukcję jednostek realizować na podstawie własnych projektów. Oprócz innych czynników, takie podejście spowodowało, że jednostki posiadały zbyt bogate wyposażenie w stosunku do spełnianych funkcji i oczekiwań armatorów. Znacznie obciążało to koszty i wydłużało czas produkcji (jednostki były przeinwestowane). W przypadku przedsiębiorstw zorientowanych prorynkowo reakcją na zmianę otoczenia będzie podjęcie działań dostosowawczych polegających na zmianie (rozszerzeniu) profilu produkcji albo na takiej reorganizacji firmy, która spowoduje zwiększenie „elastyczności” jej struktur organizacyjnych oraz przystosowanie ich do bieżących i przyszłych wymagań rynku. W praktyce polegać to może na dywersyfikacji albo ^pecjalizacji produkcji, zintensyfikowaniu działań modernizacyjnych, usprawnieniu lub wymianie technologii, rozwinięciu działalności marketingowej itd.



Rys. 3.5. Strukturę przedsiębiorstwa

Źródło: B. Pełka. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego. Część 1. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle **ORGAMSZ**, Warszawa 1994

Strukturę każdego podmiotu gospodarczego można opisać jako kombinację dwóch układów - podmiotowego i przedmiotowego [Pełka, 1994]. Struktura podmiotowa obejmuje organizację i zarządzanie przedsiębiorstwa, jego sferę finansowo-ekonomiczną oraz układ właścicielski. Struktura przedmiotowa obejmuje personel, technologię i organizację produkcji.

W obszarze organizacji i zarządzania do niedostatków przedsiębiorstw gospodarki morskiej należało niedopasowanie struktur organizacyjnych i systemów kierowania do gospodarki rynkowej, niedostosowanie komórek ekonomiczno-finansowych do ekonomicznego wspomagania kierowania przedsiębiorstwami.

zbyt wysokie zatrudnienie i niska wydajność pracy. W celu dostosowania organizacji i kierowania przedsiębiorstw do działania w warunkach gospodarki rynkowej zachodziła konieczność dokonania przebudowy organizacyjnej polegającej na uwzględnieniu warunków panujących na konkretnym rynku. Praktycznie we wszystkich badanych przedsiębiorstwach pojawiła się potrzeba racjonalizacji zatrudnienia. Jednak najważniejszą sprawą były zmiany w sferze finansowo-ekonomicznej, których celem było przekształcenie roli komórek ekonomicznych przedsiębiorstwa. Dominujące do niedawna funkcje ewidencyjne zostały zmienione na zarządczo-kontrolne.

Usprawnienie organizacji wymagało dostosowania przedsiębiorstw do otoczenia rynkowego. W praktyce funkcjonowania gospodarki rynkowej dominują organizacje o strukturze dywizjonalnej i holdingowej. Ponadto powszechne są struktury: zadaniowa, macierzowa i hybrydowa [Pełka. 1994]. Pierwszy rodzaj organizacji opiera się na centralizacji kontroli i decentralizacji uprawnień. Kierownicy wyodrębnionych zakładów ponoszą pełną odpowiedzialność za efekty produkcyjno-ekonomiczne. Całością firmy kieruje biuro generalne. W strukturze holdingowej jednostki gospodarcze posiadają osobowość prawną oraz znaczną samodzielność w formułowaniu i realizacji celów o charakterze strategicznym. W obu typach organizacji formułuje się wspólne cele długofalowe, wytycza rynki docelowe, kumuluje się środki na prace badawczo-rozwojowe, strategiczne zadania i inwestycje. W strukturze zadaniowej preferuje się samodzielność i inicjatywę pracowników oraz komórek organizacyjnych; w strukturze macierzowej zespoły realizują zadania w układach poziomych przenikających się z pionami funkcjonalnymi: w strukturze hybrydowej z całości przedsiębiorstwa wyodrębniona jest część zmienna (hybryda), do której włączone są zazwyczaj komórki sztabowe wspomagające procesy kierowania przedsiębiorstwem.

## 2. Zmiany w przedsiębiorstwach zorientowanych rynkowo

Przedsiębiorstwo jest organizacją immanentnie związaną z rynkiem, który umożliwia spełnianie funkcji przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość, czyli innowacyjność gospodarcza [Schumpeter. 1960] może bowiem zostać w pełni zrealizowana poprzez uczestnictwo w rynku. W odróżnieniu od przedsiębiorczości indywidualnej, w przypadku podmiotu gospodarczego mamy do czynienia z grupową przedsiębiorczością zorganizowaną. Takie podejście sprawiło, że jak zauważa Mark Blaug [1994. s. 472] „Schumpeter poszedł **dalej niż** jego **poradnicy [podkreślenie MG]** uznając, że dana osoba może być przedsiębiorcą wtedy gdy realizuje jakieś innowacje, ale traci ten charakter z chwilą, gdy ugruntuje **już** pozycję swego przedsiębiorstwa i przejdzie do kierowania nim w sposób rutynowy”. W toku wzrostu i ewolucji przedsiębiorstw nastąpiło rozwarstwienie własności, władzy i wykonawstwa - trzech podstawowych atrybutów

firmy z okresu wczesnokapitalistycznego. Powstanie spółek akcyjnych, a z czasem rozproszenie akcji i system pełnomocnictw udzielali)cli zarządom spółek sprawiły, że własność przestała stanowić podstawowy atrybut władzy. Ale zarówno większościowy pakiet akcji jak i możliwość decydowania o składzie kierownictwa firmy nie zawsze stanowią gwarancję optymalnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Stocznia Gdańska była jednym z pierwszych przedsiębiorstw, którego załoga otrzymała pakiet 40 procent akcji. Reszta udziałów pozostała w dyspozycji Skarbu Państwa, a jego reprezentantem został wyznaczony imiennie wojewoda gdański Maciej Płażyński. Pracownicy przedsiębiorstwa stali się więc współwłaścicielami firmy, a ich przedstawiciele zasiedli w radzie nadzorczej i mieli dokładny wgląd w strategię i politykę przedsiębiorstwa. Mimo to, kierownictwo, które niesprawnie zarządzało przedsiębiorstwem, dopuszczało do zawierania nierentownych kontraktów, przerostu zatrudnienia i nic podejmowało przedsięwzięć modernizacyjnych, było tolerowane przez, ponad dwa lata. Biorąc pod uwagę, że realizacja kontraktu trwa około dwóch lat, to efekt nieprawidłowej działalności marketingowej zadziałał jak bomba z opóźnionym zapłonem kontraktów, nie dosyć, że nierentowne, były realizowane ze znacznym opóźnieniem. Statki oddawano armatorom z trzy-, cztero-, a nawet ośmiomiesięcznym opóźnieniem. Jeśli weźmie się pod uwagę, że za każdy dzień przeterminowanej dostawy stocznia płaci od 5 do 8 tysięcy USD, to można sobie wyobrazić, że z każdym podpisanym kontraktem na nowy statek wzmagало się niebezpieczeństwo zadziałania efektu śnieżnej kuli. Kontrakty podpisane latach 1992-1993 spowodowały więc lawinowy wzrost zadłużenia w latach 1994-1995, co doprowadziło praktycznie do upadku stoczni, mimo wcześniejszej zmiany kierownictwa przedsiębiorstwa i renegocjonowania z armatorami terminów oddania jednostek. Podobna sytuacja wystąpiła w Polskich Liniach Oceanicznych.

Nieprawidłowo podpisana przez PLO umowa o dzierżawę kontenerów kosztowała 8,5 mln dolarów. W innym przypadku liniowy armator dzierżawił od jednej z firm żeglugowych dwa semikontenerowce „POL-EUROPE” i „POL-ASIA” (o wartości 66 mln DM każdy) na zasadach „bare boat charter” (czarterujący wynajmuje od właściciela statek na dłuższy okres, w\znaczą kapitana i angażuje załogę oraz pokrywa wszelkie bieżące koszt\). Niekorzystna umowa spowodowała, że do eksploatacji statków trzeba było dopłacać ponad 6,5 tys. USD dziennie, a ponadto spłacać systematycznie aż do 2003 roku rozłożoną na raty kwotę ponad 100 mln DM. Z chwilą przejęcia statków w czarter, PLO zapłaciło za niejedną trzecią ich wartości (około 40 mln USD) i zgodnie z podpisaną umową mogło wejść w ich posiadanie dopiero w XXI wieku. W gdańskim porcie handlowym przekazano załodze za niską cenę udziały w przedsiębiorstwach utworzonych z wydziałów i rejonów portu. Załogi i kierownictwa wielu z nich miały istotne problemy z dostosowaniem się do otoczenia rynkowego, co spowodowało zapaść kilku słabszych spółek pracowniczych.

## 2.1. Reorganizacja

Zmiany w otoczeniu **gospodarczym sprawiają**, że przedsiębiorstwa i instytucje finansowe, aby przetrwać muszą się rozwijać. Jednym z najczęściej podejmowanych działań jest reorganizacja, która umożliwi wypełnianie dotychczasowej lub skorygowanej misji w nowej rzeczywistości. Zmiana to „fakt, że (...) coś staje się inne niż dotychczas”<sup>10</sup>

Istota reorganizacji zawiera się w tym, że dotyczy zarówno zmian struktur organizacyjnych jak i relacji między ludźmi i rzeczami oraz zasobami rzeczowymi i niematerialnymi, które tworzą instytucję (przedsiębiorstwo). Reorganizować, według autorów *Słownika języka polskiego*, oznacza w ujęciu czynnościowym „dokonywać reorganizacji”, a w ujęciu rzeczowym: „zmieniać organizację czegoś: organizować coś na nowo. w inny sposób”<sup>11</sup>. Należy wziąć pod uwagę, że często wraz ze zmianą organizacji dochodzi do przeobrażenia funkcjonującego w niej systemu wartości, jej kultury. W praktyce oznacza to, że jeśli następuje przebudowa przedsiębiorstwa zorientowanego na produkcję w firmę zorientowaną na klienta, to realizuje nie tylko rozbudowę pionu odpowiedzialnego za marketing, lecz przede wszystkim dąży się do zmiany myślenia kierowników i pracowników' wykonawczych oraz filozofii funkcjonowania organizacji gospodarczej jako całości.

Reorganizacja w firmie nie zawsze oznacza postęp. Źle przeprowadzana zmiana organizacyjna, która nie prowadzi do przystosowania się firmy do zmiany w otoczeniu, powodować może regres, a nawet upadek przedsiębiorstwa. Tak stało się w przypadku Stoczni Wisła, która po utracie rynków docelowych nie była w stanie dostosować organizacji do nowej sytuacji rynkowej. Podobna sytuacja nastąpiła w Stoczni Północnej, która po utracie odbiorców okrętów i jednostek specjalnych dokonała radykalnej konwersji produkcji i rozpoczęła produkcję statków i kadłubów jednostek rybackich. Kierownictwo stoczni nie przeprowadziło jednak głębokiej restrukturyzacji polegającej na dostosowaniu struktur i filozofii funkcjonowania firmy do nowych warunków działania. W efekcie od początku transformacji organ założycielski kilkakrotnie dokonywał zmiany kierownictwa przedsiębiorstwa.

Zmiany w organizacjach mogą być: samoistne (kiedy inicjatywa rodzi się wewnątrz organizacji) lub wymuszone przez otoczenie; rozwojowe (gdy poprawia się sprawność instytucji), albo zachowawcze (kiedy utrzymuje się dotychczasowy poziom zorganizowania). Zmiany ocenia się jako pozytywne, jeśli realne wyniki użyteczne przewyższają nakłady, a negatywne, jeśli osiągnęte wyniki są ujemne. Z obserwacji zachowań przedsiębiorstw gospodarki morskiej widać wyraźnie, że tam gdzie dokonywano zmian o charakterze zachowawczym, wcześniej czy później następowała eliminacja **firm** z rynku. Dało się to zaobser-

<sup>10</sup> M. Szymczak (red.). *Słownik języka polskiego*, PWN. Warszawa 1981. s. 10.i9.

<sup>11</sup> M. Szymczak (red.). *Słownik języka polskiego*. PWN. Warszawa 1981. tom UI s. 45.



wować na przykładzie byłego przedsiębiorstwa handlu zagranicznego Navimor, którego obroty uzależnione były od rynku byłego ZSRR. Po 1989 roku przedsiębiorstwo zostało przekształcone w kilkanaście spółek pracowniczych, z których tylko cztery utrzymały się na rynku po sześciu latach działalności w gospodarce nowego typu.

Wśród czynników decydujących o podjęciu zmian organizacyjnych wymienia się:

- zmiany w otoczeniu rynkowym;
- postęp techniczny implikujący przemiany w technologii wytwarzania towarów i usług;
- zmianę czynników produkcji i rodzajów działalności.

## 2.2. Restrukturyzacja

Restrukturyzacja w przedsiębiorstwach polskiej gospodarki morskiej wynikała z konieczności przystosowania się do działania na rynku bez parasola ochronnego państwa. Podejście to odbiegało od ogólnej tendencji panującej w polskiej gospodarce, która według / Sapijaszki [1993. s. 30] polegała na traktowaniu zmiany jako celu samego w sobie „(...) a nie cech) systemu”<sup>11</sup>. B. Pełka [1992, s. 84] restrukturyzację przedsiębiorstwa definiuje jako „zmiany struktury produkcyjnej i organizacyjnej (...) w odniesieniu do techniki, technologii, form organizacji produkcji systemu zarządzania oraz jego statusu prawno-organizacyjnego”. Natomiast J. Penc [1994 s. 210] rozwija ten pogląd o element aksjologiczny wskazując, że „restrukturyzacja to ogół przedsięwzięć organizatorskich zmierzających do zmiany istniejącej struktury na nową, bardziej sprawną charakteryzującą się wyższą efektywnością, czyli organizacyjne, techniczne i ekonomiczne dostosowanie się firmy do wymagań zmieniającego się otoczenia zapewniające jej lepsze zaspokajanie potrzeb rynku i korzystniejszą współpracę”. Jeśli przyjmiemy, że w przedsiębiorstwie każda zmiana jest działaniem świadomym, to wtedy jej istota „(...) polega na przejściu organizacji gospodarczej ze stanu dotychczasowego do stanu innego jednoznacznie odmiennego”<sup>12</sup>, [Czermiński 1993, s. 144]. Aktywność przedsiębiorstwa w tworzeniu struktur jest warunkiem utrzymania ekspansywności firmy w kontaktach z rynkiem. Restrukturyzacja jest zespołem działań, którego zadaniem jest dostosowanie organizacji do rynku docelowego, ponieważ właśnie ten rynek weryfikuje skuteczność przeprowadzonych zmian. Do czynników determinujących procesy restrukturyzacyjne B. Wyżnikiewicz [1987, s. 20] zalicza: postęp techniczny i zmiany w technologii produkcji, wprowadzanie nowych metod zarządzania, zmiany w handlu za-

<sup>11</sup> Zob. szerzej: Z. Sapijaszka. *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. PWN, Warszawa 1993, s. 30 .

<sup>12</sup> Zob. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski. R. Rutka. *Organizacja i zarządzanie*. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993, s. 144 .

granicznym i współpracy międzynarodowej, rozwój substytucji czynników produkcji i rodzajów działalności oraz **zmiany** w krajowym popycie korkowym.<sup>14</sup> W gospodarce rynkowej podstawowym celem restrukturyzacji jest utrzymanie kontaktu z rynkami docelowymi, zachowanie dynamiki i konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez wszelkie działania usprawniające funkcjonowanie łańcucha wartości firmy. Upraszczając podejście Druckera, restrukturyzacja odnosi się więc do czterech sfer działalności firmy [Rusak, Kowalczyk, Frydryk, 1996, s. 13]: produkcyjnej (obejmującej procesy wytwarzania i działania logistyczne), organizacyjnej (przeobrażenia systemów zarządzania, kierowania, motywacyjnych, obiegu informacji i organizacji pracy), finansowej (koszty, rentowność, struktura zasobów kapitałowych i sterowanie płynnością finansową), marketingowej (produkty i możliwości jego sprzedaży, w tym kanałów dystrybucji, działań marketingowych, doboru kadry handlowej).

Prawidłowo przeprowadzona reorganizacja powinna zostać dokonana w następujących etapach:

- 1) rozpoznanie realnej (lub czasami wyimaginowanej) potrzeby;
- 2) konkretyzacja celu i zakresu przewidywanej **zmiany** organizacyjnej, która polega na przeprowadzeniu diagnozy stanu organizacji i otoczenia, zdefiniowaniu problemu, identyfikacji niesprawności;
- 3) opracowanie planu reorganizacji, w którym ująć należy metodę jej przeprowadzenia (kompleksową lub odcinkową), wybrać strategię **zmiany**, dokonać preparacji prac projektowych, zaprojektować warianty rozwiązań przeprowadzenia zmiany;
- 4) wykonanie planu reorganizacji;
- 5) przeprowadzenie kontroli i ocena dokonanej zmiany organizacyjnej.

Podjęcie się zmian organizacyjnych w firmie należy liczyć się ukrytym (podświadomym) lub jawnym oporem ze stron części pracowników (sił wykonawczych i kierowników szczebli pośrednich. W praktyce następowania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach gospodarki morskiej stwierdzano również opór przeciwko zmianom wśród członków naczelnego kierownictwa. Ponieważ zmiany organizacyjne wiążą się nierzadko z przesunięciami na stanowiskach, im bardziej będą one radykalne, tym większe towarzyszyć będą im emocje. Opory wobec zmian mogą wynikać z następujących przyczyn [Penc, 1992]:

- 1) niezrozumienia zmian w wyniku braku rzetelnej informacji;
- 2) braku pozytywnych doświadczeń w podejmowaniu nowych działań i związanej z tym obawy przed popełnieniem błędu;
- 3) obawy przed utratą prestiżu:

<sup>14</sup> B. Wyżnikiewicz, *Zmiany strukturalne w gospodarce. Prawidłowości i ograniczenia*. PWE. Warszawa 1987. s.20-21.

<sup>15</sup> A. Rusak, J. Kowalczyk, J. Frydryk, *Analizy finansowe w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw*. TNOiK, Zielona Góra 1996. s. 13.

- 4) założenia, że zmiany zwiększą wymagania, którym pracownik nie będzie w stanie sprostać;
- 5) założenia, że poparcie zmiany narazi współpracowników na straty;
- 6) faktu, iż zmiany są wprowadzane zbyt często;
- 7) dominacji w firmie skłonności do działania na podstawie starych wzorców;
- 8) sytuacji, że pracownicy nie ufają kierownictwu i obawiają się, iż korzyści ze strat nie wyrównają zmian;
- 9) założenia, że zmiana grozi pogorszeniem relacji między wysiłkiem a wynagrodzeniem i zadowoleniem prac\ :
- 10) faktu, iż zmiana nie uwzględnia utrwalonych w firmie wzorów i norm postępowania;
- 11) przekonania, że poparcie zmiany organizacyjnej oznacza przyznanie się do błędnych decyzji w przeszłości;
- 12) niekorzystnych warunków przeprowadzenia reorganizacji.

Opór przeciwko zmianom w organizacji osłabia się poprzez wyjaśnienie ich istoty i potrzeby, włączenie pracowników do ich przygotowania i przeprowadzenia, szkolenie oraz wsparcie tych podwładnych, którzy mają trudności z przystosowaniem się do nowych ról w zmienionej organizacji - prowadząc negocjacje z oponentami zmian. Dopuszcza się również manipulowanie osobami, które opierają się przeobrażeniom firmy oraz wymuszanie na podwładnych akceptacji dokonanych zmian za pomocą środków dyscyplinujących.

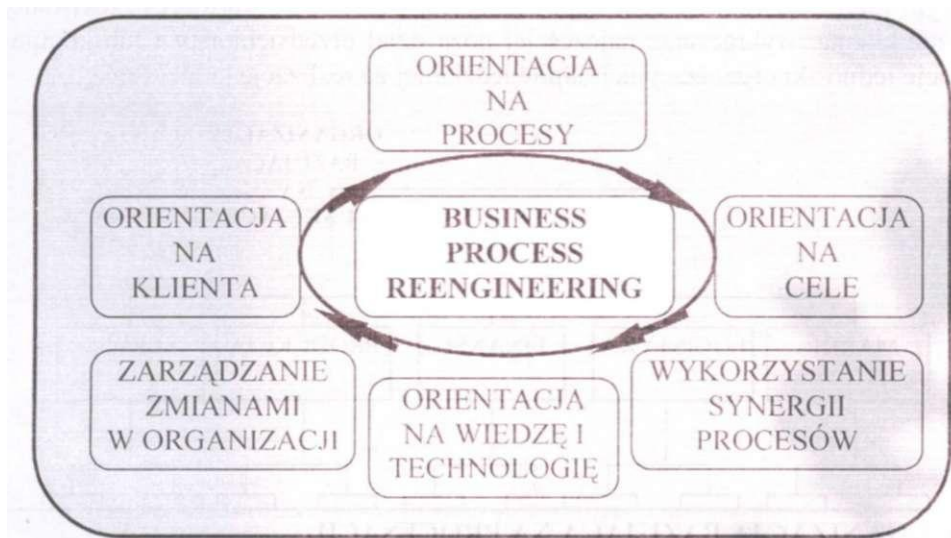
W praktyce organizacyjnej, ze względu na charakter, wyróżniamy restrukturyzację naprawczą oraz rozwojową, a uwzględniając kryterium działania - restrukturyzację finansową oraz komercyjną. W firmie możemy przeprowadzić restrukturyzację przedmiotową (obejmuje technikę i technologię, zmianę asortymentu, rynku itp.) oraz podmiotową (obejmuje **strukturę** własnościową i organizacyjną).<sup>45</sup>

### 2.3. Reengineering

Nakładające się zmiany w otoczeniu mikro- i makroekonomicznym powodowały, że powierzchowne, często „kosmetyczne” zmiany organizacyjne firmy nie wystarczały do utrzymania się na rynku i zapewnienia sprawności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Potrzebna była radykalna reorganizacja. Koncepcja i zespół rozwiązań obejmujący zespół głębokich zmian organizacyjnych przyjęły w ślad za literaturą angielskojęzyczną nazwę „business reengineering” ( w skrócie - BR) lub „business process reengineering” (BPR). Koncepcja BR zrodziła się w drugiej połowie lat 80. w trakcie prac prowadzonych przez Sloan School Massachusetts Institute of Technology w ramach programu „Management in the

<sup>45</sup> Opracowano na podstawie: B. Nogalski: *Zmiany w organizacjach*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski. R. Rutka. *Organizacja i Zarządzanie*. Gdańsk 1994.

90s". Michael Hammer i James Champy | Business Reengineering, wyd. polskie: Re-engineering w przedsiębiorstwie. 1996 - twórcy koncepcji BR podkreślają, że jej istotą jest kuracja przedsiębiorstwa poprzez radykalną zmianę jego organizacji pod kątem zorientowania na procesy gospodarcze. Od tego czasu pojawiło się wiele nowych nazw opisujących to samo pojęcie: business engineering, business process reengineering, business process redesign, process innovation. Business reengineering należy więc traktować jak instrument zarządzania przedsiębiorstwem korzystający z doświadczeń we wdrażaniu lean production, lean management, just in time, total quality management, czy benchmarking. Na rysunku 3.6. przedstawiono w ujęciu modelowym (podstawowym) istotę koncepcji BR, która postuluje korzystanie z nowoczesnej wiedzy, twórcze łączenie czynników decydujących o sprawności i efektywności reorganizacji.



**Rys. 3.6. Model Business Process Reengineering**

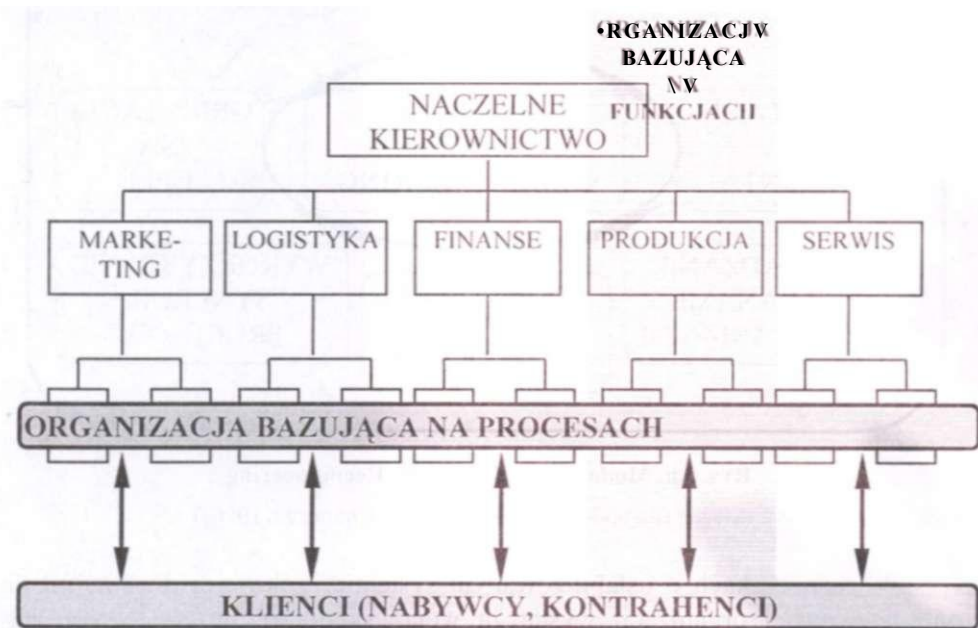
**Źródło:** Opracowanie własne (na podstawie: Hammer M., Champ J. [1996])

W gospodarkach o ustabilizowanym systemie rynkowym do utrzymania konkurencyjności organizacji wystarcza wciąż skupienie się na jednym lub dwóch wymienionych sposobach zarządzania firmą. Z obserwacji zachowań przedsiębiorstw gospodarki morskiej w okresie transformacji wynika, że wyszczuplenie struktur (lean management), wprowadzenie zasady „wszystko na czas” (just in time) czy procedur kompleksowego zarządzania jakością (TQM) nie zawsze przynosi zadowalające efekty ekonomiczne.

Dlatego też działania organizatorskie skoncentrowane na zaspakajaniu rynków docelowych w turbulentnych warunkach transformacji powinny się opierać na organizowaniu pracy wokół procesów i ich wyników. Jeśli przyjmiemy, że w przedsiębiorstwie zorientowanym rynkowo proces jest to zbiór wzajemnie

powiązanych zasobów (pracy, kapitału, technologii), które przekształcane są w celowo zorganizowanym łańcuchu działań w wartość dla klienta, to proces ten ma sens ekonomiczny tylko wtedy, jeśli w jego wyniku dochodzi do przyrostu wartości dodanej.

Fakt, że koncepcja Business Reengineering polega na reorganizacji, w wyniku której działanie przedsiębiorstwa bazuje na procesach, a nie na funkcjach, nie oznacza rezygnacji ze spełniania tych funkcji. W wyniku przeprowadzenia BR zmienia się układ powiązań między komórkami funkcjonalnymi. Logistyka, przygotowanie produkcji, produkcja, nadzór techniczny, gospodarka materiałowa, rachunkowość czy finanse nie funkcjonują we względnym wyodrębnieniu, lecz spełniają swe role w ramach przebiegających przez nie procesów. Procesy łączą więc funkcje jakby w układzie poziomym w zakresie umożliwiającym realizację funkcji celu odpowiadającej poziomowi wartości oczekiwanej przez klienta, wykraczając najczęściej poza dział przedsiębiorstwa lub kompetencje jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za realizację jednej funkcji.



Rys. 37. Organizacja stoczni wytwórczej - funkcjonalna i po BR (model)

Źródło: Opracowanie własne

Metodyka BPR przewiduje następujące etapy reorganizacji:

- rozpoznanie i wybranie rynku docelowego;
- wyodrębnienie i dostosowanie do tego rynku istotnych procesów;
- opracowanie mapy procesów i podprocesów odzwierciedlającej relacje pomiędzy istniejącymi i tworzonymi komórkami organizacji;

- opracowanie nowego lub wybór procesu pozwalającego na zaoferowanie wartości oczekiwanych przez klientów;
- ustalenie narzędzi pomiaru do oceny rezultatów wybranego procesu (np. rentowności przedsięwzięcia, cyklu wykonania, terminowości przebiegu faz procesu itp.);
- realizacja procesu;
- weryfikacja wybranego procesu przez samokontrolę (ocena sprawności organizacyjnej i efektywności ekonomicznej procesu) i zapoznanie się z opinią klienta, porównanie procesu z najlepszymi (benchmarking);
- projektowanie nowego lub dostosowanie działającego procesu do zmian na rynku;
- kontrola i ocena efektywności nowego (zmienionego) procesu, weryfikacja, korekta, rekonstrukcja następnego istotnego procesu.<sup>46</sup>

Przedmiotem reorganizacji mogą być zarówno procesy podstawowe jak i pomocnicze. Na przykład, w stoczni wyróżnić można następujące procesy podstawowe:

- badanie rynku i budowa portfela kontraktów;
- organizowanie finansowania kontraktów;
- projektowanie wyrobów (statków, konstrukcji pływających);
- przygotowanie produkcji;
- produkcja.

Do procesów pomocniczych w stoczni zalicza się:

- zarządzanie personelem;
- zarządzanie logistyką;
- zarządzania środkami finansowymi procesów.



Rys. 3.8. Proces gospodarczy „produkcja statku

Źródło: Opracowanie własne

Decyzja o dokonaniu w firmie reengineeringu powoduje:

- zmiany w ciągu czynności składowych realizacji procesu ignorujące w istotnym stopniu dotychczasowy układ organizacyjny;
- przypisanie zakresu czynności przewidzianych dla różnych stanowisk - do jednego stanowiska;
- zmiany w rozkładzie ciężaru odpowiedzialności, z preferencją delegowania uprawnień na niższe szczeble kierowania;

<sup>46</sup> Zob. szerzej: A. Kleniewski. Re-engineering - gruntowna zmiana całych procesów. Przegląd Organizacji nr 11/1997.

- skrócenie dróg przepływu informacji:
- ograniczenie funkcji kontrolnych:
- efektywne wykorzystanie **nowoczesnych** technologii, w tym narzędzi informatycznych.<sup>47</sup>

W wyniku reengineeringu dochodzi do zmian\ przebiegu szczególnie tych procesów, które mają ścisły związek z dostarczaniem do nabywcy oczekiwanych przez niego wartości. W stoczniach proces produkcji i remontów odbywa się w ścisłym związku z klientem i **profilowany** jest pod kątem jego zmieniających się potrzeb. Armatorzy promowi dostosowują pakiety usług do potrzeb i możliwości klientów. Przedsiębiorstwa połowowe posiadające porty i przetwórnice rozszerzają ofertę o nowe usługi.

INFORMACJA	KONTRAKTY	ORGANIZACJA	ODBIÓR
O RYNKU	NA ŁADUNEK	»ODROZY	PR/FZ". KLIENTA

Rys. 3.9. Model procesu gospodarczego "przewóz ładunku"

Źródło: Opracowanie własne

Efektom reengineeringu jest zmiana wagi i kompetencji poszczególnych elementów struktury organizacyjnej, *co* przejawia się odejściem od organizacji opartej na funkcjach na rzecz organizacji skupionej na procesach. Dotychczasowe działy, wydziały i sekcje zastępowane są przez specjalnie powołane zespoły procesowe obejmujące ludzi współpracujących przy realizacji całego procesu (a nie jak dotychczas - zadań). Zespół ten tworzy doraźnie, na czas określony lub okres istnienia zapotrzebowania ze strony rynku docelowego. Utworzenie zespołów procesowych implikuje zmianę kompetencji i obowiązków na stanowiskach włączonych w działania. Odpowiedzialność może dotyczyć realizacji prostych czynności (na przykład obsługi pasażera na promie) do współodpowiedzialności za realizację i wyniki całego procesu (kierowanie grupą wycieczkową, organizacja kongresu).

Funkcjonowanie w nowej sytuacji sprawia, że prawie każdy uczestnik zespołu procesowego czuje odpowiedzialność za poziom satysfakcji klienta. Pod tą presją częściej następuje zmiana zakresu produkcji, a nawet tworzenie wyrobu materialnego (towaru) przybiera charakter usługi. Praca w takim układzie staje się bardziej wielowymiarowa, przez co wymaga wyższych kwalifikacji wykonawcy, ale w przypadku zadowolenia klienta częściej przynosi satysfakcję. BR powoduje odejście od sztywnych systemów motywacyjnych. Podstawą wynagrodzenia staje się wkład pracy i jej wynik - tworzenie wartości dla klienta. Istotnym elementem jest różnicowanie wynagradzania kadry kierującej i pracowników wykonawczych. Następuje zmiana relacji między stałą częścią wynagrodzenia

<sup>47</sup> Tamże.

grodzenia a jej częścią ruchomą, na korzyść tej ostatniej. Premia związana jest ściśle z poziomem satysfakcji klienta.

Istotną zmianą jest również fakt, że tradycyjny rachunek kosztów i zysków zastąpiony zostaje rachunkiem kosztów i zysków wyodrębnionych procesów. Na przykład, w przedsiębiorstwie armatorskim ocenie efektywności ekonomicznej poddawana jest każda podróż. W Iransoceanie, który wykorzystuje chłodniowce do przewozu ryb z Morza Ochockiego do Polski, na podróż powrotną przez Atlantyk kontraktuje się ładunki z innych państw wymagające transportu w chłodniach. W ten sposób zapewnia się wykorzystanie ładowni statku i eliminuje podróżę bez ładunków.

### 3. Holding jako efekt zmiany organizacyjnej

Transformacja systemu gospodarczego i zmiany na rynku międzynarodowym powodują, że najbardziej dynamiczne firmy polskie dążą do dostosowywania do otoczenia metod działania i struktur. Porty, stocznie, firmy żeglugowe i spedycyjne funkcjonują praktycznie na rynku międzynarodowym. Dlatego przedsiębiorstwa, mimo działania w warunkach określonych przez krajowy system prawny, podejmują proces restrukturyzacji w celu adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu oraz efektywnego wykorzystania zasobów na dotychczasowych rynkach działania i nowych rynkach docelowych. Celem jest nie tylko „wyszczuplanie” struktur lecz również stworzenie organizacji „elastycznej” pozwalającej na szybkie dostosowywanie się do zmian w mikro- i makrootoczeniu. Takie cele w wielu przypadkach spełnia organizacja, której w rozwiniętych gospodarkach nadano nazwę: holding.

W państwach o gospodarce rynkowej holdingi powstawały w sposób naturalny wraz z rozwojem rynku i były efektem ewolucyjnego dostosowywania się do zmian w otoczeniu. W Polsce tego typu struktury tworzone są pod wpływem dużego tempa transformacji ustrojowej (gospodarczej, prawnej, społeczno-politycznej), najczęściej z inicjatywy kierownictwa borykającego się z dużą zmiennością otoczenia prawnego i społecznego. Organizacje typu holdingowego są coraz powszechniejsze w gospodarce morskiej, co skłania do rozpatrzenia ich podstawowych cech.

W polskiej praktyce gospodarczej coraz częściej spotkać można się z działalnością podmiotów gospodarczych, które przyjmują nazwę holdingów (na przykład Port Gdynia Holding SA) lub grup kapitałowych (na przykład Grupa Polskich Linii Oceanicznych. Grupa Polskiej Żeglugi Morskiej). Wynika to z dążenia do konsolidacji kapitałów jednostek gospodarczych następującej z co najmniej kilku powodów. Z jednej strony wynika to najczęściej z dążenia do zwiększenia wewnętrznej przejrzystości funkcji i sprawności organizacyjnej firmy, z drugiej - do koncentracji jej potencjału ekonomicznego. Holdingi tworzone są również w celu usprawnienia działań marketingowych i umocnienia pozy-



cji konkurencyjnej na rynku. Tworzeniu grup kapitałowych sprzyja też polskie prawo, a szczególnie ustawa z 15 lutego 1992 r. znowelizowana 13 października 1995 roku, która wprowadza szczególne zasady opodatkowania spółek tworzących tak zwaną grupę podatkową.

Grupy kapitałowe zaczęły powstawać już w XIX wieku, będąc jedną z form koncentracji kapitału we wczesnym już okresie rozwoju gospodarki rynkowej. Szczególnie burzliwy rozwój tej formy współdziałania prawnie niezależnych podmiotów przypada na przełom XIX i XX wieku. Kolebką holdingów są Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, których rząd już od początku lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia walczył z powstającymi dużymi trustami. Były one wówczas spółkami, które za pomocą tzw. trustees - umów z akcjonariuszami zobowiązywały tychże do nieodwołalnej rezygnacji z przysługujących im praw głosu na rzecz samego trustu. Akcjonariuszom pozostało jedynie roszczenie o wydanie części przypadającego im zysku w postaci dywidendy. Trusty uzyskiwały na rynku pozycję monopolistyczną i rząd amerykański pod naciskiem opinii społecznej poprzez wprowadzenie prawa antytrustowego doprowadził do ograniczenia możliwości uzyskania przewagi na rynku.

Spółki holdingowe (holding company) stały się sposobem na „obejście” przepisów prawa antytrustowego z. 1890 roku (tzw. Sherman Act). Spółki te były tworzone jedynie w celu nabywania udziałów i akcji innych spółek. Najślawniejszym przykładem z tamtego okresu jest założona w 1899 roku przez Rockefellera Standard Oil Company of New Jersey.

W Europie holdingi zaczęły powstawać na przełomie wieków. Początkowo w Wielkiej Brytanii - wówczas kraju o najbardziej rozwiniętej gospodarce rynkowej, a następnie także w pozostałych krajach Europy.“

W polskiej rzeczywistości gospodarczej holdingi zaczęły pojawiać się na początku lat dziewięćdziesiątych. W czasach gospodarki nakazowo-rozdziałowej próbowano tworzyć przedsiębiorstwa wielozakładowe nazywane kombinatami. Funkcjonowały również zjednoczenia, na przykład Zjednoczenie Przemysłu Okrętowego czy Zjednoczenie Portów Morskich, w których centralizowano decyzje dotyczące zadań produkcyjnych i inwestycyjnych. Jednak dopiero zapoczątkowane pod koniec lat osiemdziesiątych powszechne przekształcanie przedsiębiorstw państwowych w spółki akcyjne przyczyniło się do dynamicznego powstawania w Polsce struktur holdingowych i paraholdingowych.

W praktyce i literaturze angielskojęzycznej grupy kapitałowe powszechnie nazywane są (w rozważaniach teoretycznych z zakresu powiązań kapitałowych i sprawozdawczości grupowej) holdingami, na przykład: Meachers Group Hol-

" S. Krzemiński, Tworzenie i funkcjonowanie podatkowej grupy kapitałowej. *Vademecum Menedżera*, Życie Gospodarcze nr 4. 16-28 lutego 1998 r.

" Holding jako formuła restrukturyzacji przedsiębiorstwa wielozakładowego, raport z badań prowadzonych w ramach projektu badawczego I 1102D 036 10. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1997.

dings Ltd. W literaturze niemieckojęzycznej powszechnie używa się na określenie grupy powiązanych kapitałowo spółek pojęcia Konzern, natomiast Holdinggesellschaft (spółka holdingowa) określa jedynie taką spółkę, której głównym lub wyłącznym celem jest trwale zarządzanie akcjami lub udziałami innych spółek. W Polsce nie ma prawnej definicji holdingu, ani struktury holdingowej i żadna ustawa nie wprowadza tego pojęcia do prawa gospodarczego. Powszechnie uważa się, że holding jest spółką kapitałową, która posiada akcje bądź udziały innych spółek kapitałowych, w ilościach wystarczających do wpływania na decyzje tych spółek. „Holding”<sup>'''</sup> pochodzi od angielskiego czasownika „to hold”, co oznacza: trzymać, mieć w ręce, dzierżawić, posiadać. Natomiast angielski rzeczownik „the holding” pierwotnie oznaczał dzierżawę, gospodarstwo rolne, posiadłość, a do dzisiaj jest używany na określenie portfela akcji. W Słowniku Reutera „holding company”<sup>'''</sup> definiuje się jako „korporację lub przedsiębiorstwo kontrolujące jedno i/lub kilka przedsiębiorstw przez posiadanie w nich udziałów kontrolnych (z prawem głosu)”<sup>'''</sup>. Natomiast na mocy ustawy z 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych znowelizowanej 13 października 1995 r., przewidzianą w polskim prawie podatkową grupę kapitałową tworzą co najmniej dwie spółki prawa handlowego posiadające osobowość prawną i mające siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej.

Podstawą prawną do zawierania umów holdingowych w Polsce jest zasada swobody umów wyrażona obecnie (po nowelizacji z 1990 r. ) w art. 353. Kodeksu cywilnego. Umożliwia ona zawieranie przez strony wszelkiego typu umów, w których ułożą one swe stosunki według swej woli. pod warunkiem, że nie będzie to sprzeczne z właściwością tych stosunków. z ustawą, czy też z zasadami współżycia społecznego. Dla możliwości tworzenia i rozwoju struktury holdingowej podstawowe wręcz znaczenie ma także art. 158. kodeksu handlowego dołączony do tegoż aktu prawnego po nowelizacji w roku 1988<sup>''</sup> Nie tylko przewiduje on możliwość tworzenia jednoosobowej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, ale także daje takiej spółce prawo tworzenia następnych jednoosobowych spółek tego typu. pod warunkiem, że nie będzie ona ich jedynym współnikiem. Tworzeniu struktur holdingowych sprzyja także ustawa o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych<sup>''</sup> z 13 lipca 1990 r., która w art. 16. przewiduje, że spółka powstała po komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego, a będąca jeszcze jednoosobową spółką Skarbu Państwa (czyli przed udostępnieniem akcji osobom trzecim) może stać się jednoosobowym założycielem innej

<sup>'''</sup> Zob. na przykład: ABP Ports Handbook 1997; H. K. Jaeger, *The Structure of Consolidated Accounting*, London 1984, s. 11.

<sup>''</sup> Słownik Reutera, *Międzynarodowe terminy ekonomiczne i finansowe*. Reuters Limited 1989. wyd. polskie BKKI, Warszawa 1992. s. 186.

Ustawa z dnia 28 lipca 1990 r. o zmianie ustawy - Kodeks cywilny (DzU nr 55. poz. 32 I).

<sup>\*</sup> Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o zmianie Kodeksu handlowego (DzU nr 41, poz. 326.).

<sup>\*\*</sup> DzU nr 51, poz. 298., z późniejszymi zmianami.

spółki akcyjnej. Stwarza to np. możliwość tworzenia - na bazie potencjału gospodarczego byłego wielozakładowego przedsiębiorstwa państwowego - układ holdingowy, w którym spółki zależne będą wykorzystywać kadry i majątek byłych filii czy oddziałów dawnego przedsiębiorstwa państwowego. Tą możliwość wykorzystywano już w Polsce wielokrotnie, czego przykładem może być przedsiębiorstwo państwowe Morski Port Handlowy w Gdyni, z którego powstała spółka akcyjna Morski Port Handlowy Gdynia, a następnie Port Gdynia Holding. Artykuł 16. ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych może być wykorzystywany także przez przedsiębiorstwa komunalne.

Powstawaniu holdingów na bazie przedsiębiorstw państwowych sprzyjają również przepisy dotyczące likwidacyjnej ścieżki prywatyzacji przewidzianej zarówno w „Ustawie o przedsiębiorstwach państwowych”, czyli będącej następstwem nierentowności przedsiębiorstwa oraz zawartej w art. 37. i następnych tejże ustawy, czyli stanowiącej efekt decyzji organu założycielskiego. W obu przypadkach przewidziana jest możliwość wnoszenia całości lub części likwidowanego przedsiębiorstwa do spółki, co przy podziale przedsiębiorstwa wielozakładowego może prowadzić do powstania struktury holdingowej, w której większość kapitału będzie zgromadzona przez centrum decyzyjne przedsiębiorstwa (dawniej jego centrali) występującego obecnie jako spółka dominująca w holdingu. Spółkami zależnymi w tych przypadkach stają się jednoosobowe spółki przejmujące działalność produkcyjną lub usługową macierzystej organizacji gospodarczej, mające w nowych warunkach stanowić centra zysku, albo - według innej koncepcji - dawne tak zwane zakłady zaplecza (socjalnego, transportowego, przygotowana produkcji itp.), które powinny generować zysk i działać nie tylko na potrzeby dawnej centrali, ale także na zewnątrz w konkurencyjnym otoczeniu gospodarczym.<sup>10</sup> Również w „Ustawie o spółkach z udziałem zagranicznym” z 14 czerwca 1991 r. uregulowane są pewne kwestie odnoszące się bezpośrednio do struktur holdingowych (ale nie tylko).<sup>11</sup> Na przykład, art. 7. ust. 1. przewiduje, że za podmiot zagraniczny uważa się także osobę prawną mającą siedzibę na terytorium Polski, jeżeli jest ona zależna od podmiotu zagranicznego. Zgodnie z tym ustępem, zależnym jest laki podmiot, w którym podmiot zagraniczny posiada bezpośrednio lub pośrednio większość głosów na zgromadzeniu wspólników, chociażby głosy te uzyskał w wyniku porozumienia z innymi wspólnikami. W takim wypadku podmiot zagraniczny ma prawo powoływać i odwoływać większość członków organów zarządzających, a więcej niż połowa członków zarządu to jednocześnie członkowie organów zarządzających lub osoby pełniące funkcje kierownicze w podmiocie zagranicznym lub innym kontrolowanym przez podmiot zagraniczny (będącym podmiotem zależnym od podmiotu zagranicznego). Na potrzeby tej ustawy zdefiniowany został jedynie podmiot zależny od podmiotu zagranicznego.

<sup>10</sup> Por. Z. Kubot, op. cit., s. 10.

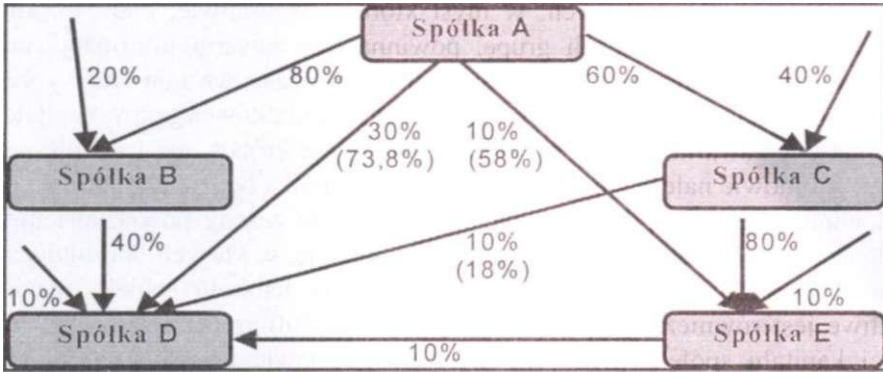
<sup>11</sup> DzU nr 60, poz. 253. z późniejszymi zmianami.

Holding nie posiada podmiotowości prawnej, jest to natomiast ugrupowanie względnie samodzielnych podmiotów gospodarczych, które znajdują się w zależnościach określonych umową. Te zależności dokładniej precyzuje ustawa o utworzeniu grup kapitałowych, w myśl której - w umowie, obok informacji o wykazie spółek tworzących grupę, powinna być zawarta informacja na temat powiązań kapitałowych między spółkami oraz czasie trwania umowy. Zgodnie z wolą ustawodawcy umowa o utworzeniu podatkowej grupy kapitałowej powinna być zawarta na czas określony, jednak nie krótszy niż trzy lata podatkowe. W umowie należy również określić, która spółka będzie płatnikiem podatku dochodowego. Grupę tę obowiązują szczególne zasady powiązań kapitałowych. Tworzą ją spółka dominująca i spółki zależne, w których dominująca posiada bezpośredni udział wynoszący 100 procent kapitału spółek zależnych. Możliwe jest również, że spółka dominująca ma 100-procentowy udział w tej części kapitału spółek zależnych, która na podstawie prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych nie została nieodpłatnie lub na zasadach preferencyjnych nabyta przez pracowników, rolników lub rybaków. Spółki zależne nie mogą posiadać udziałów w kapitale zakładowym (akcyjnym) spółki dominującej. Spółki spoza grupy kapitałowej mogą posiadać akcje (udziały) spółki dominującej, ale nie mogą posiadać akcji (udziałów) spółek zależnych.

Istnieją holdingi składające się tylko z jednego podmiotu dominującego i jednego podporządkowanego. W praktyce funkcjonowania gospodarki morskiej struktura holdingu lub grupy obejmuje wiele podmiotów zależnych. W dużych organizacjach - portach czy firmach armatorskich praktyką jest tworzenie holdingów wielostopniowych. Z punktu widzenia zarządzania ważne są uprawnienia, jakie ma spółka dominująca. Ze względu na posiadany udział kapitałowy kontroluje ona i nadzoruje jednostkę zależną oraz ma prawo głosować w organach jednostki zależnej.

Holding nie ma podmiotowości prawnej, choć może występować w nazwie przedsiębiorstwa będącego spółką dominującą. Holding nie posiada swoich organów wykonawczych, majątku, siedziby i statutu. Wymienionymi atrybutami dysponuje tylko podmiot prawa handlowego. W myśl prawa, holding, nawet jeżeli składa się z podmiotów, które podlegają obowiązkowi wpisu do rejestru handlowego lub innego (np. przedsiębiorstw państwowych), nie jest rejestrowany w chwili utworzenia. Nie ma też prawnego obowiązku ujawniania w nazwach poszczególnych podmiotów (kontrolujących czy też kontrolowanych) faktu uczestnictwa w strukturze holdingowej. Z marketingowego punktu widzenia korzystne jest jednak ujawnianie swej przynależności do grupy silnej ekonomicznie lub zajmującej na rynku dominującą pozycję. Przyjmuje się również, że dla uczciwości obrotu gospodarczego informuje się kontrahentów o uczestnictwie w holdingu, z zaznaczeniem zajmowanej w nim pozycji. Należy zauważyć, że sąd rejestrowy w momencie rejestracji spółki kapitałowej na podstawie art. 16. § 2. Kodeksu handlowego ma prawo badać, czy zgłoszone do zarejestrowania

dane dotyczące spółki są zgodne z prawdziwym stanem rzeczy, a w przypadku niezgodności może odmówić rejestracji.



**Rys. 3.10. Przykład holdingu wieloszczebelowego o wielostronnych powiązaniach kapitałowych. Liczby podane bez nawiasów oznaczają udziały w kapitałach; liczby w nawiasach - udziały całkowite**

Źródło: B. Haus, H. Jagoda, M. Karaś: Tworzenie i funkcjonowanie holdingów. Wrocław 1993, s. 12.

Istotną dla funkcjonowania struktury holdingowej kwestią jest wielkość minimalnego udziału podmiotu dominującego w kapitale podmiotu zależnego. W praktyce gospodarczej przyjmuje się, że udział przekraczający 50 procent (na przykład 50 procent i jeden udział) gwarantuje wykonywanie woli podmiotu kontrolującego działalność firmy zależnej. Takie rozwiązanie przyjął Port Gdynia Holding tworząc spółkę transportową Spedcont. Podobne rozwiązania przyjmują firmy armatorskie tworząc podmioty zagraniczne dysponujące statkami pod obcymi banderami. Port Gdynia Holding zagwarantował sobie w spółce Spedcont 50 procent plus jeden udział. Zagraniczne spółki żeglugowe są najczęściej w 100 procent własnością polskiego armatora." Należy mieć świadomość, że im ten udział jest większy, tym sterowanie firmą zależną może być skuteczniejsze. Sprawą dyskusyjną jest kwestia minimalnego udziału podmiotu nadrzędnego w kapitale podmiotu podporządkowanego. W praktyce przyjmuje się, że udział mniejszy niż 50 procent pozwala na wpływanie na strategię i działania firmy zależnej. Dzieje się tak, gdy podmiot nadrzędny posiada udziały (akcje) uprzywilejowane, albo spółka dominująca jest współwłaścicielem spółki podporządkowanej także poprzez podmioty pośredniczące znajdujące się pod kontrolą podmiotu dominującego. Udział mniejszościowy pozwala sprawować władzę również wtedy, gdy pomiędzy współnikami istnieje konsensus w sprawie podstawowych celów i zadań spółki podporządkowanej, jak nastąpiło to w przypad-

ku spółki spedycyjnej Mirtrans lub spółki armatorskiej Baltic Container Lines. Udział mniejszościowy pozwala również na kontrolę spółki wtedy, gdy pozostałe udziały (akcje) są rozproszone i do efektywnego sprawowania władzy na zgromadzeniu wspólników wystarcza udział mniejszy niż 50 procent.

Podstawowym celem tworzenia holdingów jest rozwój przedsiębiorstwa. Może on przebiegać dwiema drogami:

- poprzez restrukturyzację wewnętrzną;
- przez rozwój zewnętrzny.

Oba sposoby tworzenia się holdingu cechują się zarówno zmianami o charakterze ilościowym (wzrost ilości podmiotów gospodarczych, wzrost kapitału itd.) jak i jakościowym (usprawnienie struktur organizacyjnych, zwiększenie efektywności ekonomicznej strategicznych jednostek gospodarczych, zdynamizowanie marketingu na rynkach docelowych itd.).

Ponieważ budowanie holdingu jest procesem głębokiej restrukturyzacji mającej na celu dostosowanie firmy do rynku, można zakładać, że będzie ono miało charakter rozwojowy, a z powodu złożoności i niejednorodności organizacji, będzie to działanie niestandardowe i zindywidualizowane. W efekcie synergicznym utworzenie holdingu sprawić powinno poprawę „image” oraz podniesienie wartości rynkowej i sprawności organizacyjnej tworzących go spółek.

Tworzenie holdingu ma najczęściej na celu umocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa poprzez dopasowanie jego struktury do wybranych rynków docelowych. Z punktu widzenia właścicieli lub menedżmentu należy więc utrzymać tempo i wyznaczone kierunki rozwoju firmy. Ten stan można osiągnąć przez dokonanie **restrukturyzacji podmiotowej**. Określa się ją jako prawne, organizacyjne (w tym menedżerskie i marketingowe) oraz ekonomiczne (w tym finansowe) przystosowanie przedsiębiorstw do nowych warunków systemowych w celu podniesienia ich efektywności działania [Pełka. 1992, s. 84]. Restrukturyzacja tego typu prowadzi do ograniczenia inwestowania w działalność nieren-towną, przyczynia się do likwidowania nieefektywnych inwestycji, rezygnacji z cen obrachunkowych na rzecz rynkowych, wyłączenie tych funkcji usługowych, które nie są oparte na cenach rynkowych i nie mają strategicznego znaczenia. Restrukturyzacja podmiotowa sprzyja nie tylko budowie sprawnych struktur, ale również, a właściwie przede wszystkim, formułowaniu i wdrażaniu ofensywnych strategii marketingowych. Budowa holdingu prowadzi także do podejmowania przez wchodzące w jego skład spółki restrukturyzacji przedmiotowej. W jej wyniku możliwe staje się osiągnięcie lub utrzymanie pozycji dominującej w produkcji ustalonej grupy wyrobów, zapewniony zostaje wzrost rentowności przedsiębiorstwa przy zachowaniu jego zdolności rozwojowych ukierunkowanych na prognozowany popyt. Możliwa jest istotna poprawa warunków bezpieczeństwa i higieny pracy zatrudnionych.

**Restrukturyzacja przedmiotowa** pozwala na uczestniczenie przedsiębiorstwa w programach zatrudnienia nadwyżek siły roboczej, a także sprzyja

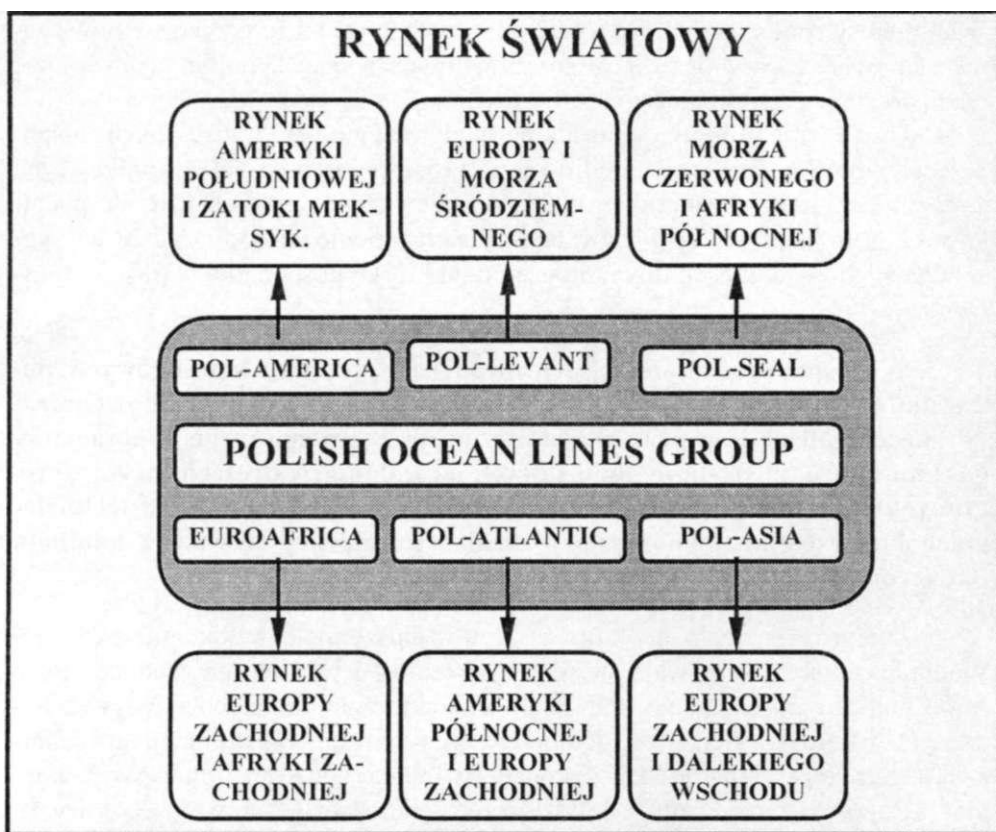
ograniczeniu szkodliwego wpływu zakładu na środowisko przyrodnicze. Dążenie do usprawnienia rozrastającego się przedsiębiorstwa sprawia, że menedżment modyfikując systemy kierowania dzieli firmę na względnie samodzielne podmioty gospodarcze i tworzy na ich bazie struktury holdingowe. Takie rozwiązanie pozwala na przezwycięzenie problemów związanych z nadmierną koncentracją zarządzania. Powiązania kapitałowe umożliwiają koordynowanie działań wyodrębnionych podmiotów. Wzajemne powiązania wpływają pozytywnie na koordynowanie rozwoju i wspólne realizowanie celów strategicznych grupy kapitałowej. Podział firmy daje możliwość identyfikowania centrów zysków i źródeł kosztów. Tworzenie grup kapitałowych sprzyja również rozwojowi i różnicowaniu działalności gospodarczej. W wyniku utworzenia Grupy PLO wyodrębnione podmioty organizacyjne zajęły się doradztwem prawnym, zarządzaniem kontenerami, transportem lądowym, zarządzaniem eksploatacją kontenerów, działalnością „cruingową” (kompletowanie załóg na statki) oraz organizacją turystyki indywidualnej i zbiorowej. Natomiast w grupie kapitałowej Stoczni Szczecińskiej podjęto działalność ubezpieczeniową i rolniczą. W grupie spółek tworzących Navimor rozpoczęto działalność doradczą oraz realizację usług polegających na nadzorze techniczno-organizacyjnym projektów inwestycyjnych.

Rozwój poprzez wzrost zewnętrzny polega na wiązaniu się przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi. Takie działania podjęła między innymi Stocznia Szczecińska włączając do swojej struktury stocznie w Ustce i inne przedsiębiorstwa, a także Gdańska Stocznia Remontowa przejmując udziały w albańskiej stoczni w Durres i wytwórni oświetlenia Połam, a w ostatnim czasie - w Stoczni Północnej. Tworzenie struktur holdingowej poprzez zaangażowanie kapitałowe w innych podmiotach pozwala na wzrost potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa przy nakładach znacznie niższych niż potrzebne do tworzenia nowych obszarów aktywności poprzez działalność inwestycyjną a więc wzrost wewnętrzny.

Budowę holdingu poprzez wzrost zewnętrzny i ekspansję na rynki zewnętrzne przeprowadził ponad dziesięć lat temu koncern ABB, a niedawno zastosowała szwedzka korporacja żegluga Stena Line tworząc na terenie Polski podmiot gospodarczy, który ułatwił zdobycie istotnego przyczółka na polskim rynku przewozów promowych. Podobne działania na terenie Albanii pozwoliło Gdańskiej Stoczni Remontowej wejść ze swoimi usługami na rynek śródziemnomorski. Jednym z podstawowych argumentów za tworzeniem holdingów jest to, że umożliwiają one łagodzenie obciążenia podatkowego dzięki możliwości rozliczania się z budżetem państwa na podstawie bilansów skonsolidowanych.

Powstanie holdingu jest korzystne nie tylko dla podmiotu kontrolującego. Zapewnia ono również korzyści dla organizacji gospodarczych, które wchodzą w skład holdingu w roli podmiotów podporządkowanych. Firmy o słabszym potencjale gospodarczym i trudnej pozycji rynkowej uzyskują szanse na wzrost pozycji konkurencyjnej oraz rozwój gospodarczy. Odczuł to między innymi elbląski Zamech. Wchodząc w skład międzynarodowej grupy przemysłowej ABB Zamech

uzyskał dostęp do nowych technologii, rynków oraz - co najważniejsze - włączony został w obszar kultury nowej organizacji. Wejście w skład grupy o uznanej marce pozwala również na korzystanie z wszelkich dobrodziejstw dostępnych dla tejże marki i „image” znanej firmy. Funkcjonowanie w roli firmy podporządkowanej daje często dostęp do stałych zleceń z rynku, na którym funkcjonuje firma matka. Z takiego rozwiązania korzysta firma agencyjna Polstem Brokers funkcjonująca w Grupie Polskiej Żeglugi Morskiej. Z kolei PŻM skorzystała z utworzenia tego typu podmiotu uniezależniając się od obcych firm agencyjnych.



Rys. 3.11. Model struktury Grupy PLO po reorganizacji dostosowującej firmę do rynków docelowych

Źródło: Opracowanie własne

W praktyce funkcjonowania gospodarki morskiej powszechnie daje się zauważyć tworzenie holdingów w celu eliminowania konkurencji. Grupę przedsiębiorstw tworzy brytyjski armator Andrew Weir i prywatna korporacja żeg*o*



gowa CMA. W przypadku spółek żeglugowych celem jest uzyskanie przez firmę pozycji oligopolistycznej. Tego typu działaniom trudno się przeciwstawić, tym bardziej, że wiele przedsiębiorstw uzyskuje wsparcie własnego państwa. Nogalski i Ronkowski [1994, s. 33] zwracają uwagę, że obok wielu zalet holdingi są „instytucjami szczególnie efektywnymi jedynie w pewnych sytuacjach”<sup>88</sup>. Natomiast J. Jacyszyn [1993, s. 89] podkreśla aspekt trudności w kontroli powiązań wewnętrznych w holdingu, co pogarszać może orientację w jego faktycznej sytuacji finansowej. Istnieje również niebezpieczeństwo, że spółki zależne mogą zostać narażone na nadużywanie uprawnień przez wspólnika posiadającego udziały większościowe, który ponadto może - realizując cele strategiczne - naruszać interesy spółek podporządkowanych. Pojawia się także ryzyko, że powiązanie stanowisk kierowniczych w poszczególnych spółkach holdingu prowadzić może do zjawisk patologicznych.

Utworzenie holdingu pozwala na modyfikację wielu tradycyjnych funkcji przedsiębiorstwa. Struktury holdingowe oprócz posiadania zalet wynikających z możliwości zastosowania dobrodziejstw przewidzianych w ustawie dla podatkowych grup kapitałowych, pozwalają na usprawnienie działania organizacji gospodarczych w tak niestabilnym otoczeniu jakim jest gospodarka w trakcie transformacji.

**W gospodarce morskiej wprowadzenie struktur holdingowych pozwoliło na wykorzystanie wszelkich pozytywnych cech tego typu organizacji: decentralizacji i usprawnienia zarządzania strategicznego i operacyjnego, kumulowania środków finansowych na zadaniach strategicznych, wytyczonych badaniach i pracach rozwojowych, wyselekcjonowanych technologiach i inwestycjach; koordynacji działań organizacji wewnątrz holdingu i koncentracji na wybranych segmentach rynku.**

Zmiany organizacyjne, które zaszły i w dalszym ciągu dokonują się w gospodarce morskiej, odbywają się w dużym tempie i w wielu przypadkach mają (poza nielicznymi wyjątkami) odmienny charakter od podobnych zjawisk zachodzących wielu polskich przedsiębiorstwach w okresie transformacji gospodarczej. Oceny tejszej transformacji dokonano w trakcie konferencji naukowej na temat: „Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i kierownicy połowy lat dziewięćdziesiątych”. Stały kontakt z otoczeniem międzynarodowym i doświadczenie menedżerów zdobyte w trakcie wieloletnich praktyk zagranicznych sprawiły, że zmiany strukturalne w przedsiębiorstwach gospodarki morskiej przebiegały w wielu przypadkach w sposób odmienny od standardowych zachowań polskich przedsiębiorstw poddanych ocenie w czasie wspomnianej konferencji.

<sup>88</sup> B. Nogalski, R. Ronkowski: *Holding czyli o instytucji szczególnie efektywnej w pewnych sytuacjach*. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1994,

Tabela 3.1. Funkcje holdingu

Lp.	Funkcja holdingu	Opis funkcji
1.	Działalność strategiczna	ustalanie jednorodnych celów dla całej organizacji, koncentracja na zadaniach długofalowych, skupienie działań marketingowych na ustalonych przez zarząd rynkach docelowych, wybór produktów o znaczeniu podstawowym dla holdingu, ustalenie systemu finansowania projektów i zarządzania jednostkami organizacyjnymi
2.	Działalność operacyjna	regulacja przez zarząd relacji między wchodzącymi w jego skład podmiotami, kontrolowanie realizacji zadań odcinkowych wyznaczonych w strategii holdingu, rozliczanie zarządów spółek z realizacji wytyczonych celów rozwojowych i finansowych
3.	Segmentacja rynku	wybór rynku docelowego, identyfikacja zmiennych segmentacji, podział rynku na segmenty, opracowanie profili ustalonych segmentów
4.	Strategia rynkowa	skoncentrowanie się na wybranych segmentach rynku, wytypowanie towarów (usług) i pozycjonowanie produktów, opracowanie kanałów dystrybucji, ustalenie strategii cenowej, opracowanie i wdrożenie działań promocyjnych, określenie środków i przedsięwzięć reklamowych
5.	Badania i rozwój	ustalanie kierunków i obszarów badań rynkowych, rozwojowych i wdrożeniowych mających na celu tworzenie nowych produktów i doskonalenie dotychczasowej oferty
6.	Sterowanie inwestycjami	wytyczanie kierunków inwestowania, kumulowanie środków na inwestycjach zapewniających zwiększanie produktywności i rentowności holdingu jako całości
7.	Koordynacja	korelowanie współdziałania podmiotów wchodzących w skład holdingu po stronie popytowej i podażowej
8.	Kontrola	sprawdzanie zgodności realizacji celów przez spółki wchodzące w skład holdingu z celami strategicznymi wytyczonymi dla całej organizacji, ocena wyników finansowych holdingu i jego składowych, analiza jakości i efektywności zarządzania wyodrębnionymi podmiotami

Źródło: B. Pelka, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego. Część I, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ. Warszawa 1994.

Wiele aspektów dostrzeżonych w trakcie konferencji a wyeksponowanych przez Bogdana Wawrzyniaka można z powodzeniem odnieść do przedsiębiorstw i mc-

nedżerów przedsiębiorstw gospodarki morskiej.<sup>5</sup> Podjęciu szybkich działań restrukturyzacyjnych sprzyjała zdolność uczenia się i otwartość wielu menedżerów, silne identyfikowanie się z przedsiębiorstwem oraz dążenie do tworzenia „przedsiębiorstw autorskich”. Przedsiębiorstwa miały już doświadczenie w działalności na otwartym, konkurencyjnym rynku i odczuwały potrzebę dostosowywania struktur do zmienionego otoczenia. W ślad za tym pojawiła się potrzeba tworzenia długofalowych strategii marketingowych.

<sup>5</sup> Zob. szerzej: B. Wawrzyniak, O ocenach restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw. *Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa*, styczeń 1097.

## **Rozdział IV**

# **PROJEKTOWANIE STRATEGII MARKETINGOWYCH W GOSPODARCE MORSKIEJ**

Do dzisiaj w sposób jednoznaczny nie zdefiniowano terminu strategia **organizacji**. Wynika to po części z dużej dynamiki zmian w otoczeniu społecznym i ekonomicznym, rosnącego szumu informacyjnego utrudniającego identyfikację przeobrażeń rynków potencjalnych i docelowych oraz zachowań konkurentów, a po części z różnego tempa nabywania umiejętności przez działającą organizację. W wyniku trudności ustalenia zmian w otoczeniu i określenia wewnętrznych oporów w samej organizacji powstają opóźnienia w formułowaniu planów i działań koncepcyjnych, produkcyjnych i marketingowych. Dlatego odpowiedź na pytanie, czym jest strategia, jest trudna nie tylko na poziomie ogólnym, ale przede wszystkim na poziomie dotyczącym konkretnej firmy, domeny lub rynku działania. Zarówno w teorii jak i w praktyce gospodarczej przyjmuje się, że strategia jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania. „To właśnie dobrej strategii wiele firm w gospodarce rynkowej zawdzięcza swój sukces, a co najmniej równie wicie niepowodzeń można wyjaśnić strategicznymi błędami w zarządzaniu” - zauważają Krzysztof Oblój i Maciej Trybuchowski [1995, s. 123]. Obaj autorzy zwracają uwagę na różnorodność w definiowaniu strategii. Neumann. Morgenstern uważają, że „strategia to kompletny plan: plan, który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji”<sup>50</sup>, a znany wojskowy strateg Clausewitz uważa oczywiście, że „strategia dotyczy stworzenia planu wojny, określenia poszczególnych kampanii wojennych oraz indywidualnych przedsięwzięć w ich ramach”. Bardzo różne są też poglądy na strategię teoretyków zarządzania.

### **1. Systematyka strategii**

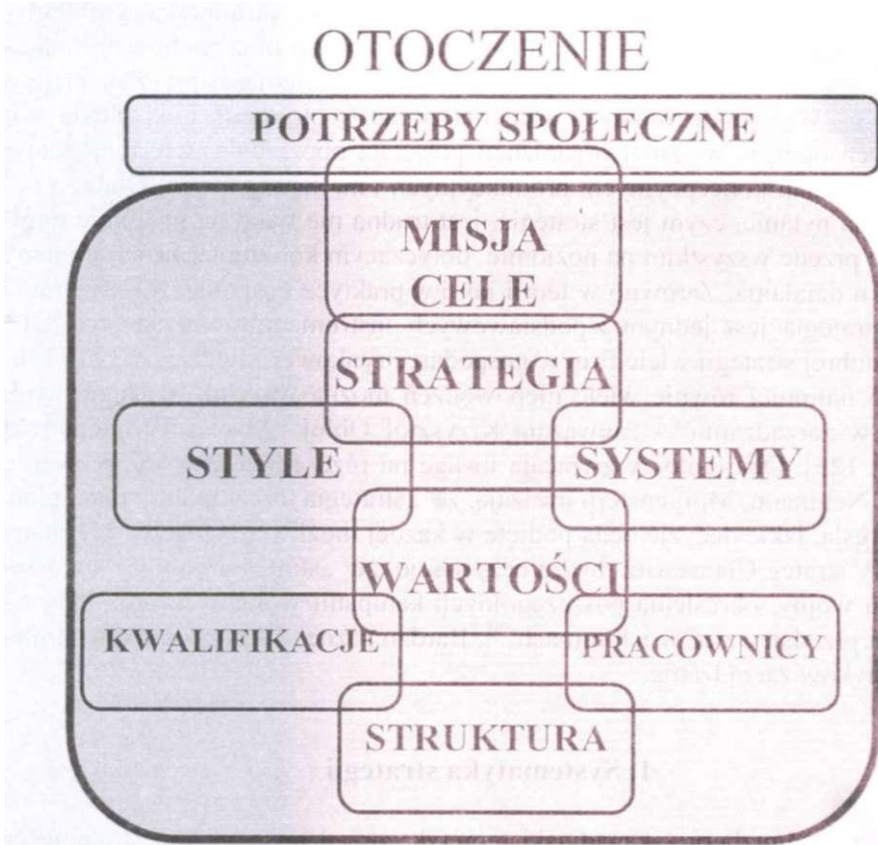
Henry Mintzberg - kanadyjski teoretyk zarządzania opisuje strategię za pomocą wzajemnie powiązanych działań składających się na koncepcję „5 P” [zob. Marchesnay. 1994. s. 13; Antoszkiewicz, 1996, s. 25]:

1)P (plan) bądź rodzaj świadomie zamierzonego działania, zgodnie z misją i celami przedsiębiorstwa;

**Zob. K. Oblój, M. Trybuchowski: Zarządzanie strategiczne [w:] Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 199?. s. 123.**

Tamże, s. 127.

- 2) P (pattern), czyli model lub rodzaj sformalizowanego i ustrukturalizowanego działania;
- 3) P (play), sterowanie albo działanie zmierzające do realizacji konkretnych celów;
- 4) P (position), polegające na poszukiwaniu korzystnej pozycji w otoczeniu, aby w sposób trwały sprostać konkurencji;
- 5) P (perspective), czyli perspektywa albo dostrzeganie pozycji w nadchodzącej przyszłości.



Rys.4.1. Przedsiębiorstwo jako **organizacja - koncepcja** „7S” [McKin.se](http://McKin.se) 'a

Źródło: Opracowanie na podstawie: B. Wawrzyniak. 1980, s. 43

Z. Pierścionek [1996, s. 206-207] za A. Thopsonem i A. Stricklandem dokonuje następującego grupowania strategii:

- 1) koncentracja na jednym biznesie;
- 2) strategia integracji pionowej;
- 3) strategię dywersyfikacji (pokrewnej, niepokrewnej);

- 4) strategię redukcji (zwrotu, pozbycia się, likwidacji);
- 5) strategię kombinowaną.

Przy tym za kompletną autor ten uznaje klasyfikację strategii według ich charakteru:

- 1) strategię wzrostu;
- 2) strategię stabilizacji;
- 3) strategię obronne;
- 4) strategię kombinowane.

W kontekście doświadczeń polskich przedsiębiorstw gospodarki morskiej w okresie transformacji wydaje się, że powyższa klasyfikacja wymaga uzupełnienia o strategię przetrwania i strategię atakującą. Ich istota stanie się jasna, jeśli rozpatrzymy działania przedsiębiorstwa w kontekście jego struktury w ujęciu McKinseya zaprezentowanej schematycznie na powyższym rysunku. Kształtowanie strategii marketingowych firmy przebiega pod wpływem oddziaływań wewnętrznych (zdolności menedżerskiej kadry kierowniczej, negatywnych reakcji (oporu) na zmiany wewnątrz firmy, kwalifikacji personelu, akceptacji przez pracowników nowych wartości i stylów kierowania) oraz czynników zewnętrznych (społecznych, prawnych, ekonomicznych, przyrodniczych itp.).

Nawiązując do enumeracyjnej definicji Mintzberga. Michel Marchesnay [1994, s. 14] stwierdza, że „strategia jest to całość złożona z refleksji, decyzji i działań mających na celu określenie celów ogólnych, następnie zadań, dokonanie wyboru środków realizacji celów, a w konsekwencji podjęcie i wykonanie określonej działalności, kontrolowanie osiągnięć związanych z jej wykonaniem i realizacją celów”.

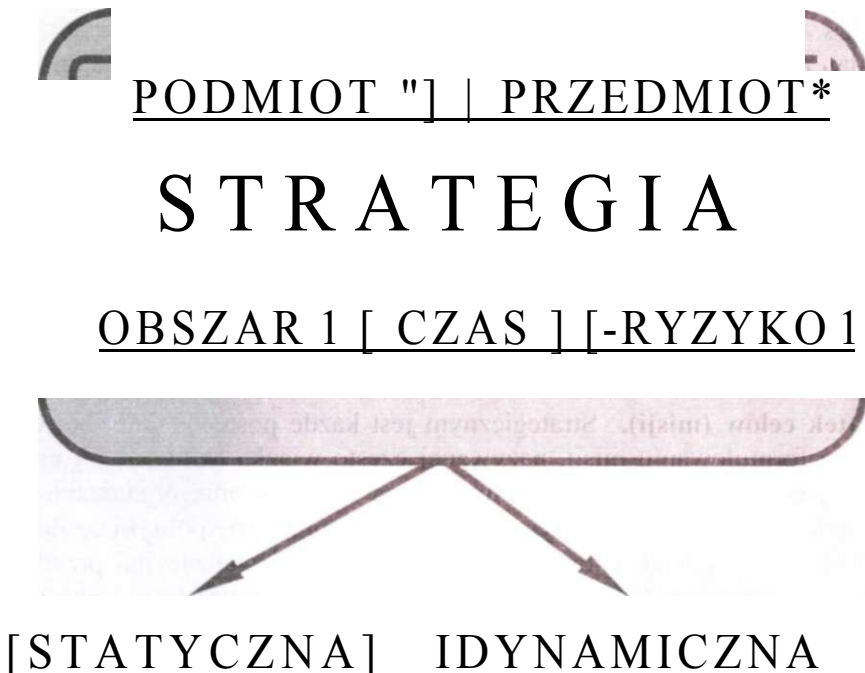
Można stwierdzić, że definicje strategii wskazują na brak pełnej zgody w kwestii przedmiotu i zakresu. Można je uporządkować wokół kilku powtarzających się wątków tematycznych [Antoszkiewicz, 1994, s. 260-261; Białas, Czapiewski, Budowa strategii przedsiębiorstwa - metoda ustalania zależności celów strategicznych. XII Międzynarodowa Konferencja Naukowa IOiZ UG, Jurata 1995, Nogalski, Rybicki. 1997. s. 21-25]:

1. Wątek celów (misji). Strategicznym jest każde postępowanie, które opiera się na formułowaniu misji, nazywanej często wiązką celów, którą przekłada się na cele długookresowe. Misja wyraża sens istnienia organizacji. Przedmiotem zainteresowania w tym rozumieniu są problemy polityki ogólnej (produkcyjnej, rynkowej, ekonomicznej) lub kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Podstawową kwestią jest zapewnienie wewnętrznej spójności wiązki celów. Wśród wzajemnie wykluczających się celów Kotler [1994, s. 88] wymienia między innymi: wysoką marżę zysku i znaczny udział w rynku, głęboką penetrację istniejących rynków i rozwijanie nowych rynków oraz szybki wzrost i stabilizację firmy.
2. Wątek **planu** (strukturyzacji i hierarchizacji zadań). Strategicznym jest każde postępowanie oparte na planowaniu zaangażowania zasobów w okre-

**slonym** czasie. Z tej skrajnej koncepcji wynika, że bez planu nie ma strategii. W tym rozumieniu zarządza nie strategiczne utożsamia się z planowaniem strategicznym.

3. **Wątek marketingowy** (dynamiki zewnętrznej). Strategiczną jest każda decyzja, której celem jest podniesienie w długim okresie konkurencyjności przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencyjnego otoczenia. Zarządzanie jest więc walką konkurencyjną na rynku (marketing strategiczny).
4. **Wątek dynamiki wewnętrznej**. Postępowanie strategiczne jest osadzone w prawidłowości dziejowej: wszystko się zmienia. Strategiczną jest więc każda jednostka, prowadząca do istotnych zmian strukturalnych i w procesie zarządzania przedsiębiorstwem (celów, organizacji, rodzajów działalności, obsady kadrowej itp.).

**Strategia jest ogólną koncepcją działania organizacji na rynku docelowym, zachowania się w otoczeniu społecznym, politycznym i prawnym, wykorzystania efektu synergii z faktu posiadania wiedzy, technologii oraz kapitału ludzkiego, rzeczowego i finansowego.**



Rys. 4.2. Ogólna koncepcja strategii firm

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4.1. Systematyka strategii w ujęciu wybranych autorów

Autor	P. Kotler	S. Certo, J. Peter	Strategor	B. Wawrzyniak	K. Obłój
<b>Strategie</b>	<p>1) liderów</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poszerzanie rynku</li> <li>- obrona udziału w rynku</li> <li>- zwiększenie udziału w rynku</li> </ul> <p>2) pretendentów</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- strategię ataku</li> </ul> <p>3) naśladowców rynkowych</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- klon</li> <li>- imitator</li> <li>- usprawniacz</li> </ul> <p>4) specjalistów rynkowych</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- specjalizacja pionowa</li> <li>- obsługa użytkownika finalnego</li> <li>- dostosowanie do konkretnego klienta</li> <li>- specjalizacja geograficzna</li> <li>- specjalizacja produktowa</li> <li>- specjalizacja jakościowo-cenowa</li> <li>- specjalizacja w kanale dystrybucji</li> </ul>	<p>1) koncentracji na jednym biznesie</p> <p>2) stabilizacji wzrostu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- integracji pionowej</li> <li>- integracji poziomej</li> <li>- dywersyfikacji</li> <li>- strategię połączeń</li> <li>- wspólne przedsięwzięcia</li> </ul> <p>3) redukcji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost</li> <li>- pozbycie się</li> <li>- likwidacja</li> </ul> <p>4) kombinowana</p>	<p>1) kosztowe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dumping</li> <li>- dominacja</li> <li>- strategia parasola</li> <li>- przechwytywanie</li> <li>- porzucanie</li> </ul> <p>2) dyferencjacji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- doskonalenie</li> <li>- zubożanie</li> <li>- specjalizacja</li> <li>- zawężanie</li> </ul> <p>3) ścieżki rozwoju strategicznego</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- integracja</li> <li>- globalizacja działalności</li> <li>- dywersyfikacja powiązana</li> <li>- dywersyfikacja konglomeratowa</li> </ul> <p>4) relacyjne</p>	<p>1) silnego wynalazku</p> <p>2) kreatywnej imitacji</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przewodzącego produktu</li> <li>- mody</li> <li>- monopolu</li> <li>- przedsiębiorczego judo</li> <li>- kluczowego ognia</li> <li>- specjalistycznych kwalifikacji</li> </ul>	<p>1) frontalnego ataku</p> <p>2) omijania konkurencji</p> <p>2) zdobywania rynku</p> <p>3) stworzenia nowego rynku</p>

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie: Kotler, 1994, s. 354-373; Pierścionek, 1996, s. 207; Strategor, 1995, s. 78-87, 96-104, 262-267; Obłój, 1994, s. 78; Wawrzyniak, 1992, s. 101)

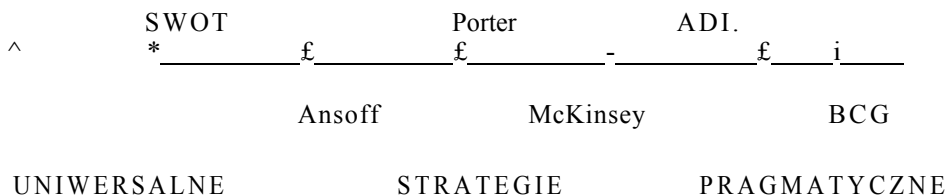


Strategia stanowi inspirację o charakterze deterministycznym w procesie podejmowania decyzji prognostycznych, skonkretyzowanych w postaci programów i planów. W praktyce przekłada się na działania długofalowe oraz przedsięwzięcia o charakterze operacyjnym i taktycznym. Podstawą jej wytyczenia jest określenie warunków działania (analiza sytuacji), wyznaczenie celów i misji, ustalenie możliwych działań, wybór najlepszej koncepcji realizacji celów i misji organizacji oraz przekształcenie strategii w plan.

Każda strategia posiada swój podmiot (cała korporacja, oddział regionalny, firma rodzinna) i **przedmiot** (linia produktów, produkt, funkcja **organizacji**, jak np. marketing, zaopatrzenie, obsługa klienta) oraz obszar (rynek, grupę klientów), **czas** (obejmuje okres wdrażania strategii), ryzyko (założony poziom niepewności osiągnięcia celów i wykonania misji organizacji).

## 2. Modele analizy strategicznej

Analitycy z grupy Strategor [1995, s. 124] uznali, że modele analizy strategicznej powstałe w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych składają się na pewien cykl rozwojowy. Jednocześnie dzieli je na całościowe i pragmatyczne, przy czym te pierwsze traktują jako uniwersalne, a te drugie oceniają jako makroekonomiczne.



Rys. 4.3. Przebieg modeli analizy strategicznej

Źródło: Strategor. 1995, s. 124

Do jednej z najbardziej popularnych metod analizy strategicznej należy analiza SWOT (od angielskich słów: strengths, weaknesses, opportunities, threats). Najogólniej rzecz ujmując, jest to badanie silnych i słabych stron organizacji oraz pojawiających się przed nią szans i zagrożeń. Punktem wyjścia w procesie określania celów strategicznych jest odpowiedź na trzy podstawowe pytania [Obłój, Trybuchowski, 1995, s. 135-138]:

1. Czym jest organizacja dziś?
2. Czym powinna być w przyszłości, jaką ma wizję jej funkcjonowania?
3. Jaka powinna być droga (drogi) dojścia do pożądanego, przyszłego stanu, jakie rozwiązania musimy wybrać?

Analiza potencjału wewnętrznego organizacji obejmuje odpowiedź na pytanie: Jakie są silne a jakie słabe strony organizacji? Źródła silnych i słabych stron tkwić mogą w zasobach ludzkich i rzeczowych, a ich charakter może mieć aspekt materialny i niematerialny. Do silnych stron organizacji zalicza się te czynniki i zasoby, które są dużym stopniu kontrolowane i poddają się woli kierownictwa. Do stron słabych organizacji należą te aspekty, które utrudniają jej funkcjonowanie, zmniejszają sprawność i osłabiają elastyczność procesów. Przyczyną siły lub słabości organizacji może być poziom wiedzy oraz umiejętności kierownictwa i personelu wykonawczego, zdolność do uczenia się i adaptacji do zmian w otoczeniu, poziom technologii, organizacja dystrybucji i komunikacji z rynkami docelowymi, opinia wśród aktualnych i potencjalnych klientów, sprawność serwisu itp.

Analiza szans i zagrożeń należy do części prognostycznej analizy SWOT, albo - inaczej mówiąc - do analizy zewnętrznej. Obejmuje ona cztery zasadnicze obszary otoczenia organizacji: społeczno-ekonomiczne, tynkowe, technologiczne oraz konkurencyjne. Wśród zagrożeń z pierwszego obszaru - decydująca w warunkach polskich - jest ciągła transformacja gospodarcza. W drugim obszarze, w przypadku gospodarki morskiej podstawowym zagrożeniem ale i szansą jest otwarty rynek. Zagrożeniem, ponieważ ze względu na słaby rynek wewnętrzny zmusza firmy do działania w warunkach ostrej konkurencji na rynkach międzynarodowych. Szansą, ponieważ pozwala na działanie w niszach rynkowych i wykorzystanie elastyczności oraz potencjału intelektualnego polskiego personelu.

Największym zagrożeniem dla polskich przedsiębiorstw jest zapóźnienie technologiczne. Przy drogich kredytach, słabym systemie bankowym oraz trudnościach w samodzielnym podejmowaniu działalności inwestycyjnej, przedsiębiorstwa gospodarki morskiej mają małe szanse na szybkie odtworzenie majątku trwałego. We wszystkich branżach gospodarki morskiej występuje ostra konkurencja, wzmocniona w niektórych krajach subsydiami i działaniami pozataryfowymi. To utrudnia działania na równych warunkach oraz zmusza do stosowania taktyki pretendentów i specjalistów rynkowych.

W wyniku analizy SWOT otrzymujemy w efekcie cztery listy obejmujące z reguły zestawienia najważniejszych czynników **stanowiących** zespół silnych i słabych stron organizacji oraz zestaw rozpoznanych szans oraz zagrożeń, jakie dostrzeżono w otoczeniu i w samej organizacji. Analiza zewnętrzna i wewnętrzna organizacji stanowi podstawę do dokonania wyboru strategicznego. Analiza SWOT, poza funkcją pomocniczą przy formułowaniu strategii, wykorzystywana jest często jako technika diagnozy organizacji w działalności doradczej (consulting). Nie istnieje jedna, obowiązująca w każdym przypadku wersja tej techniki. Dużą popularnością cieszy się na przykład szybka, "trzydniowa" (quick and dirty) diagnoza ograniczona jedynie do stworzenia ogólnej listy silnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń. Jest ona zwykle sporządzana

przez niezależnych ekspertów współpracujących z uczestnikami organizacji lub przez samą kadrę kierowniczą korzystającą z pomocy zewnętrznych doradców. SWOT może przybierać także formę bardziej rozbudowaną, w której, na przykład, silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia określa się w czterech podstawowych sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- 1) marketingu;
- 2) finansach;
- 3) produkcji (technologii);
- 4) polityce personalnej.

#### **MACIERZ wzROsru/uDziAii**

Macierz wzrostu/udziału Boston Consulting Group jest wciąż najpopularniejszym i jednym z najprostszych modeli analizy marketingowej przedsiębiorstwa. Przy jej konstruowaniu użyto dwóch kryteriów marketingowych: wzrostu rynku oraz względnego udziału w rynku, przy czym ten ostatni wskaźnik ilustruje udział w rynku wybranego podmiotu gospodarczego w porównaniu do udziału największego konkurenta. Względny udział równy 1 oznacza, że wielkość sprzedaży badanych strategicznych jednostek gospodarczych (SJG) organizacji jest równa wielkości sprzedaży konkurenta zajmującego pozycję lidera rynkowego. Natomiast wskaźnik 10 oznacza, że badana SJG jest liderem na danym rynku docelowym. Tempo wzrostu rynku w tym modelu waha się od 0 do 20 %. Za wysoką uznaje się już stopę wzrostu rynku przekraczającą 10 procent.

Udział w rynku wyznaczany jest przez kilka kryteriów [Nogalski. Rybicki, 1996. s. 18]:

- 1) stosunek sprzedaży danego przedsiębiorstwa do ogólnej sprzedaży analizowanych produktów na danym rynku.
- 2) stosunek sprzedaży danego przedsiębiorstwa do sprzedaży kilku (dwóch, trzech) największych konkurentów.
- 3) stosunek sprzedaży danego przedsiębiorstwa do sprzedaży największego konkurenta.

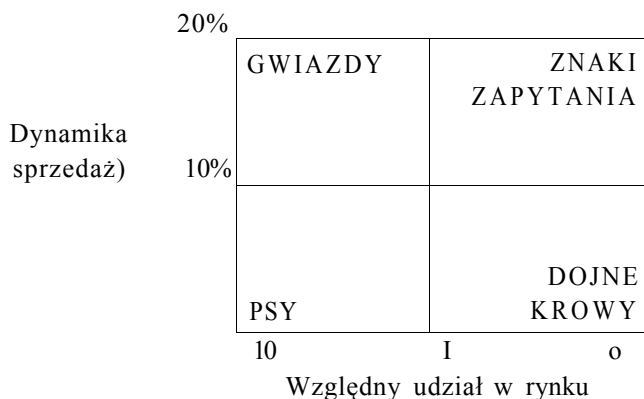
Wzrost rynku ustala się na podstawie:

- 1) przeciętnego rocznego wzrostu sprzedaży w cenach stałych.
- 2) przeciętnego rocznego wzrostu sprzedaży w cenach bieżących,
- 3) prognozy średniego wzrostu sprzedaży w następnych czterech latach.

Macierz wzrostu i udziału podzielona jest na cztery pola:

- **Gwiazdy** są to jednostki o dużym względnym udziale w obrotach na rynkach szybko się rozwijających. Ich sytuacja jest najdogodniejsza dla dynamicznej SJG, ponieważ daje szanse na duże zyski. W celu utrzymania tempa podaży odpowiednio do popytu rozwój SJG musi odpowiadać dynamice rynku. Najczęściej taka sytuacja wymaga znacznych nakładów inwestycyjnych na rozwój produkcji i kanałów dystrybucji, a niejednokrotnie wsparcie dostawców

i rozbudowę logistyki. Boston Consulting Group zaleca wówczas, by wygospodarowane dochody zostały w całości reinwestowane. W praktyce więc rentowność z posiadania „gwiazd” w jednostkach pieniężnych jest często równa zero.



Rys. 4.4. Macierz Boston Consulting Group

Źródło: Steinmann. Schreyogg, 1992. s. 120

- **Znaki zapytania** są to przedsięwzięcia, które realizowane są na rynkach charakteryzujących się dużym wzrostem, ale mają w nich względnie niski udział [Kreikbaum, 1996. s. 103]. Aby wykorzystać powstałe szanse konieczne jest doprowadzenie do wzrostu udziałów w rynku. Wymaga to znacznych nakładów finansowych na zwiększenie sprzedaży. Stwierdzono w wielu przypadkach, że uzyskane przychody często nie wystarczają do pokrycia potrzeb na inwestycje rozwojowe. Podstawowym problemem jest wtedy ustalenie, które z produktów (linii produktów) uzasadniają skoncentrowanie nakładów inwestycyjnych na rozwoju technologii, dystrybucji oraz promocji. Zainwestowanie w rozwój wybranego portfela towarów (usług) może przynieść zmianę wyselekcjonowanego produktu w „gwiazdę”, natomiast rezygnacja z jego rozwoju - do stanu „psa”.
- **Dojne krowy** to produkty o dużym udziale w rynku lecz niskiej dynamice wzrostu sprzedaży [Nogalski, Rybicki. Gacek-Bielec, 1996. s. 23]. Wygospodarowują one na dojrzałych, ustabilizowanych rynkach duże zyski, a same nie wymagają dużych nakładów finansowych, ponieważ korzystają z dużego doświadczenia w organizacji produkcji i komunikacji z rynkami docelowymi. Ponieważ rynek jest już ustabilizowany i nie rokuje już dużych możliwości sukcesu, nie powinno się dalej inwestować w tego typu produkty. „Dojne krowy” należy intensywnie eksploatować, bo są one źródłem kapitału dla in-

nych domen. Przedsiębiorstwo zazwyczaj wykorzystuje dojne krowy aby finansować „gwiazdy”, „znaki zapytania” i „psy”.

- Psy (albo „biedne psy”) mają niewielki udział w rynkach charakteryzujących się niskim tempem wzrostu. Zajmują najbardziej niekorzystną pozycję w macierzy BCG, bo są to produkty o słabej pozycji konkurencyjnej na ginących rynkach. Należą do domen, które przynoszą bardzo niskie zyski, a często straty. Z powodu małej lub ujemnej rentowności, dalszą działalność w tych domenach trudno uzasadnić. Teoretycy są sugerują, by likwidować produkcję wyrobu lub usługi, ponieważ dalsze utrzymanie wymaga najczęściej znacznych nakładów.

Analiza BCG służy do podejmowania działań, które składają się na tzw. strategię normatywne [Steinmann, Schreyogg, 1992, s. 121].

Tabela 4.2. Strategie normatywne w analizie portfolio

Udział w obrotach na rynku	Środki finansowe	Typy BCG
zwiększać	inwestować	gwiazd\'. znaki zapytania
utrzymać	<u>\wkorzrvsty\vac</u>	dojne krowy
zmniejszać	w \cofyw ac	biedne psy. znaki zapytania

Źródło: Steinmann, Schreyogg, 1992, s. 121

Z praktyki rynkowej wiadomo, że macierz BCG jest przydatna w analizie pozycji przedsiębiorstwa na rynku i ustalaniu strategii rozwoju portfela produktów. Badania przeprowadzone przez Hambricka, MacMillana i Daya [Steinmann, Schreyogg, 1992, s. 121 | w czasie, gdy koncepcja ta się już upowszechniła, nasuwają refleksję o konieczności ostrożnego podejścia do tej techniki analizy strategicznej, tym bardziej, że powinna ona - według sugestii jej twórców - być wytyczną do podejmowania działań długofalowych. W wyniku badań ponad 1000 SJB wybranych z banku danych PIMS (Profit Impact of Market Strategy) ustalono, że 418 jednostek należałoby zakwalifikować według kryteriów macierzy BCG do grupy „psów”, a więc z ponad 40 procent SJB należałoby zrezygnować. Po bliższym przyjrzeniu się kondycji ekonomicznej badanych jednostek gospodarczych okazało się jednak, że rentowność zainwestowanego kapitału tych „psów” była nieznacznie mniejsza niż „znaków zapytania” i że „psy” uzyskały istotnie wyższy strumień pieniędzy aniżeli „gwiazdy” i „znaki zapytania” w badanym zbiorze. Wynika z tego wniosek, że oprócz charakterystyki BCG dla sukcesu przedsiębiorstwa mają znaczenie także inne czynniki.

Model BCG ujmuje wpływy otoczenia w sposób niepełny. Do charakteryzowania otoczenia zewnętrznego służy tylko jeden parametr, a mianowicie tempo wzrostu popytu na tynku. Jest to parametr, który syntetycznie charakteryzuje

stan zasobów firmy, natomiast nie daje informacji o zdolnościach strategicznych firmy. Słabością modelu BCG jest prosta klasyfikacja jednostek. Problem polega na tym, że w praktyce wiele jednostek znajduje się na granicy niskiego i wysokiego tempa wzrostu rynku i trudno jest określić ich pozycję na rynku. Dlatego fakt, że macierz jest nieskomplikowana był jej zaletą ale i poważną wadą i dlatego w następnych latach rozpoczęto tworzenie bardziej rozbudowanych modeli.

#### MODEL GENERAL ELECTRIC I MCKINSEY'A

Schemat analizy strategicznej organizacji opracowany w firmie doradczej Mc Kinsey and Company i General Electric jest uznawany za rozwinięcie macierzy Boston Consulting Group. Macierz ta łądzi radykalne uproszczenie opisu sytuacji w modelu BCG i dopuszcza wpływ dużej liczby czynników przy wyznaczaniu podstawowych wielkości.

Model McKinsey'a zbudowany jest na podstawie oceny dwóch czynników:

- atrakcyjności rynku (wartość sektora), w którym działa strategiczna jednostka gospodarcza;
- pozycji konkurencyjnej organizacji na rynku (w swoim sektorze).

Ocena atrakcyjności sektora dotyczy tych jego cech, które umożliwiają firmie wzrost i rozwój. Jest to więc analiza i próba oceny potencjalnych możliwości rozwoju firmy w danym sektorze. Oceny powyższej dokonuje się według takich czynników jak:

- skala rynku i tempo jego wzrostu;
- intensywność konkurencji;
- sezonowość;
- cykliczność;
- ekonomika skali;
- wymagania technologiczne i kapitałowe;
- szanse i zagrożenia w otoczeniu;
- rentowność;
- cechy otoczenia społecznego i politycznego [Gierszewska, Romanowska, 1995, s. 139].

Parametry powyższe określają bariery wejścia do danej branży i możliwości konkurowania i wzrostu.

Do oceny konkurencyjności firmy używa się zazwyczaj następujących wskaźników:

- udział w rynku;
- sprawność działu handlowego;
- zakres stosowania marketingu;
- rozmiar działań w zakresie badań i rozwoju;
- operatywność procesów wytwarzania (produkcji, usług);

- sprawność dystrybucji, wiarygodność finansowa:
- wizerunek firmy (image):
- dopasowanie asortymentu do rynku docelowego, sprawność kierownictwa i umiejętności personelu [Marchesnay, 1994, s. 64].

Wymienionym czynnikom przypisuje się określone wagi (wartości), mówiące o ich znaczeniu. Suma wag wynosi 1 lub 100 procent. Zróżnicowanie wag poszczególnych czynników zależy od specyfiki danego przemysłu. Następnie dokonuje się oceny wszystkich czynników wykorzystując przyjętą skalę punktową. Jedną z najpopularniejszych jest metoda oceny punktowej w granicach 1 do 5, gdzie 1 - nadaje się przy minimalnej intensywności danej cechy a 5 - w przypadku maksymalnej. W kolejnym etapie czynnikom nadaje się rangi, czyli dokonuje przemnożenia oceny przez wagi i sumuje się wyniki w celu ustalenia końcowej wartości atrakcyjności rynku i atutów wewnętrznych przedsiębiorstwa.

**Tabela 4.3. Tablica służąca do zestawienia czynników i wag**

	Nazwa czynnika	Waga	Ocena	Wartość
<b>Atrakcyjność rynku</b>				
		= 1		<b>Suma</b>
	<b>nazwa czynnika</b>	<b>waga</b>	<b>ocena</b>	<b>wartość</b>
<b>Atuty SJG</b>				
		= 1		<b>Suma</b>

Źródło: B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, *Modele analizy portfelowej. TNOiK Bydgoszcz 1996, s. 33*

Macierz General Electric, nawiązuje do analizy SWOT, łączy bowiem ze sobą analizę otoczenia (potencjalnych szans, zagrożeń i trendów) oraz potencjału (siły i słabości) organizacji. Najpopularniejszym zastosowaniem tej macierzy jest analiza strategicznej opłacalności inwestowania w strategiczną jednostkę gospodarczą. Macierz GE w dużym uproszczeniu odzwierciedla rzeczywistość ekonomiczną ale mimo to posiada walory diagnostyczne i prognostyczne.

W macierzy GE/McKinsey'a można wyróżnić 9 komórek i 3 obszary. Pierwszy obszar obejmuje przedsiębiorstwa silne wewnętrznie, dla których rynek działania jest bardzo atrakcyjny. Jednostki znajdujące się w tym obszarze powinny stosować strategie liderów rynkowych, a więc podejmować zasadniczo działania obronne oraz strategie wzrostu oparte na intensywnym inwestowaniu i rozwoju oferty. Dla firm jest to grupa najatrakcyjniejszych sytuacji rynkowych. Na poziomie drugim zaleca się jednostkom stosowanie strategii selektywnych, dostosowanych do stanu rozwoju rynku i branży, siły i działań konkurentów. W tym obszarze wybrać należy strategie marketingowe stosowane przez pretendenta lub specjalistów rynkowych.

Tabela 4.4. Zalecenia strategiczne McKinsej 'a

		Wartość dziedziny działalności		
		wysoka	średnia	niska
Pozycja konkurencyjna	silna	utrzymanie pozycji lidera	utrzymanie pozycji, nadążanie za rozwojem dziedziny	poprawianie rentowności („leczenie”)
	średnia	poprawianie pozycji	rozważne poprawianie rentowności	selektywne wycofywanie się (segmentacja)
	słaba	podwojenie nakładów lub porzucenie	stopniowe i selektywne wycofywanie się	porzucenie, zaprzestanie zasilania

Źródło: Strategor, 1995, s. 132

Na najniższym poziomie znajdują się podmioty słabe, funkcjonujące na rynkach mało atrakcyjnych. Jest to najgorsza sytuacja, w jakiej może znaleźć się przedsiębiorstwo. Tym firmom zaleca się uwolnienie środków finansowych i dążenie do działania na rynku w ramach strategii „szybkiego zysku” lub wycofanie się z nieatrakcyjnych segmentów rynku. Dopuszczalne są tu strategie specjalistów rynkowych i naśladowców.

Tabela 4.5. Decyzje strategiczne strategicznych jednostek biznesu (SJB)

Pozycja SJB na rynku	Atrakcyjność branży		
	duża	średnia	mała
Silna	inwestowanie i wzrost	selektywny wzrost	selektywna analiza
Umiarkowanie silna	selektywny wzrost	selektywna analiza opcji	maksymalizacja zysku, minimalizacja inwestycji
Słaba	selektywna analiza opcji	zbieranie plonów. porzucenie działalności	żniwa i wycofanie się z rynku

Źródło: Opracowanie na podstawie: Oblój, PWE. 1995, s. 147; Marchesnay, 1994, s. 64

Podstawową zaletą metody McKinsej'a jest jej „elastyczność” w ocenie atrakcyjności działania podmiotu gospodarczego na rynku. W zależności od sytuacji w branży i na rynku przedsiębiorcy proponuje się znaczny wachlarz rozwiązań. Wadą tej metody jest nieobiektywna (w przypadku małej praktyki badającego lub trudnego, nieznanego rynku) metoda wag. Ze względu na znaczny zakres pola badania niedogodnością jest też pochłaniający dużo czasu i pracy proces zbierania informacji. Jako wadę tego modelu traktuje się statyczne ujęcie zagadnień, które ze swej natury mają charakter dynamiczny. Liczba jednostek strategicznych jest dana, a pozycja konkurencyjna dotyczy najczęściej sytuacji



bieżącej. Z drugiej strony należy mieć na względzie fakt, że jest to model, który przy pewnym doświadczeniu i wiedzy o specyfice rynku pozwala na projektowanie strategii przydatnych w działaniach na konkurencyjnym rynku.

Tabela 4.6. Proponowane strategie w modelu Mc Kinsey'a

Atrakcyjność rynku	Pozycja konkurencyjna na rynku		
	silna	średnia	słaba
<b>Wysoka</b>	<b>bronąć pozycji:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inwestować w celu rozwoju w maksymalnym, możliwym do utrzymania tempie,</li> <li>• koncentrować wysiłki na utrzymaniu przewagi</li> </ul>	inwestować w celu tworzenia <ul style="list-style-type: none"> <li>• atakować pozycje dotychczasowych liderów,</li> <li>• tworzyć w sposób wybiórczy bazując na swojej przewadze zasilać wrażliwe obszary</li> </ul>	tworzyć w sposób wybiórczy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• specjalizować się tam gdzie mamy przewagę,</li> <li>• szukać dróg przewyższenia słabości,</li> <li>• wycofać się, jeśli brak długookresowego wzrostu</li> </ul>
<b>Średnia</b>	tworzyć w sposób wybiórczy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• intensywnie inwestować w najbardziej atrakcyjne segmenty rynku,</li> <li>• rozwijać zdolności przeciwstawiania się konkurencji poprzez wzrost wydajności wzmacniać rentowność</li> </ul>	selekcja, zarządzanie pod kątem osiągnięcia dochodów: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bronić istniejącego programu,</li> <li>• koncentrować inwestycje w segmentach, gdzie stopa zysku jest zadowalająca, a ryzyko relatywnie niskie</li> </ul>	ograniczona ekspansja albo końcowa eksploatacja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• szukać dróg ekspansji bez wysokiego ryzyka,</li> <li>• w przeciwnym razie - minimalizować inwestycje i ograniczać skalę działania</li> </ul>
<b>Niska</b>	chronić i zmieniać główny kierunek działania <ul style="list-style-type: none"> <li>• zarządzać z punktu widzenia bieżących dochodów,</li> <li>• skoncentrować się na atrakcyjnych segmentach</li> <li>• bronić pozycji konkurencyjnej</li> </ul>	zarządzać pod kątem osiągnięcia dochodów: <ul style="list-style-type: none"> <li>• bronić pozycji w najbardziej zyskowych segmentach,</li> <li>• doskonalić linię produktu,</li> <li>• minimalizować inwestycje</li> </ul>	wycofać się: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzedać w okresie maksymalnej wartości gotówkowej,</li> <li>• zredukować koszty stałe, unikać inwestycji</li> </ul>

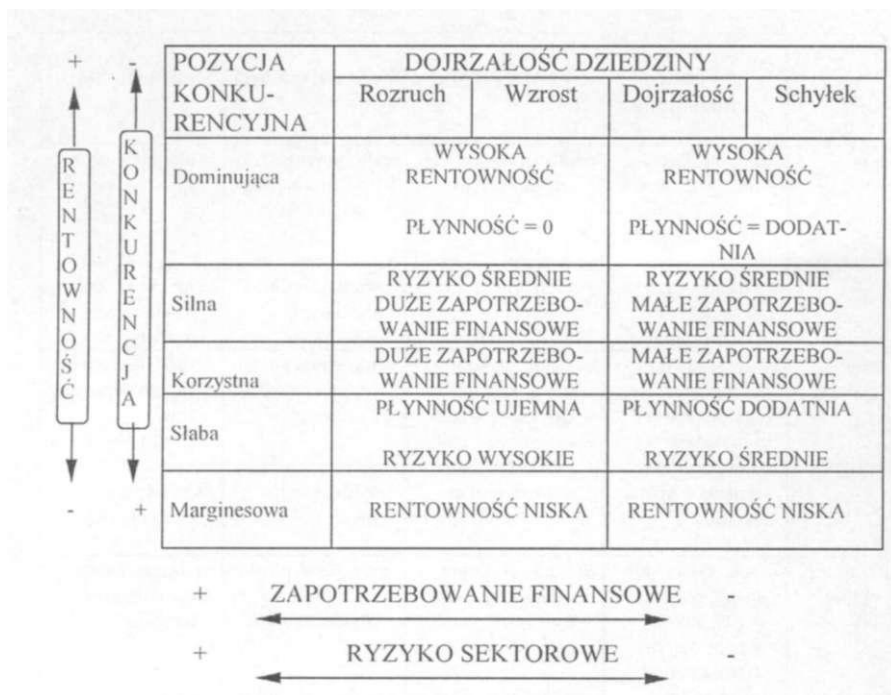
Źródło: G.S. Day, *Analysis for Strategic Marketing Decisions*, St. Paul, Minn. West Publishing. 1986, s. 204

#### MODEL ARTHURA D. LITTLA

Wielu praktyków i doradców zaadoptowało koncepcję życia produktu zmieniającego się pod wpływem zmian rozwojowych sektora. Mimo, że podejście to ma swoich krytyków, analiza cyklu życia sektora pozwala wielu przedsiębiorstwom na uchronienie się przed błędami w kreowaniu portfela produktów na wybranych rynkach docelowych.

Firma konsultingowa Artur D. Little oparła metodologię planowania strategicznego na cyklu życia sektora. Zaproponowana macierz ADL składa się z dwóch współrzędnych, z których jedna określa pozycję konkurencyjną danej jednostki strategicznej, a druga - stopień atrakcyjności (dojrzałości) sektora. Pozycja konkurencyjna jest określana tak jak w metodzie firmy McKinsey, natomiast stopień atrakcyjności domeny jest określany na podstawie fazy cyklu życia

sektora. Do budowy macierzy przyjęto cztery stadia rozwoju sektora: embrionalną, wzrostu, dojrzałości oraz agonii. Przy określaniu pozycji konkurencyjnej przyjęto natomiast sześć poziomów: bardzo słaby, słaby, korzystny, średni, silny oraz dominujący. W macierzy 6 x 4 rozplanowano na 24 polach trzy obszary strategiczne. Według twórców macierzy ADL, innowacje produktowe przynoszą firmie sukces rynkowy. Pozwalają one na rozwój firmy jako całości, powodują wyróżnienie przedsiębiorstwa wśród konkurentów i możliwość powodzenia na rynku.



Rys. 4.5. Macierz A. D. Little

Zródło: Strategor, 1995, s. 129

Rozpoznanie poszczególnych faz, w których usytuowane są produkty wytwarzane przez S.IG, oraz ich pozycji konkurencyjnej pozwala na racjonalną alokację zasobów. Umożliwia to takie kształtowanie oferty, by było w niej miejsce dla produktów podstawowych i rozwiniętych, wschodzących i o ustabilizowanej pozycji na rynku, które zapewnić mogą przychody pozwalające na finansowania innowacji produktowych i pokrycie kosztów ich wprowadzania na rynek. Model ADL zawiera wiele praktycznych zaleceń strategicznych.

- **Rozwój naturalny** polega na zaangażowaniu zasobów organizacji w te same segmenty (produkty), w których S.IG ma dobrą pozycję konkurencyjną oraz w segmenty przeszłościowe.

- **Rozwój selektywny** przejawia się w wybiórczym zasilaniu segmentów mierzalnych lub nawet słabych, aby zwiększyć ich rentowność i umożliwić poprawienie ich pozycji konkurencyjnej.
- **Porzucenie** wybranych dziedzin działalności odnosi się do tych domen, których rentowność jest niska lub funkcjonujących na rynku, gdzie pozycja przedsiębiorstwa jest słaba.

**Tabela 4.7. Sugerowane strategie udziału w rynku oraz inwestycji**

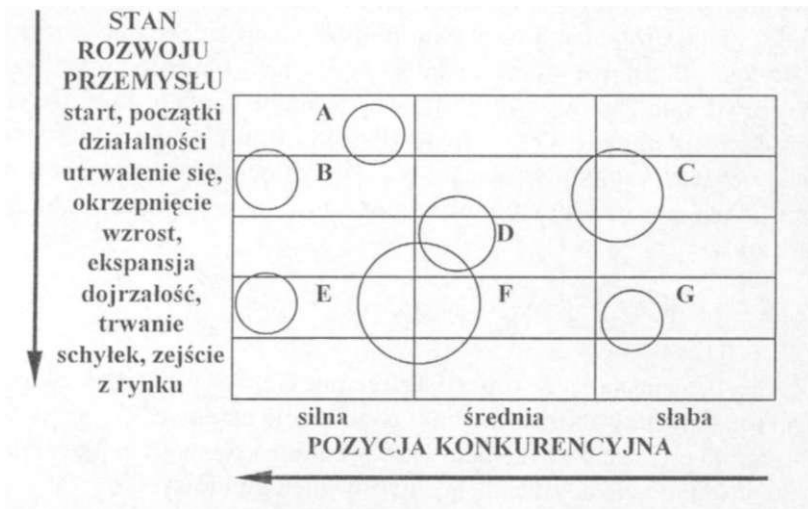
Pozycja konkurencyjna		Faza embrionalna	Faza wzrostu	Faza dojrzałości	Faza spadku
Dominująca	udział w rynku	⇒ <b>energicznie</b> forsować wzrost udziału, utrzymać pozycję	⇒utrzymać pozycję i udział w rynku	⇒utrzymać pozycję i rosnąć wraz z sektorem	⇒utrzymać pozycję
	inwestycje	⇒inwestować <b>nieznacznie</b> szybciej niż wzrost rynku	⇒inwestować aby <b>podtrzymać</b> wzrost	⇒inwestować ze środków własnych	⇒inwestować ze środków własnych
Silna	udział w rynku	⇒starać się poprawić pozycję, <b>szybko</b> zwiększać udział	⇒starać się poprawić pozycję, zwiększać udział	⇒utrzymać pozycję i rosnąć wraz z sektorem	⇒utrzymać pozycję lub strategią żniw
	inwestycje	⇒inwestować w <b>tempie</b> wzrostu rynku	⇒inwestować aby zwiększyć tempo wzrostu rynku	⇒inwestować ze środków własnych	⇒minimalne inwestycje (własne)
Średnia	udział w rynku	⇒ <b>selektywnie</b> lub <b>energicznie</b> zwiększyć udział, <b>selektywnie</b> poprawiać pozycję	⇒starać się poprawić pozycję, <b>selektywnie</b> zwiększyć udział	⇒ utrzymać pozycję i próbować ją chronić	⇒ <b>strategia</b> żniw lub stopniowe wycofanie
	inwestycje	⇒inwestować <b>selektywnie</b>	⇒selektywne inwestowanie w celu poprawy pozycji	⇒minimalne lub/i selektywne inwestycje	⇒utrzymanie minimalnych inwestycji lub nieinwestowanie
Kor/\słabą	udział w rynku	⇒ <b>selektywnie</b> poprawiać pozycję	⇒szukać niszy i chronić ją	⇒znaleźć niszę lub stopniowe wycofanie	⇒stopniowe wycofanie lub porzucenie
	inwestycje	⇒inwestować ( <b>bardzo</b> ) selektywnie	⇒ <b>selektywne</b> inwestycje	⇒minimalne inwestycje lub pozbycie się	⇒nieinwestowanie lub pozbycie się
Słaba	udział w rynku	⇒wzrost lub wyjście	⇒wzrost lub porzucenie	⇒wzrost lub stopniowe wycofanie	⇒porzucenie się
	inwestycje	⇒ inwestować lub pozbyć się	⇒inwestować lub pozbyć się	⇒ inwestować selektywnie lub pozbyć się	⇒pozbycie się

## MACIERZ CHARLESA HOFERA

**Macierz Charlesa Hofera** stanowi rozwiniętą formę macierzy McKinsney'a [Penc, 1994, s. 184]. Została zbudowana na bazie cyklu rozwoju przemysłu (branży), przy założeniu istnienia pięciu faz życia branży (Business Life Cycle):

- 1) początek działalności (narodziny);
- 2) okrzepnięcie (wynurzenie się);
- 3) rozwinięcie możliwości;
- 4) dojrzałość;
- 5) starzenie się (schyłek).

Zakłada się, że każda z wyodrębnionych faz wskazuje na stan dojrzałości rynkowej przemysłu stanowiąc tym samym miarę atrakcyjności dla firmy. Pozycja przedsiębiorstwa w różnych fazach rozwoju przemysłu jest w macierzy zilustrowana wielkością kół.



Rys. 4.6. Macierz Cli. Hofera

Źródło: Ch. Hill, G. Jones, *Strategie Management*, Boston 1992, za: J. Penc, 1994, s. 185

Strategiczną Jednostkę Gospodarczą (Biznesu) A można określić jako potencjalny znak zapytania, ponieważ ma ona silną pozycję konkurencyjną w wczesnym stadium rozwoju przemysłu. Zajmuje więc dogodną pozycję dla swej ekspansji na rynku docelowym. Natomiast biznes B ma silną pozycję w rozwoju

przemysłu i może wykorzystać szanse ekspansji. Działalność w domenie C, mimo iż również opiera się na rozwoju branży charakteryzuje się tym, że jej pozycja na rynku docelowym słabnie. Branża, w której usytuowany jest biznes D poddana jest presji ciągłych zmian w niej zachodzących. Ponieważ jednak ten obszar aktualnie znajduje się w fazie wzrostu, a produkt zajmuje pozycję lidera rynkowego, istnieje szansa na jego utrzymanie się i rozwój. Działania w domenie E i F mają szanse być rentownymi przedsięwzięciami po dokonaniu modernizacji produktów i pozostałych elementów marketingu, natomiast strategiczna jednostka gospodarcza prowadząca działalność G powinna zrezygnować z aktywności na rynku.

### MACIERZ OPLACALNOŚCI BIZNESU

Macierz opłacalności biznesu (profitability matrix), opracowana została przez Marakon Associates [Obłój, Trybuchowski, 1995, s. 147]. Jej wykorzystanie w podejmowaniu decyzji strategicznych wymaga zastosowania narzędzi z dziedziny analizy finansowej. Umożliwia ona stosunkowo precyzyjne określenie parametrów niezbędnych do podjęcia decyzji marketingowych dotyczących rozwoju produktu, jego utrzymania na rynku lub rezygnacji z działalności firmy na rynku docelowym. Podstawą wypracowania decyzji jest ustalenie tempa wzrostu rynku **GR** (growth rate), stopy zwrotu zainwestowanego kapitału **ROE** (return on equity) oraz kosztu kapitału. Przy tym **ROE** (return on equity) ustala się jako relację zysku netto do kapitału własnego; **Ke** (cost of equity capital) jest to koszt kapitału (pożądana stopa zwrotu z tytułu zainwestowanego kapitału) i oblicza się go według wzoru:

$$K_e = BSZ + PR,$$

gdzie:

**BSZ** - bezpieczna stopa zwrotu (risk-free rate), zazwyczaj stopa zwrotu, którą można uzyskać przy zainwestowaniu w obligacje rządowe;

**PR** - premia związana z ryzykiem (risk premium), zazwyczaj przeciętna stopa zwrotu, którą można uzyskać przy inwestycjach giełdowych.

Podstawowa wersja macierzy opłacalności ukazuje zależność pomiędzy **ROE** oraz tempem wzrostu rynku i uwzględnia dwa istotne ograniczenia. Pierwsze z nich wprowadzone w wymiarze **ROE** dzieli działalność gospodarczą na dwa typy. Typ pierwszy to działalność, w której **ROE** jest większe od **Ke**, czyli zysk z tytułu zainwestowanego kapitału jest większy niż koszt kapitału (a więc uzyskujemy realne zyski). Typ drugi to sytuacja odwrotna, tzn. kapitał kosztuje nas więcej niż przynosi zysków. Ograniczenie drugiego typu, wprowadzone w wymiarze wzrostu rynku, dzieli działania biznesowe na te, których udział w rynku rośnie szybciej niż tempo jego wzrostu (powiększają swój udział) oraz te,

których udział maleje (relatywnie tracą). Poprowadzona w macierzy przekątna pozwala rozróżnić rodzaje działalności, które generują pieniądze (cash generators) od tych, które przede wszystkim absorbują inwestycje. Model opisanej macierzy prezentowany jest na poniższym rysunku.

ROE względem $K_e$	Stosunek tempa wzrostu rynku do tempa wzrostu udziału SJG w rynku		Cash genera- tors  cash users
	relatywny spadek udziału w rynku	relatywny wzrost udziału w rynku	
ROE > $K_e$  Działalność (sprzedaż) przynoszą- ca zysk	+ cash flow - udział w rynku	+ cash flow + udział w rynku	cash neutrals
ROE < $K_e$  Działalność (sprzedaż) przynoszą- ca stratę	+ cash flow - udział w rynku	- cash flow + udział w rynku	
		- cash flow - udział w rynku	

Rys. 4.7. Macierz opłacalności działalności gospodarczej

Źródło: Oblój, Trybuchowski, 1995. s. 148-149

### 3. Model kreowania strategii marketingowej

Sprawą decydującą o utrzymaniu się firmy na rynku jest zaprojektowanie strategii pozwalającej przedsiębiorstwu wygrywać nie tylko z konkurentami ale również z niesprzyjającym otoczeniem (społecznym, politycznym, prawnym), dostawcami oraz oporami wewnętrznymi organizacji. W projektowaniu strategii marketingowej firmy należy więc najpierw możliwie wnikliwie zidentyfikować potencjał firmy i zaprogramować takie działania, które pozwolą na osłabienie zagrożeń płynących z otoczenia, a wygranie powstających w nim szans. Dzisiaj bowiem, strategia jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania małym i dużym przedsiębiorstwem. Firma bez strategii jest jak armia bez planów wojny. Strategia integruje kierownictwo z zespołami podwładnych oraz firmę z dostawcami i dystrybutorami, pozwala skupić zasoby na najbardziej efektywnych kierunkach działania, umożliwi skuteczne wykorzystanie posiadanej technologii i zasobów finansowych na wybranych rynkach.

Dobremu zaprojektowaniu strategii służy przyjęty model ścieżki kreowania strategii marketingowej (model KSM). Krok 1. polega na określeniu celów strategicznych przedsiębiorstwa, z których wypływać będą cele dla poszczególnych komórek funkcjonalnych, dostawców i uczestników kanałów marketingowych. Krok 2. wymaga zdefiniowania misji organizacji. Krok 3. zawiera analizę zidentyfikowanych w otoczeniu szans i możliwych zagrożeń, które będą sprzyjać lub utrudniać osiągnięcie celów. Krok 4. obejmuje identyfikację mocnych i słabych stron firmy oraz ich oceny z punktu widzenia założonych celów strategicznych i określonej przez kierownictwo misji. W kroku 5. postuluje się przeprowadzenie analizy portfelowej przedsiębiorstwa, a w kroku 6. dokonanie analizy pozycyjnej strategicznych jednostek biznesu (gospodarczych). Krok 7. polega na ustaleniu strategii marketingowej firmy, a następnie (krok 8.) budowy organizacji zorientowanej rynkowo, która prowadzić będzie działalność marketingową (krok 9.) zgodnie / przyjętą strategią oraz regułami i zasadami zarządzania marketingowego.

Doświadczenia transformacji gospodarczej i globalizacji gospodarki sprawiły, że do projektowania strategii przedsiębiorstwa nie wystarczy już analiza ograniczona do znanej procedury SWOT. Dzięki swej uniwersalności stanowi ona nadal podstawę wyjściową do analizy przedsiębiorstwa ale wynikające z niej nader ogólne wnioski mogą być mylące i prowadzić menedżerów w złym kierunku.

Obserwacja zachowań przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu wskazuje, że analiza SWOT poprzedzona powinna zostać wnikliwym przeglądem celów strategicznych firmy przełożonych w komórkach niższego szczebla na cele cząstkowe.

<b>1. OKREŚLENIE CELÓW STRATEGICZNYCH</b>		
<b>2. ZDEFINIOWANIE MISJI ORGANIZACJI</b>		
<b>3. ANALIZA OTOCZENIA</b>	<b>4. ANALIZA WEWNĘTRZNA FIRMY</b>	
	<b>(S) LISTA MOCNYCH STRON FIRMY</b>	<b>(W) LISTA SŁABYCH STRON FIRMY</b>
<b>(O) LISTA SZANS W OTOCZENIU</b>	<b>Strategia ofensywna dynamiczna</b>	<b>Strategia ofensywna statyczna</b>
<b>(T) LISTA ZAGROŻEŃ W OTOCZENIU</b>	<b>Strategia defensywna dynamiczna</b>	<b>Strategia defensywna statyczna</b>
<b>5. ANALIZA PORTFELOWA</b>		
<b>6. OKREŚLENIE POZYCJI STRATEGICZNEJ JEDNOSTKI BIZNESU</b>		
<b>7. WYBÓR STRATEGII MARKETINGOWEJ</b>		
<b>DEFENSYWNE</b>		<b>OFENSYWNE</b>
<b>8. BUDOWA ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ RYNKOWO (w tym: alokacja zasobów)</b>		
<b>9. WDROŻENIE STRATEGII MARKETINGOWEJ</b>		

**Rys. 4.8. Model KSM - kreowania strategii marketingowej firmy  
w ujęciu macierzowym**

**Źródło:** Opracowanie własne

W działalności organizacji zorientowanej marketingowo cele organizacji wynikają z uściślenia skonkretyzowanych potrzeb rynku działania, oczekiwań właścicieli oraz aspiracji naczelnego kierownictwa. Z tego powodu organizacja działająca w zmiennym otoczeniu i pod presją czynników wewnętrznych nie może skupiać się na dążeniu do osiągnięcia jednego celu. Procesy w niej zachodzące koncentrują się wokół kilku celów. Wiązka celów stanowi osnowę, wokół której wypełniają zadania kierownicy i komórki funkcjonalne. Wielość celów





Rys. 4.9. Model KSM - kreowania strategii marketingowej firmy w postaci grafu

Źródło: Opracowanie własne

powoduje potencjalne zagrożenia w realizacji misji organizacji. Istnieje niebezpieczeństwo, że w trakcie ich osiągnięcia jedne komórki funkcjonalne będą osłabiać spełnianie celów przez inne komórki funkcjonalne organizacji. Nieprawidłowo określone cele mogą się nawet wykluczać. Cele powinny zostać sformułowane w taki sposób aby można monitorować ich wykonanie. Najlepiej ustalać je więc w jednostkach wymiernych. Na przykład: zakładany wzrost sprzedaży w ciągu roku powinien wynieść 5 tysięcy sztuk pojazdów, port powinien przelado-

wać o 5 tysięcy kontenerów więcej, firma spedycyjna powinna zwiększyć sprzedaż usług o 10 tysięcy złotych.

Nie wszystkie cele mogą mieć charakter ilościowy. Sprawne zarządzanie wymaga również wytyczania celów jakościowych, jak: konieczność modernizacji organizacji w ciągu najbliższych 6 miesięcy, poprawa kultury organizacji w najbliższym roku, poprawa „image” firmy w ciągu miesięcy letnich.

Sformułowanie celów polega na przejrzystym określeniu tego, co właściciele (kierownicy) chcą osiągnąć. Każdy działający podmiot G<sup>o</sup>g<sup>o</sup> kierownictwo formułuje **cel główny**, czyli taki założony stan rzeczy, dla którego osiągnięcia warto (trzeba) podjąć działanie oraz **cele pomocnicze**, które wspomagają realizację celu głównego. Podczas konkretyzowania strategii należy zwrócić uwagę, aby nie doszło do autonomizacji celów pomocniczych. Takie zjawisko może doprowadzić do zakłóceń w realizacji celów i misji organizacji. Na przykład, wykonywanie funkcji administracyjnych i logistycznych w przedsiębiorstwie wytwórczym nie może dominować nad jego funkcją produkcyjną.

W projekcji działań marketingowych cele powinny być wyraźnie rozpoznawalne, konkretne. Na przykład, Gdańska Stocznia Remontowa na początku lat dziewięćdziesiątych, po utraceniu rynku radzieckiego, polskiego i krajów Rady Wzajemnej Pomocy Gospodarczej, potrzebowała wyznaczenia nowych celów marketingowych. Piotr Soyka, dzisiejszy dyrektor, stając do konkursu na stanowisko menedżera zagrożonej upadkiem firmy, przekonał komisję właśnie śmiałym postawieniem trudnych wówczas do wyobrażenia celów marketingowych. Celem głównym było opanowanie rynku armatorów z państw zachodnich, bardzo dobrze spenetrowanego przez konkurentów z Wielkiej Brytanii, Portugalii, Hiszpanii i Niemiec, wspieranych protekcyjną polityką państwa. Do równie ważnych celów częściowych zaliczył dostosowanie technologii produkcji i kultury przedsiębiorstwa do oczekiwań, wymagań i przyzwyczajęń klientów z zachodu. Kolejnym celem było przestawienie systemu kierowania tak, by reagował on sprawnie na takie sygnały rynkowe jak zmiana koniunktury w żegludze liniowej, trampowej i promowej, wykrywanie nisz rynkowych na produkcję specjalistyczną (jak na przykład środki transportu do przewozu części platform wiertniczych, pogłębiarki, części mostów, części platform wiertniczych) itp. Dzięki podjęciu wyzwania i konsekwentnemu wykonywaniu założonych celów strategicznych Gdańska Stocznia Remontowa wygrała „bitwę o rynek” i już po trzech latach realizacji programu dyrektora Soyki została liderem na rynku europejskim, pozostawiając w tyle wspieranych przez rodzime rządy potentatów z Niemiec, Portugalii, Hiszpanii i Francji. Pozycji tej nie zachwiały nawet świadczące tanie usługi stocznie byłej NRD i państw poradzieckich.

Bardzo istotną kwestią jest zgodność celów. Kotler [1995, s. 76] podkreśla, że cele powinny być wewnętrznie spójne i trudno jednocześnie maksymalizować sprzedaż i zysk lub zaprojektować najlepszy produkt w najkrótszym czasie. Dlatego po określeniu zbioru celów strategicznych istotne jest ustalenie za-

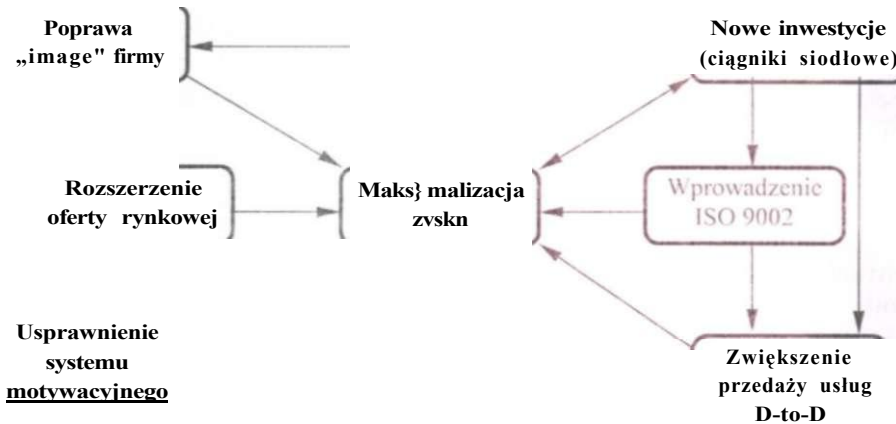
chodzących między nimi zależności. Opracowana przez Tomasza Białasa i Mirosława Czapiewskiego z Uniwersytetu Gdańskiego [1995] metoda pozwala na znalezienie podstawowych zależności między obranymi celami strategicznymi oraz ustalenie siły ich wzajemnego oddziaływania. Wyznaczenia celów powinno dokonać kierownictwo lub zarząd. Grupy te można poszerzyć o współpracowników średniego szczebla i doradców. W efekcie tworzy się listę celów.

Przykładowa lista celów dla firmy spedycyjnej zawiera:

1. Rozszerzenie oferty rynkowej (wejście na nowe rynki geograficzne) - cel główny.
2. Poprawę „image” firmy.
3. Zwiększenie sprzedaży usług D-to-D („od drzwi do drzwi”).
4. Usprawnienie systemu **motywacyjnego**.
5. Nowe inwestycje (zakup 10 ciągników siodłowych).
6. Wprowadzenie ISO 9002.
7. Maksymalizacja zysku.

Po ustaleniu listy celów ustala się zależności **między** nimi, które **dobrze** jest zilustrować w postaci **graficznej**.

#### USTALANIE ZALEŻNOŚCI CELÓW STRATEGICZNYCH FTRMI



Rys. 4.10. Graf wzajemnych zależności między celami firm) spedycyjnej

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie analizy działalności firm spedycyjnych zrzeszonych w Związku Spedytorów Międzynarodowych według: T. Białas, M. Czapiewski. Budowa strategii przedsiębiorstwa. Metoda ustalania celów Strategicznych. „Szkoła Letnia” i XII Międzynarodowa Konferencja Naukowa IOiZ UG, Jurata wrzesień 1995)

Tabela 4.8. Tabela wzajemnej zależności celów w firmie spedycyjnej

Nr celu	1	2	3	4	5	6	7	Suma SI
1	X				1	1	1	12
2	3	X	3	1		1	3	14
3	0	1	X	1	2	2	5	9
4		1	2	X	2	2	1	12
5	1	1	2	1	X	0	2	7
6	1	1		1	2	X	1	10
7	0	0	1	1	1	1	X	5
Suma SR		8	12	5	10	7	15	X

SI - cel ma duży wpływ na pozostałe cele;

SR - cel jest pod dużym wpływem pozostałych

**Źródło:** Opracowanie własne (na podstawie analizy działalności firm spedycyjnych zrzeszonych w Związku Spedytorów Międzynarodowych)

Po ustaleniu zasadniczych zależności między wyodrębnionymi celami, kolejnym etapem analizy jest próba określenia siły wzajemnych zależności celów. Pomocna w tym przedsięwzięciu jest tabela, w której wyznacza się cele 0 silnym i słabym wpływem na pozostałe oraz znajdujące się pod silnym albo słabym wpływem pozostałych. Przy tym wartość „0” wstawia się do tabeli, jeśli wpływ jednego celu na drugi nie występuje, natomiast wartość „1” - jeśli jest on niewielki, wartość „2” - jeśli jest duży oraz wartość „3” - gdy jest bardzo duży. Po dokonaniu oceny siły wzajemnych zależności należy zsumować punkty w kolumnach i w wierszach według tabeli 4.).

Następnym krokiem jest pozycjonowanie celów na mapie intensywności i określenie, które z ustalonych w organizacji celów są aktywne, a które reaktywne, krytyczne lub leniwe. W tabeli 4.9 przedstawiono strukturę mapy intensywności, na którą naniesiono cele z tabeli ich wzajemnej współzależności.

Cele aktywne to takie, które mają silny wpływ na pozostałe, natomiast same nie ulegają ich oddziaływaniu. Powinno się je traktować jako priorytetowe w procesie kierowania firmą. Cele krytyczne również mają duży wpływ na inne cele, ale jednocześnie znajdują się pod silną presją pozostałych zidentyfikowanych celów. Powinny być one również traktowane priorytetowo przy uwzględnieniu, że są także silnie uzależnione od innych celów ustalonych przez kierownictwo. Cele reaktywne znajdują się pod silnym wpływem innych i mogą zostać wykorzystane do sprawdzania, czy cele aktywne i krytyczne „podążają” w dobrym kierunku. Cele leniwe to takie, które nie wpływają silnie na pozostałe oraz same nie poddają się ich oddziaływaniu, co nie oznacza, że należy je lekceważyć i marginalizować.

Tabela 4.9. Mapa intensywności

		REAKTYWNE							KRYTYCZNE							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R E A K T Y W N O Ś Ć SR	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	6															
	7															
	8										6		1			
	9												4		2	
	10							5								
	11															
	12										3					
	13															
	14															
	15					7										
		LENIWE							AKTYWNE							
		1	N	1	E	N	S	Y	W	N	O	Ś	C	SI		

Źródło: Opracowanie własne

Ponieważ praktycznie każda organizacja pozostaje w relacjach z otoczeniem, jej cele muszą przekładać się na **misję**, którą jest spełnianie zadań służących oczekiwaniom, potrzebom i wymaganiom nabywców, ogólnie rzecz ujmując - popytowi ale także uwarunkowaniom. Należy bowiem zwrócić uwagę na fakt, że podmiot gospodarczy działa nie tylko w celu zaspokojenia popytu rynku docelowego, ale również spełnia funkcje społeczne, podlegając presji otoczenia społecznego (lokalnego, krajowego, światowego), w tym: prawnego, ekonomicznego, politycznego, przyrodniczego itp.

Dziś nie ma szans na sukces rynkowy firma, która nie sprecyzuje misji przyjaznej otoczeniu i wybranemu rynkowi docelowemu. Jakikolwiek inne podejście sprawia, że klienci „głosują nogami” i przechodzą do konkurencji. Świadomość lejącej oczywistej prawdy stanowiła podstawę tworzenia strategii usług Portu Gdynińskiego. Na początku lat dziewięćdziesiątych uznano, że misją portu jest świadczenie klientowi usług kompleksowych polegających na zapewnieniu możliwości dostawy towaru od drzwi producenta do drzwi nabywcy (door-to-door). Port gdyński wcale nie zamierzał odbierać chleba spedytorom, przewoźnikom lądowym, czy liniom żegludowym. Aby jednak spełnić swą misję Port Gdynia Holding poprzez powiązania kapitałowe związał się z firmą transportową Spedcont, armatorem Polskie Linie Oceaniczne oraz spedytorem C. Hartwig Gdynia. W pierwszej z wymienionych firm port ma większościowy udział. Z dwoma pozostałymi założył natomiast przedsiębiorstwo żegludowe, którego za-

daniem jest transport kontenerów z Gdyni i innych portów **bałtyckich do dużych** portów oceanicznych Europy zachodniej. Dzięki takiemu **rozwiązaniu klienci** kojarzą Port Gdynia Holding jako firmą zapewniającą **kompleksową usługę** transportową. Aby dobrze spełniać misję firmy przyjaznej **klientowi**, w Gdańskiej Stoczni Remontowej zarządzano naukę języków **obcych**. Szkolenie było nieobowiązkowe, lecz pracownicy, którzy znali język klienta **mogli awansować** na stanowiska kierownicze. Trzeba przy tym zauważyć, że **naprawa statku** w stoczni remontowej trwa czasami tylko kilka dni, a dla **armatora liczy się każda** godzina podróży jednostki, która z oczywistych powodów, **w czasie remontu** w stoczni nie zarabia. Aby więc spełniać na oczekaniu życzenia **klienta, na jego** uwagi nie można czekać do chwili narady produkcyjnej na **szczęblu kierownictwa** stoczni; reagować musi natychmiast personel kierowniczy średniego **szczebla**. Okazało się, że w krótkim czasie duża część brygadzystów **poznała języki** obce kontrahentów w takim stopniu, że mogła natychmiast uwzględnić **uwagi** klienta dotyczące przebiegu robót.

Misja firmy w ujęciu dostosowanym do klienta nie jest **dana raz na zawsze**. Wymaga modyfikacji, dostosowania do rozwoju otoczenia społecznego, rynku, zachowań konkurentów. W tym celu firmy badają opinie klientów, **obserwują** poczynania konkurentów, ysluchują się w głos opinii publicznej. Dzięki aktywności organizacji ekologicznych oraz restrykcjom prawnym i finansowym wprowadzonym przez rządy firmy ograniczają produkcję anty-dóbr (**odpadów**, produktów nic nadających się do odzyskania itp.) albo... przenoszą produkcję do krajów mniej rozwiniętych. Dobrze sformułowana i przekonująca **misja** firmy nie da się przecenić, jest bowiem sposobem na tworzenie „image” przedsiębiorstwa w otoczeniu i na rynku oraz argumentem w walce o nabywcę. **Jeśli** popełni się błędy w sformułowaniu misji firmy i celów rynkowych przedsięwzięcia, może /darzyć się i tak, że trzeba wycofać się / atrakcyjnego rynku z (wydawałoby) się przebojowym produktem. Tak stało się ze Stocznią Gdańską i wieloma mniejszymi stoczniami, które produkowały jednostki dobrej jakości, spełniające ws/elkie wymogi bezpieczeństwa i potrzeb kontrahentów **zachodnich, a jednak** upadły, bo nie przystosowały organizacji pracy do wymagań konkurencyjnego r\ nku.

## ANALIZA SWOT/TOWS

Analiza sytuacji obejmuje zarówno ustalenie warunków panujących w otoczeniu społecznym, prawnym, ekonomicznym, politycznym jak i **potencjału** organizacji oraz możliwości jej funkcjonowania na wybranym obszarze (analiza SWOT). Na podstawie oceny sytuacji można stwierdzić, czy **firma** ma szanse ekonomicznie uzasadnionego zaistnienia na przewidywanym **ryнку i w** jakim zakresie. Pozytywna odpowiedź na pytanie o zakres i przedmiot działalności przekłada się w praktyce na zdefiniowanie **domeny działania**. Dla przedsię-

biorstwa będzie to produkcja towarów lub usług, dla instytucji finansowej świadczenie usług w zakresie obrotu środkami pieniężnymi i kapitałem. Dla takiej organizacji niedochodowej jak fundacja, domeną będzie na przykład udzielanie pomocy finansowej lub organizacyjnej wybranej grupie społecznej. Pozytywne efekty analizy sytuacji i ustalenie domeny działania pozwalają na skonkretyzowanie celów i misji organizacji. Jeśli przyjmiemy, że znajomość potencjału przedsiębiorstwa, jego stron silnych i słabych, możliwości i zagrożeń można w dużym przybliżeniu zidentyfikować, to najczęściej znaczną niewiadomą jest rozwój otoczenia. Często nie do przewidzenia są wahania krótkookresowe (kilku- czy kilkunastomiesięczne), a tym bardziej projekcje dwu-, trzy- czy kilkuletnie. Analiza sytuacji to zasadniczo rozpoznanie dynamiki rynku docelowego.

Analiza wewnętrzna przedsiębiorstwa prowadzona w kontekście szans i zagrożeń otoczenia nie ogranicza się do zdefiniowania list silnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń zaistniałych w jego otoczeniu. Nabierają one waloru poznawczego dopiero wtedy, gdy ustalimy zakres i siłę synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Aby uniknąć błędów jednostronnej interpretacji zależności między grupami czynników ustalonych w analizie SWOI zaleca się, by ustaleń synergii dokonywać w dwóch wariantach. Określenie synergii między poszczególnymi elementami SWOT nie tylko przybliży nas do określenia możliwej strategii działania lecz również pozwala na przemyślenie siły i kierunku zależności występujących między zidentyfikowanymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Określenie synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju pozwala na zaobserwowanie wzajemnych oddziaływań między firmą a jej otoczeniem.

**Tabela 4.1 U. Analiza SWOT dla firmy spedycyjnej**

(S)  SILNE STRONY FIRMY	(W)  SŁABE STRONY FIRMY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lider rynkowy w spedycji kontenerów.</li> <li>2. Znacząca pozycja na rynku w spedycji morskiej.</li> <li>3. Korzystny „image” firmy na rynku.</li> <li>4. Bardzo duże doświadczenie w kontaktach z klientami.</li> <li>5. Posiadanie własnych składów celnych.</li> <li>6. Profesjonalny personel.</li> <li>7. Struktura organizacyjna dostosowana do rynków docelowych.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ograniczone możliwości rozwojowe.</li> <li>2. Uzależnienie działalności od koniunktury na rynkach światowych.</li> <li>3. Usytuowanie spedytora na uboczu dużych rynków.</li> <li>4. Ograniczone możliwości zmiany funkcji SJK.</li> <li>5. Liczni konkurenci.</li> </ol>

(O) SZANSE DLA FIRMY	(T) ZAGROŻENIA DLA FIRMY
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozszerzenie działalności na nowych rynkach.</li> <li>2. Ożywienie wymiany handlowej na dotychczasowych rynkach.</li> <li>3. Dynamiczny wzrost przewozów kontenerów.</li> <li>4. Wzrost przewozów „od drzwi do drzwi”.</li> <li>5. Wzrost stawek spedycyjnych.</li> <li>6. Rozwój wymiany handlowej między rynkiem polskim a rynkiem międzynarodowym.</li> <li>7. Wysokie tempo wzrostu gospodarczego w kraju.</li> <li>8. Wysokie tempo wzrostu gospodarczego na rynkach wschodnich.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Silna konkurencja ze strony spedytorów międzynarodowych.</li> <li>10. Wzrost przewozów ładunków dedykowanych.</li> <li>11. Znaczny spadek stawek spedycyjnych.</li> <li>12. Niekorzystna polityka podatkowa i celna na rynkach docelowych.</li> <li>13. Słaba koniunktura na rynku światowym.</li> <li>14. Spadek zleceń ze strony liczących się kontrahentów.</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne

#### OKREŚLENIE SIŁY ZEWNETRZNYCH I WEWNĘTRZNYCH MOŻLIWOŚCI ROZWOJU

Po wstępnym ustaleniu silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń w otoczeniu powinno się przystąpić do określenia synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju. Identyfikacja oraz ocena zagrożeń i szans w otoczeniu organizacji oraz silnych i słabych stron firmy pozwalają na stworzenie zbioru informacji potrzebnych do formułowania wariantów globalnej strategii. Analiza ta pozwala na zaobserwowanie wzajemnych oddziaływań między firmą a jej otoczeniem. Dwustronność tych relacji uruchamia dwa wzajemnie dopełniające się podejścia do stworzenia globalnych wariantów strategii **firmy**. Podejście typu pierwszego obejmuje analizę „z zewnątrz do wewnątrz”, a typu drugiego polega na analizie „od wewnątrz na zewnątrz”.

W podejściu **typu** pierwszego należy ustalić:

1. Czy szanse potęgują siły?
2. Czy szanse pozwalają zwyciężyć słabości?
3. Czy zagrożenia osłabiają siły?
4. Czy zagrożenia spotęgują słabości?

W przypadku podejścia typu drugiego należy dążyć do ustalenia:

1. Czy siły pozwalają wykorzystać rodzące się szanse?
2. Czy siły pozwalają dać odpór zagrożeniom?
3. Czy słabości nie pozwalają wykorzystać szans?
4. Czy słabości wzmocnią niekorzystne oddziaływanie zagrożeń?



Tabela 4.11. Macierz TOWS (podejście I) - przykład

		SILNE STRONY							SŁABE STRONY				
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
S Z A N S E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0
	3	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1		1
	4	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
	6	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1		0
	7	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1
	8	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
ZA GRO ŹE NIA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1		0
	3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		0
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
	6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Źródło: Opracowanie własne

Odpowiedzi na pytania ujmują się w dwóch macierzach odnoszących się do każdego z typów podejść. W celu lepszego zobrazowania ustalonych zależności odpowiedzi na postawione pytania należy umieścić w specjalnie skonstruowanych macierzach (tabele 4.11 i 4.12) i formułuje się w systemie zero-jedynkowym. Odpowiedź pozytywną zaznacza się przez „1” a odpowiedź negatywną - „0”. Analiza tabel wspomaga podjęcie decyzji dotyczących wyboru możliwej strategii działania.

Tabela 4.12. Macierz TOWS (podejście II) - przykład

		SZANSE								ZAGROŻENIA					
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6
SIL NE ST RO NY	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0
	3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1
	4	1	1	1	1	1	1		0	1	0	0	0	1	1
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	
	6	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
SLA BE ST RO NY	1	0	0	0	0	0	0		0	1	1	0	0	0	1
	2	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0
	3	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0
	4	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4.13. Możliwe strategie działania firmy (wariant)

WYZNACZNIKI OTOCZENIA	(S) SILNE STRONY ORGANIZACJI	WYZNACZNIKI SIŁY RYNKOWEJ FIRMY	(W) SŁABE STRONY ORGANIZACJI
(O) SZANSE ORGANIZACJI W OTOCZENIU	strategie liderów rynkowych	strategie ofensywne	strategie pretendentów rynkowych
(T) ZAGROŻENIA W OTOCZENIU	strategie specjalistów rynkowych	strategie defensywne	strategie naśladowców rynkowych

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie: Kotler [1995, s. 61-81, 353-375], Weihrich, The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis, „Long Range Planning” nr 2/1982 [za: Gierszewska, Romanowska [1996, s. 173-184], Pierścionek [1996, s. 236-263])

Analiza bieżącej sytuacji badanej organizacji zajmującej się spedycją skłania do wykorzystania silnych stron organizacji i powstałych szans rynkowych w celu przyjęcia strategii silnej ekspansji. W tym przypadku oznacza to budowanie silnych więzi z rynkami docelowymi poprzez rozwijanie korporacyjnych kanałów marketingowych oraz utrzymanie zróżnicowanego portfela usług dostosowanego do rozwijających się rynków. Ograniczenie do zachowań przyjętych przez liderów rynkowych byłoby jednak zbyt ubogie. Firma powinna korzystać również z taktyk i działań stosowanych przez specjalistów rynkowych. Nie są to jedyne strategie, jakie może przyjąć przedsiębiorstwo. W zależności od pozycji rynkowej może ono na jednych rynkach docelowych przedsięwziąć działania zachowawcze, a na innych, bardziej obiecujących (perspektywicznych) - ofensywne.

#### ANALIZA PORTFELOWA

Analiza portfelowa w zależności od przyjętych kryteriów służy do ustalenia pozycji rynkowej firmy. Dokonuje się najczęściej przez pryzmat produktów (Inni) i ich położenia w kontekście produktów konkurencyjnych. W tym celu korzystne jest użycie macierzy portfelowych odnoszących się do produktu i rynku. Pamiętając o brakach rozwiązań szczegółowych dobrze jest rozpatrywać portfel produktów w kilku wariantach. Z praktyki wiadomo, że analiza portfelowa przeprowadzona według dwóch modeli daje już dobry pogląd na pozycję firmy i jej strategicznych jednostek gospodarczych. Mimo zastrzeżeń teoretyków i praktyków zarządzania, w wiciu przypadkach wciąż zadowalające efekty uzyskuje się rozpatrując portfel produktów według macierzy opracowanej przez Boston Con-

sulting Group. Jej przygotowanie wymaga zbadania rynku i obliczenia udziałów rynkowych strategicznych jednostek gospodarczych, co daje bardzo istotną informację o działalności firmy. Kolejnym krokiem jest określenie innego ważnego dla firmy parametru - dynamiki sprzedaży produktów. Na podstawie tych obliczeń szkicuje się macierze z wyznaczonymi pozycjami produktów, co dobrze ilustruje również pozycję firmy na rynku. Jeśli analizę prowadzimy w ustalonym okresie, możliwe jest również ustalenie dynamiki zmian pozycji jej produktów.

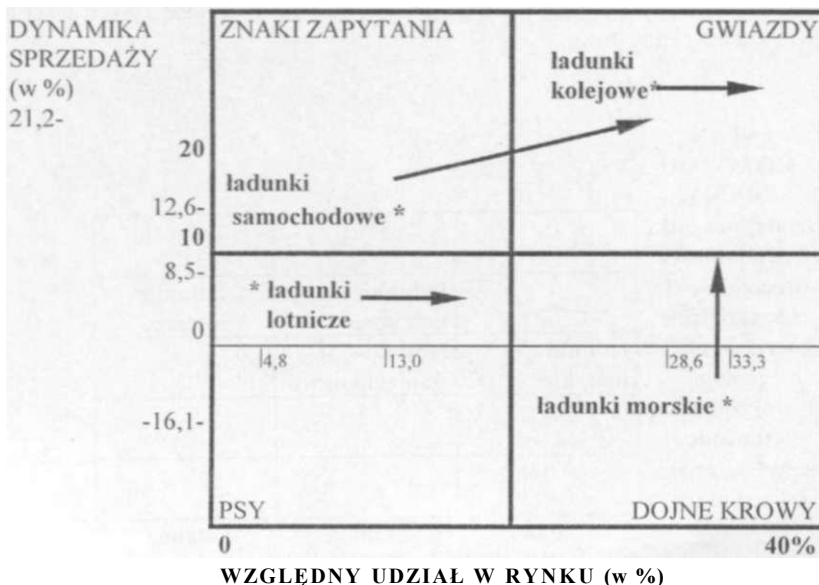
**Tabela 4.14. Spedycja ładunków i udziały rynkowe SJG Spedytora A w roku (przykład)**

Rodzaj ładunku (w tonach)	Spedytor A	Spedytor B	Udział Spedytora A względem największego konkurenta	Względny udział Spedytora A w rynku
1	2	3	(2):(3)	(2)x100% : (2+3)
Ladunki samochodowe	8 000	53 333	0,15	13
Ladunki kolejowe	4000	10 000	0,40	28,6
Ladunki morskie	10 000	20 000	0,50	33,3
Ladunki lotnicze	5	100	0,05	4,8

**Źródło:** Opracowanie własne (dane hipotetyczne)

Z danych przedstawionych w tabeli 4.14 wynika, że żaden z produktów nie zajmuje na rynku pozycji dominującej, choć ponad trzydziestoprocentowy udział w przewozach ładunków drogą morską i prawie trzydziestoprocentowy udział w przewozach ładunków samochodowych dają firmie poważną pozycję rynkową. W spedycji pozostałych ładunków firma zajmuje na rynku pozycję marginesową. Po przypisaniu udziałom rynkowym dynamiki sprzedaży ustalić można pozycję poszczególnych rodzajów usług.

Z usytuowania poszczególnych rodzajów usług można wyciągnąć wstępne wnioski dotyczące dalszych działań firmy. Wysoki udział w rynku spedycji ładunków morskich łączy się niestety ze znacznym spadkiem dynamiki sprzedaży. Sytuacja wymaga analizy przyczyn tego zjawiska, ponieważ - jak wynika z macierzy BCG firma zajmuje korzystną pozycję rynkową w stosunku do najważniejszego **konkurenta**, a jednocześnie spedycja ładunków drogą morską jest usługą przynoszącą istotne profity. Konieczne jest więc rozważenie wykorzystania doświadczenia firmy na rynku i zwiększenia dynamiki sprzedaży. Wyjątkowo korzystną pozycję w portfelu produktów firmy zajmuje spedycja ładunków kolejowych. Świadczy o tym nie tylko wysoki udział tego rodzaju usług w rynku ale również dynamika ich sprzedaży. Wydaje się więc konieczne zdys-



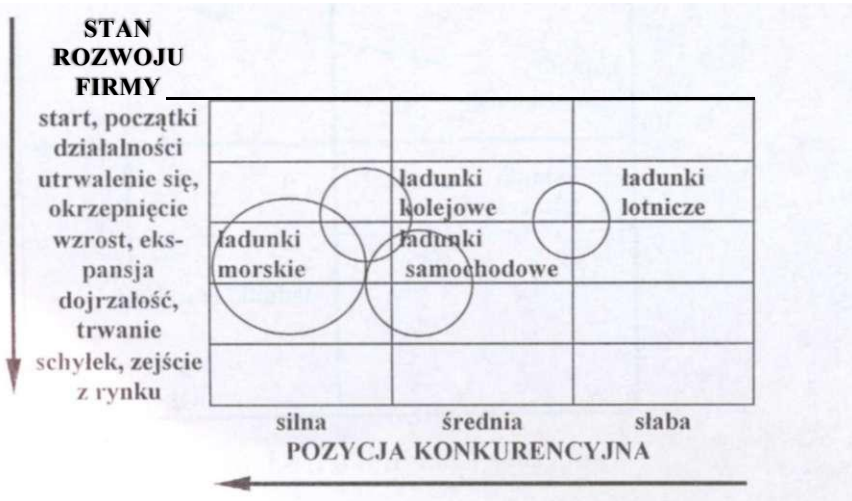
R) s. 1.11. Macierz produktowo-rynkowa dla strategicznych jednostek gospodarczych (firm) spedycyjnej / sugerowanymi kierunkami zmian pozycji rynkowych SJG (przykład, dane hipotetyczne)

Źródło: Opracowanie własne

kontowanie posiadanego doświadczenia i pozycji rynkowej oraz podjęcie działań pozwalających na zwiększenie udziału w rynku. Obiecująca dynamika sprzedaży w dziale spedycji samochodowej wiąże się niestety z niskim udziałem w rynku. Podjęte inwestycje w postaci zakupu własnych środków transportowych sprzyjać powinny wzrostowi udziału firmy w rynku mimo znacznej konkurencji ze strony małych spedytorów indywidualnych. Słaba pozycja w spedycji ładunków lotniczych może zostać poprawiona poprzez aktywny marketing i rozszerzenie rynku działania, a także znalezienie nowych rynków docelowych.

Sformułowane na bazie analizy sytuacji i potencjału firmy cele i misja organizacji oraz analiza portfela produktów służą wykreowaniu możliwych do przyjęcia strategii. Właściwie sformułowana strategia powinna uwzględniać zestaw postulatów prakseologicznych, a więc winna być: **celowa** - umożliwić osiągnięcie ustalonego celu; **wykonalna**, czyli możliwa do wykonania; **konsekwentna** teoretycznie (niesprzeczna wewnątrznie) i **praktycznie** (zawierająca elementy, które wzajemnie sobie nie przeszkadzają); **operatywna** (komunikatywna i dająca się łatwo przetransponować na działania praktyczne); **racjonalna** - oparta na rzetelnej wiedzy i uwzględniająca satysfakcjonujący poziom ryzyka; **elastyczna** - dopuszczająca korekty w trakcie realizacji, a także **kompletna** czyli kompleksowa. Rynkowy charakter firmy narzuca spełnie-

nie postulatu przystawalności strategii do zidentyfikowanego rynku docelowego i otoczenia konkurencyjnego.



Rys. 4.12. Macierz Cli. Holera dla firmy spedycyjnej

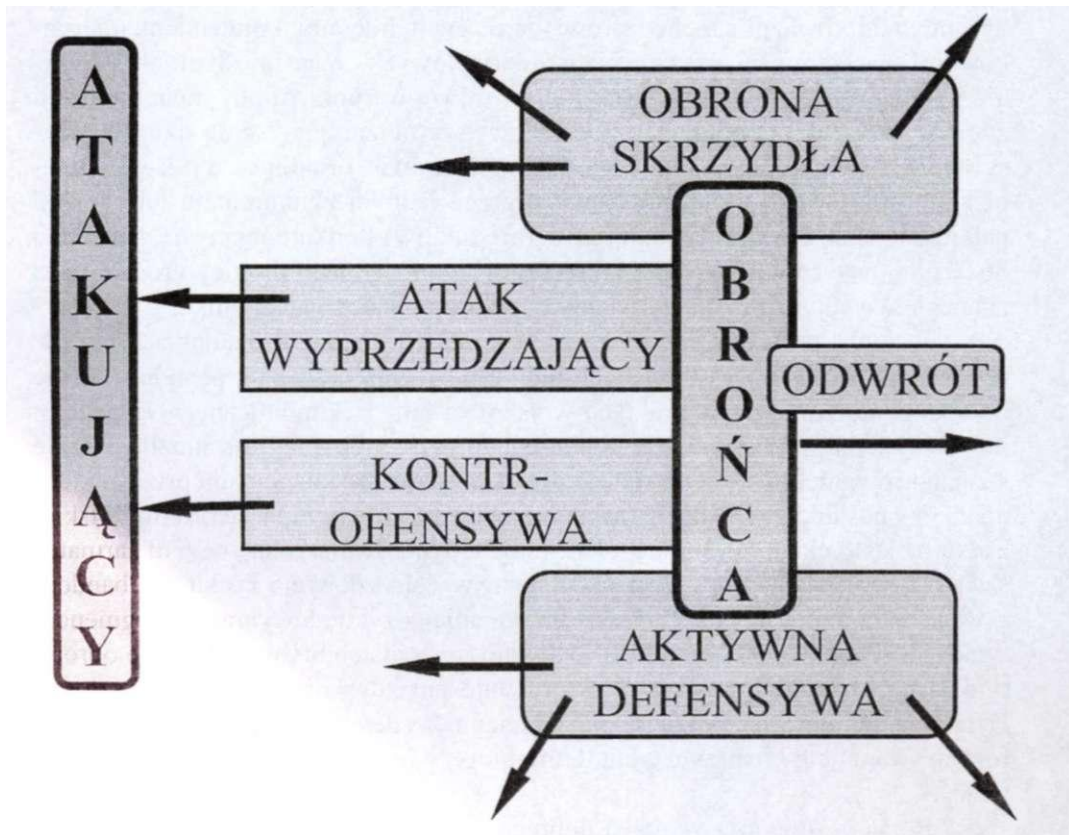
Źródło: Opracowanie własne

#### 4. Wybór strategii wygrywającej

W teorii zakłada się, iż strategie mogą mieć charakter statyczny lub dynamiczny. Strategia statyczna przejawia się w stabilności koncepcji rozwoju i działania przedsiębiorstwa na wybranym rynku i w ustalonym otoczeniu. Strategia dynamiczna zakłada zmiany koncepcji oraz technik działania, dostosowywania organizacji do zmian otoczenia i rynku, łącznie z przekształcaniem struktur, zmian w technologii i przenoszeniem aktywności na nowe pola działania. W praktyce, w turbulentnym otoczeniu sytuacja jest bardziej złożona. Oznacza to, że firma, która przyjęła strategię statyczną nic będzie reagować na zmiany w otoczeniu rynkowym.

Strategię statyczną realizują te przedsiębiorstwa, które wybierają jako cel ekspansji określony rynek geograficzny, czy pewien zestaw produktów, w którym zamierza się specjalizować.

Na przykład, duża część przedsiębiorstw zachodnich bazując na prognozach rozwoju gospodarczego w Chinach przewiduje wzrost popytu na towary inwestycyjne oraz konsumpcyjne i dlatego stara się w tym regionie uruchomić produkcję swych towarów i opanować wybrane segmenty rynku. Inne firmy traktują kompleksowo rynek azjatycki, a jeszcze inne za obiecujący uważają



Rys. 4.13. Strategie obronne

Źródło: Kotler, 1995, s. 353-377

rynek państw rozwijających się. Wyborem strategicznym będzie również przyjęcie określonego profilu produkcji. Wiąże się to bowiem zawsze z wyborem technologii, doborem personelu, organizacji sprzedaży, promocji i polityki cenowej. Przedsiębiorstwa o uznanych markach będą preferować strategię wyrobów wysokiej jakości przeznaczonej dla wielu segmentów rynku lub tylko wybranych. Firmy zakładające strategię niskiej jakości będą starały się dotrzeć do segmentów o niskich dochodach upodobniając swój sprzęt i usługi do wyrobów liderów, ale oferując go po znacznie niższych cenach. W praktyce, na konkurencyjnym rynku organizacje (podmioty gospodarcze, instytucje) formułują i realizują dwie klasyczne grupy strategii: ofensywne i defensywne. Z rozwiązań składających się na te dwie grupy działań korzystają zarówno liderzy jak i pretendenci rynkowi, specjaliści oraz naśladowcy rynkowi [Kotler, 1995, s. 353-377].

Do niedawna zakładano, że operacje obronne znajdują zastosowanie tylko w działaniach liderów rynkowych, a więc tych podmiotów, które mają dominujący udział w rynku docelowym. Dzisiaj znajomość przedsięwzięć o charakterze

obronnym obowiązuje menedżerów kierujących liderami i pretendentami rynkowymi, naśladowców oraz specjalistów rynkowych. Wiedza o tym jak się bronić i skuteczna obrona jest często podstawowym warunkiem utrzymania pozycji zdobytej na rynku docelowym, z której zawsze można przejść do działań ofensywnych. Na bronionym rynku spotkać można dwie zasadnicze sytuacje. Organizacja broni swego rynku docelowego przed jednym konkurentem lub przed natarciem większej grupy podmiotów (produktów) konkurencyjnych. Na rynku otwartym, nasyconym ofertami konkurencyjnymi, sytuacji drugiego rodzaju jest znacznie więcej niż przypadków, gdy w polu staje jeden przeciwnik.

W teorii postuluje się, by strzec wszystkich obszarów działania firmy nie pozostawiając odsłoniętych słabych punktów. Ten teoretyczny postulat jest nie do spełnienia zarówno w praktyce wojskowej jak i ekonomicznej. Na pełnym innowacyjnych przedsięwzięć konkurencyjnym rynku nie jest możliwe takie skoncentrowanie, by nie powstała żadna luka godna wykorzystania przez pretendenta c/> naśladowcę. Taka sytuacja pojawiła się, gdy w miejsce promu Polskiej Żeglugi Bałtyckiej wycofanego z linii Gdynia-Karlskrona wszedł armator s/wedzki posuwając się nawet tak daleko w celu zdobycia rynku, że banderę szwedzką zamienił na polską. Koszt utrzymania pozycji na wybranym segmencie rynku musi zapewniać optymalną rentowność przedsiębiorstwa, chyba że obrona rynku ma charakter prestiżowy, który daje się zdyskontować w przyszłości. Działania obronne na rynku są najczęściej tak zdeterminowane, że mogą być rozpatrywane jedynie przy użyciu terminologii wojskowej i języka dyplomatycznego.

Pozycja obronna wymaga dobrego „okopania” się na rynku docelowym. Oznacza to, że oferta (marka) musi być bardzo dobrze rozpoznawalna przez klienta, produkt powinien być możliwie łatwo dostępny, a jego cechy i obudowę należy dostosowywać do zmian potrzeb i oczekiwań klientów. Pozycja obronna nie oznacza przyjęcia strategii statycznej, lecz raczej strategii dynamicznej wspieranej działaniami o charakterze operacyjnym (wprowadzenie dodatkowych udogodnień przy nabywaniu produktu zmodyfikowanego, np. WINDOWS'95) lub działań taktycznych (okresowe obniżki cen, konkursy, nagrody dla stałych klientów). Działania na pozycji obronnej mają więc też charakter aktywny. Obrońca przygotowany na działania ofensywne szybko reaguje działaniami o charakterze taktycznym:

- zmianą lub modyfikacją produktu;
- różnicowaniem oferty;
- obniżką cen;
- usprawnieniem dystrybucji;
- zmianą treści i technik promocji i reklamy.

Obrona skrzydła polega na osłonie najsłabszych punktów. Taki słabymi punktami mogą być produkty standardowe lub w schyłkowej fazie cyklu życia. Do słabych punktów zaliczyć można również niedoinformowanie klientów

O pełnym asortymencie ze względu na ograniczone (zbyt małe) środki wydatkowane na promocję i reklamę. Zadaniem działu marketingu jest stałe śledzenie reakcji konkurentów w rejonie słabych punktów firmy i szybkie informowanie kierownictwa o ewentualnym zagrożeniu ze strony konkurentów. Ochrona skrzydeł powiedzie się jedynie wtedy jeśli podjęte zostaną szybkie działania obronne, które w razie potrzeby przekształcone będą w działania marketingowe o charakterze ofensywnym.

Stratedzy wojskowi podkreślają, że najlepszą obroną jest **atak**. Dobre rozpoznanie działań konkurenta pozwala na wyprzedzenie jego natarcia atakiem z pozycji obronnych. W wielu przypadkach wiąże się on z rozwiniętym zastosowaniem składowych marketingu mix, rozbudowaniem kanałów marketingowych, kompleksowym szkoleniem personelu, aktywną polityką cenową i rozwiniętą promocją. Taki atak niekoniecznie jednak musi zostać przeprowadzony za pomocą wszystkich instrumentów marketingowych. Czasem wystarczy manewr taktyczny cenami, innym razem można zastosować skoncentrowaną kampanię reklamową, albo wystarczy wykorzystanie środków public relations. W zależności od efektów, środki stosowane w ataku wyprzedzającym można minimalizować lub wzmacniać, aż do zastosowania skoncentrowanej ofensywy złożonej z wszystkich narzędzi składających się na marketing-mix. Broniąc swej pozycji należy zawsze pamiętać, że zdobycie nowego klienta jest najczęściej kilkakrotnie bardziej kosztowne niż utrzymanie klienta dotychczasowego. Mimo że atak wyprzedzający należy do działań obronnych, jego zadaniem jest utrzymanie inicjatywy na zdobytym rynku docelowym i niedopuszczenie do osłabienia własnej pozycji. Bywa, że atak wyprzedzający jest jedynie działaniem pozornym, mającym sprowokować konkurenta do odkrycia swoich planów marketingowych, pokazania przygotowywanych produktów i narzędzi marketingowych, albo zmusić go do wejścia na rynek bez odpowiedniego przygotowania kanałów dystrybucji.

Jeśli nie można zastosować ataku wyprzedzającego, a organizacja posiada potencjał umożliwiający przejście od obrony do ofensywy, najwłaściwszą metodą działania będzie kontratak. Kierownictwo może tu zastosować taktykę przyjętą w działaniach ofensywnych, a więc: nagłą obniżkę cen, szybką modyfikację lub różnicowanie produktu, intensywną kampanię promocyjną i reklamową, rozwinięcie nowych kanałów dystrybucji. Niektórzy teoretycy marketingu sugerują by kontratak wykonywać po pewnym czasie, wówczas gdy przeciwnik wykorzysta wszystkie swoje atuty marketingowe. Takie działanie jest o tyle niebezpieczne, że konkurent może ze swoim produktem trafić do rynku docelowego, jego marka utrwali się w świadomości klientów i trudno będzie ponownie zmienić strukturę ich potrzeb. Dlatego wielu praktyków zaleca, by kontratak rozpoczynać niezwłocznie dostępnymi środkami już w chwili, gdy na rynku docelowym pokaże się konkurent i jeszcze nie zacznie jego przejmować. Następnie w miarę koncentracji środków należy wzmacniać natarcie, aż do całkowitego osłabnięcia przeciwnika.

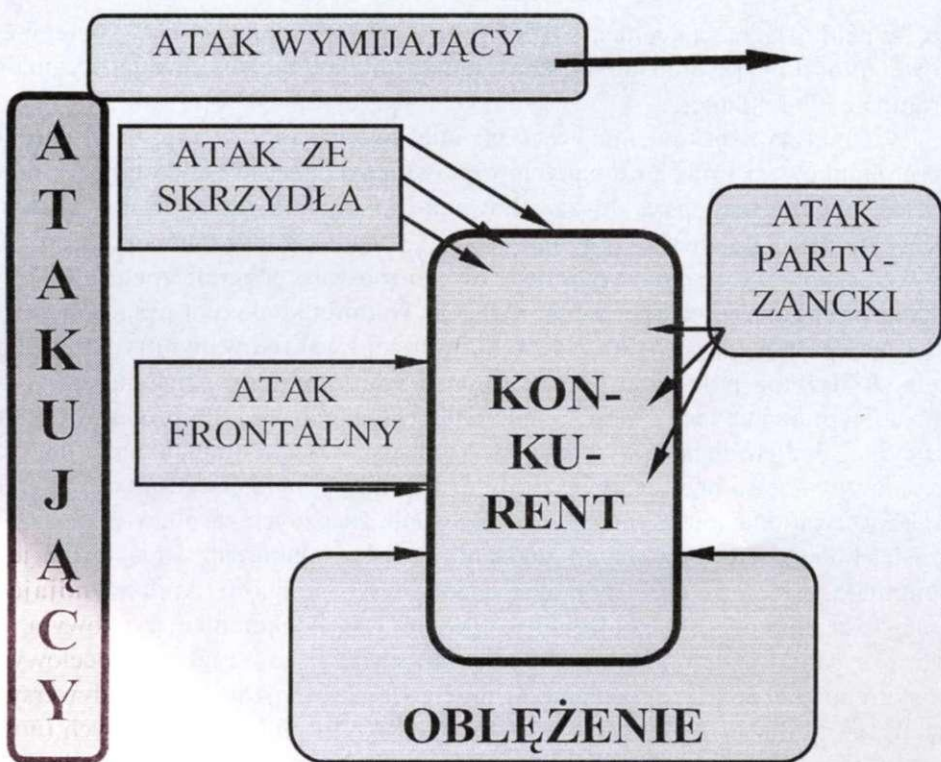


Defensywa aktywna polega na poszerzaniu obszarów aktywności przy jednoczesnym utrzymywaniu dotychczasowego rynku docelowego. Działanie to przejawia się w zdobywaniu kolejnych segmentów rynku pod względem demograficznym, geograficznym i psychograficznym. Poszerzaniu rynku odbiorców instytucjonalnych o rynki odbiorców detalicznych i odwrotnie. Niektóre silne przedsiębiorstwa wytwórcze tworzą na przykład własne kanały dystrybucji łącznie z placówkami handlowymi, inne - usługowe - rozszerzają swoją aktywność o działalność produkcyjną, wchodząc w ten sposób na nowe rynki z nowymi wyrobami pod własną lub nabytą marką.

W przypadku, gdy obrona pozycji jest niemożliwa lub zbyt kosztowna najlepszym rozwiązaniem jest odwrót. Jeśli decyzja o odwróceniu jest podjęta odpowiednio szybko, zaoszczędzone zostają środki przeznaczone na zakończoną niepowodzeniem kampanię obronną. Odwrót nie musi oznaczać całkowitego i zdecydowanego zejścia z rynku docelowego. Może on polegać na skróceniu linii produktów, zwężeniu segmentu rynku demograficznego do wybranych grup wiekowych (rodzinnych) czy zawodowych (osób o określonym wykształceniu), ograniczeniu rynku geograficznego (dużych miast, regionów uprzemysłowionych) czy psychograficznego (klasy średniej, ludzi bogatych). Odwrót polega więc często na koncentrowaniu się na rynkach najbardziej dochodowych, dobrze rozpoznających markę, identyfikujących się z firmą, jej stylem i produktami.

Strategie atakujące utożsamiane są często z aktywnością pretendentów rynkowych dążących do zajęcia na rynku pozycji dominującej. Zmienność otoczenia, ciągła aktywność firm i instytucji wymagają codziennej ofensywności nawet przy przyjęciu strategii względnie statycznej. Obecność konkurencji oznacza, że należy liczyć się z istnieniem na rynku określonej liczby produktów (usług) konkurencyjnych wspieranych różnego typu narzędziami polityki cenowej oraz wybranymi formami i technikami dystrybucji, promocji i reklamy.

Jednym z podstawowych atutów strategii ataku jest zaskoczenie konkurenta nowym lub zmodyfikowanym produktem, oryginalnym sposobem dystrybucji, nową ceną, skuteczną kampanią promocyjną i reklamową lub całym zestawem narzędzi marketingu-mi. Jakkolwiek mówimy o strategii ataku, w jej skład będą wchodzić działania odcinkowe o charakterze operacyjnym lub taktycznym. Nie zawsze bowiem organizację stać na działanie kompleksowe, które wymaga najczęściej znacznych środków finansowych. W wielu przypadkach, w trakcie realizacji wycinkowego zadania marketingowego nie ma potrzeby użycia jednocześnie wszystkich instrumentów marketingowych. Taka taktyka pozwoli na osiągnięcie wytyczonych celów, a jednocześnie istotne ograniczenie wydatków. Przedmiotem ataku mogą być organizacje tej samej wielkości, mniejsze lub w iększe od atakującego.



Rys. 4.14. Strategie atakujące

Źródło: Kotler, 1995, s. 353-377

Podstawą podjęcia ataku jest wyraźnie sprecyzowany, zrozumiały dla całego personelu firm} i osiągalny cci działania. Przyjęty cel i wyznaczona misja organizacji stanowi wytyczną do działań ofensywnych.

Atak frontalny jest bezpośrednio wykonywany na silne punkty przeciwnika rynkowego. Jego efekty uzależnione są od potencjału atakującego oraz siły i zasobów konkurenta. W typowym natarciu frontalnym firma atakująca stara się dorównać przeciwnikowi ofertą, a przewyższyć dodatkowym wyposażeniem, usługami posprzedażowymi, lepiej zorganizowaną kampanią promocyjną i reklamową, sprawniejszymi kanałami dystrybucji, skuteczniejszą polityką cenową. Atak frontalny w praktyce wymaga znacznych nakładów finansowych. Nacierający - aby osiągnąć powodzenie - musi mieć przewagę nad konkurentem. Według zasad przeniesionych bezpośrednio ze strategii wojskowej przyjmuje się, że aby wygrać z silnym przeciwnikiem, nacierający musi dysponować znaczną przewagą potencjału organizacji wynikającą z jej wysokiej kultury, sprawności organizacyjnej, udanej kompozycji marketingu-mix. Atak frontalny nie zawsze musi być prowadzony za pomocą wszystkich narzędzi i instrumentów marketin-

gu. W celu osiągnięcia celu strategicznego stosuje się albo elementy strategii cenowej (kosztowej), albo modyfikuje kanały marketingowe, stosuje oryginalną promocję lub reklamę.

Z taktyki wojskowej na rynek przeniesiono również regułę, że do najsłabszych punktów w liniach obronnych przeciwnika należą skrzydła i tyły. Te miejsca są również najlepsze do zaatakowania konkurenta rynkowego. Atak na skrzydła jest uzasadniony, gdy nacierający posiada ograniczone środki do opanowania lub rozszerzenia rynku docelowego (obszaru geograficznego). Oskrzydlenie wykonuje się wykorzystując sytuację, w której konkurent w sposób niedostateczny zaspokaja popyt na zidentyfikowanym kwalifikowanym rynku dostępnym. Oblężenie polega na długotrwałym i wielostronnym działaniu na rynku docelowym opanowanym przez konkurenta (konkurentów) lub produkty konkurencyjne. Podjęte działania operacyjne i przedsięwzięcia o charakterze taktycznym kierowane są przeciwko wszystkim składnikom marketingu-mix konkurenta. Tego typu operacja wymaga zaangażowania znacznych zasobów w dłuższym czasie. Polega więc na stałym śledzeniu ruchów konkurenta i reakcji na jego kontrataki, na co z reguły potrzeba dodatkowych środków. Atak wymijający polega na uniknięciu bezpośredniej styczności z konkurentem rynkowym. W tym przypadku przedmiotem ataku są rynki sąsiadujące z rynkami docelowymi konkurenta. W praktyce działanie to przejawia się w różnicowaniu (dywersyfikacji) oferty (nowe lub zmodernizowane produkty) i rynków docelowych (nowe segmenty rynków, nowe rynki geograficzne). Atak partyzancki przejawia się w penetrowaniu rynku docelowego przez partnera słabego, ale posiadającego ofertę na tyle atrakcyjną, że może on zdobyć klientów zdominowanych przez liderów i specjalistów rynkowych. Ze względu na ograniczone środki sytuowanie produktu na rynku opanowanym przez konkurenta odbywa się za pośrednictwem wyselekcjonowanych instrumentów cenowych, promocji i reklamy skoncentrowanej na wąskich odcinkach (podsegmentach) rynku, wykorzystania „public relations” dla budowania „image” swojej marki i osłabiania pozycji marek konkurencyjnych. Wojna partyzancka bywa etapem przygotowań do działań na szerszą skalę: oblężenia, ataku skrzydłowego lub frontального.

## STRATEGIE LIDERÓW RYNKOWYCH

Na nasyconym rynku, na którym nawet nisze wypełnione są produktami oferowanymi przez specjalistów rynkowych, liderzy mogą zwiększyć swoje zyski jedynie przez planowe użycie właściwie dobranego zestawu narzędzi marketingowych i ekspansywne rozwijanie swojego udziału w rynku. Działania na rynku przekształciły się z tradycyjnej konkurencji w przedsięwzięcia o charakterze agresywnym mającym na celu wyeliminowanie z rynku każdego konkurenta. Jednym z podstawowym wymiarów interesujących producenta jest rentowność oraz poziom sprzedaży i osiąganych zysków. Na bazie tych wskaźników prognozuje się między innymi cykl życia produktu. One też stanowią informację kon-

trzną o rozbieżności między założonymi celami strategicznymi (operacyjnymi, taktycznymi) a wynikami oraz podstawę podjęcia decyzji o uruchomieniu działań i narzędzi marketingowych zmieniających cykl życia produktu.

Duże firmy koncentrują swoje działania marketingowe na całym rynku docelowym, angażując swój potencjał do zaspokojenia kilku lub kilkunastu segmentów tego rynku. Koszty stałe rozkładają się na produkty o charakterze masowym, a przedsiębiorstwa osiągają korzyści skali. Firmy o niewielkim potencjale produkcyjnym osiągają relatywnie wysokie przychody i zyski, ponieważ specjalizują się w produkcji, marketingu i dystrybucji, zaspokajając popyt na małym segmencie rynku. Nic zawsze osiągnięcie wysokiego udziału w rynku ma swoje odzwierciedlenie w wysokich zyskach. Często koszt opanowania nowego segmentu lub powiększenia udziału w rynku spenetrowanym przez konkurentów nie zostanie przetransponowany na oczekiwane przychody i zyski. Wyższy udział w rynku przyczynia się do powiększenia zysku pod warunkiem, że uda się wykorzystać korzyści skali. Koszty jednostkowe produkcji czy usług mogą bowiem maleć, ale wydatki na promocję i utrzymanie rozwijających się kanałów marketingowych mogą sprawiać, że zyski będą konsumowane przez wydatki przeznaczone na aktywny marketing. Dlatego rozszerzając działalność należy równie/ zmieniać kompozycję instrumentów marketingowych przechodząc na przykład w przypadku dystrybucji, od kanałów konwencjonalnych do zintegrowanych pionowo.

Dążenie do uzyskania pozycji lidera rynkowego jest jednak w wielu przypadkach najbardziej efektywną ekonomicznie strategią rynkową. Przyczynia się bowiem do jednoczesnego zwiększania udziału w rynku oraz powiększenia zysku w wyniku obniżenia kosztów jednostkowych. W ten sposób lider rynkowy jest w branży przedsiębiorstwem produkującym lub wykonującym usługi najtaniej, co znajduje swoje odbicie w najniższych cenach. Uzyskanie pozycji lidera wiąże się jednak z dużym wysiłkiem organizacyjnym związanym z budową systemu logistycznego i drożnych kanałów marketingowych obejmujących sprawny aparat dystrybucji, promocji, reklamy oraz system informacji marketingowej. We współczesnym świecie rynku szczególnego znaczenia nabiera zbudowanie systemu zarządzania o wysokich parametrach jakościowych określonych standardami ISO 9001 i 9002.

Działania marketingowe lidera opierają się w zdecydowanym stopniu na wysokiej jakości oferowanych wyrobów i usług kierowanych do dobrze rozpoznanego, zdefiniowanego rynku docelowego. Wymaga to innowacyjności ora/ciągłego kontaktu z nabywcami, podtrzymywania dobrego „image” firmy i marki. Silna pozycja nie oznacza jednocześnie rezygnacji z atakowania kolejnych segmentów rynku poprzez oferowanie tej samej marki lub poszerzenia oferty poprzez wprowadzanie nowych produktów pod marką dotychczas znaną. Dotychczasowi i nowi klienci mogą również oczekiwać rozwinięcia linii (produkcja wyrobów w różnych rozmiarach i typach, zaproponowanie nowych

usług). Liderzy z reguły budują swoją ofertę na bazie strategii szerokiego asortymentu, a w wyjątkowych przypadkach - pełnego (kompleksowego) pakietu produktów. Działania lidera z zasady wspierane są dużą presją wywieraną na nabywców poprzez intensywną promocję oraz szczególnie agresywną reklamę. Liderzy rynkowi przywiązują bardzo dużą uwagę do poziomu wykształcenia i kultury personelu, dlatego zwykle sami organizują i prowadzą szkolenie.

## STRATEGIE PRETENDENTÓW RYNKOWYCH

Pretendentami rynkowymi są firmy zajmujące pozycję bliską lidera rynkowego, ale charakteryzujące się mniejszym udziałem w rynku działania. Mogą one przyjąć kilka koncepcji działania rynkowego:

- atakować lidera;
- zaatakować innych pretendentów działających na danym rynku;
- zaatakować firmy o mniejszym udziale rynkowym;
- utrzymywać swoją pozycję i udział w rynku.

Uważa się, że najskuteczniejszymi strategiami pretendentów na konkurencyjnym rynku są strategie ataku, które mogą być realizowane poprzez użycie rozbudowanego zestawu narzędzi i działań marketingowych lub skoncentrowane zastosowanie tylko wybranych technik. Do powszechnie wykorzystywanych należy obniżka ceny dotychczasowej oferty lub wprowadzanie nowego produktu w cenie niższej od cen podobnych produktów oferowanych przez liderów rynkowych. W celu zwiększenia udziału w rynku pretendenci często wprowadzają po niskich cenach produkty średniej jakości podobne do proponowanych przez liderów produktów wysokiej jakości mających ceny wysokie. Pretendenci stosują również taktykę wprowadzania na rynek najpierw produktu rzeczywistego o niskiej jakości, a potem wzbogacanie go o nowe cechy i podwyższanie jego jakości do poziomu produktów oferowanych przez liderów i specjalistów rynkowych. Podobnym działaniem, lecz o innym charakterze, jest oferowanie w fazie wprowadzania na rynek najpierw dóbr prestiżowych skierowanych do segmentów rynkowych o wysokich dochodach. Ideą takiego postępowania jest dążenie do „zbierania śmietanki” (oferowanie produktu lepszego jakościowo i droższego od oferty lidera) oraz założenie, że gdy marka utrwali się w świadomości klientów jako wyjątkowa, jej śladem wprowadzi się nowe produkty uboższe i tańsze, przeznaczone dla klientów o dochodach przeciętnych i niskich, a w przypadku rynku instytucjonalnego - firm o małych obrotach lub wchodzących na rynek. Podobnie jak w przypadku liderów rynkowych, pretendenci muszą proponować produkty i usługi wysokiej jakości oraz rozwijać ofertę poprzez różnicowanie. Takie działania stają się bazą oraz płaszczyzną budowania grupy nabywców lojalnych. W celu rozszerzenia rynku niezbędna jest innowacyjność w tworzeniu produktów dostosowanych do wciąż zmieniającego się rynku, a także rozwijanie

kanałów marketingowych oraz intensywne promocje mające za zadanie przyciągnięcie nowych klientów i podtrzymywanie kontaktów z klientami lojalnymi.

### STRATEGIE NAŚLADOWCÓW RYNKOWYCH

Naśladowca rynkowy to taka firma, która kopiuje produkt funkcjonujący na rynku, bywa że go zmienia i ulepsza oraz wprowadza na rynek spenetrowany przez liderów i specjalistów rynkowych. Tego typu strategia umożliwia osiągnięcie zysków nadzwyczajnych wynikających z oszczędności w wydatkach ponoszonych przez konkurentów na badania rynkowe i opracowanie koncepcji produktu. Kolejne oszczędności uzyskuje się wskutek zmniejszenia wydatków na działania marketingowe związane z wprowadzeniem nowego produktu na rynek. Strategie naśladowców stosowane są tam, gdzie klient oczekuje się najwyższego standardu wytwarzania i usług oraz gdy rozwój produktu wymaga poniesienia znacznych nakładów kapitałowych na stworzenie i opanowanie technologii oraz uzyskanie wysokiej jakości produkcji. W celu dotarcia z produktem do wybranego segmentu rynku opanowanego już przez liderów i pretendentów, naśladowcy stosują często taktykę niskich cen, co wynika ze względnie niewielkich kosztów poniesionych na opracowanie produktu i rozwój kanałów marketingowych. Często naśladowca wprowadza produkt udoskonalony o dodatkowe cechy i funkcje, a przez to oferta - w ocenie klientów - ma charakter innowacyjny. Naśladowcy starają się docierać do klientów niską ceną oferty, poprzez sprawniejsze kanały dystrybucyjne i innowacje w stosowaniu środków promocji. Często posuwają się tak daleko, że powielają nie tylko produkty ale również inne instrumenty marketingowe łącznie z zachowaniem personelu. Imitator ogranicza się zasadniczo do kopiowania tylko niektórych elementów marketingu-mix (produktu, dystrybucji) innych uczestników rynku, natomiast wprowadza różnice w pozostałych składnikach (cenach, markach, promocji, personelu). Usprawniacz adaptuje i ulepsza produkt lidera lub specjalisty, a następnie wprowadza produkt na rynek pod nazwą swojej marki za pomocą agresywnej reklamy i innych instrumentów promocji-

### STRATEGIE SPECJALISTÓW RYNKOWYCH

Specjalista rynkowy oferuje w ramach dobrze identyfikowanej przez rynek marki wąską grupę (linię) produktów. Zasadniczo funkcjonuje więc w niszach rynkowych. Najczęściej specjalista jest nie tylko dobrze znany przez rynek docelowy, ale również sam zna dobrze grupę swych nabywców, co stanowi poważny atut rynkowy. Wiedza o „własnym” rynku docelowym pozwala na stosowanie wyselekcjonowanych i dobranych narzędzi marketingowych, ale wymaga jednocześnie wysiłku związanego z utrzymaniem „image” firmy na rynku i u stałych klientów. Z tego powodu klienci wymagają od specjalisty rynkowego ela-

styczności i szybkich reakcji na nowe potrzeby. Wysokiej klasy specjalista rynkowy narażony jest w mniejszym stopniu na ataki konkurentów niż lider, ale nie oznacza to, że jego sytuacja jest stabilna i nie wymaga innowacyjności oraz promocji marki. Aby opanować wybrany fragment rynku docelowego, specjaliści wyszukują luki rynkowe i odpowiednio do rozwijającego się popytu poszerzają udział w rynku docelowym. Specjaliści funkcjonują nie tylko w niszach, lecz również na rynkach spenetrowanych, na które wprowadzają produkty wysokiej jakości poprzez wyspecjalizowane kanały marketingowe obsługiwane przez wysokiej klasy personel. Aby utrzymać się na rynku, specjaliści rynkowi stosują różnego typu strategie:

- oferowanie produktów (usług) dostosowanych do potrzeb jednego użytkownika finalnego;
- specjalizacja pionowa - firma specjalizuje się w obsłudze wybranego ogniwa łańcucha produkcyjno-dystrybucyjnego;
- dostosowanie oferty do popytu jednego klienta instytucjonalnego lub wąskiej grupy nabywców;
- ograniczenie działania do wybranego segmentu rynku geograficznego;
- specjalizacja produktowa - firma produkuje wyłącznie jeden produkt (świadczy jednego typu usługi) lub jedną linię produktów;
- wykonywanie na zamówienie klienta wzbogaconych wersji towarów lub wyspecjalizowanych rozwiniętych usług;
- specjalizacja jakościowo-cenowa polegająca na wykonywaniu towarów lub usług dla klientów skłonnych kupować produkty droższe lub tańsze;
- specjalizacja w kanale dystrybucji - firma specjalizuje się w obsłudze jednego kanału dystrybucji.

W zależności od przyjętej strategii marketingowej przedsiębiorstwo może zajmować na rynku docelowym pozycję:

- 1) dominującą; wtedy firma kontroluje zachowania innych konkurentów i ma szerokie możliwości wyboru opcji strategicznych.
- 2) silną; firma może działać niezależnie, bez zagrożenia swojej pozycji w długim czasie, może też długo zachować tę pozycję bez względu na działania podejmowane przez konkurentów.
- 3) korzystną; firma posiada siłę, którą może wykorzystać w ramach poszczególnych strategii, ma więcej niż średnie możliwości poprawienia swojej sytuacji.
- 4) średnią; firma działa wystarczająco sprawnie, aby utrzymać się na powierzchni, ale jest zależna od przedsiębiorstwa dominującego i ma mniej niż średnie możliwości poprawienia swojego położenia.
- 5) słabą; firma działa na niezadowolającym poziomie, ale istnieją możliwości poprawy, aby przetrwać musi polepszyć swoją sytuację.
- 6) niekorzystną; firma działa na niezadowolającym poziomie i nie ma możliwości poprawy [Kotler, 1995, s. 354].

### 5. Strategie inwestycyjne

Po przeprowadzeniu oceny otoczenia konkurencyjnego i społecznego przedsiębiorstwa oraz analizy wewnętrznej, a także po wybraniu możliwej strategii marketingowej często zachodzi konieczność wzmocnienia silnych stron firmy przez podjęcie działań inwestycyjnych. Możliwe są również strategie oszczędnościowe polegające na rezygnacji z inwestycji lub na sprzedaży części, a nawet całości majątku wybranej strategicznej jednostki gospodarczej.

**Koncentracja** przejawia się w skupieniu potencjału i działalności marketingowej przedsiębiorstwa na jednym produkcie (towarze, usłudze) lub linii produktów. Pozwala na wyzyskanie korzyści skali osiąganey w wyniku zwiększonej dynamiki sprzedaży, szybkiego wzrostu rynku docelowego lub udziału w potencjalnym rynku działania

**Integracja pionowa** obejmuje równoczesne rozwinięcie kanałów marketingowych na „wejściach” i „wyjściach” organizacji, a więc od strony dopływu zasobów i w kierunku dystrybucji produktów (usług) przedsiębiorstwa.

**Dywersyfikacja koncentryczna** wiąże się z uzupełnianiem dotychczasowej oferty produktami (usługami, liniami wyrobów) podobnymi do znajdujących się w dotychczasowej ofercie za pomocą posiadanych technologii, wiedzy i umiejętności oraz bazując na istniejących kanałach marketingowych.

		Szybki wzrost
	Integracja pozioma Sprzedaż części akcji Likwidacja firmy	Koncentracja Integracja pionowa Dywersyfikacja koncentryczna
Słaba pozycja firmy		pozycja firmy
	Obniżka kosztów Dywersyfikacja koncentryczna Dywersyfikacja konglomeratu Sprzedaż części akcji Likwidacja	Joint venture Dywersyfikacja koncentryczna Dywersyfikacja konglomeratu Obniżka kosztów
		Wolny i wzrost rynku

Rys. 4.15. Możliwe strategie inwestycyjne w zależności od tempa wzrostu rynku i pozycji firmy na rynku docelowym z zaznaczonym polem decyzji

Źródło: Opracowanie na podstawie: A. Pearce, R.B. Robinson Jr., Strategie Management, IRWIN Homewood, IL, 1985; cyt. za: B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka. TNOiK OPO, Bydgoszcz 1996



**Dywersyfikacja konglomeratu** polega na rozszerzeniu oferty poprzez wprowadzanie nowych towarów (usług), które różnią się strukturą cechami i technologią od produktów dotychczas wytwarzanych.

**Joint venture** polega na tworzeniu więzi z partnerami w celu uzyskania synergii silnych stron i szans oraz wyeliminowania stron słabych i zagrożeń.

**Integracja pozioma** w wymiarze realnym polega na wykupie firm konkurencyjnych o podobnym profilu działalności lub pozwalających na spełnienie misji firmy.

**Obniżka kosztów** wynikać powinna z dyscypliny finansowej opartej na zmianach w technologii wytwarzania i zarządzania środkami finansowymi (płatnościami, egzekwowaniem należności) skorelowanych z dostosowywaniem organizacji do rynków docelowych.

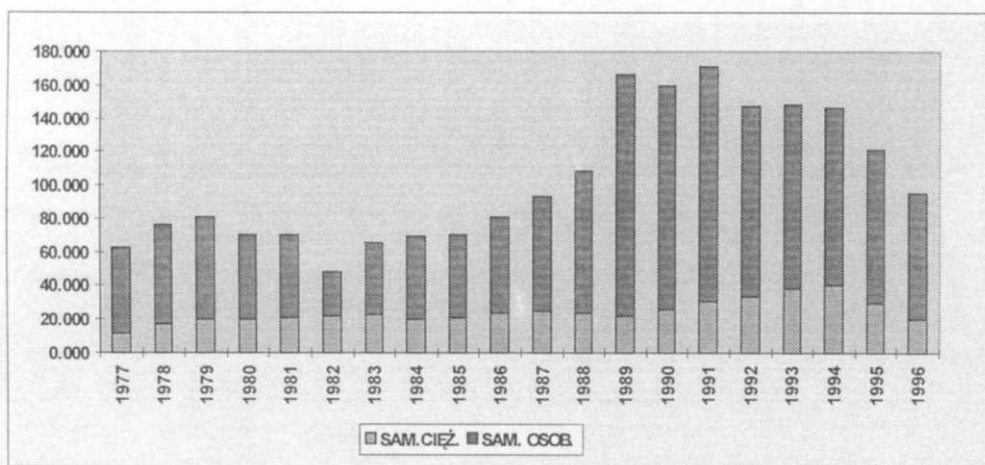
**Wyprzedaż części akcji lub likwidacja** polega na sprzedaży, wchłonięciu przez inną komórkę organizacyjną lub likwidacji nieefektywnej części przedsiębiorstwa [B. Nogalski, J. Rybicki, J. Gacek-Bielec, Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka. TNOiK OPO, Bydgoszcz 1996].

## Rozdział V

# STRATEGIE MARKETINGOWE W GOSPODARCE MORSKIEJ

### 1. Strategia marketingowa lidera rynkowego (Polska Żegluga Bałtycka)

Polska Żegluga Bałtycka powstała w 1976 roku i przez wiele lat funkcjonowała jako przedsiębiorstwo państwowe. Powołane na podstawie zarządzenia nr 8 ówczesnego ministra Handlu Zagranicznego i Gospodarki Morskiej miało wypełnić lukę w działalności żeglugowej, turystycznej i portowej na środkowym wybrzeżu naszego kraju. Utworzonemu podmiotowi gospodarczemu przydzielono jednostki z Polskiej Żeglugi Morskiej i Polskich Linii Oceanicznych. Powstał w ten sposób nowy polski armator, do którego głównych zadań należało między innymi: organizowanie przewozów pasażersko-turystycznych w żegludze morskiej i przybrzeżnej, prowadzenie usług hotelowo-gastronomicznych, turystycznych i rozrywkowych na rzecz turystów krajowych i zagranicznych, przewóz ładunków statkami w żegludze morskiej (w tym w przybrzeżnej oraz w śródlądowej), a także organizowanie i świadczenie usług portowych w Kołobrzegu, Ustce, Łebie i Darłowie.

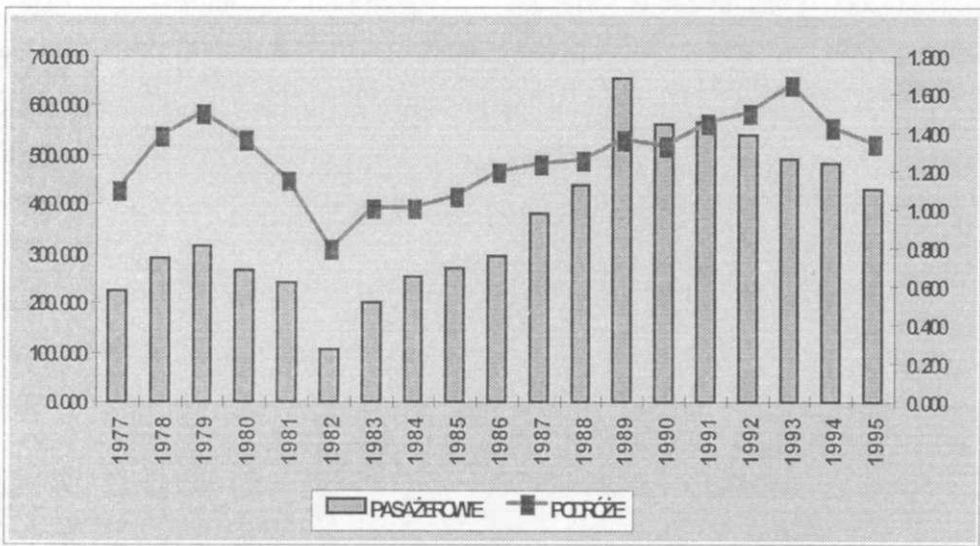


Rys. 5.1. Polska Żegluga Bałtycka - przewozy pojazdów osobowych i ciężarowych w latach 1977-1996

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych PŻB)

Do wykonywania tak złożonych i różnorodnych funkcji, w chwili tworzenia Polskiej Żeglugi Bałtyckiej wyodrębniono cztery instytucje: Zakład Usług Turystycznych i Hotelowo-Gastronomicznych, Zakład Małego Trampingu, Zakład Usług Portowych oraz Zakład Usług Remontowo-Budowlanych.

W latach 1976-1977 Polskie Linie Oceaniczne przekazały nowemu armatorowi promy pasażersko-samochodowe: „Gryf”, „Skandynawia”, „Wawel” i „Wilanów” oraz 5 statków „Goplana”, „Krasnal”, „Nimfa”, „Świetlik”, „Rusałka”. Natomiast Polska Żegluga Morska oddała PŻB w 1976 roku 9 statków: „Hajnowka”, „Ruciane”, „Barlinek”, „Ina”, „Ner”, „Sola”, „Krutynią”, „Orla”, „Odra”. Od Zarządu Portu w Gdańsku kołobrzeski armator przejął natomiast przystań promową w Gdańsku, a od Zarządu Portu Szczecin przystań promową w Świnoujściu. W okresie funkcjonowania gospodarki nakazowo-rozdzielczej i ograniczonych kontaktów ze Skandynawią młody armator wypracował sobie trwałe miejsce na rynku bałtyckich przewozów promowych i kabotażowych.



Rys. 5.2. Przewozy pasażerów i ilość odbytych podróży przez statki Polskiej Żeglugi Bałtyckiej w latach 1977-1995

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych PŻB)

Dzisiaj PŻB jest armatorem czterech promów pasażersko-samochodowych („Silesia”, „Pomerania”, „Nieborów”, „Rogalin”), super szybkiego promu pasażersko-samochodowego (katamaran „Bumerang”), jednego statku ro-ro („Parsęta”) oraz siedmiu trampów. Znane na rynku krajowym i międzynarodowym pod nazwą POLFERRIES promy kołobrzeskiego armatora zapewniają połączenie Świnoujścia z Malino, Kopenhagą i Ronne na Bornholmie oraz Gdań-

ska z Nynashamn leżącym 60 kilometrów od Sztokholmu oraz z Oxerösund położonym 120 km od stolicy Szwecji. Statek ro-ro wykorzystywany jest do transportu samochodów ciężarowych i kontenerów między portami bałtyckimi, a tramy operują w Basenie Morza Bałtyckiego i Morza Północnego przewożąc ładunki masowe i drobnicę oraz ładunki ciężkie oraz kontenery. Dzięki małemu zanurzeniu i stosowaniu opuszczanych mostków mogą zawijać do położonych w głębi lądu portów rzecznych Belgii, Holandii i Anglii. PŻB posiada również bazy promowe w Świnoujściu i Gdańsku oraz zarządza portem w Kołobrzegu.

Działalność PŻB skoncentrowana jest jednak przede wszystkim na ofercie turystycznej. Dlatego w kraju i za granicą działa ponad 200 biur turystycznych oraz sieć subagentów sprzedających usługi PŻB w kraju i za granicą. Oprócz przewozów pasażerskich armator ten oferuje bowiem również pakiety turystyczne organizując morskie podróże i wczasy w krajach skandynawskich.

**Polska Żegluga Bałtycka jest liderem rynkowym.** Kontroluje około 60 procent przewozów pasażerskich i samochodów osobowych, jedną czwartą przewozów samochodów ciężarowych oraz 80 procent autobusów.

### 1.1. Ustalanie zależności celów strategicznych PŻB w 1995 r.



Rys. 5.3. Graf wzajemnych zależności między celami przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne

#### Cele strategiczne Polskiej Żeglugi Bałtyckiej w 1995 r.:

1. Utrzymanie pozycji na rynku.
2. Różnicowanie oferty rynkowej.
3. Zwiększenie przewozów.
4. Inwestycje modernizacyjne.
5. Optymalizacja kosztów.
6. Maksymalizacja zysku.

Tabela 5.1. Tabela wzajemnej zależności celów w PŻB

Nr celu	1	2	3	4	5	6	Suma SI
1	X	1	1	2	1	0	5
2	0	X	3	1	3	1	11
3	0	2	X	0	0	2	7
4	0	1	2	X	1	1	6
5	0	3	3	0	X	1	9
6	1	2	2	0	3	X	10
Suma SR	j	11	14	5	11	8	X

Uwaga: SI - cci ma duży wpływ na pozostałe cele,  
SR - cel jest pod dużym wpływem pozostałych

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5.2. Mapa intensywności

		REAKTYWNE							KRYTYCZNE						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
R E A K T Y W N O S C S R	1														
	2														
	3					1									
	4														
	5						4								
	6														
	7														
	8														
	9										6				
	10														
	11									5		2			
	12														
	13														
	14							3							
LENIWE								AKTYWNE							
1 N T E N S Y W N O S Ć SI															

Źródło: Opracowanie własne

Z przeprowadzonej analizy wzajemnej zależności celów wynika, należy szczególną uwagę zwrócić na różnicowanie oferty rynkowej, optymalizację kosztów działalności oraz maksymalizowanie zysku przedsiębiorstwa. Celem leniwym, ale umieszczonym blisko celów aktywnych, jest zwiększenie przewo-  
zów.

## 12. Analiza SWOT/TOWS dla Polskiej Żeglugi Bałtyckiej

### 1.2.1. Analiza konkurencji

Tabela 5.3. Ocena potencjału marketingowego Polskiej Żeglugi Bałtyckiej i jej konkurentów

Lp.	CZYNNIK OCENY	Mnożnik	Unity Line		Stena Line		Polska Żegluga Bałtycka	
			Wartość	Ilość	Wartość	Ilość	Wartość	Ilość
1	Wizerunek firmy	3	3	9	5	15	3	9
2	Organizacja	2	2	4	3	6	3	6
3	Marketing	5	5	25	3	15	5	25
4	Pozycja na rynku przewozów pasażerów	3	2	6	3	9	4	12
5	Pozycja na rynku przewozów samochodów osobowych	2	2	4	2	4	4	8
6	Pozycja na rynku przewozów samochodów ciężarowych	3	4	12	2	6	3	9
7	Pozycja na rynku przewozów wagonów	2	5	10	0	0	0	0
8	Asortyment oferty	3	2	6	2	6	3	9
9	Jakość oferty	1	3	3	3	3	4	4
10	Technologia	3	3	9	3	9	3	9
11	Polityka cenowa	1	4	4	4	4	4	4
12	Kanały marketingowe	4	2	8	1	4	3	12
13	Aktywizacja sprzedaży	2	4	8	4	8	4	8
14	Public relations	2	2	4	2	4	2	4
15	Reklama	3	4	12	2	6	4	12
RAZEM			Σ	124	Σ	99	Σ	131

**Uwaga:**

- skala mnożnika: od 1 do 5,
- skala wartości: od 1 do 5.

**Źródło:** Opracowanie własne

Do głównych konkurentów rynkowych Polskiej Żeglugi Bałtyckiej należą Unity Line i Stena Line, która do końca 1997 roku operowała na polskim rynku za pośrednictwem firmy Lion Ferry. Obaj konkurenci są bardzo aktywni na rynku przewozów promowych między Polską i Skandynawią, co sprawia, że pozycja rynkowa PŻB jest ciągle zagrożona przez dwóch pretendentów. Stena Line

posiada kapitał i ugruntowaną pozycję na światowym rynku przewozów promowych, a współwłaścicielem Unity Line jest polski największy armator Polska Żegluga Morska.

Z tabeli 5.3. wynika, że Unity Line jest bardzo silnym konkurentem i zagraża pozycji Polskiej Żeglugi Bałtyckiej. Wniosek jest tym bardziej poprawny, jeśli zostanie uwzględniona ocena rynków lokalnych.

**Tabela 5. 4. Mocne i słabe strony konkurencji**

MOCNE STRONY KONKURENCJI		SŁABE STRONY KONKURENCJI	
<i>STENA</i>		<i>LINE</i>	
⇒ dobry „image” firmy na rynku międzynarodowym ⇒ silna pozycja na rynku szwedzkim ⇒ dobre połączenie drogowe z terminalami promowymi ⇒ niskie ceny usług		⇒ niższa jakość usług (brak ISO) ⇒ słabe kanały marketingowe ⇒ brak certyfikatu jakości	
<i>UNITY</i>		<i>LINE</i>	
⇒ wysoka jakość usług na promie „Polonia” (potwierdzona certyfikatem ISO) ⇒ specjalizacja w przewozach wagonów ⇒ szeroka oferta pakietów usług dla pasażerów poza sezonem ⇒ niskie ceny ⇒ dobre powiązanie z rynkami docelowymi		⇒ krótki okres działania firmy na rynku ⇒ średnia jakość usług na pozostałych promach	

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.5. Szanse i zagrożenia konkurencji**

SZANSE		ZAGROŻENIA	
<i>STENA</i>		<i>LINE</i>	
⇒ dalszy rozwój wymiany handlowej między Polską a Skandynawią ⇒ rozwój turystyki do krajów skandynawskich ⇒ przejście przez firmę konkurenta (PŻB) ⇒ przychylność władz lokalnych wobec utrzymania połączenia promowego		⇒ niskie ceny usług ⇒ słabe powiązania z rynkami docelowymi ⇒ przedłużająca się wyniszczająca konkurencja między armatorami krajowymi	
<i>UNITY</i>		<i>LINE</i>	
⇒ alians strategiczny z konkurentem (PŻB) ⇒ intensyfikacja wymiany handlowej między Polską a Skandynawią ⇒ rozwój turystyki do krajów skandynawskich ⇒ wzrost przewozów kolejowych ⇒ przychylność władz lokalnych dla utrzymania połączenia promowego		⇒ niskie ceny usług ⇒* budowa mostu między Szwecją a Danią ⇒ konkurencja między armatorami krajowymi	

Źródło: Opracowanie własne

Polska Żegluga Bałtycka jest bardzo mocno zagrożona przez Unity Line na rynku połączeń ze Świnoujściem, natomiast przez Stena Line na rynku połączeń Szwecji i rejonu Trójmiasta. Pogłębioną analizę siły konkurencji ująć można w układzie tabelarycznym (tabele 5.4 i 5.5).

## 1.2.2. Analiza czynnikowa sytuacji firmy (zmodyfikowany SWOT)

<i>SZANSE</i>	<i>CZYNNIK</i>	<i>ZAGROŻENIA</i>
1	2	3
<p>⇒ wprowadzenie nowego rodzaju usługi - szybkie przewozy promowe pasażerów i pojazdów</p> <p>⇒ konkurencja posiada ograniczone środki na rozwój nowych technologii</p>	<b>technologia</b>	<p>⇒ silna konkurencja</p> <p>⇒ konkurencja rozszerza ofertę</p> <p>⇒ konkurencja oferuje tanie usługi</p> <p>⇒ konkurencja ze strony przewoźników lądowych</p>
<p>⇒ rośnie zapotrzebowanie na pakiet oferowanych usług</p> <p>⇒ rozwój rynków, na których działa armator</p> <p>⇒ powoli wzrasta zainteresowanie turystyką do Skandynawii</p>	<b>sytuacja rynkowa</b>	<p>⇒ zwiększenie przewozów ładunków drogą lądową przez most nad Cieśniną Oresund</p> <p>⇒ niski poziom stawek frachtowych</p> <p>⇒ zwiększenie przewozów przez konkurentów</p> <p>⇒ spadek zleceń ze strony liczących się kontrahentów</p>
<p>⇒ wzrośnie zainteresowanie wymianą handlową między Polską a krajami skandynawskimi</p> <p>⇒ w kraju utrzyma się wysokie tempo wzrostu gospodarczego</p> <p>⇒ dochody i czas wolny pozwolą krajowym turystom na korzystanie z oferty turystycznej w krajach skandynawskich</p>	<b>sytuacja gospodarcza</b>	<p>⇒ spadek obrotów handlowych z krajami skandynawskimi</p> <p>⇒ niekorzystna koniunktura na rynku bałtyckim</p> <p>⇒ zubożenie społeczeństwa</p>
<p>⇒ rząd będzie wspierał polskich armatorów promowych</p> <p>⇒ polityka podatkowa będzie sprzyjała rozwojowi usług turystycznych</p>	<b>działania rządu</b>	<p>⇒ niekorzystna polityka podatkowa państwa</p> <p>⇒ sprzedaż przedsiębiorstwa konkurentowi</p> <p>⇒ zmiany w strukturze administracyjnej państwa</p>
<p>⇒ wzrośnie poparcie dla transportu o cechach ekologicznych</p> <p>⇒ władze lokalne sprzyjają utrzymaniu połączeń promowych</p>	<b>otoczenie bezpośrednie</b>	<p>⇒ brak zainteresowania władz lokalnych w utrzymaniu połączenia promowego</p>



<i>ATUTY</i>	<i>CZYNNIK</i>	<i>SŁABOŚCI</i>
=> certyfikat ISO na świadczone usługi => nowoczesny katamaran do szybkiego przewozu pasażerów => wprowadzenia do obsługi klientów dwóch zmodernizowanych promów	technologia	=> duże koszty utrzymania wysokich standardów bezpieczeństwa
=> portfel produktów odpowiada potrzebom rynków docelowych	portfel produktów (usług)	=> ograniczone możliwości rozwinięcia portfela usług => konkurencja dysponuje podobnym zakresem usług
=> trudna	sytuacja finansowa	=> wysokie koszty eksploatacji promów pod polską banderą => trudności w uruchamianiu środków zewnętrznych na inwestycje poprawiające konkurencyjność firmy
=> organizacja firmy dostosowana do rynków docelowych	organizacja	=> ograniczone możliwości zmiany organizacji firmy
korzystny „image” firmy na rynku krajowym i skandynawskim => posiadanie własnych administrowanych i korporacyjnych kanałów marketingowych => wykwalifikowany personel posiadający doświadczenie w kontaktach z klientami => ograniczone środki na promocję i reklamę	marketing	=> ograniczone możliwości w obniżaniu cen usług => bardzo silna konkurencja => wąski zakres działań public relations

Źródło: Opracowanie własne

### 1.2.3. Analiza zmodyfikowana SWOT/TOWS przedsiębiorstwa Polska Żegluga Bałtycka

Silne strony firmy:

1. Ugruntowany „image”.
2. Znacząca pozycja na rynku.
3. Zróżnicowana oferta.

4. Bardzo duże doświadczenie na rynku przewozów promowych.
5. Własne kanały dystrybucji.
6. Profesjonalny personel.
7. Doświadczona kadra kierownicza.
8. Certyfikat jakości ISO 9002.

Słabe strony firmy:

1. Wysokie koszty eksploatacji jednostek pod polską banderą.
2. Uzależnienie działalności od koniunktury na rynku bałtyckim.
3. Ograniczone możliwości szybkiego „odmłodzenia” tonażu.
4. Status przedsiębiorstwa państwowego.
5. Zaangażowanie w inwestycje na lądzie.
6. Ograniczony potencjał finansowy.

Szanse dla firmy:

1. Ożywienie wymiany handlowej na rynku bałtyckim.
2. Odmłodzenie floty poprzez nowe inwestycje.
3. Wzrost przewozu ładunków przynoszących największe profity.
4. Wzrost stawek frachtowych.
5. Wzrost obrotów handlowych Polski z krajami nordyckimi.
6. Zbudowanie połączeń drogowych w układzie równoleżnikowym.
7. Wzrost zainteresowania turystyką do krajów skandynawskich.
8. Wzrost turystyki przyjazdowej z krajów skandynawskich.

Zagrożenia dla firmy:

1. Silna konkurencja ze strony innych firm promowych.
2. Niski poziom stawek frachtowych.
3. Niekorzystna polityka podatkowa państwa.
4. Zmienna koniunktura na rynku bałtyckim.
5. Ograniczone środki na inwestycje.
6. Zmiana strumieni przewozów przez most między Szwecją a Danią.

#### 1.2.4. Określenie synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju

Identyfikacja oraz ocena zagrożeń i szans w otoczeniu Polskiej Żeglugi Bałtyckiej oraz silnych i słabych stron tej firmy pozwalają na stworzenie zbioru informacji potrzebnych do formułowania wariantów globalnej strategii.

Podejście „z zewnątrz do wewnątrz”

1. Czy szanse potęgują siły?
2. Czy szanse pozwalają zwyciężyć słabości?
3. Czy zagrożenia osłabiają siły?
4. Czy zagrożenia spotęgują słabości ?

Tabela 5.6. Macierz TOWS (podejście I)

		SILNE STRONY								SŁABE STRONY					
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6
S Z A N S E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	4	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	6	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1
	8	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0
ZA GRO ŹE NIA	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	
	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	
	3	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	
	4	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	
	5	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	
	6	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5.7. Macierz TOWS (podejście II)

		SZANSE								ZAGROŻENIA					
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6
SIL NE	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1
	3	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1
	4	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1
STRO NY	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
	6	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1
	8	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1
SŁA BE	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1
	2	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
	3	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
STRO NY	4	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0
	5	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
	6	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0

Źródło: Opracowanie własne

W celu utrzymania dominującej pozycji firmy na coraz bardziej konkurencyjnym rynku bałtyckich przewozów między Polską a Skandynawią Polska Żegluga Bałtycka podjąć powinna aktywne działania zmierzające do podniesienia jakości usług i rozszerzenia oferty. Strategia firmy musi koncentrować się na dostosowa-

niu oferty do coraz bardziej wymagających klientów, rozwoju nowych rynków docelowych i utrzymaniu wiodącej pozycji na polskim rynku promowym. Temu celowi służyć powinna modernizacja floty i rozwój połączeń oraz rozszerzenie oferty i prywatyzacja przedsiębiorstwa. Wypracowaniu strategii marketingowej firmy sprzyjać będzie analiza produktowo-rynkowa.

### 1.3. Analiza produktowo-rynkowa

**Tabela 5.8. Przewozy promowe na rynku polskim w 1996 roku i udziały względne Polskiej Żeglugi Bałtyckiej w rynku**

Lp.	Rodzaj ładunku	Polska Żegluga Bałtycka	Unity Line	Lion Ferry	Suma	Udział PŻB względem największego konkurenta	Względny udział PŻB w rynku
1.	Pasażerowie	386 260	157 910	141 000	685 179	2,446	56,3
2.	Samochody osobowe	75 220	38 808	23 000	137 028	1,938	54,9
1.	Samochody ciężarowe	20 514	48 025	9 200	77 739	0,427	26,4
4.	Autobusy	2 052	617	590	3 259	3,325	62,9
5.	Wagony		31 614		31 614		

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie materiałów firm żeglugowych: Polska Żegluga Bałtycka S.A., Unity Line Ltd., Lion Ferry Ltd.)

**Tabela 5.9. Przewozy Polskiej Żeglugi Bałtyckiej w latach 1991-1996**

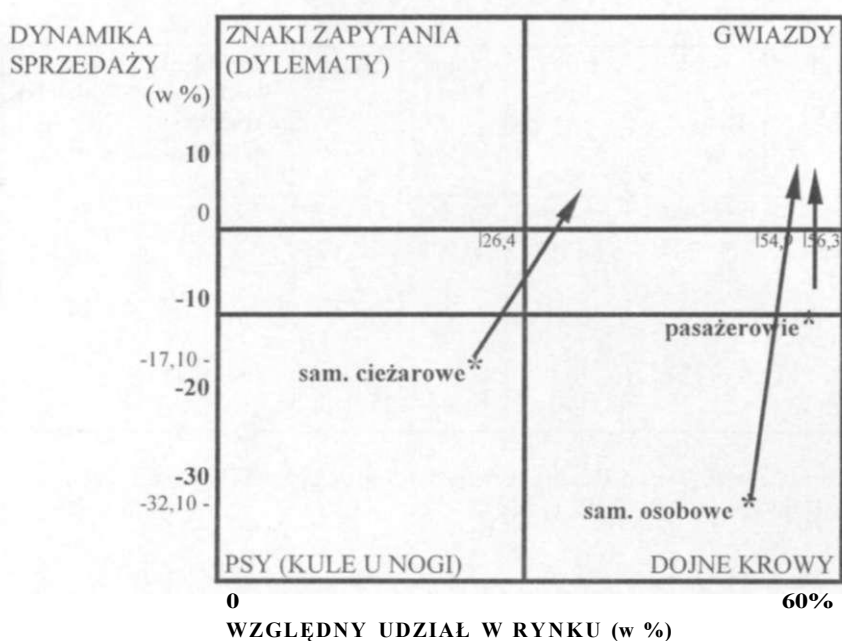
	Pasażerowie	Samochody ciężarowe	Samochody osobowe
1991	564,973	30,790	140,932
1992	538,806	33,671	113,423
1993	491,752	38,561	109,824
1994	482,581	40,211	106,033
1995	429,156	30,210	90,741
1996	386,260	20,514	75,220

Źródło: Polska Żegluga Bałtycka S.A.

**Tabela 5. 10. Dynamika przewozów Polskiej Żeglugi Bałtyckiej S.A. w latach 1991-1996 (rok poprzedni = 100)**

Rok	Pasażerowie	Samochody ciężarowe	Samochody osobowe
1992	95,37	109,36	80,48
1993	91,27	114,52	96,83
1994	98,14	104,28	96,55
1995	88,93	75,13	85,58
1996	90,00	67,90	82,90

Źródło: Obliczenia własne (na podstawie danych PŻB S.A.)

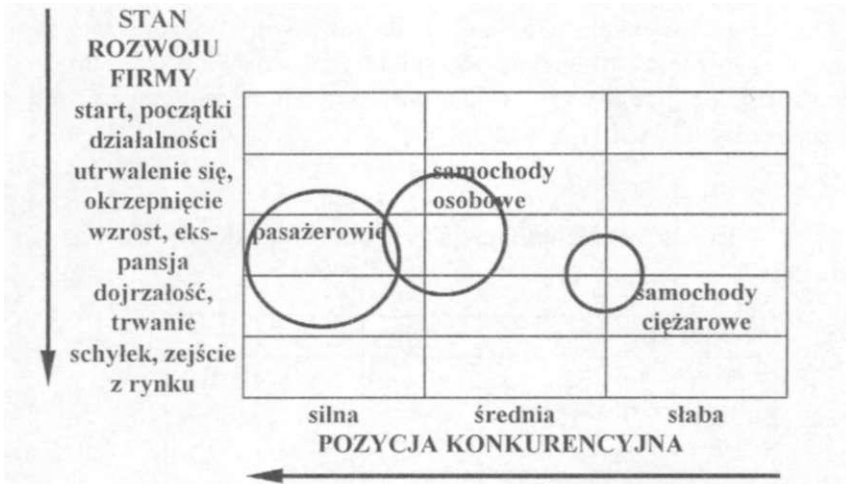


Uwaga: Strzałki wskazują postulowane kierunki zmian pozycji na rynku

**Rys. 5.4. (Macierz produktowo-rynkowa dla SJG Polskiej Żeglugi Bałtyckiej w 1996 roku)**

Źródło: Opracowanie własne

Ze wstępnej oceny sytuacji Polskiej Żeglugi Bałtyckiej na rynku wynika, że dynamika przewozów poszczególnych grup ładunkowych pod wpływem agresywnych działań konkurencji ma charakter spadków<sup>1</sup>. Polska Żegluga Bałtycka wciąż jednak utrzymuje pozycję lidera w przewozach pasażerów i samochodów osobowych.



Rys. 5.5. Macierz Ch. Hofera dla Polskiej Żeglugi Bałtyckiej

Źródło: Opracowanie własne

Po wprowadzeniu przez Unity Line promu „Polonia” praktycznie utraciła tę pozycję w przewozach samochodów ciężarowych i problemem będzie jej odzyskanie. Dlatego przed wyborem strategii działania na rynku konieczne jest rozszerzenie analizy o ocenę atrakcyjności rynków docelowych oraz konkurencyjności poszczególnych składników oferty.

Na podstawie przeprowadzonej analizy otoczenia konkurencyjnego Polskiej Żeglugi Bałtyckiej, rozwiniętej analizy SWOT/TOWS oraz analizy produktowo-rynkowej nasuwa się wnioski, że przedsiębiorstwo powinno bronić swoich pozycji realizować strategię lidera rynkowego. W praktyce wysiłki organizacyjny kierownictwa i działania personelu powinny skupiać się na poszukiwaniu szans rynkowych i rozwoju ofert pod kątem zidentyfikowanych potrzeb dotychczasowych i nowych grup klientów.

Zdając sobie sprawę z oddziaływania konkurencji PŻB wciąż doskonali swój pakiet produktów. Szczególnie efektywnym posunięciem na morskiej mapie bałtyckich przewozów promowych jest wprowadzenie na trasę Świnoujście-Malmö szybkiego katamarana. Zakupiony w australijskiej stoczni Austal Ships prom pasażersko-samochodowy typu High-Speed jest jedną z najnowocześniejszych w świecie jednostek tego typu. Zbudowany z aluminium i kompozytów statek może przewozić 700 pasażerów oraz 175 samochodów osobowych (lub 10 autobusów i 70 samochodów) z prędkością 40 węzłów (75 km/h), a więc dwa razy większą od promów konwencjonalnych. Katamaran „Boomerang” jest pierwszym promem tego typu w Polsce. Podobne, bliźniacze promy wybudowane przez tą samą stocznice eksploatowane są w rejonie zachodniego Bałtyku i Cieśnin Duńskich ze znakami trzech armatorów zachodnioeuropejskich: duńskiego Cat Link, niemieckiego TT-Line i szwedzkiego SweFerry.

Jednostki tego typu spełniają wszelkie tradycyjne wymogi bezpiecznej żeglugi określone przez przepisy Międzynarodowej Organizacji Morskiej (IMO) oraz dodatkowo specjalne przepisy międzynarodowego kodu bezpieczeństwa dla statków o dużej szybkości ISM/HSC CODE.

**Tabela 5.11. Kombinacja produktowo-rynkowa dla przewozów pasażerów**

Konkurencyjność	Wysoka	Średnia	Mała
• liczba konkurentów	0	1	0
• nasycenie rynku ofertą	1	0	0
• udział w rynku	1	0	0
• trendy na rynku	0	1	0
• względna jakość usługi	1	0	0
• możliwość rozwojowe oferty	0	1	0
• możliwości finansowe	0	0	1
• korzyści skali działalności	0	1	0
<b>SUMA</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Atrakcyjność rynku	Wysoka	Średnia	Mała
• rozmiary rynku	0	1	0
• wzrost rynku w czasie	0	1	0
• rozproszenie podaży	1	0	0
• możliwość segmentacji	0	1	0
• bariery wejścia na rynek	0	1	0
• dostosowanie aktualnej strategii do przyszłych potrzeb	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Podsumowanie	Wysoka	Średnia	Mała
<b>KONKURENCYJNOŚĆ</b>	3	4	1
<b>ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU</b>	2	4	0

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5. 12. Kombinacja produktowo-rynkowa dla przewozów samochodów osobowych**

Konkurencyjność	Wysoka	Średnia	Mała
• liczba konkurentów	0	1	0
• nasycenie rynku ofertą	1	0	0
• udział w rynku	1	0	0
• trendy na rynku	0	1	0
• względna jakość usługi	1	0	0
• możliwość rozwojowe oferty	0	1	0
• możliwości finansowe	0	0	1
• korzyści skali działalności	0	1	0
<b>SUMA</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Atrakcyjność rynku	Wysoka	Średnia	Mała
• rozmiary rynku	0	1	0
• wzrost rynku w czasie	0	1	0
• rozproszenie podaży	1	0	0
• możliwość segmentacji	0	1	0
• bariery wejścia na rynek	0	1	0
• dostosowanie aktualnej strategii do przyszłych potrzeb	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Podsumowanie	Wysoka	Średnia	Mała
<b>KONKURENCYJNOŚĆ</b>	3	4	1
<b>ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU</b>	2	4	0

Źródło: Opracowanie własne



**Tabela 5.13. Kombinacja produktowo-rynkowa dla przewozów samochodów ciężarowych**

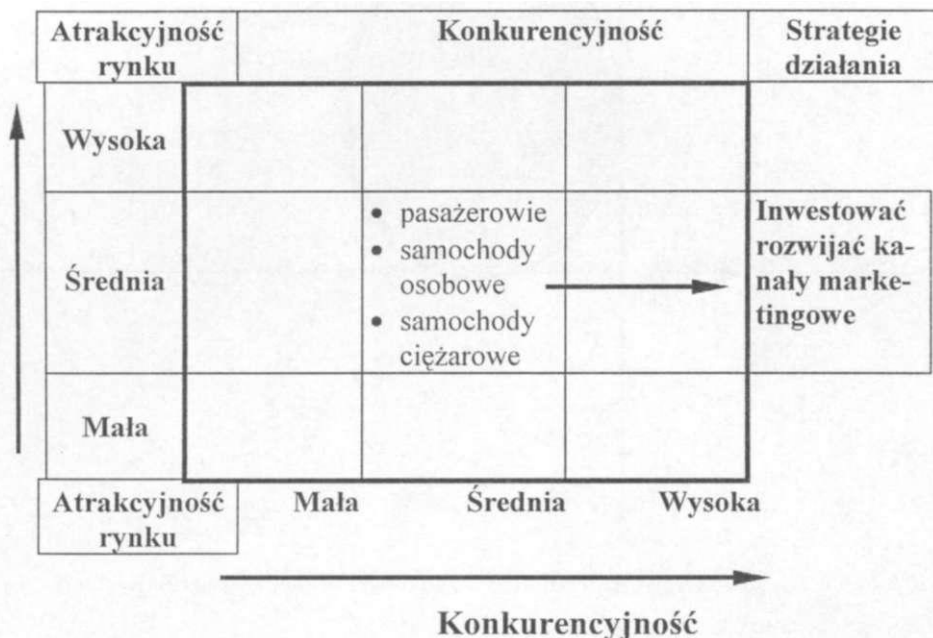
Konkurencyjność	Wysoka	Średnia	Mała
• liczba konkurentów	0	1	0
• nasycenie rynku ofertą	1	0	0
• udział w rynku	0	0	1
• trendy na rynku	0	1	0
• względna jakość usługi	1	0	0
• możliwość rozwojowe oferty	0	1	0
• możliwości finansowe	0	0	1
• korzyści skali działalności	0	1	0
<b>SUMA</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Atrakcyjność rynku	Wysoka	Średnia	Mała
• rozmiary rynku	1	0	0
• wzrost rynku w czasie	0	1	0
• rozproszenie podaży	1	0	0
• możliwość segmentacji	0	1	0
• bariery wejścia na rynek	0	1	0
• dostosowanie aktualnej strategii do przyszłych potrzeb	0	1	0
<b>SUMA</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Podsumowanie	Wysoka	Średnia	Mała
<b>KONKURENCYJNOŚĆ</b>	2	4	2
<b>ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU</b>	2	4	0

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.14. Pozycje SJG Polskie Żeglugi Bałtyckiej w modelu McKinsey'a i możliwe strategie działania**

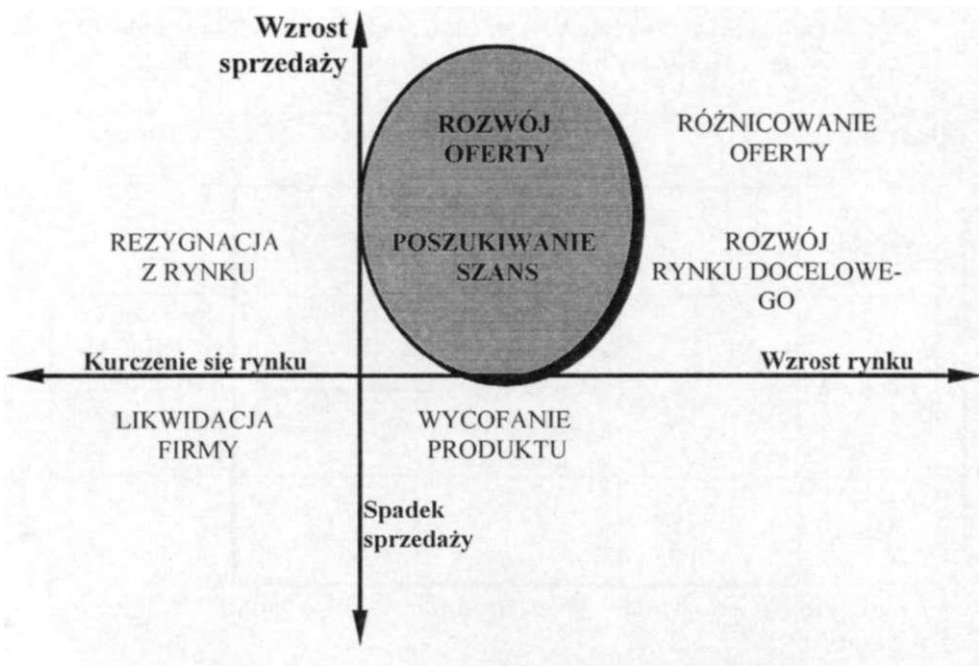


Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.15. Możliwe strategie normatywne**

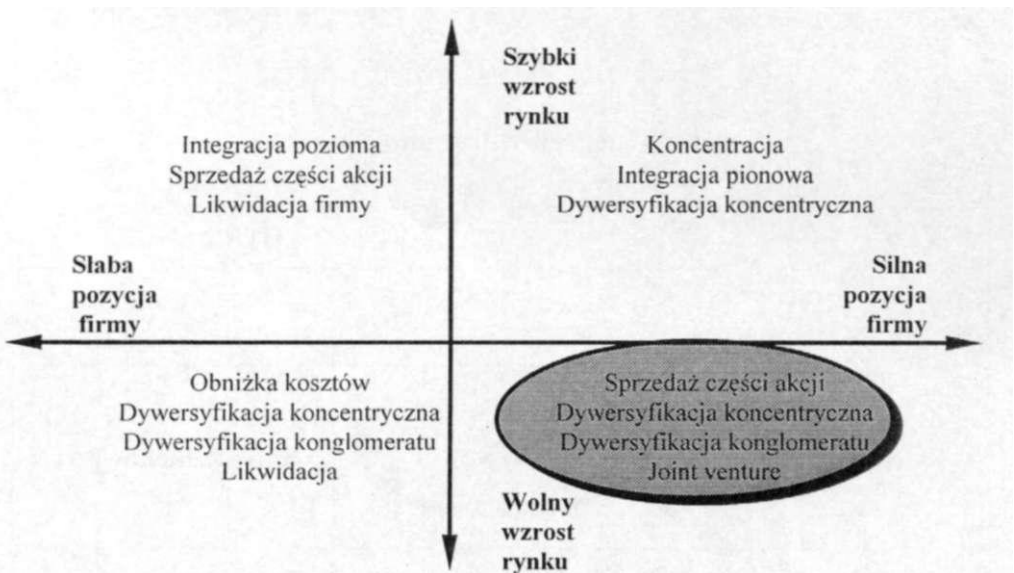
SIŁA RYNKOWA FIRMY	SCENARIUSZE OTOCZENIA	
	SZANSE	ZAGROŻENIA
STRONY SILNE		Strategie zachowawcze
STRONY SŁABE	Strategie pretendentów	Strategie defensywne

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 5.6. Możliwe strategie produktowo-rynkowe Polskiej Żeglugi Bałtyckiej

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 5.7. Możliwe strategie inwestycyjne Polskiej Żeglugi Bałtyckiej w zależności od tempa wzrostu rynku i pozycji firmy na rynku docelowym

Źródło: Opracowanie własne

Katamaran rozpoczął regularne rejsy między Świnoujściem a Szwecją w barwach Polferries 23 czerwca 1997 roku. Trasę Świnoujście-Malmö hsc "Boomerang" pokonuje w ciągu czterech godzin. Połączenie to obsługuje odmłodzony w Gdańskiej Stoczni Remontowej prom m/f "Pomerania". O skali przedsięwzięcia świadczy fakt, że - jak stwierdzili sami stoczniowcy - ze "starego promu" zostało jedynie 17 procent blach. Gruntowna przebudowa promu objęła część hotelowo-gastronomiczną, maszynownię, wszystkie systemy wewnętrzne (w tym wodno-kanalizacyjny, wentylacyjne, przeciwpożarowy itp.) oraz kadłub statku. Za 20 milionów dolarów prom został dostosowany do wymogów niezbędnej do bezpiecznej żeglugi, według przepisów konwencji Solas, Marpol i Porozumienia Sztokholmskiego, w którym armatorzy bałtyccy (po katastrofie promu "Estonia") ustalili specjalne wymagania dotyczące bezpieczeństwa.

Dla polskiego armatora promowego bardzo istotnym zagadnieniem było u progu nowego sezonu turystycznego potwierdzenie wysokiego standardu bezpiecznej żeglugi przez uznanych eksportów i towarzystwa certyfikacyjne. Na początku tego roku PŻB uzyskało certyfikat ISO 9002. Wcześniej, w 1996 r. wszystkie składniki strukturalne spółki podporządkowane zostały wymogom rezolucji A741(18), zwanej Kodeksem ISM (International Safety Management Code). Oznacza to, że zapewnia swoim klientom obsługę zgodnie z bardzo ostrymi wymaganiami Kodu Zarządzania Bezpieczną Eksploatacją Statków i Zapobiegania Zanieczyszczeniom.

Przegląd systemu zarządzania i obsługi klientów przeprowadzony przez Polski Rejestr Statków we współpracy z obserwatorami z Germanische Lloyd potwierdził, że kierownictwo i załogi statków PŻB spełniają wszelkie rygory określone w przepisach Kodeksu ISM. Znajomość procedur i wdrożenie ISM CODE na promach i w bazach promowych kołobrzeskiego armatora potwierdziły również kontrole wykonane na przełomie lat 1996/97 przez administracje morskie państw skandynawskich i Polski, które nadzorują eksploatację jednostek. W ten sposób Polferries stał się pierwszym polskim armatorem posiadającym certyfikat ISM CODE.

Promy PŻB w 1996 roku przewiozły prawie 384 tysiące pasażerów oraz 75 tysięcy samochodów osobowych i 20 tysięcy pojazdów ciężarowych. Z linii Świnoujście-Malmö skorzystało najwięcej, bo 207 tysięcy pasażerów, ponad 45 tysięcy samochodów osobowych i prawie 10,5 tysiąca pojazdów ciężarowych. Z połączenia pomiędzy Gdańskiem a Oxelosund skorzystało prawie 94 tysięcy pasażerów, około 20 tysięcy samochodów osobowych i 1 720 ciężarówek. Z przewozów między Świnoujściem i Kopenhagą skorzystało natomiast prawie 80 tysięcy osób, około 10 tysięcy samochodów osobowych i 7800 pojazdów ciężarowych. 1996 rok był również pomyślny dla obu baz promowych PŻB w Świnoujściu i Gdańsku oraz portu w Kołobrzegu. W Bazie Promowej w Świnoujściu, która świadczy usługi także dla innych armatorów i operatorów

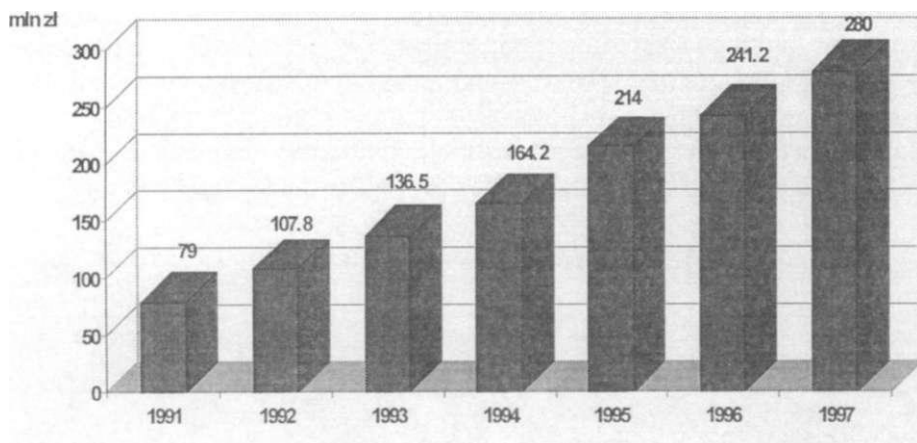
promowych, obsłużono w ubiegłym roku ponad 517 tysięcy pasażerów oraz 93 tysiące samochodów osobowych. Odprawiono również prawie 67 tysięcy samochodów ciężarowych oraz 2 615 autobusów. Portu Handlowy w Kołobrzegu przyjął w ubiegłym roku 164 statki (o 32 więcej niż w 1995 r.). Przeładowano w nim 154,4 tys. ton towarów (odnotowując wzrost o 25,8 tys. ton w porównaniu do 1995 r.) dzięki czemu jego przychody wzrosły o 29 procent. W 1996 roku roczne obroty firmy wyniosły około 150 milionów złotych, z czego połowę przychodów uzyskano w dewizach, głównie w szwedzkich koronach. Kapitał akcyjny kołobrzieskiego armatora szacowany jest na 100 milionów złotych, a kapitał przedsiębiorstwa wyceniono na 200 milionów złotych. Środki trwałe obejmują 76 procent kapitału własnego. Pozostała część to kapitał obrotowy, głównie towary i należności.

### Podsumowanie

Ważnym zadaniem jest sfinalizowanie zapoczątkowanej w 1993 roku prywatyzacji. Korzystnym rozwiązaniem dla PŻB jest znalezienie inwestora strategicznego lub grupy inwestorów, którzy zainteresowani będą utrzymaniem konkurencyjnej pozycji na polskim i bałtyckim rynku promowym. W interesie państwa jest utrzymanie krajowego armatora promowego i zagwarantowanie kontroli państwa nad bazami promowymi. Do czasu zakończenia prywatyzacji przedsiębiorstwo nie powinno dokonywać zakupów nowych jednostek, ponieważ według orientacyjnych szacunków na tego typu inwestycję potrzeba około od 80 do 100 milionów dolarów. Należy natomiast aktywizować istniejące kanały marketingowe i utrzymać wysoką jakość usług.

## **2. Strategia marketingowa pretendenta rynkowego (Gdańska Stocznia Remontowa)**

Gdańska Stocznia Remontowa działa na rynku remontu statków od 1952 roku i jest niekwestionowanym liderem w tej branży nie tylko na rynku polskim. W światowych rankingach stoczni remontowych Gdańska Stocznia Remontowa (GSR) zajmuje od lat czołowe pozycje i uznawana jest za lidera stoczni północno-europejskich pod względem liczby i tonażu remontowanych statków. Klientami stoczni są armatorzy z krajów skandynawskich, śródziemnomorskich, z krajów Europy zachodniej, Dalekiego Wschodu, a także z Europy wschodniej oraz armatorzy polscy. Na liście klientów obsługiwanych przez GSR znaleźli się między innymi tacy światowi potentaci żegludowi jak: Mobil Shipping Company, British Steel, Souter Shipping, Life Hoegh AS, Elsam Company, Det Norske Americalinje.



**Rys. 5.8. Gdańska Stocznia Remontowa - przychody ze sprzedaży usług w latach 1991-1987**

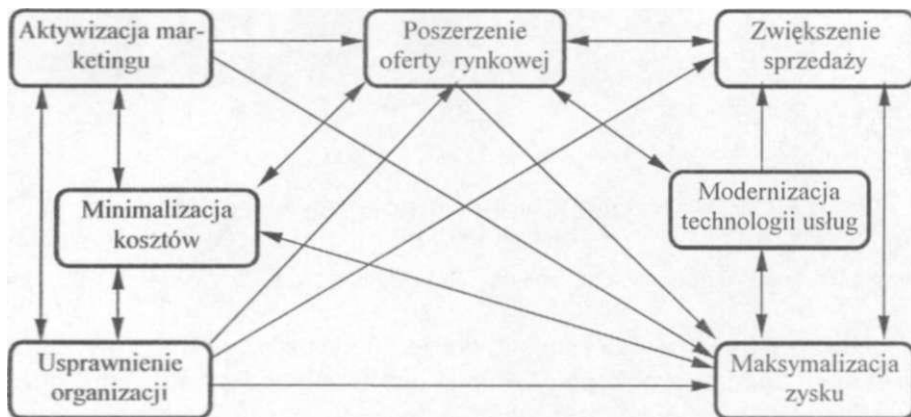
**Źródło:** Opracowanie własne (na podstawie danych z GSR)

Każdego roku stocznia obsługuje ponad 200 statków z 50 krajów. Gdańska Stocznia Remontowa wykonuje kompleksowe remonty statków i innych jednostek pływających, przebudowy statków, w tym ich przedłużanie, poszerzanie, zmianę zastosowania lub profilu. Świadczymy usługi z zakresu prac maszynowych wymagających dużego doświadczenia i dobrego przygotowania załogi. Budujemy wielkie konstrukcje stalowe oraz nowe jednostki pływające. Głównym obszarem naszych działań są remonty statków. Zakres usług wykonywanych przez Gdańską Stocznnię Remontową obejmuje między innymi: prace kadłubowo-spawalnicze, prace konserwacyjne, remonty sieci rurociągów, prace maszynowe i elektryczne, prace ślusarskie i obróbkę mechaniczną. Dysponujemy sterowanym komputerowo systemem trasersko-technologicznym pozwalającym podwyższyć standardy jakości i terminowości przygotowania wykrojów stalowych. Stosujemy technologię "ultra high pressure" gwarantującą najwyższą jakość czyszczonej powierzchni kadłuba statku. Usługi Gdańskiej Stoczni Remontowej wykonywane są zgodnie z wymogami renomowanych towarzystw klasyfikacyjnych takich jak: Lloyd's Register of Shipping, Germanischer Lloyd, Det Norske Veritas Classification, American Bureau of Shipping, Nippon Kaiji Kyokai, Bureau Veritas i Polski Rejestr Statków.

Największy segment sprzedaży Gdańskiej Stoczni Remontowej stanowią remonty masowców. Następne miejsca zajmują remonty statków ro-ro i promów pasażerskich. Systematycznie wzrasta udział remontów gazowców i statków pasażerskich. Posiadane środki techniczne, możliwości technologiczne i doświadczenie załogi umożliwiają stoczni oferowanie szerokiego zakresu usług. Stoczni •

posiada 5 pływających doków, które mogą obsłużyć statki o długości do 280 m i tonażu do 120 000 DWT. Dodatkowo stocznia może obsługiwać przy kei statki o długości do 305 m. W Gdańsku długość nabrzeża remontowego wyposażonego w niezbędną infrastrukturę wynosi 3 500 m. Pochylnia stoczniowa pozwala budować nowe konstrukcje o długości do 120 m., pływające doki do 55 000 t, statki kontenerowe rzeka-morze od 1 300 do 2900 DWT, pogłębiarki pełnomorskie. Stocznia w Durres GSR posiada dok pływający o udźwigu 4500 ton.

### 2.1. Ustalenie zależności celów strategicznych w 1992 roku



Rys. 5.9. Graf wzajemnych zależności między celami przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne

Cele strategiczne Gdańskiej Stoczni Remontowej w 1992 r.:

1. Aktywizacja marketingu.
2. Poszerzenie oferty rynkowej.
3. Zwiększenie sprzedaży.
4. Minimalizacja kosztów.
5. Modernizacja technologii usług.
6. Usprawnienie organizacji.
7. Maksymalizacja zysku.

Cele strategiczne stoczni grupują się w polu celów aktywnych, to znaczy takich, które silnie wpływają na osiąganie celów pozostałych. Strategia marketingowa Gdańskiej Stoczni Remontowej powinna więc zostać rozwinięta pod wpływem celów aktywnych, które decydować będą o przyszłej pozycji firmy na rynku międzynarodowym, szczególnie północnoeuropejskim. Szczególną rolę odegra aktywizacja marketingu. Za marketing i opinię firmy wśród klientów w GSR, jak w każdej firmie usługowej silnie osadzonej na rynku, odpowiedzial-

ny jest nie tylko dział marketingu lecz praktycznie każdy pracownik stykający się klientem w czasie remontu lub budowy jednostki. Wśród celów aktywnych można również wprowadzić pewną umowną hierarchię stawiając na pozycji najwyższej konieczność utrzymania wysokiego poziomu technologii, poszerzenie oferty rynkowej poprzez jej różnicowanie oraz usprawnienie organizacji obsługi klienta. Realizacji celów strategicznych firmy sprzyja analiza potencjału przedsiębiorstwa, czyli jego mocnych i słabych stron oraz identyfikacja możliwych szans i zagrożeń.

**Tabela 5.16. Tabela wzajemnej zależności celów w GSR**

Nr celu	1	2	3	4	5	6	7	Suma SI
1	X	1	3	2	2	1	2	11
2	3	X	3	1	2	1	3	13
3	1	2	X	0	2	2	3	10
4	0	1	2	X	2	1	3	9
5	2	3	3	2	X	2	2	14
6	2	3	2	2	2	X	2	13
7	0	1	0	1	3	2	X	7
Suma SR	8	11	13	8	13	9	15	X

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.17. Mapa intensywności dla GSR**

		REAKTYWNE							KRYTYCZNE							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R E A K T Y W N O Ś Ć S R	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	6															
	7															
	8									4		1				
	9													6		
	10															
	11													2		
	12															
	13															
	14											3				5
	15								7							
		LENIWE							AKTYWNE							
		I N T E N S Y W N O Ś Ć S I														

Źródło: Opracowanie własne



## 2.2. Analiza SWOT/TOWS dla Gdańskiej Stoczni Remontowej

### 2.2.2. Analiza konkurencji

Tabela 5.18. Ocena potencjału marketingowego Gdańskiej Stoczni Remontowej i jej konkurenta

Lp	Czynnik oceny	mnożnik	Gdańska Stocznia Kcniontim a		Stocznia ARNO Dunkierka	
			Wartość	Ilość	Wartość	Ilość
1	Wizerunek firm	3	3	9	3	9
2	Organizacji	1	3	6	3	6
3	Marketing	5	5	25	4	20
4	Pozycja na rynku statków powyżej 30 tys ton	3	2	6	2	6
5	Pozycja na rynku statków 10 tys. ton do 30 tys ton	2	2	4	2	4
6	Asortyment oferty	3	3	9	2	4
7	Jakość ofert	1	4	4	4	4
8	Technologia	3	3	9	-	9
9	Polityka cenowa	1	4	4	3	3
10	Kanały marketingowe	4	3	12		5
11	Aktivizacja sprzedaży	2	4	5	3	6
12	Public relations		2	4	1	4
13	Reklama	3	4	12	3	9
R WZEM			1	112	1	92

**Uwaga: skala mnożnika: od 1 do 5; skala wartości: od 1 do 5**

**Źródło: Opracowanie własne**

Do głównych konkurentów rynkowych Gdańskiej Stoczni Remontowej należą zasadniczo stocznie remontowe działające na rynku europejskim, głównie w Europie północnej, choć nie mniej istotne zagrożenie stanowią państwowe i prywatne stocznie krajowe, znacznie mniejsze od Gdańskiej Stoczni Remontowej, lecz równie bardzo aktywne. Dla uproszczenia, w analizie rynkowej uwzględniony zostanie jeden konkurent dysponujący potencjałem podobnym do rozpatrywanej stoczni.

Z powyższej tabeli wynika, że Gdańska Stocznia Remontowa jest ciągle zagrożona przez swego głównego konkurenta. W przypadku remontów mniejszych jednostek do 10 tys. ton istnieje również silne zagrożenie na rynku wewnętrznym. W polskich stocznich wyremontowano w 1997 roku około 400 jednostek różnej wielkości, z czego w Gdańskiej Stoczni Remontowej obsłużono 200 statków. Pozostała część jednostek została wyremontowana w polskich stocznich państwowych i prywatnych. Można zatem stwierdzić, przyjmując bardzo duże uogólnienie, że polski rynek usług remontowych czterokrotnie przewyższa potencjał remontowy stoczni ARNO z Dunkierki.

**Tabela 5.19. Mocne i słabe strony konkurencji**

MOCNE STRONY KONKURENCJI	SLABE STRONY KONKURENCJI
<i>ARNO Dunkierka</i>	
⇒ pozytywny „image” firmy na rynku ⇒ silna pozycja na rynku Europy Zachodniej ⇒ względnie niskie ceny usług	⇒ droga siła robocza ⇒ słaba pozycja na rynku skandynawskim

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.20. Szanse i zagrożenia konkurencji**

SZANSE	ZAGROŻENIA
<i>ARNO Dunkierka</i>	
⇒ rozwój rynku remontów ⇒ protekcyjizm państwowy i władz lokalnych ⇒ konieczność modernizacji floty ⇒ rozwój innego typu usług stoczniowych	⇒ niskie ceny usług ⇒ przedłużająca się wyniszczająca konkurencja

Źródło: Opracowanie własne

## 2.2.3. Analiza czynnikowa sytuacji firmy (zmodyfikowany SWOT)

SZANSE	CZYNNIK	ZAGROŻENIA
⇒ istnieje zapotrzebowanie na wykonywanie remontów na wysokim poziomie ⇒ możliwość zastosowania posiadanych technologii do produkcji nowych jednostek i sprzętu offshore	<b>technologia</b>	⇒ konkurencja posiada podobne technologie ⇒ konkurencja oferuje tanie usługi
⇒ istnieje stałe zapotrzebowanie na usługi remontowe ⇒ wzrasta zapotrzebowanie na przebudowy i modernizacje statków ⇒ wzrasta popyt na budowy nietypowych statków i konstrukcji morskich (platform wiertniczych)	<b>sytuacja rynkowa</b>	⇒ zmniejszenie ilości zleceń liczących się kontrahentów ⇒ duża konkurencja na rynku
⇒ w kraju utrzymuje się wysokie tempo wzrostu gospodarczego ⇒ polscy armatorzy uzyskują środki na modernizację floty	<b>sytuacja gospodarcza</b>	⇒ niekorzystna koniunktura na remonty ⇒ wzrost wartości złotego ⇒ naciski na wzrost płac ⇒ wzrost cen czynników produkcji
⇒ rząd będzie wspierał polskich armatorów w modernizacji floty ⇒ mniejszy fiskalizm	<b>działania rządu</b>	⇒ niekorzystna polityka podatkowa państwa ⇒ zmiany w strukturze administracyjnej państwa
⇒ władze lokalne sprzyjają rozwojowi stoczni	<b>otoczenie bezpośrednie</b>	⇒ wzrosną ceny usług firm kooperujących ⇒ brak wysoko kwalifikowanej siły roboczej

Źródło: Opracowanie własne

<i>ATUTY</i>	<i>CZYNNIK</i>	<i>SŁABOŚCI</i>
⇒ firma posiada technologie odpowiadające wymaganiom klientów ⇒ stocznia zapewnia usługi i produkcję według najnowszych wymagań towarzystw klasyfikacyjnych	<b>technologia</b>	⇒ wysokie koszty utrzymania najwyższego poziomu technologii
⇒ zróżnicowany portfel produktów ⇒ możliwość różnicowania oferty	<b>portfel produktów (usług)</b>	⇒ konkurencja oferuje podobny portfel usług
⇒ dobra	<b>sytuacja finansowa</b>	⇒ znaczne obciążenie płac ustawowymi płatnościami
⇒ organizacja firmy dostosowana do rynków docelowych	<b>organizacja</b>	⇒ ograniczone możliwości zmiany organizacji firmy
⇒ korzystny „image” firmy na rynku krajowym i skandynawskim ⇒ posiadanie własnych kanałów marketingowych ⇒ wykwalifikowany personel posiadający doświadczenie w kontaktach z klientami ⇒ duże środki na promocję i reklamę	<b>marketing</b>	⇒ ograniczone możliwości w obniżaniu cen usług ⇒ bardzo silna konkurencja ⇒ ograniczony zakres działań public relations

Źródło: Opracowanie własne

#### 2.2.4. Analiza zmodyfikowana SWOT/TOWS przedsiębiorstwa Gdańska Stocznia Remontowa

Silne strony firmy:

1. Lider rynkowy w remontach statków w Europie północnej.
2. Uznana marka firmy na rynku żeglugowym.
3. Wysoki poziom technologii.
4. Bardzo duże doświadczenie w kontaktach z klientami.
5. Posiadanie rozbudowanych kanałów marketingowych.
6. Doświadczona kadra kierownicza.
7. Profesjonalny personel.
8. Struktura organizacyjna dostosowana do rynków docelowych.

Słabe strony firmy:

1. Sezonowość usług remontowych.
2. Uzależnienie od koniunktury na rynkach światowych.
3. Usytuowanie stoczni na uboczu dużych rynków żeglugowych.
4. Ograniczone możliwości zmiany funkcji SJG.
5. Silna konkurencja.

Szanse dla firmy:

1. Pozyskanie nowych klientów.
2. Ożywienie popytu na dotychczasowych rynkach.
3. Możliwość zwiększenia zróżnicowania oferty.
4. Wzrost popytu na usługi kompleksowe.
5. Zerwanie z protekcyjnym państwem w krajach konkurentów.
6. Szybszy wzrost kosztów produkcji u konkurentów.

Zagrożenia dla firmy:

1. Silna konkurencja ze strony firm o podobnym profilu działalności.
2. Spadek popytu na usługi remontowe.
3. Niekorzystna polityka podatkowa państwa.
4. Zmienna koniunktura na rynku światowym.
5. Zmniejszenie ilości zleceń liczących się kontrahentów.

### **2.3. Określenie synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju**

Identyfikacja oraz ocena zagrożeń i szans w otoczeniu stoczni oraz silnych i słabych stron badanej firmy dały możliwość stworzenia zbioru informacji potrzebnych do formułowania wariantów globalnej strategii. Analiza ta pozwala na zaobserwowanie wzajemnych **oddziaływań** między firmą a jej otoczeniem.

Podejście "z zewnątrz do wewnątrz"

1. Czy szanse potęgują siły?
2. Czy szanse pozwalają zwyciężyć słabości?
3. Czy zagrożenia osłabiają siły?
4. Czy zagrożenia spotęgują słabości ?

Podejście "od wewnątrz na zewnątrz"

1. Czy siły pozwalają wykorzystać rodzące się szanse?
2. Czy siły pozwalają dać odpór zagrożeniom?
3. Czy słabości nie pozwalają wykorzystać szans?
4. Czy słabości wzmocnią niekorzystne oddziaływanie zagrożeń?

Tabela 5.21. Macierz TOWS (podejście I)

		SILNE STRONY								SŁABE STRONY				
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5
S Z A N S E	1	1	!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0
	3	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1
	5	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1
	6	1	!	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1
ZA	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	
GR	2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	
OŻ	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	
EN	4	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	
IA	5	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5.22. Macierz TOWS (podejście II)

		SZANSE						ZAGROŻENIA					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	
SIL NE ST RO NY	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
	3	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
	4	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
	6	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
	7	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1
	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
SŁA BE ST RO NY	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	
	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
	3	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
	4	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
	5	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	

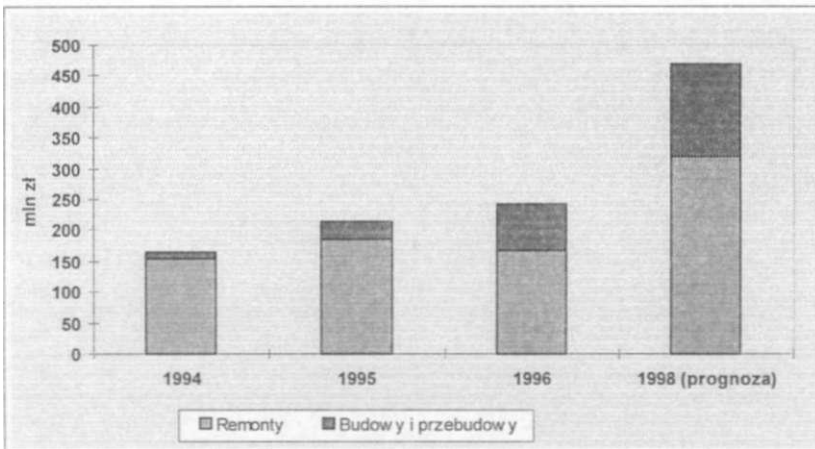
Źródło: Opracowanie własne

## 2.4. Analiza produktowo-rynkowa działalności firmy

Tabela 5.23. Sprzedaż Gdańskiej Stoczni Remontowej w latach 1991-1996 (w mln zł)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Poziom sprzedaży	79	107,8	136,5	164,2	214	241,2	280

Źródło: Materiały Gdańskiej Stoczni Remontowej



Rys. 5.10. Gdańska Stocznia Remontowa - struktura sprzedaży w latach 1994-1996, 1998 (prognoza)

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych GSR)

Tabela 5.24. Struktura sprzedaży Gdańskiej Stoczni Remontowej w latach 1994-1996 (w mln zł)

Źródło przychodów	1994	1995	1996
Remonty statków	155,1	186	168,2
Budowy i przebudowy statków	9,1	28	73

Źródło: Materiały Gdańskiej Stoczni Remontowej

Tabela 5.25. Dynamika sprzedaży Gdańskiej Stoczni Remontowej w latach 1995-1996 (rok poprzedni = 100 procent)

Źródło przychodów	1995	1996
Remonty statków	119,92	90,43
Budowy i przebudowy statków	307,69	260,71

Źródło: Materiały Gdańskiej Stoczni Remontowej

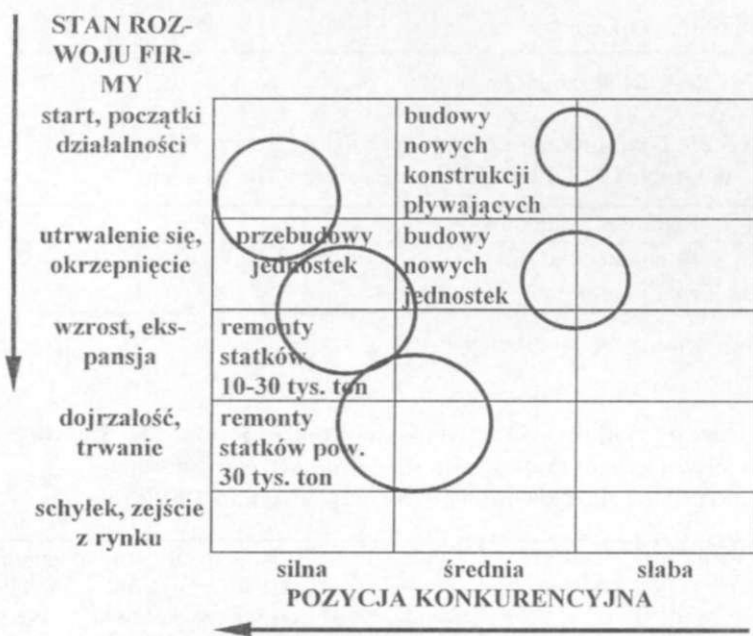
Tabela 5.26. Udziały rynkowe SJG Gdańskiej Stoczni Remontowej w stosunku do największego konkurenta na rynku Europy Północnej w okresie od października 1995 roku - listopad 1996 roku

Wyszczególnienie	ARNO Dunkierka	Gdańska Stocznia Remontowa	Udział GSR względem największego konkurenta	Względny udział GSR w rynku
Liczba statków od 10 tys. ton do 30 tys. ton	53	52	0,9811	49,52

Wyszczególnienie	ARNO Dunkierka	Gdańska Stocznia Remontowa	Udział GSR względem największego konkurenta	Względny udział GSR w rynku
Tonaż statków od 10 tys. ton do 30 tys. ton	1012	876	0,8656	46,39
Liczba statków pow. 30 tys. ton	38	43	1,1315	53,09
Tonaż statków pow. 30 tys. ton	2719	2623	0,9647	49,10
Razem statków	91	95	1,0439	51,08
Razem tonaż statków	3831	3499	0,9133	47,74

Zródło: Shiprepair Yards. Activity League Tables, Drydock. December 1996. p. 5-6.

Jak wynika ze wstępnej oceny sytuacji produktowo-rynkowej. Gdańska Stocznia Remontowa na rynku remontów statków Europy północnej zajmuje dobrą pozycję we wszystkich grupach tonażowych. Jednak jest wciąż jedynie pretendentem do pozycji lidera walcząc z konkurencją na rynku zewnętrznym i wewnętrznym. Nadpodaż usług remontowych nie pozwala na „elastyczną” politykę cenową. Istnieje jednak szansa utrzymania się na rynku poprzez różnicowanie oferty i zwiększenie udziału przychodów stoczni z przebudowy statków oraz produkcji nowych jednostek i obiektów pływających.



Rys. 5.11. Macierz Ch. Hofera dla Gdańskiej Stoczni Remontowej

Tabela 5.27. Kombinacja produktowo-rynkowa dla remontów statków

<b>Konkurencyjność</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
• liczba konkurentów	0	1	0
• nasycenie rynku ofertą	1	0	0
• udział w rynku	1	0	0
• trendy na rynku	0	1	0
• względna jakość usługi	1	0	0
• możliwość rozwojowe oferty	1	0	0
• możliwości finansowe	0	1	0
• korzyści skali działalności	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

<b>Atrakcyjność rynku</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
• rozmiary rynku	1	0	0
• wzrost rynku w czasie	0	1	0
• rozproszenie podaży	1	0	0
• możliwość segmentacji	1	0	0
• bariery wejścia na rynek	0	1	0
• dostosowanie aktualnej strategii do przyszłych potrzeb	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

<b>Podsumowanie</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
<b>KONKURENCYJNOŚĆ</b>	<b>5</b>	3	0
<b>ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU</b>	<b>4</b>	2	0

Źródło: Opracowanie własne



Tabela 5.28. Kombinacja produktowo-rynkowa dla budów i przebudów statków

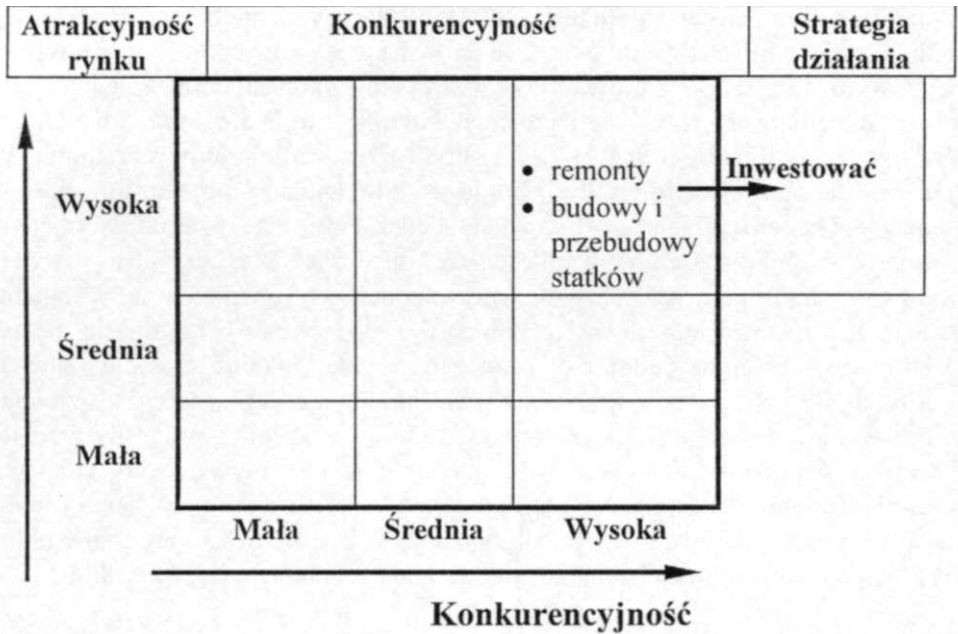
<b>Konkurencyjność</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
• liczba konkurentów	0	1	0
• nasycenie rynku ofertą	0	1	0
• udział w rynku	1	0	0
• trendy na rynku	0	1	0
• względna jakość usługi	1	0	0
• możliwość rozwojowe oferty	1	0	0
• możliwości finansowe	1	0	0
• korzyści skali działalności	0	1	0
<b>SUMA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

<b>Atrakcyjność rynku</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
• rozmiary rynku	0	1	0
• wzrost rynku w czasie	1	0	0
• rozproszenie podaży	0	1	0
• możliwość segmentacji	1	0	0
• bariery wejścia na rynek	1	0	0
• dostosowanie aktualnej strategii do przyszłych potrzeb	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

<b>Podsumowanie</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
<b>KONKURENCYJNOŚĆ</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5. 29. Pozycja SJG Gdańskiej Stoczni Remontowej w modelu Mc Kinsey'a



Źródło: Opracowanie własne

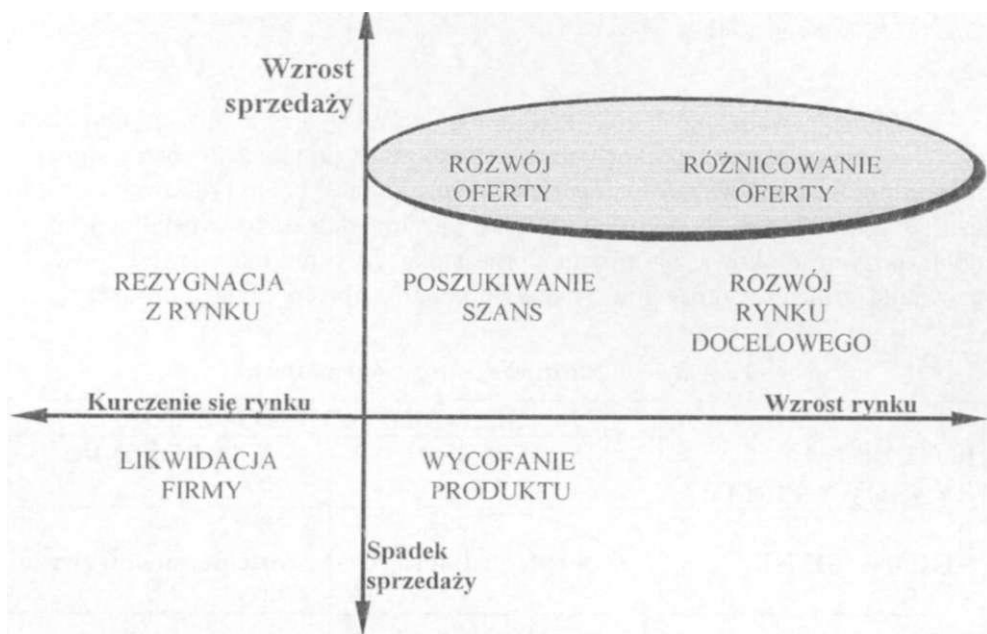
Z przeprowadzonej analizy konkurencji, SWOT oraz analizy produktowo-rynkowej wynika, że Gdańska Stocznia Remontowa powinna stosować strategię marketingową przyjętą zarówno przez pretendenta jak i lidera rynkowego. Jest to uzasadnione faktem, że stocznia nie tylko ugruntowała sobie w ostatnich latach dobrą pozycję rynkową, ale również przesłanką, że firma ma ona zdolność reagowania zmiany w otoczeniu rynkowym poprzez dywersyfikację produkcji.

Tabela 5.30. Możliwe strategię normatywne

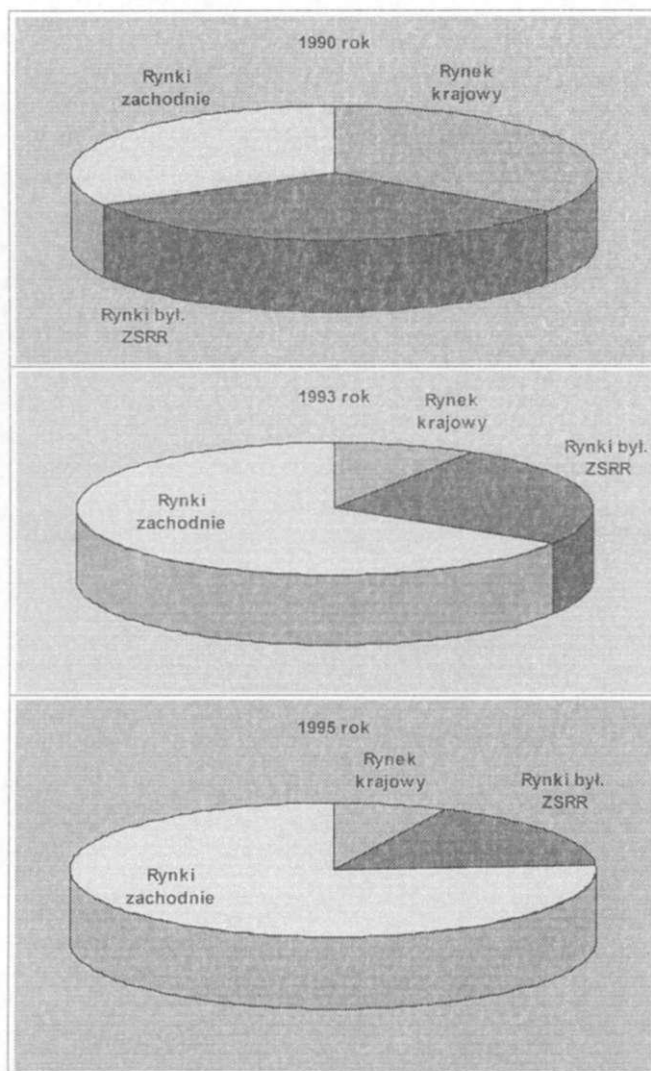
POTENCJAŁ RYNKOWY FIRMY	SCENARIUSZE OTOCZENIA	
	OKAZJE	ZAGROŻENIA
STRONY SILNE	Strategie lidera ^ ^	Strategie zachowawcze
STRONY SŁABE	y \. Strategie pretendentów m J	Strategie defensywne

Źródło: Opracowanie własne

W celu uniknięcia niebezpieczeństw związanych z proponowaniem potencjalnym klientom jednostronnej oferty należało ją dywersyfikować. Można ten postulat spełnić zarówno poprzez wchodzenie na rynki budowy i przebudowy statków, jak i inwestowanie w produkcję związaną pośrednio z przemysłem okrętowym. Stocznia jest głównym udziałowcem kilkunastu firm, między innymi: Producenta Sprzętu Oświetleniowego Polam-Rem, Przedsiębiorstwa Budowy Urządzeń Chłodniczych PBUCH, Fabryki Urządzeń Okrętowych Rumia. W celu wejścia na rynek Morza Śródziemnego GSR objęła 51 procent udziałów w albańskiej stoczni w Durres. Stocznia Gdańsk-Durres SA zatrudnia obecnie około 500 osób i jest średniej wielkości stocznia europejską. Do Durres przeniesiono z Gdańska doświadczenia sprawdzone w kontaktach z klientami z Zachodu, zastosowano nowe technologie i poprawiono organizację pracy. Dzięki wykorzystaniu taniej siły roboczej z rynku lokalnego usługi stoczni w Albanii stały się konkurencyjne i bardzo atrakcyjne dla armatorów działających w regionie Morza Śródziemnego. W celu zwiększenia swojej siły przetargowej na rynku produkcji statków i innych obiektów pływających, Gdańska Stocznia Remontowa zaangażowała się kapitałowo w sąsiednią Stocznia Północną. W wyniku podjętych działań organizacyjnych GSR utworzyła grupę przemysłową o dużej zdolności adaptacyjnej do zmian zachodzących na rynku.



Rys. 5.12. Możliwe strategie produktowo-rynkowe Gdańskiej Stoczni Remontowej

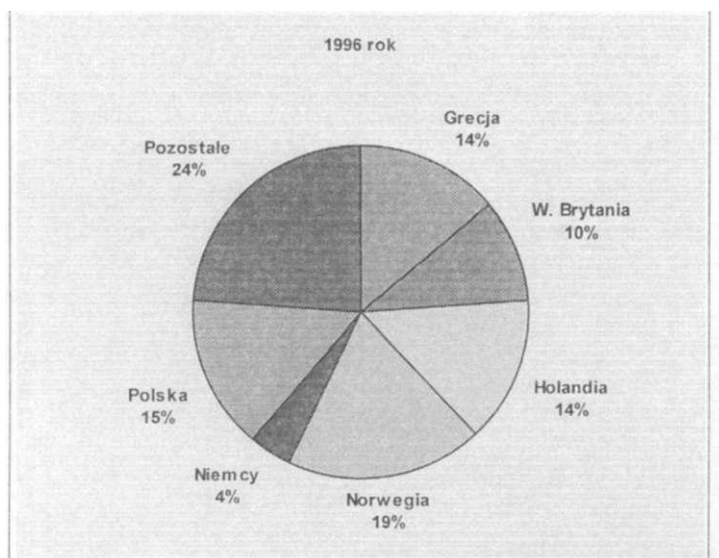


Rys. 5.13. Rynki docelowe Gdańskiej Stoczni Remontowej

Źródło: Opracowanie własne

Efektom dostosowania stoczni do nowych rynków docelowych oraz aktywnych działań marketingowych po załamaniu rynku wschodniego i krajowego jest obecna pozycja GSR na rynku. Od kilku lat przedsiębiorstwo to zajmuje czołowe lokaty w rankingach stoczni remontowych świata publikowanych przez specjalistyczny kwartalnik „Drydock”. W 1994 roku Gdańska Stocznia Remontowa jako pionier w historii polskiego przemysłu remontu statków zajęła pierwsze miejsce w Europie północnej pod względem liczby wyremontowanych stat-

ków o tonażu od 10 tys. DWT do 30 tys. DWT, wyprzedzając renomowaną stocznia ARNO z Dunkierki oraz Blohm + Voss z Hamburga. Również w rankingu tego samego kwartalnika obejmującym remonty statków powyżej 30 tys. DWT stocznia zajęła na tym rynku pierwsze miejsce. Natomiast na rynku światowym Gdańska Stocznia Remontowa w rankingu jednostek od 10 tys. DWT do 30 tys. DWT zajęła drugie miejsce za stocznia Jurong Shipyard z Singapuru. W klasyfikacji obejmującej liczbę wyremontowanych masowców GSR zajęła drugie miejsce za stocznia Hyundai Mipo z Korei Południowej. Od tego czasu stocznia stała się liderem na rynku Europy Północnej i czołową firmą w świecie.

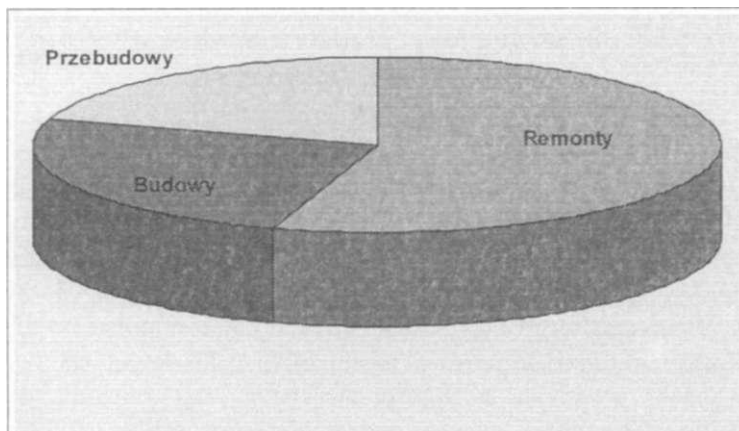


Rys. 5.14. Geograficzne rynki docelowe Gdańskiej Stoczni Remontowej w 1996 roku

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych GSR)

Pozycję powyższą potwierdzają kolejne analizy specjalistów i rankingi. W roku 1996 stocznia plasowała się na pierwszym miejscu w Europie północnej pod względem liczby wyremontowanych statków o tonażu powyżej 30 tys. DWT, a pod względem łącznego tonażu wyremontowanych jednostek w tej grupie statków - na miejscu drugim. W przedziale tonażu od 10 do 30 tys. DWT, w obu klasyfikacjach - liczby i tonażu statków, GSR zajmuje w Europie północnej drugie miejsce, za działającą w Dunkierce stocznia ARNO. W rankingu stoczni całego świata, w kategorii rodzajowej - masowce o tonażu od 10 do 30 tys. DWT Gdańska Stocznia Remontowa zajęła drugie miejsce. Na pierwszym miejscu uplasowała się południowokoreańska stocznia Hyundai MIPO, która jest światowym liderem wśród firm remontujących statki. W klasyfikacji łącznej doty-

czącej remontów statków wszystkich rodzajów, stocznia z Gdańska zajmuje na świecie piąte miejsce - pod względem liczby wyremontowanych statków oraz szóste miejsce - pod względem łącznego tonażu.



**Rys. 5.15. Proponowana docelowa struktura przychodów Gdańskiej Stoczni Remontowej w wyniku dywersyfikacji usług i produkcji**

Źródło: Opracowanie własne

### Podsumowanie

Z analizy potencjału firmy oraz szans i zagrożeń występujących w jej otoczeniu wynika, że Gdańska Stocznia Remontowa powinna przyjąć strategię lidera. W tym przypadku oznacza to utrzymanie pozycji na dotychczasowych rynkach oraz rozwijanie ofensywnych działań na nowych rynkach docelowych. Wykorzystując dotychczasową wiedzę i dobrą opinię u dotychczasowych klientów należy umacniać z nimi więzi poprzez zawieranie umów długofalowych. Stocznia winna zabezpieczyć się przed koniunkturalnymi wahaniami na rynku usług remontowych i wykorzystując „image” firmy oraz jej potencjał do dywersyfikowania oferty, zwiększać w sprzedaży udział produkcji i przebudowy statków. Z danych przytoczonych w tabelach wynika, że strategia dywersyfikacji produkcji oraz dużej aktywności i elastyczności na rynku międzynarodowym pozwoliła na zastąpienie spadku popytu na rynku krajowym i byłych państw ZSRR wzrostem sprzedaży na rynkach krajów państw zachodnich. W latach 1994-1996 zmieniła się również struktura sprzedaży na korzyść kontraktów o cyklach produkcji dłuższych niż trwające kilka dni remonty dokowe. Zaplanowana w **strategii** firmy miana struktury produkcji miała korzystny wpływ na wzrost przychodów stoczni. Aby podtrzymać pozycję lidera i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo powinno nie tylko utrzymać drożność kanałów mar-

ketingowych, dywersyfikować ofertę ale także intensywnie inwestować, nie tylko w środki trwałe lecz również w ludzi.

### **3. Strategia specjalisty rynkowego (Port Gdynia Holding SA)**

Położony nad Zatoką Gdańską port gdyński jest największym polskim portem drobnicowym. Powstał on przed 75 laty w wyniku decyzji politycznej, u której podstaw leżało dążenie do uniezależnienia się Polski od portu gdańskiego. Na decyzję o usytuowaniu portu u podnóża Oksywie w wsi Gdynia istotny wpływ miały analizy warunków geograficznych i politycznych dokonane przez admirała Kazimierza Porębskiego, który uzasadniając budowę portu morskiego w dolinie rzeki Chylonki eksponował na równi walory strategiczne i gospodarcze portu, 'fen aspekt powstania jest wart podkreślania z tego powodu, że port gdyński należy do nielicznych w świecie tego typu organizmów zaistniałych w wyniku decyzji politycznej, której skutki gospodarcze mają charakter długofalowy. W wyniku postanowienia Sejmu II Rzeczypospolitej rynek usług portowych na Bałtyku szybko się zmieniał, a w Polsce zainicjowano nowe rodzaje przedsiębiorczości. Powstały firmy żeglugowe, „rodziły się” usługi spedycyjne, pojawiły się firmy specjalizujące się w budowie obiektów hydrotechnicznych. Powołany w opozycji do Gdańska port projektowany był pod kątem polskiej oferty eksportowej. Dzięki strajkowi górników brytyjskich rozwinął się w port masowy. Zmiany na rynku zewnętrznym zadecydowały więc o strukturze usług portowych Gdyni. O trwałości nawiązanych kontaktów świadczy fakt, że wiele zdobytych wówczas rynków utrzymanych zostało długo po drugiej wojnie światowej aż do czasu gdy proekologiczne nastawienie lokalnych społeczności nie spowodowało zmian w technologii wytwarzania energii.

Do 1930 r. w porcie gdyńskim w relacjach eksportowych dominował węgiel, co w znacznym stopniu wynikało z protekcyjnistycznej polityki państwa, które za pomocą tanich taryf kolejowych sprzyjało eksportowi tego artykułu przez polskie obszary celne. Należy przy tym zaznaczyć, że węgiel wywożono również przez port gdański. Przez długi czas port ten czerpał znaczne profity z eksportu polskiego zboża. Dopiero w 1937 r. uruchomiono w porcie gdyńskim elewator, który przejął część tego ładunku. Natomiast specjalnością gdyńską były przeładunki ryżu, które zostały przejęte z portu w Hamburgu dzięki protekcyjnistycznej polityce celnej i wybudowaniu w Gdyni łuszczarni ryżu.

Warto zwrócić uwagę na aspekt własnościowy portu. Z chwilą podjęcia decyzji o utworzeniu portu tereny pod przyszły port wykupił Skarb Państwa, natomiast obszar przewidziany pod zabudowę miejską pozostawiono wolnej grze sił rynkowych. W celu koordynowania polityki gospodarczej działające na terenie portu przedsiębiorstwa utworzyły Radę Interestantów Portu w Gdyni, która

stanowiła swego rodzaju lobby w rozmowach z rządem. Wśród załogi portu ukształtowała się w ciągu 75 lat świadomość, która stanowi podstawę tradycji i kultury przedsiębiorstwa. Inwestycje, które powstały w czasie przedwojennym oraz w latach siedemdziesiątych, zdeterminowały dzisiejszą strategię marketingową przedsiębiorstw działających na terenie portu gdyńskiego. Obecny port gdyński dzieli się na dwa obszary. Port Wschodni to tradycyjny, konwencjonalny port uniwersalny. Port Zachodni obejmuje Bałtycki Terminal Kontenerowy i sąsiadujące z nim tereny rozwojowe. Całkowita powierzchnia lądowa portu wynosi ponad 257 ha, przy czym prognozuje się jej zwiększenie do 270 ha. Port Gdynia Holding dysponuje nabrzeżami o długości przekraczającej 11 km, z których 10,3 km to nabrzeża przeładunkowe. Głębokość portu przy nabrzeżach waha się od 8 do 13,5 m, co pozwala na przyjmowanie w porcie największych statków wchodzących na Bałtyk. Ma to z rynkowego punktu widzenia istotne znaczenie dla potencjalnych kontrahentów. Dokładna wiedza o głębokości portu przy nabrzeżu i jego uzbrojeniu technicznym w odpowiednie dźwigi oraz urządzenia przeładunkowe pozwala spedytorovi planować terminy dostaw towarów. W okresie organizowania przewozów multimodalnych trzeba bowiem nie tylko dobrać właściwe dla ładunki środki transportu lecz również skoordynować w czasie przewoźników. Dzieje się tak dlatego, że w dobie ograniczania zapasów i produkcji „dokładnie na czas” wynegocjonowane terminy przewozu stanowią często decydujące kryterium w wyborze organizatora transportu.

Opisana infrastruktura portu tworzona była systematycznie od połowy lat dwudziestych, fragmentarycznie w czasie drugiej wojny światowej oraz w okresie gospodarki nakazowo-rozdziałowej. Przez te lata Gdynia przekształciła się z portu masowego, w którym głównie przeładowywano węgiel i koks w port uniwersalny oferujący przeładunki suchych i płynnych ładunków masowych oraz drobnicę w kontenerach i nieskonteneryzowaną. Wydawałoby się, że taka wielofunkcyjna oferta powinna zapewnić portowi bezproblemowy start w gospodarce rynkowej. Okazało się jednak, że zmiany w otoczeniu były tak głębokie, że czekanie na ładunek mogło prowadzić do załamania obrotów. Konsekwencją rozpadu systemu nakazowego była demonopolizacja handlu zagranicznego. Przedsiębiorstwa handlu zagranicznego i państwowi spedytorzy utracili dominującą pozycję na rynku, choć w wielu przypadkach wciąż jeszcze odgrywali na nim ważną rolę dysponentów niektórych towarów. Duże centrale handlu zagranicznego i wieloletni spedytorzy posiadali kontakty, specjalistów i rozwiniętą sieć placówek na rynkach zagranicznych. Zmiany w ustroju gospodarczym zaowocowały na rynku krajowym powstaniem licznej grupy nowych podmiotów zajmujących się wymianą towarową oraz dynamicznym rozwojem transportu lądowego. Oznaczało to po pierwsze konieczność podejmowania kontaktów z wieloma partnerami, a po drugie - walkę o ładunki omijające porty i transportowane trasami lądowymi z pominięciem polskich portów morskich. Sytuację komplikował fakt, że liberalizacji handlu towarzyszył głęboki spadek krajowej produk-



cji wyrobów przemysłowych i rolniczych, co w naturalny sposób radykalnie zmniejszało podaż ładunków zarówno w relacjach eksportowych jak i importowych.



Rys. 5.16. Zmiany w otoczeniu ekonomicznym portu gdyńskiego

Powyższym zjawiskom towarzyszyło jednocześnie zerwanie dotychczasowych więzi kooperacyjnych z kontrahentami z Węgier i Czechosłowacji (później Czech i Słowacji), którzy zapewniali ładunki tranzytowe. Dodatkowe problemy w działalności marketingowej wynikały z faktu, że osłabione transformacją, tracące płynność finansową polskie przedsiębiorstwa w celu zapewnienia dopływu gotówki przekazywały zadania transportowe kontrahentom zagranicznym. Oznaczało to, że towarów z polskich przedsiębiorstw i ładunków do nich trzeba było szukać poza granicami kraju. Liberalizacja gospodarki doprowadziła do rozwoju konkurencji między polskimi portami. Ujawniły się konsekwencje decyzji politycznych sprzed lat. Port gdyński tworzony w opozycji do portu gdańskiego znalazł się w sytuacji wymagającej podjęcia prawie tak radykalnych działań jak przed wojną. Dodatkowo o towary na kurczącym się polskim rynku walczył również bezpardonowo Zarząd Portu Szczecin-Świnoujście, którego porty znajdują się znacznie bliżej rynku zachodniego niż Gdynia i Gdańsk. Port w Gdyni tworzony jako instytucja mająca utrudnić funkcjonowanie gdańskiego sam mógł znaleźć się w jego cieniu. Rynek polski stał się przedmiotem penetracji również wydawałoby się odległych portów z Europy Zachodniej. Swoje przedstawicielstwo w Gdańsku ma Brema. Jeden z terminali kontenerowych w Hamburgu posunął się jeszcze dalej i założył wraz z Polskimi Kolejami Państwowymi stałe połączenie zapewniające dowóz kontenerów z Polski bezpośrednio do portu w Hamburgu. Gdynia znalazła się więc w niezwykle trudnej sytuacji. Zmiany w otoczeniu gospodarczym i przekształcenia ustrojowe nie sprzyjały utrzymaniu struktury portu w dotychczasowej formie wielkiego przedsiębiorstwa państwowego, w którym wszystkie funkcje wzajemnie się przenikają, utrudniają współpracę z rynkami docelowymi i identyfikację kosztów. Trudno również było o zapewnienie sprawności wszystkich składników struktury organizacyjnej, co w konsekwencji powodowało konflikty i spory kompetencyjne. Rynkową pozycję portu morskiego wyznacza **struktura oferowanych usług**.

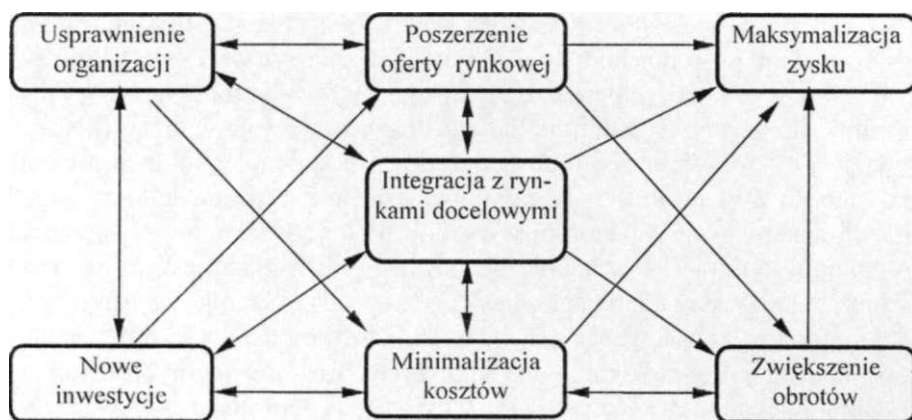
Usługi przeładunkowe świadczą w Gdyni cztery terminale:

- Bałtycki Terminal Kontenerowy Sp. z o.o.;
- Bałtycki Terminal Drobnicowy Gdynia, Sp. z o.o.;
- Morski Terminal Masowy Gdynia, Sp. z o.o.;
- Bałtycki Terminal Zbożowy Sp. z o.o.

Wymienione terminale są samodzielnymi podmiotami gospodarczymi, spółkami-córkami holdingu Port Gdynia Holding. Powstały one w wyniku restrukturyzacji jednolitego organizmu portowego w ramach którego jego integralne jednostki (tak zwane rejonu portu) przekształcone zostały w spółki akcyjne. Przekształcenia organizacyjnego dokonano zachowując dotychczas ukształtowane profile usług ładunkowych. Terminale odziedziczyły po rejonach specjalistyczne wyposażenie pozwalające na przeładunki: kontenerów w systemie ro-ro i lo-lo, rozładunek i załadunek pojazdów na promy i statki specjalistyczne, przeładunki zbóż, węgla i innych ładunków masowych oraz owoców cytrusowych.

Historycznie rzecz biorąc, do pierwszych terminali portu gdyńskiego należała baza przeładunków masowych. Jej powstanie wynikało z zaistnienia luki rynkowej jaka powstała w wyniku strajku górników w Wielkiej Brytanii. Do czasu budowy baz przeładunku węgla w Świnoujściu i w Porcie Północnym w Gdańsku port gdyński był liczącym się miejscem eksportu węgla drogą morską. Obie wspomniane bazy wyposażone zostały jednak jako układy działające w kierunku proeksportowym, a więc umożliwiają jedynie załadunek z lądu na statek. Port w Gdyni utrzymał natomiast urządzenia zapewniające również wyładunek węgla ze statku, co okazało się przydatne w gospodarce rynkowej, ponieważ pojawili się importerzy, którzy kupują za granicą węgiel tańszy niż oferują kopalnie polskie. Tak więc Gdynia wykorzystwała na rynku portowym uniwersalny charakter uzbrojenia nabrzeży służących do przeładunku węgla.

### 3.1. Ustalenie zależności celów strategicznych



Rys. 5.17. Graf wzajemnych zależności między celami Port Gdynia Holding SA

Źródło: Opracowanie własne

Cele strategiczne Port Gdynia Holding w 1994 r.:

1. Usprawnienie organizacji.
2. Integracja z rynkami docelowymi.
3. Maksymalizacja zysku.
4. Minimalizacja kosztów.
5. Zwiększenie obrotów (w grupach ładunkowych).
6. Poszerzenie oferty rynkowej.
7. Nowe inwestycje.

**Tabela 5.31. Tabela wzajemnej zależności celów w PGH**

Nr celu	1	2	3	4	5	6	7	Suma SI
1	X	1	1	2	1	0	0	5
2	0	X	T	1	3	1	3	11
3	0	2	X	0	0	0	3	7
4	0	1	2	X	1	1	1	6
5	0	3	j	0	X	1	2	9
6	1	2	2	0	5	X	2	10
7	2	2	3	2	f	3	X	15
<b>Suma SR</b>	J	11	14	5	11	8	11	X

Uwaga: SI - cel ma duży wpływ na pozostałe cele,

SR - cel jest pod dużym wpływem pozostałych

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5. 32 Mapa intensywności PGH**

		REAKTYWNE								KRYTYCZNE						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
REAKTYWNOŚĆ SR	1															
	2															
	3				1											
	4															
	5					4										
	6															
	7															
	8										6					
	9															
	10															
	11										5	2				7
	12															
	13															
	14							3								
	15															
		LENIWE								AKTYWNE						
		I N T E N S Y W N O Ś Ć S I														

Źródło: Opracowanie własne

Z analizy współzależności celów strategicznych Port Gdynia Holding wynika, że istotną rolę odgrywa w dalszym rozwoju przedsiębiorstwa zwiększenie obrotów w dotychczasowych grupach ładunkowych, dalsza integracja z rynkami docelowymi oraz rozwój inwestycji w powiązaniu z poszerzeniem oferty rynkowej. W grupie celów reaktywnych znalazło się zagadnienie usprawnienia organizacji, a także postulat minimalizacji kosztów działania przedsiębiorstwa. Celem „leniwym” okazał się - zależny od pozostałych - cel ekonomiczny: maksymalizacja zysku.

### 3.2. Analiza SWOT/TOWS Port Gdynia Holding

#### 3.2.1. Analiza konkurencji

Do głównych konkurentów rynkowych Port Gdynia Holding zaliczają się port gdański i zespół portowy Szczecin-Świnoujście. Oba porty specjalizują się w przeładunkach towarów masowych, ale posiadają również potencjał techniczny do przeładunku drobnicy. Działający na obszarze portu gdańskiego

**Tabela 5.33. Ocena potencjału marketingowego Port Gdynia Holding i jego konkurentów**

Lp.	Czynnik oceny	Mnożnik	ZARZĄD PORTU SZCZECIN ŚWINOUJŚCIE		ZARZĄD PORTU GDAŃSK		PORT GDYNIA HOLDING	
			Wartość	Ilość	Wartość	Ilość	Wartość	Ilość
1	Wizerunek firm	2	3	6	2	4	4	8
2	Organizacja	2	2	4	1	2	4	8
3	Marketing	5	3	15	1	5	2	10
4	Pozycja na rynku w przeładunkach masowych	2	2	4	3	6	1	2
5	Pozycja na rynku w przeładunkach kontenerowych	2	2	4	1	2	5	10
6	Pozycja na rynku w przeładunkach drobnicy	2	2	4	2	4	4	8
7	Asortyment ofert	3	2	6	2	6	3	9
8	Jakość oferty	1	2	2	1	2	4	4
9	Technologia	3	2	6	1	3	3	9
10	Polityka cenowa	1	4	4	4	4	4	4
11	Kanały marketingowe	4	2	8	1	4	3	12
12	Aktywizacja sprzedaży	2	4	8	4	8	4	8
13	Public relations	2	2	4	2	4	2	4
14	Reklama	1	7	7	2	2	2	2
RAZEM			Z	70	1	50	Z	98

Uwaga: skala mnożnika: od 1 do 5; skala wartości: od 1 do 5.

Źródło: Opracowanie własne

Port Północny wyspecjalizowany jest w przeładunkach ropy naftowej i węgla w eksporcie. Budowana jest baza do przeładunku płynnego gazu i terminali rafinacji. Szczecin i Świnoujście oraz Gdańsk aktywizują działania marketingowe mające na celu zwiększenie przepływu drobnicy, w tym kontenerów.

Tabela 5.34. Mocne i słabe strony konkurencji

MOCNE STRONY KONKURENCJI	SLABE STRONY KONKURENCJI
<i>PORT SZCZECIN-SWINOUJŚCIE</i>	
⇒ specjalizacja w przeladunkach masowych ⇒ niższe ceny ⇒ bliskość rynku międzynarodowego ⇒ profesjonalny personel	⇒ niższa jakość ⇒ słabe powiązanie z rynkiem zewnętrznym ⇒ słabe kanały marketingowe
<i>PORT GDAŃSKI</i>	
⇒ specjalizacja w przeladunkach masowych ⇒ niższe ceny ⇒ bliskość rynku ⇒ dobre powiązanie z rynkami docelowymi ⇒ wolny obszar celny	⇒ niższa jakość usług ⇒ słaba infrastruktura drogowa ⇒ słabe powiązanie z rynkiem zewnętrznym ⇒ słabe kanały marketingowe

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5.35. Szanse i zagrożenia konkurencji

SZANSE	ZAGROZENIA
<i>PORT SZCZECIN-SWINOUJŚCIE</i>	
⇒ posiadają wolne obszary rozwojowe ⇒ zaktzywizują marketing na rynkach docelowych ⇒ mogą przejąć część rynku przeladunków kontenerów ⇒ mają możliwość dalszego zróżnicowania usług ⇒ aktywizują kanały marketingowe	⇒ nie mogą obniżyć cen usług ⇒ nie umocnią pozycji na rynku wewnętrznym ⇒ słabe powiązania z rynkami docelowymi ⇒ duża konkurencja portów zachodnich ⇒ wysokie stawki przewozów kolejowych
<i>PORT GDAŃSKI</i>	
⇒ duże wolne obszary rozwojowe ⇒ zaktzywizują marketing na rynkach docelowych ⇒ przejęcie części rynku przeladunków zbóż ⇒ zróżnicują usługi ⇒ poprawienie infrastruktury drogowej	⇒ nie mogą obniżyć cen usług ⇒ nie umocnią pozycji na rynku wewnętrznym ⇒ słabe powiązania z rynkami docelowymi ⇒ słabe zainteresowanie wolnym obszarem celnym ⇒ duża konkurencja portów wschodnich ⇒ wysokie stawki przewozów kolejowych

Źródło: Opracowanie własne

## 3.2.2. Analiza czynnikowa sytuacji firmy (zmodyfikowany SWOT)

SZANSE	CZYNNIK	ZAGROZENIA
⇒ konkurencja posiada ograniczone środki na rozwój nowych technologii ⇒ klienci zgłaszają zapotrzebowanie na usługi w oferowanej technologii	<b>technologia</b>	⇒ silna konkurencja ze strony portów sąsiednich ⇒ konkurencja inwestuje i rozszerza ofertę ⇒ konkurencja oferuje tańsze usługi ⇒ konkurencja ze strony przewoźników lądowych

<i>SZANSE</i>	<i>CZYNNIK</i>	<i>ZAGROŻENIA</i>
⇒ rośnie zapotrzebowanie na pakiet oferowanych usług ⇒ rozwój rynków, na których port posiada dobrą pozycję ⇒ wzrasta podaż drobnicy w kontenerach ⇒ wzrosną stawki za usługi przeładunkowe	<b>sytuacja rynkowa</b>	⇒ rozwój przewozów ładunków drogą lądową ⇒ znaczny spadek stawek przeładunkowych ⇒ spadek zleceń ze strony liczących się kontrahentów
⇒ wzrośnie zainteresowanie inwestycjami w kraju ⇒ zwiększać się będzie wymiana handlowa z rynkami zagranicznymi ⇒ w kraju utrzyma się wysokie tempo wzrostu gospodarczego	<b>sytuacja gospodarcza</b>	⇒ niekorzystna koniunktura na rynku światowym ⇒ spadek obrotów handlowych z krajami korzystającymi z dowozu drogą morską
⇒ rząd będzie wspierał inwestycje ⇒ środki finansowe ze źródeł zewnętrznych zostaną skierowane na rozwój infrastruktury drogowej państwa	<b>działania rządu</b>	⇒ niekorzystna polityka podatkowa państwa ⇒ reorganizacja spowodowana wprowadzeniem w życie ustawy o portach ⇒ zmiany w strukturze administracyjnej państwa
⇒ wzrośnie poparcie dla transportu o cechach ekologicznych	<b>otoczenie bezpośrednie</b>	⇒ naciski ekologów na ograniczenie przewozów między portem a rynkiem wewnętrznym ⇒ utrzyma się wysoka cena kredytów

Źródło: Opracowanie własne

<i>ATUTY</i>	<i>CZYNNIK</i>	<i>SŁABOŚCI</i>
⇒ port dysponuje nowoczesnym wyposażeniem ⇒ port rozwija nowoczesne technologie odpowiadające potrzebom klientów	<b>technologia</b>	⇒ usytuowanie portu w centrum miasta ⇒ ograniczenie tereny rozwojowe ⇒ konieczność rozwoju usług o ostrych reżimach ekologicznych ⇒ ograniczone możliwości w obniżeniu stawek przeładunkowych
⇒ portfel produktów odpowiada zapotrzebowaniu rynków docelowych ⇒ lider rynkowy w przeładunkach kontenerów ⇒ znacząca pozycja na rynku w przeładunkach drobnicy i zbóż	<b>portfel produktów (usług)</b>	⇒ ograniczone możliwości rozwoju produkcji (strefy przemysłowej) ⇒ przestarzała technologia przeładunku węgla ⇒ ograniczone możliwości w przyjmowaniu bardzo dużych jednostek

<i>ATUTY</i>	<i>CZYNNIK</i>	<i>SŁABOŚCI</i>
⇒ bardzo dobra całość grupy kapitałowej	<b>sytuacja finansowa</b>	⇒ trudności w uruchamianiu środków zewnętrznych na inwestycje
⇒ organizacja firmy dostosowana do rynków docelowych ⇒ nadmiar siły roboczej w pojedynczych jednostkach organizacyjnych	<b>organizacja</b>	⇒ ograniczone możliwości zmiany funkcji strategicznych jednostek gospodarczych
⇒ korzystny „image” firmy na rynku ⇒ posiadanie własnych korporacyjnych kanałów marketingowych ⇒ kierownictwa SJG aktywne na polu działalności marketingowej ⇒ wykwalifikowany personel posiadający doświadczenie w kontaktach z klientami ⇒ długoterminowe kontrakty z liczącymi się klientami ⇒ nie brakuje środków na promocję i reklamę	<b>marketing</b>	⇒ brak centrów logistycznych ⇒ mała elastyczność cenowa usług portowych ⇒ położenie w pobliżu dużego i aktywnego konkurenta

Źródło: Opracowanie własne

### 3.2.3. Analiza SWOT/TOWS Port Gdynia Holding

Szanse dla firmy:

1. Rozszerzenie działalności na nowych rynkach.
2. Ożywienie wymiany handlowej na dotychczasowych rynkach.
3. Dynamiczny wzrost przewozów kontenerów.
4. Wzrost przewozów zbóż.
5. Wzrost stawek przeładunkowych.
6. Rozwój wymiany handlowej między rynkiem polskim a rynkiem międzynarodowym.
7. Wysokie tempo wzrostu gospodarczego w kraju.
8. Połączenie trasą szybkiego ruchu z obwodnicą trójmiejską.

Zagrożenia dla firmy:

1. Silna konkurencja ze strony sąsiednich portów krajowych.
2. Zwiększenie ilości przewozów ładunków drogą lądową.
3. Znaczny spadek stawek przeładunkowych.
4. Niekorzystna polityka podatkowa państwa.



5. Zmienna koniunktura na rynku światowym.
6. Zmniejszenie ilości zleceń ze strony liczących się kontrahentów.

**Silne strony firmy:**

1. Lider rynkowy na rynku krajowym w przeładunkach kontenerów
2. Znacząca pozycja na rynku w przeładunkach drobnicy i zbóż.
3. Korzystny „image” firmy na rynku.
4. Bardzo duże doświadczenie w kontaktach z klientami.
5. Posiadanie własnych korporacyjnych kanałów marketingowych.
6. Profesjonalny personel.
7. Struktura organizacyjna dostosowana do rynków docelowych.

**Słabe strony firmy:**

1. Ograniczone tereny rozwojowe.
2. Uzależnienie działalności od koniunktury na rynkach światowych.
3. Usytuowanie portu na uboczu dużych szlaków komunikacyjnych.
4. Ograniczone możliwości zmiany funkcji SJG.
5. Położenie w pobliżu dużego konkurenta.

**3.2.4. Określenie synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju**

Tabela 5.36. Macierz TOWS (podejście I)

		SILNE STRONY							SŁABE STRONY				
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5
S Z A N S E	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0
	3	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
	4	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
	6	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0
	7	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1
	8	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
ZA GR OŻ EN IA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
	5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
	6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5.37. Macierz TOWS (podejście II)

		SZANSE								ZAGROŻENIA					
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6
SILNE STRONY	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
	2	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0
	3	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1
	4	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	6	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
SŁABE STRONY	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	
	2	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	
	3	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	
	4	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	
	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	

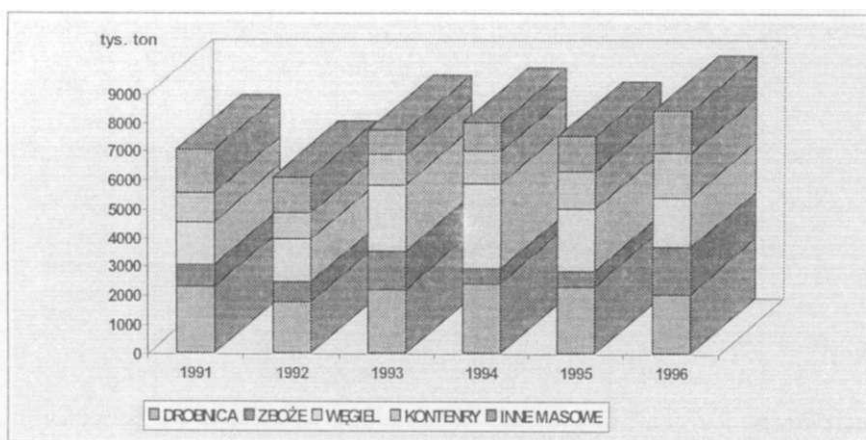
Źródło: Opracowanie własne

5.3.3. Analiza portfelowo-rynkowa Port Gdynia Holding

Tabela 5.38. Przeladunki Port Gdynia Holding w latach 1991-1996

Rodzaj ładunku	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Zboże	784	670	1347	485	526	1619
Węgiel	1489	1516	2293	2939	2154	1717
Inne masowe	1484	1252	843	1012	1213	1486
Drobnica	3298	2644	3256	3596	3662	3652
YV tym: kontenery	999	901	1050	1 141	1325	1553

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie materiałów Port Gdynia Holding)



Rys. 5.18. Przeladunki Port Gdynia Holding w latach 1991-1996

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie materiałów Port Gdynia Holding)

**Tabela 5.39 Dynamika przeładunków Port Gdynia Holding  
w latach 1991-1996**

Rodzaj ładunku	1992	1993	1994	1995	1996
Zboże	85.46	201.04	36.01	108.45	307.79
Węgiel	101.81	151.25	128.17	73.29	79.71
Inne masowe	84.37	67.33	120.05	119.86	122.51
Drobniceli	80.17	123.15	110.44	101.84	99.73
W tym: kontenery	90.19	116.54	108.67	116.13	117.21

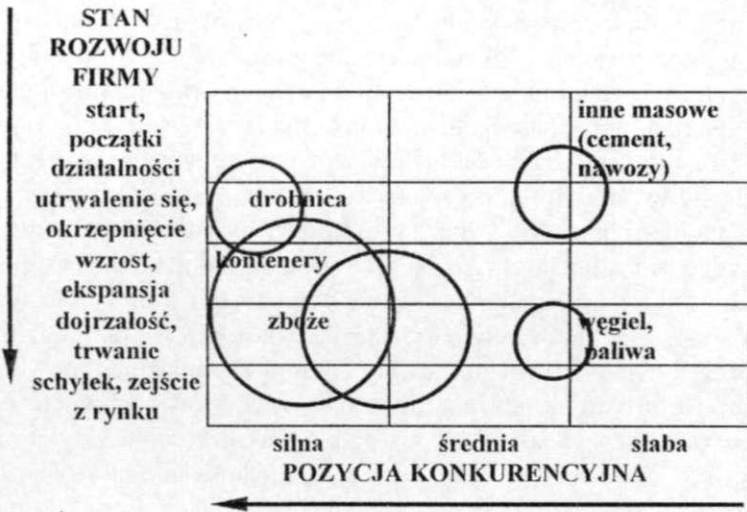
Uwaga: rok poprzedni - 100 procent

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie materiałów Port Gdynia Holding )

**Tabela 5.40. Przeładunki w portach i udziały rynkowe strategicznych  
jednostek gospodarczych (SIG) Port Gdynia Holding  
w 1995 roku**

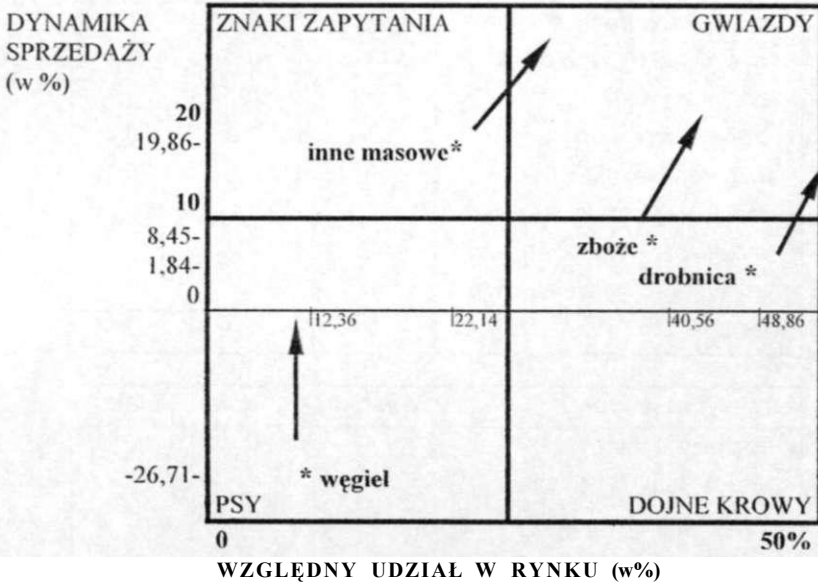
Rodzaj ładunku	Szczecin-Swinoujście (tys. ton)	Gdańsk (tys. ton)	Gdynia (tys. ton)	Udział Gdyni względem konkurentów	Względny udział Gdyni w rynku
Drobnica	2094	1739	3662	0,9554	48,86
Zboże	632	139	526	0,6822	40,56
Węgiel	8157	7116	2154	0,1410	12,36
Inne masowe	1507	2759	1213	0,2843	22,14
Paliwa	57	6438	357	0,0550	5,21
W tym: kontenery	1	1	1325	662,50	99,85

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie materiałów: Port Gdynia Holding, Zarządu Portu Gdańsk, Zarządu Portu Szczecin-Swinoujście)



Rys. 5.19. Macierz Ch. Hofera dla Port Gdynia Holding

Źródło: Opracowanie własne



Uwaga: Strzałki wskazują postulowane kierunki zmian pozycji na rynku

Rys. 5.20. Macierz BCG dla SJG Port Gdynia Holding w 1995 roku

Źródło: Opracowanie własne

Z przeprowadzonej analizy portfelowej wynika, że Port Gdynia Holding zajmuje na rynku niekwestionowaną pozycję lidera w przeładunkach zbóż i drobnicy. Ujmując problem dokładniej, należy zauważyć, że w przypadku drobnicy skonteneryzowanej przewożonej drogą morską oraz importu i eksportu samochodów statkami port praktycznie nie ma konkurentów na rynku krajowym. Wymienione grupy towarowe należą do „gwiazd” portu gdyńskiego. Przeładunki węgla znajdują się w polu „psy”, co świadczy, że tego typu usługi nie stanowią o sile konkurencyjnej portu. Nie oznacza to jednak, by całkowicie rezygnować z oferowania tego rodzaju usługi, jako że port posiada grupę klientów zgłaszających zapotrzebowanie na przeładunki i składowanie węgla. Należy wykorzystać tu atut zdolności przeładunkowych w relacjach importowych oraz podejmować usługi najdroższych gatunków tego towaru. Mimo ograniczonej powierzchni portu szanse rozwoju stwarza pozycja „inne masowe”. W tym obszarze istnieje możliwość rozwinięcia specjalistycznych przeładunków takich artykułów jak cement czy nawozy sztuczne. Istnieją zatem szanse opanowania nisz rynkowych.

#### 3.4. Analiza pozycyjna strategicznych grup usług

Tabela 5.-II. Kombinacja produktowo-rynkowa dla przeładunków zboża

Konkurencyjność	Wysoka	Średnia	Mała
• liczba konkurentów	0	0	1
• nasycenie rynku ofertą	0	0	1
• udział w rynku	1	0	0
• trendy na rynku	0	1	0
• względna jakość usługi	1	0	0
• możliwość rozwojowe oferty	1	0	0
• możliwości finansowe	1	0	0
• korzyści skali działalności	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Atrakcyjność rynku	Wysoka	Średnia	Mała
• rozmiary rynku	1	0	0
• wzrost rynku w czasie	0	1	0
• rozproszenie podaży	1	0	0
• możliwość segmentacji	1	0	0
• bariery wejścia na rynek	1	0	0
• dostosowanie aktualnej strategii do przyszłych potrzeb	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Podsumowanie	Wysoka	Średnia	Mała
<b>KONKURENCYJNOŚĆ</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.42. Kombinacja produktowo-rynkowa dla przeladunków węgla**

Konkurencyjność	Wysoka	Średnia	Mała
• liczba konkurentów	0	0	1
• nasycenie rynku ofertą	0	0	1
• udział w rynku	0	0	1
• trendy na rynku	0	i	0
• względna jakość usługi	1	0	0
• możliwość rozwojowe oferty	0	0	1
• możliwości finansowe	1	0	0
• korzyści skali działalności	0	1	0
<b>SUMA</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Atrakcyjność rynku	Wysoka	Średnia	Mała
• rozmiary rynku	1	0	0
• wzrost rynku w czasie	0	0	1
• rozproszenie podaży	0	0	1
• możliwość segmentacji	1	0	0
• bariery wejścia na rynek	1	0	0
• dostosowanie aktualnej strategii do przyszłych potrzeb	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Podsumowanie	Wysoka	Średnia	Mała
<b>KONKURENCYJNOŚĆ</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.43. Kombinacja produktowo-rynkowa dla przeladunków drobnicy**

<b>Konkurencyjność</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
• liczba konkurentów	0	0	1
• nasycenie rynku ofertą	0	0	1
• udział w rynku	1	0	0
• trendy na rynku	1	0	0
• względna jakość usługi	1	0	0
• możliwość rozwojowe oferty	1	0	0
• możliwości finansowe	1	0	0
• korzyści skali działalności	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

<b>Atrakcyjność rynku</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
• rozmiary rynku	1	0	0
• wzrost rynku w czasie	0	1	0
• rozproszenie podaży	1	0	0
• możliwość segmentacji	1	0	0
• bariery wejścia na rynek	1	0	0
• dostosowanie aktualnej strategii do przyszłych potrzeb	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

<b>Podsumowanie</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
<b>KONKURENCYJNOŚĆ</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5.44. Kombinacja produktowo-rynkowa dla przeladunków „inne masowe”

Konkurencyjność	Wysoka	Średnia	Mała
• liczba konkurentów	0	0	1
• nasycenie rynku ofertą	1	0	0
• udział w rynku	0	0	1
• trendy na rynku	0	1	0
• względna jakość usługi	1	0	0
• możliwość rozwojowe oferty	1	0	0
• możliwości finansowe	1	0	0
• korzyści skali działalności	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Atrakcyjność rynku	Wysoka	Średnia	Mała
• rozmiary rynku	1	0	0
• wzrost rynku w czasie	0	1	0
• rozproszenie podaży	1	0	0
• możliwość segmentacji	1	0	0
• bariery wejścia na rynek	1	0	0
• dostosowanie aktualnej strategii do przyszłych potrzeb	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Podsumowanie	Wysoka	Średnia	Mała
<b>KONKURENCYJNOŚĆ</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Źródło: Opracowanie własne



**Tabela 5.45. Kombinacja produktowo-rynkowa dla przeładunków paliw**

<b>Konkurencyjność</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
• liczba konkurentów	0	0	1
• nasycenie rynku ofertą	0	0	1
• udział w rynku	0	0	1
• trendy na rynku	0	1	0
• względna jakość usługi	1	0	0
• możliwość rozwojowe oferty	0	0	1
• możliwości finansowe	1	0	0
• korzyści skali działalności	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

<b>Atrakcyjność rynku</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
• rozmiary rynku	1	0	0
• wzrost rynku w czasie	0	1	0
• rozproszenie podaży	0	0	1
• możliwość segmentacji	1	0	0
• bariery wejścia na rynek	1	0	0
• dostosowanie aktualnej strategii do przyszłych potrzeb	1	0	0
<b>SUMA</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<b>Podsumowanie</b>	<b>Wysoka</b>	<b>Średnia</b>	<b>Mała</b>
<b>KONKURENCYJNOŚĆ</b>	3	1	4
<b>ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU</b>	4	1	1

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 5.46. Pozycje SJG Port Gdynia Holding w modelu McKinsey'a i proponowane strategie działania**

Atrakcyjność rynku	Konkurencyjność			Strategie działania
	Miała	Średnia	Wysoka	
Wysoka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• węgiel</li> <li>• paliwa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontenery</li> <li>• drobnica</li> <li>• zboże</li> <li>• inne masowe</li> </ul>	Zainwestować lub działać w niszach  <b>Inwestować</b>
Średnia				
Miała				

**Konkurencyjność**

Źródło: Opracowanie własne

W efekcie przeprowadzonej analizy pozycyjnej nasuwa się wniosek, że Port Gdynia Holding powinien utrzymać **pozycję obronną i jednocześnie specjalisty rynkowego** w odniesieniu do przeładunków węgla i paliw. W przypadku węgla oznacza to wykorzystanie unikalnych walorów obsługi relacji importowych i ewentualne ich rozwinięcie poprzez modernizację urządzeń przeładunkowych.

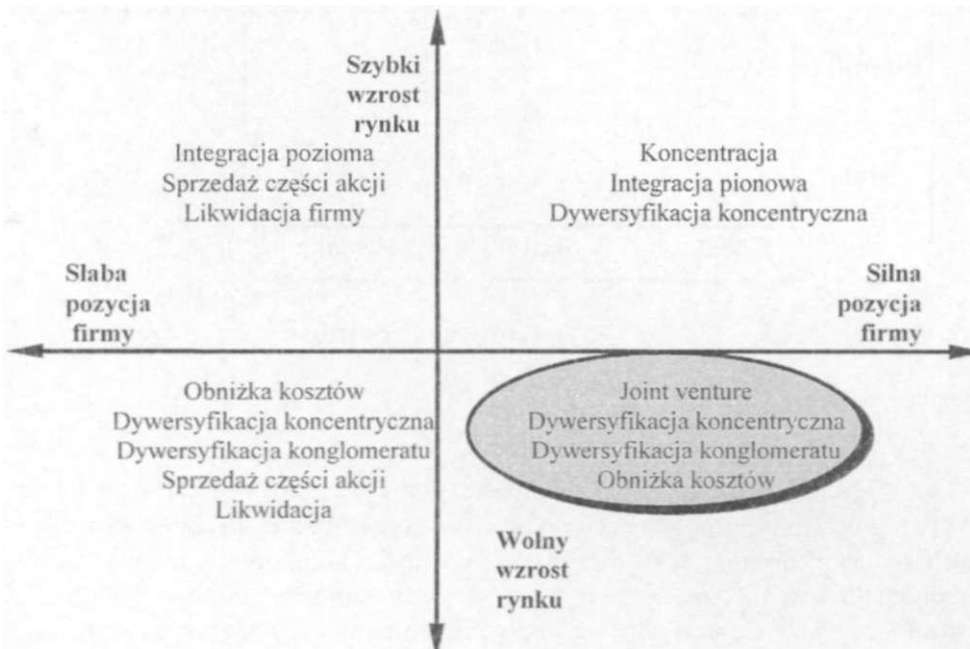
Identyfikacja oraz ocena zagrożeń i szans w otoczeniu Port Gdynia Holding oraz silnych i słabych stron wsparte analizą rynkowo-produktową tej firmy pozwoliły na stworzenie zbioru informacji potrzebnych do działania zgodnie z zasadami przyjętymi dla strategii specjalisty rynkowego.

Analiza bieżącej sytuacji Portu Gdynia Holding skłania do wykorzystania silnych stron organizacji i powstałych szans rynkowych w celu przyjęcia strategii dynamicznej ekspansji. W przypadku portu oznacza to budowania silnych więzi z rynkami docelowymi poprzez rozwijanie korporacyjnych kanałów marketingowych oraz dywersyfikację portfela usług i dostosowanie go do rozwijających się rynków.

Tabela 5.47. Możliwe strategie działania grupy kapitałowej Port Gdynia Holding

WYZNACZNIKI OTOCZENIA	POTENCJAŁ RYNKOWY FIRMY	
	SILNE STRONY	SŁABE STRONY
SZANSE ORGANIZACJI NA RYNKU	strategia lidera	strategia specjalisty rynkowego
ZAGROŻENIA	strategia pretendenta	strategia naśladowcy

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 5.21. Możliwe strategie inwestycyjne Portu Gdynia Holding w zależności od tempa wzrostu rynku i pozycji firmy na rynku docelowym

Źródło: Opracowanie własne

Z przeprowadzonej analizy wynika, że Port Gdynia I loding podjąć powinien kilka wzajemnie uzupełniających się strategii inwestycyjnych i organizacyjnych:

- joint venture;
- dywersyfikacja koncentryczna;
- dywersyfikacja konglomeratu;
- obniżkę kosztów.

## BUSINESS PROCESS REENGINEERING

W celu zdynamizowania efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa oraz jego przystosowania do nowego otoczenia rynkowego potrzebny był business process reengineering (BPR). W wymiarze realnym BPR wymagał kompleksowej przebudowy portu. Istota przekształcenia przedsiębiorstwa polegała na oddzieleniu funkcji eksploatacyjnej od funkcji zarządczej. Z marketingowego punktu widzenia należało wydzielić **strategiczne jednostki biznesu (SJB)**, które z jednej strony będą świadczyły względnie jednorodne usługi, a z drugiej ściślej wkomponują się w wyspecjalizowane kanały marketingowe łączące rynek krajowy z międzynarodowym. **Port działający przez wiele lat w strukturze dystrybucyjnej państwa powinien najpierw przystosować się do rynków krajowych i światowych, a następnie podjąć aktywną rolę w tworzeniu kanałów marketingowych.** Przebudowa organizacyjna portu była o tyle trudna, że wymagała jednoczesnego tworzenia struktur organizacyjnych i wprowadzania zmian własnościowych. Obie grupy działań nie mogły zostać przedsięwzięte bez akceptacji załogi, co oznaczało, że zachodzi konieczność ukształtowania nowej kultury organizacji.

W przeprowadzonym w porcie gdyńskim BPR założono, iż funkcje eksploatacyjne polegające na przeładunkach drobnicy i towarów masowych, usługi wspomagające działalność portu (transportowe, holownicze) oraz usługi społeczne (ośrodki wczasowe) przekształcone zostaną w strategiczne jednostki biznesu. Taki podział miał zapewnić działanie na bazie rachunku ekonomicznego, a jednocześnie ułatwić otworzenie się jednostek organizacyjnych grupy kapitałowej na rynek zewnętrzny. W wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstwa powstał holding grupujący samodzielne podmioty prowadzące działalność gospodarczą. Oddzielenie „nieprodukcyjnych” sfer działalności portu od działań eksploatacyjnych pozwoliło na skoncentrowanie się nowych podmiotów na tejsze działalności.

Jednym z najważniejszych, choć kapitałochłonnych działań mających za zadanie **przystosowanie firmy do rynku docelowego** jest skoordynowana polityka inwestycyjna. Jej celem jest dostosowanie struktury usług do przewidywanych tendencji rozwoju rynku. W okresie funkcjonowania gospodarki nakazowej struktura ta została podporządkowana celom makroekonomicznym ustalonym przez centrum polityczno-gospodarcze. Od początków transformacji gospodarczej rozwój portu uzależniony jest od celów marketingowych wynikających z analizy rynku. Do najważniejszych zrealizowanych już inwestycji zaliczyć należy rozbudowę terminalu przeładunku kontenerów, modernizację elewatora zbożowego oraz budowę centrum dystrybucji samochodów i terminalu przeładunku cementu.

## CENTRUM POLITYCZNOGOSPODARCZE

## RYNEK KRAJOWY I MIĘDZYNARODOWY

**MORSKI PORT HANDLOWY**  
**r.nYMA**

ZAKŁAD KONTENEROWY	REJON I
REJON 3	REJON 2
WYDZIAŁ USŁUG ŻEGLUGOWYCH	REJON 4
WYDZIAŁY ZABEZPIECZAJĄCE DZIAŁALNOŚĆ PORTU	

RYNEK  
KONTENEROWY

RYNEK  
ZBOŻOWY

BAŁTYCKI  
TERMINAL  
KONTENEROWA

V T

BAŁTYCKI  
TERMINAL  
ZBOŻOWA

**PORT**  
**GDYNIA**  
**HOLDING**

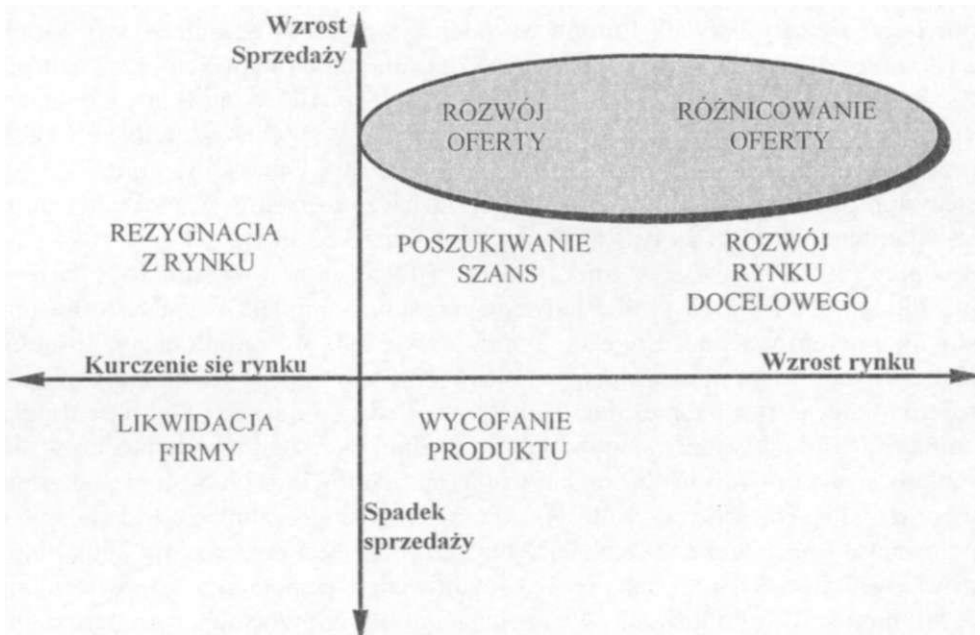
RYNEK  
DROBNICY

RYNEK  
TOWARÓW  
MASOWYCH

BAŁTYCKI  
TERMINAL  
DROBNICOWY

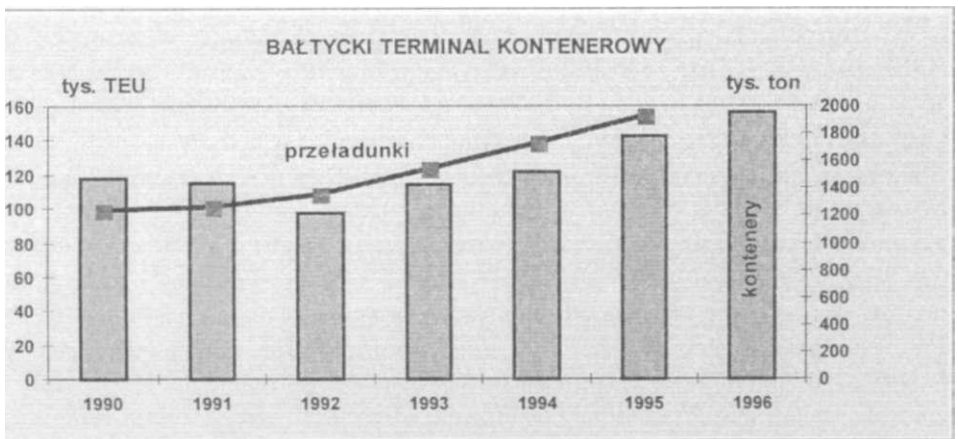
MORSKI  
TERMINAL  
MASOWY  
GDYNIA

Rys. 5.22. Business process reengineering w porcie gdyńskim (schemat)



Rys. 5.23. Możliwe strategie rynkowe Portu Gdynia Holding

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 5.24. Bałtycki Terminal Kontenerowy - przeładunki w latach 1990-1996

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych Port Gdynia Holding)

**Bałtycki Terminal Kontenerowy** należy do najbardziej dynamicznych spółek Portu Gdynia Holding. Jego pozycja na morskiej mapie świata ugruntowana została w okresie gospodarki rynkowej, kiedy Port Gdynia zbudował sieć

powiązań łączących rynek Europy wschodniej z portami oceanicznymi Europy zachodniej. W wyniku skoordynowanych działań marketingowych przez nabrzeża i suwnice Bałtyckiego Terminalu Kontenerowego (BCT - od Baltic Container Terminal) przeładowuje się coraz więcej towarów. W 1996 r. roku dokerzy BCT przeładowali ponad 156 tysięcy TEU (standardowych kontenerów) oraz 745 tysięcy ton drobnicy nieskonteneryzowanej. Oznacza to istotny wzrost przeładunków kontenerów (140,44 tys. TEU w 1995 r. oraz 122,14 tys. TEU w 1994 r.) i drobnicy (1995 r. - 623 tys. ton; 1994 r. - 504 tys. ton) w stosunku do lat poprzednich. BCT jest w Polsce jedynym morskim kompleksowym centrum obsługi kontenerów. Koncentruje się w nim prawie 100 procent morskich obrotów kontenerowych. Do najważniejszych elementów gdyńskiego terminalu kontenerowego należą: dwa nabrzeża przeładunkowe (jedno o długości 800 m, a drugie o długości 178 m), cztery stanowiska do załadunku i rozładunku kontenerów ze statków w systemie lo-lo (lift on - lift off) oraz stanowisko do obsługi jednostek w systemie ro-ro (roll on - roll off), rampy do obsługi statków z wykładanymi pomostami ro-ro, zbiorczo-rozdzielczy magazyn kryty o powierzchni 20000 metrów kwadratowych oraz magazyn o regulowanej temperaturze o powierzchni 3180 metrów kwadratowych. Planowaną zdolność przeładunkową terminalu określaną na około 340 tys. TEU zamierza się osiągnąć poprzez doinwestowanie dwóch sektorów składowych, rozbudowę terminalu w kierunku wschodnim oraz poprawę logistyki wewnątrz terminalu dzięki komputeryzacji sterowania ładunkami.

Bałtycki Terminal Zbożowy Spółka z o.o. działający w ramach Portu Gdynia Holding należy wciąż do unikalnych obiektów wśród portów polskich. Od kwietnia 1997 roku jego pojemność na lądzie zwiększyła się z 12 do 25 tysięcy ton, a razem z magazynem pływającym do 40 tysięcy ton. Już w okresie funkcjonowania gospodarki rynkowej, za ponad 110 miliardów złotych zmodernizowano jeden z najważniejszych terminali portu w Gdyni. Jednym z atutów terminalu zbożowego jest to, że jego zwiększona pojemność składowa umożliwia poszerzenie liczby obsługiwanych klientów, co pozwala na obsługę kontrahentów, którzy nie posiadają własnego zaplecza składowego w Polsce.

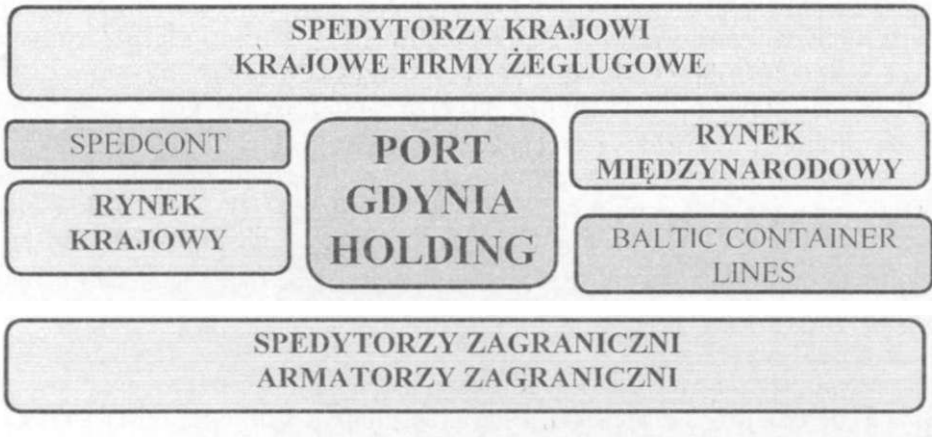
Centrum dystrybucji samochodów Gdynia Baltic Auto Center powstało na zapleczu Bałtyckiego Terminalu Kontenerowego za ponad 2 miliony dolarów amerykańskich (USD). Baltic Auto Center (BAC) utworzyły przed trzema laty dwie firmy: Mitsui O. S. K. Lines - japoński armator posiadający jedną z największych na świecie flot statków do przewozu samochodów (tak zwanych samochodowców) oraz Mosolf GmbH & Co. KG - niemiecki spedytor i przewoźnik. Dokonano tego po poważnej i wnikliwej analizie polskiego rynku samochodowego, na podstawie której założono znaczny wzrost popytu na pojazdy sprowadzane drogą morską. Wyniki badań rynkowych były optymistyczne i zakładały systematyczny wzrost sprzedaży tychże pojazdów, a port w Gdyni oferował najlepsze warunki obsługi projektowanego centrum. Okazało się, że wyni-

ki badań, aczkolwiek bardzo optymistyczne, pozwoliły na podjęcie ryzykowej ale trafnej decyzji. W ten sposób w rejonie portu gdyńskiego powstał nowoczesny terminal zapewniający pełną obsługę logistyczną oraz przedsprzedażną samochodów importowanych z krajów zamorskich. Tworząc BAC armator japoński i spedytory niemiecki wprowadzili do systemu dystrybucji pojazdów osobowych nową jakość, dotąd nieznaną na polskim rynku samochodów. Dzisiaj klientami BAC są głównie importerzy pojazdów osobowych z Dalekiego Wschodu: Honda Motor Poland, Hundai Corporation Poland, Nissan Motor Poland, Ticar (Daewoo), PB Motors (Kia), Toyota Motor Poland. Misją przedsiębiorstwa jest pełna obsługa przedsprzedażowa pojazdów importowanych na polski rynek oraz odwoskowanie i przegląd pojazdu poprzedzający jego przekazanie klientowi. Baza przeładunków masowych należała do pierwszych terminali portu gdyńskiego. Jej powstanie wynikało z luki tynkowej jaka w okresie międzywojennym zaistniała w wyniku strajku górników w Wielkiej Brytanii. Przez długie lata port gdyński był ważnym miejscem eksportu polskiego węgla drogą morską. Morski Terminal Masowy Gdynia (MTMG) utrzymuje istotny udział w przeładunkach wykonywanych przez spółki wchodzące w skład Portu Gdynia Holding, a w 1996 roku - pierwszym pełnym roku samodzielnego działania na rynku - odnotował korzystne wyniki ekonomiczne. Przeładunki masowe stanowią znaczną część obrotów towarowych portu gdyńskiego. W porcie przeładowuje się takie tradycyjne ładunki jak węgiel i koks, a także rudy, zboża, pasze, złom oraz płynne chemikalia. W MTMG cumować mogą jednostki o zanurzeniu 10,80 metrów i długości 250 metrów.

Wyposażenie nabrzeży i kwalifikacje zatrudnionych tu pracowników pozwalają nie tylko na świadczenie usług przeładunkowych. Oferta MTMG obejmuje również spedycję, manipulację i konfekcjonowanie ładunków. Tradycyjnie w terminalu dominowały przeładunki węgla i koksu - 1717 tysięcy ton w 1996 r. Istotną pozycję stanowiły również, przeładunki zbóż, które mimo dynamicznie rozwijającego się po sąsiedzku Bałtyckiego Terminalu Zbożowego osiągnęły poziom 760 tysięcy ton. W terminalu przeładowuje się również drobnicę, choć jest to margines usług wykonywanych w tej części portu gdyńskiego. W ostatnich latach dokonano przebudowy hydrotechnicznej Nabrzeża Szwedzkiego, zmodernizowano pirs południowy Nabrzeża Duńskiego przystosowując go do przeładunków chemikaliów z uwzględnieniem wszelkich wymagań określonych w przepisach ochrony środowiska. W celu podniesienia jakości usług i skrócenia czasu obsługi statków planuje się wyposażenie nabrzeży w sześć nowych żurawi o udźwigu 16 ton każdy. Planuje się przedłużenie i poszerzenie Nabrzeża Holenderskiego oraz pogłębienie w jego pobliżu basenu portowego. W tym rejonie powstanie nowa powierzchnia składowa. W stadium realizacji znajduje się już budowa bazy przeładunkowej nawozów sztucznych podjęta wspólnie z Zakładami Azotowymi w Puławach.



W celu wymuszenia przepływu przez port strumieni ładunków, przystosowania portu do struktury popytu i tworzenia więzi z rynkami docelowymi konieczne było **kreowanie kanałów marketingowych**. Polega to na tworzeniu na bazie powiązań korporacyjnych - kanałów zintegrowanych pionowo, które zapewnią dopływ towarów z kraju oraz rynków zewnętrznych obok istniejących i rozwijających się w sposób naturalny kanałów zintegrowanych poziomo. Rozwój kanałów korporacyjnych wynika z faktu upowszechniania się przewozów multimodalnych, ponieważ klienci oczekują dzisiaj kompleksowej oferty polegającej na zapewnieniu transportu ładunku od drzwi wytwórcy do drzwi klienta. Mając świadomość faktu, że o pozycji portu decydować będzie sieć powiązań Port Holding Gdynia zaangażował się zarówno w firmy spedycyjne jak i organizacje transportowe na lądzie i morzu.



Rys. 5.25. Kanały marketingowe Portu Gdynia Holding i ich otoczenie

Źródło: Opracowanie własne

Ponieważ z naturalnych względów port jest nieruchomym ogniwem łańcucha transportowego, jego kierownictwo postanowiło utworzyć struktury zapewniający możliwie regularny przepływ towarów przez Gdynię. Po pierwsze należało powiązać port z obszarem lądowym, a po drugie zapewnić stałą łączność z dużymi portami zachodnimi, przez które przechodzą podstawowe strumienie ładunków przewożone między Europą a Ameryką Północną i pozostałymi kontynentami. W tym celu utworzono wraz z PKS-Autotransport spółkę Spedcont, która zawiaduje siecią dowozu i dystrybucji kontenerów. Terminal lądowe położone w głębi kraju (Poznań, Łódź, Warszawa, Kraków, Sosnowiec) zapewniają dwukrotnie w ciągu tygodnia regularny dowóz kontenerów do Gdyni. Aby przełamać monopol i uniezależnić się od zagranicznych przewoźników morskich. Port Gdynia Holding zorganizował stały przewóz kontenerów własnym połączeniem dowozowym (tak zwanym feederem), tworząc firmę żeglugową

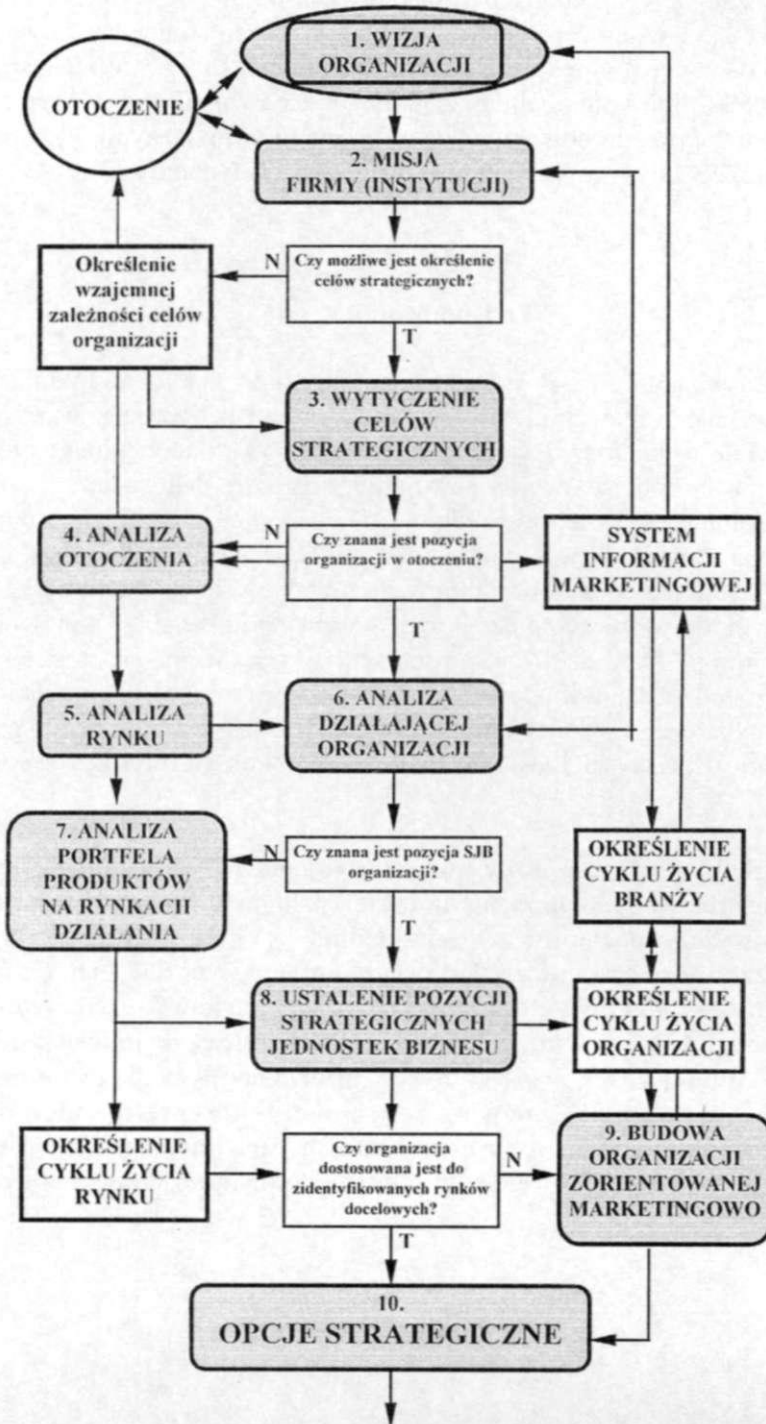
Baltic Container Lines wraz z PLO oraz znanym polskim spedytorem C.Hartwig Gdynia. W każdej z wymienionych firm transportowych Port Gdynia Holding posiada liczące się udziały zapewniające mu kontrolę nad strategiami rozwoju i działalnością operacyjną Spedcontu i Baltic Container Lines. W ten sposób klientom z głębi kraju i kontrahentom zamorskim zapewniono sprawny przewóz ładunków między rynkiem polskim a dużymi portami oceanicznymi, które połączone są liniami żeglugowymi z portami wszystkich kontynentów.

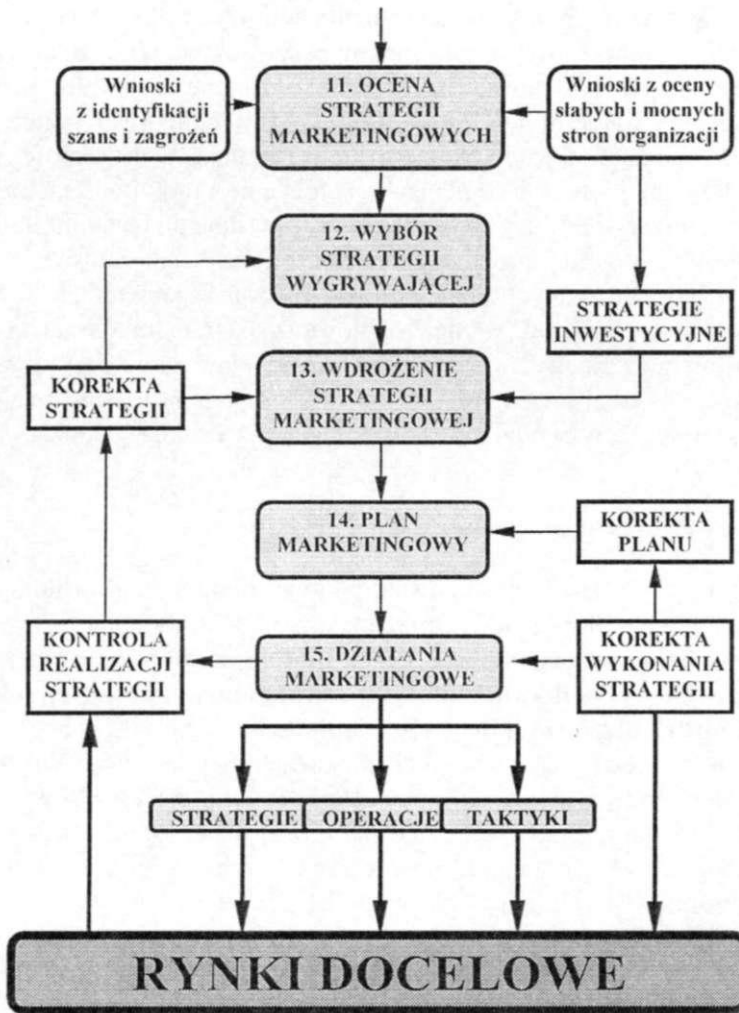
### Podsumowanie

Analiza rynku i ocena silnych i słabych stron Portu Gdynia Holding uzasadnia prowadzenie kolejnych inwestycji mających na celu przystosowanie grupy kapitałowej do wciąż rozwijającego i coraz bardziej konkurencyjnego otoczenia. Pogłębiono tor podejściowy do portu gdyńskiego do głębokości 14,3 metra oraz dużą obrotnicę (500 metrów średnicy) w awanporcie. Docelowo zamierza się pogłębić tor wodny i kanały portowe do głębokości 15 metrów. Przy piśmie francuskim planuje się wybudowanie nowego głębokowodnego stanowiska wyposażonego w nowe torowisko oraz żurawie portowe o udźwigu 25 ton. Kontrahent skandynawski - szwedzki koncern cementowy Scancem - na terenie wydzierżawionym od portu wybudował specjalistyczny terminal do przeładunku cementu. Na nabrzeżu śląskim zbudowana została przeładownia płynnego gazu - propanu-butanu (LPG) o zdolności przeładunkowej około 100 tysięcy ton rocznie.

**Ze względu na ograniczony obszar, strategia rozwoju Port Gdynia Holding koncentrować powinna się na takich usługach, które pozwolą stworzyć jak najwyższy poziom wartości dodanej (Value Added Services). W celu realizacji tego zadania zakłada się tworzenie w porcie i jego otoczeniu centrów dystrybucyjnych, tak zwanych "distri parków", czyli obszarów dysponujących dobrze rozwiniętą infra- i suprastrukturą techniczną, mogących pełnić funkcję baz logistycznych, informacyjnych i usługowych. W przyszłości port gdyński powinien być nie tylko przedsiębiorstwem przeładunkowo-składowym lecz również silnym ośrodkiem przemysłowym zintegrowanym z rynkami docelowymi i pozwalającym na wytwarzanie wysokiej wartości dodanej.**

## 4. Procedura budowy optymalnej strategii marketingowej





Rys. 5.26. Procedura budowy optymalnej strategii marketingowej

Źródło: Opracowanie własne

## BLOK 1. OKREŚLENIE WIZJI ORGANIZACJI

Mimo zmiennego otoczenia, rosnącego tempa zmian technologii i ciągłej ewolucji sytuacji na rynku, kierownictwo naczelne i szczeble pośrednich oraz pracownicy każdej organizacji muszą posiadać jednolitą **wizję** - **pogląd na to czym będzie organizacja w przyszłości. Wizja prowadzi organizację poprzez innowacje ku przelomowi.** Często z wizji konkretyzuje się cel strategiczny organizacji. Brak wizji prowadzi natomiast do działań nieskutecznych i nieefektywnych, stagnacji firmy czy instytucji, a nawet jej upadku. Zjawisko to daje się

szczególnie zaobserwować w instytucjach niedochodowych. Igor Ansoff [1985, s. 168] zauważa, że „nieczęsto zdarzało się aby przywództwo charyzmatycznego lidera-wizjonera umożliwiało uczelni lub szpitalowi osiągnięcie wybitnej pozycji bądź też mianowany dyrektor rządowej instytucji (...) realizował przełomową innowację (...)”. Wizja tego, czym będzie firma (instytucja) w przyszłości wynika w istocie z dogłębnej wiedzy o zmianach w otoczeniu i możliwościach tkwiących w samej organizacji. W dużym stopniu wizja powstaje na bazie intuicji. Nie daje się jej budować jedynie na podstawie teorii, bowiem, jak zauważa Ansoff [1985, s. 32] „większość znanych teorii odnosi się do przeciętnych cech organizacji, nie zaś do występujących w niej różnic oraz ekstremalnych zachowań”. Dla aktywnego menedżera ważne jest natomiast podejmowanie decyzji w warunkach krańcowych. Wizja więc musi uwzględniać działania w sytuacjach ekstremalnych, z których „...wywodzi się tak patologia, jak i sukces” podkreśla Ansoff [1985, s. 32].

## BLOK 2. SFORMUŁOWANIE MISJI FIRMY (INSTYTUCJI)

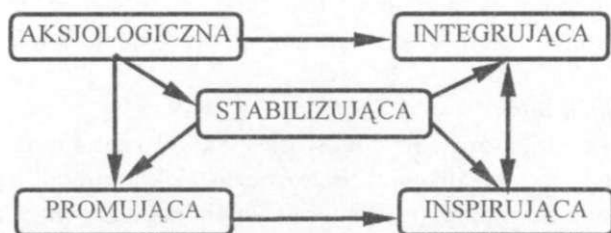
Strategicznym jest każde postępowanie, które opiera się na formułowaniu misji nazywanej często wiązką celów, przekładaną na cele długookresowe. **Misja wyraża sens istnienia organizacji. Przedmiotem zainteresowania w tym aspekcie są problemy polityki ogólnej (produkcyjnej, rynkowej, ekonomicznej) lub kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.**

Podstawową kwestią jest zapewnienie wewnętrznej spójności wiązki celów. Wśród wzajemnie wykluczających się celów Kotler [1994, s. 88] wymienia między innymi: wysoką marżę zysku i znaczny udział w rynku, głęboką penetrację istniejących rynków i rozwijanie nowych oraz szybki wzrost i stabilizację firmy. Szerzej ujmuje istotę misji B. Wawrzyniak [1989, s. 46], który twierdzi, iż misja stanowi „(...) przedmiot aspiracji, czyli trwałych dążeń wyznaczających zakres społecznej działalności przedsiębiorstwa”. Stoner i Wankel [1992, s. 96] uważają, że misja to „szczególny powód istnienia organizacji, wyróżniający się do wszystkich innych”.

Poprawnie sformułowana misja spełnia szereg zasadniczych, komplementarnych funkcji. Powinna być:

- aksjologiczna;
- integrująca;
- promująca;
- inspirująca;
- stabilizująca<sup>62</sup>.

Zob. szerzej: B. Wawrzyniak: *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989; J.A.F. Stoner, C. Wankel: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992; P. Dwojacki, A. Jaśkowski: *Formułowanie misji rozwojowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Problematyka zarządzania strategicznego*, Zeszyty Naukowe TNOiK. Oddział Wielkopolski, Zeszyt 1. Poznań 1994; M.



Rys. 5.27. Funkcje misji

**Źródło:** Opracowanie własne (na podstawie: B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989; J.A.F. Stoner, C Wankel, *Kierowanie: PWE*, Warszawa 1992; M. Moszkowicz, *Misja - doktryna przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji* nr 1/1993; B. Wiernek, *Misja firmy*, *Businessman Magazine* nr 5/1994; P. Dwojacksi, *Misja*, *Przegląd Organizacji* nr 10/1995)

### ***Aksjologiczna funkcja misji***

Z misji wywodzą się wartości, które stanowią bazę do kształtowania kultury i struktury organizacji. Zestaw wartości stanowiący misję organizacji pozwala na wytyczenie celów głównych i pomocniczych, konkretyzowanie zadań, wyznaczanie kierunków przekształceń organizacji.

Z aksjologicznej funkcji misji wywodzi się idea budowania organizacji przyjaznej otoczeniu społecznemu, środowisku naturalnemu oraz rynkowi docelowemu. Z ostatniego spośród wymienionych aspektów oraz z zasady indywidualizacji działań w zarządzaniu firmą zorientowaną rynkowo wynika postulat utworzenia organizacji zapewniającej klientowi pełną satysfakcję z produkcji (w stoczni, przedsiębiorstwie produkującym tratwy, czy kamizelki ratunkowe) lub usług (w porcie, firmie żeglugowej, spedycyjnej, transportowej, turystycznej). Takie podejście zmusza do przebudowania w firmie hierarchii wartości i przekształcenia jej ze skoncentrowanej na funkcje produkcyjne w organizację sprzyjającą tworzeniu wartości dla klienta.

### ***Funkcja integrująca misji***

Misja firmy adresowana jest zarówno do otoczenia jak i pracowników. Jej zadaniem jest uświadomienie w takim samym stopniu kierownikom wszystkich szczebli oraz pracownikom wykonawczym jak, komu i czemu służy działalność organizacji. W ten sposób integruje się personel w realizacji celów i funkcji organizacji ustalonych przez naczelne kierownictwo. Często z funkcji integrującej misji wypływa preferowana w firmie kultura organizacji oraz dominujący styl kierowania. W organizacjach zorientowanych rynkowo najczęściej daje się zauważyć partycypacyjny, a często paternalistyczny styl kierowania personelem.

**Moszkowicz:** *Misja - doktryna przedsiębiorstwa*, *Przegląd Organizacji* nr 1/1993; **B. Wiernek:** *Misja firmy*, *Businessman Magazine* nr 5/1994.

Te dwa style wzajemnie się przenikają i sprzyjają budowie systemu motywacyjnego sprzyjającego realizacji funkcji rynkowych przedsiębiorstwa.

### ***Funkcja promująca misji***

Misja firmy zorientowanej rynkowo jest skierowana nie tylko do jej personelu, ale - zgodnie z postulatem „przezroczystej korporacji” (glass Corporation) - powinna być spopularyzowana w otoczeniu społecznym. Takie podejście sprzyja z jednej strony stymulowaniu akceptacji przez otoczenie działań podjętych przez organizację na rynku, z drugiej - pozwala obserwować jego reakcje i dostrzec nawet niewielkie symptomy nowych zachowań wynikających z działań firmy. Umożliwia to na podjęcie szybkich interwencji na ataki konkurentów, dokonywanie korekt w kontaktach z rynkiem i zmian w obsłudze klienta.

### ***Funkcja inspirująca misji***

Poprawnie sformułowana misja inspiruje do innowacyjności i twórczej aktywności, a więc takiej, która będzie przełamywać opory wobec zmian. Atmosfera twórczej aktywności sprzyja kształtowaniu uczącej się organizacji. Należy bowiem tworzyć klimat twórczego niepokoju, umożliwiania wprowadzaniu usprawnień, korzystania z sugestii klientów, współuczestniczenia w działalności marketingowej, włączania się w promocję własnej firmy.

### ***Funkcja stabilizująca misji***

Misja powinna nie tylko pobudzać zmiany, ale wprowadzać również atmosferę stabilizacji. Wiedza o tym czym jest i czym ma być organizacja dla otoczenia społecznego, środowiska naturalnego, kontrahenta i klienta sprzyja uświadomieniu ważnej roli społecznej każdego pracownika w organizacji. Ta świadomość pozwala na wkomponowanie w system wartości firmy własnego systemu wartości, własnych metod działania w działalność organizacji, własnej kultury w kulturę firmy. Ponieważ misja konkretyzuje cele strategiczne, pozwala to na budowanie organizacji dostosowanej do rynku w wymiarze długofalowym, co sprzyja utrwalaniu pozytywnych cech struktur i personelu. Stabilizujący charakter misji nie musi wcale powodować stagnacji czy hamowania zmian lub innowacyjności pracowników. Wręcz odwrotnie. Sprzyja on budowaniu organizacji uczącej się, o identyfikowalnej kulturze i historii, pozwalającej na utrzymywanie najbardziej kreatywnego personelu. Taki personel zna dobrze możliwości własnej firmy oraz identyfikuje na bieżąco potrzeby swoich klientów i wyczuwa wszelkie zmiany zachodzące na rynku. Odczuwa potrzebę i jest w stanie zaproponować metody przekształceń firmy i jej oferty aby zaspokoić oczekiwania klienta. W wyniku tego klient ma gwarancję realizacji swojego zamówienia w organizacji stabilnej, w której kontaktuje się z tymi samymi, kompetentnymi pracownikami. W rzeczywistości bowiem kontakty między firmami sprowadzają się **do** relacji interpersonalnych.

## BLOK 3. WYTYCZENIE CELÓW STRATEGICZNYCH



Rys. 5. 28 Systematyka celów organizacji skierowanej marketingowo

Źródło: Opracowanie własne

Wytyczenie celów strategicznych umożliwia organizacji skierowanej marketingowo na spełnienie misji sformułowanej przez kierownictwo firmy. **Cele organizacji wynikają z uściślenia skonkretyzowanych potrzeb rynku (rynków) działania, oczekiwań właściciela oraz aspiracji naczelnego kierownictwa.** Z tego powodu organizacja działająca w zmiennym otoczeniu i pod presją czynników wewnętrznych nie może spełniać jednego celu, lecz procesy w niej zachodzące skupiają się wokół kilku celów". Tworzą one zintegrowany zestaw celów stanowiący osnowę, wokół której wypełniają zadania kierownicy i komórki funkcjonalne. Cele trzeba tak sformułować, aby w trakcie ich realizacji jedne komórki funkcjonalne nie osłabiały możliwości realizacji celów przez inne

<sup>1</sup> Zob. szerzej: C Coulson-Thomas: *Strategie Vision or Strategic Con? Rhetoric or Reality*, *Long Range Planning* nr 25/1/ 1992; J. Parikh, F. Neubauer: *Corporate Visioning*, *International Review of Strategic Management* Vol. 4/1993



ogniwa oraz by wyeliminować możliwe zagrożenia w spełnianiu misji organizacji. Trzeba przewidzieć niebezpieczeństwo, że nieprawidłowo sformułowane cele mogą się wykluczać. Dlatego powinny one zostać tak zdefiniowane aby można je było stale kontrolować. Jeśli to możliwe, powinno formułować sieje w jednostkach wymiernych. Oprócz celów ilościowych w spełnianiu misji organizacji przydatne jest formułowanie celów o charakterze jakościowym, np. poprawa organizacji marketingu w ciągu pół roku, usprawnienie obsługi klienta w ciągu najbliższych dwóch miesięcy, przeprowadzenie reorganizacji pod kątem nowego rynku docelowego itd.

Sformułowanie celów strategicznych polega na przejrzystym określeniu tego, co właściciele (naczelne kierownictwo) chcą osiągnąć. Podmiot kierujący (decydent) formułuje cel główny, czyli założony stan rzeczy, dla którego osiągnięcia warto (trzeba) podjąć działanie. Stawia on również cele pomocnicze, które wspomagają realizację celu głównego. W praktyce dopuszcza się formułowanie kilku celów głównych. Nie powinno ich być jednak więcej niż dwa czy trzy, ponieważ w takim przypadku trudno o koncentrację potencjału ludzkiego i środków kapitałowych. Przy kilku celach strategicznych problemem staje się zachowanie postulatu niesprzeczności. Dlatego ustalając kilka celów strategicznych można dokonać ich hierarchizacji poprzez określenie, które z nich mają rzeczywiście charakter strategiczny, a które operacyjny, a więc dotyczą węższego pola działania, mniejszych zasobów, realizowane są w krótszym czasie. Również cele pomocnicze należy hierarchizować. Tutaj może zostać dokonany podział na cele o charakterze taktycznym i operacyjnym. Cele taktyczne odnoszą się do zadań odcinkowych, krótkookresowych, realizowanych przez ograniczone zasoby ludzkie, z zaangażowaniem stosunkowo niewielkich środków kapitałowych i zasobów materialnych. Podczas konkretyzowania strategii należy zwrócić uwagę, aby nie doszło do autonomizacji celów pomocniczych, co w konsekwencji może prowadzić do zakłóceń w osiągnięciu zadań strategicznych i misji organizacji.

Bardzo istotną kwestią jest niesprzeczność celów. Powinny one być wewnętrznie spójne. Dlatego po ustaleniu zbioru celów strategicznych konieczne jest ustalenie zachodzących między nimi zależności oraz określenie, które z nich decydują o wypełnieniu misji firmy, a które pozostają pod wpływem innych celów.

#### BLOK 4. ANALIZA OTOCZENIA

We współczesnej gospodarce rynkowej wiedza organizacji o otoczeniu jest podstawą podejmowania decyzji marketingowych. Podstawowym zagadnieniem jest bowiem ustalenie wpływu czynników zewnętrznych na zachowanie organizacji, a więc zidentyfikowanie tych niezależnych parametrów otoczenia, na które nie ma bezpośredniego wpływu menedżer, firma, czyjej przedstawiciel na rynku. Ze względu na przenikanie się wpływów politycznych, społecznych

i gospodarczych oraz globalizację rynku analiza otoczenia firmy nie może ograniczać się do wąsko pojętego mikrootoczenia tworzonego przez branżę czy rynek lokalny.

Podczas analizy otoczenia firmy nie można pominąć tak zwanych „grup zainteresowanych” lub grup oddziaływania („stakeholder”). Należy mieć uwzględniać fakt, że na organizację oddziałują nie tylko właściciele, menedżerowie i pracownicy tworzący zespół nacisku wewnętrznego ale również grupy nabywców, dostawców, instytucji rządowych i społecznych tworzących środowisko nacisku zewnętrznego. Na funkcjonowanie przedsiębiorstwa wpływają nie tylko formalne i nieformalne grupy znajdujące się w organizacji, lecz również formalne i nieformalne grupy, organizacje i instytucje znajdujące się wokół niej. np. przedsiębiorstwa działające w tej samej branży lub na tym samym rynku, dostawcy, nabywcy i organizacje konsumentów, instytucje rządowe i partie polityczne, organizacje samorządowe, grupy skoncentrowane na ochronie środowiska itd. Ze względu na różnorodność przedsiębiorstw, a jednocześnie ich specjalizację w poszczególnych dziedzinach, podczas analizy otoczenia konieczne jest jednoczesne, łączne rozpatrywanie otoczenia całego przedsiębiorstwa oraz poszczególnych domen. **Ze względu na złożoność otoczenia przedsiębiorstw gospodarki morskiej postuluje się więc podejście bardziej wieloaspektowe w porównaniu od sugerowanego w dotychczasowych opracowaniach, które zakładają analizę otoczenia rozłączną - albo w odniesieniu do przedsiębiorstwa albo domeny.**

Ogólna analiza otoczenia powinna obejmować wszystkie te obszary, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego domen. Można je pogrupować na przykład w sposób następujący:

- **Obszar makroekonomiczny** odnosi się do czynników, które mają charakter globalny, np. cyklu koniunkturalnego, zmiany w popycie i podaży surowców, ceny siły roboczej w regionie, globalnego przepływu kapitału itp.
- **Otoczenie technologiczne** obejmuje zmiany i postęp w łączeniu czynnika ludzkiego z kapitałem rzeczowym i finansowym.
- **Obszar mikroekonomiczny** dotyczy problemów o „charakterze regionalnym” (na przykład: polityki celnej państwa, zmian w prawie gospodarczym, systemu subwencji, polityki podatkowej, polityki banku centralnego, przemian społecznych itp.) lub lokalnym (otoczenia kulturowego, rynku zatrudnienia, polityki władz municypalnych, społecznej akceptacji działalności firmy, lokalnego lobby itp.).
- **Czynniki pogranicza** są wypadkową działania czynników makro- i mikroekonomicznych, własnej aktywności przedsiębiorstwa oraz jej otoczenia konkurencyjnego, cyklu życia rynku, firmy oraz produktu.

Fundamentalną sprawą analizy otoczenia jest jej łączne odniesienie do trzech zagadnień: segmentu rynku, na którym działa firma, jej misji i strategii.

Skupienie się na analizie odnoszącej się jedynie do domeny działania lub tylko do całości przedsiębiorstwa może spowodować, że w najistotniejszym momencie działania firmy z pola obserwacji znika ważny szczegół dotyczący funkcjonowania łańcucha wartości organizacji, otoczenia lub zachowania konkurenta, albo nastąpi nawet utrata kontaktu z rynkiem docelowym. W praktyce gospodarczej należy zawsze brać pod uwagę fakt, że w ujęciu marketingowym rynek stanowią wszyscy potencjalni klienci, mający określoną potrzebę lub pragnienie<sup>64</sup>. Dlatego też podczas analizy otoczenia szczególną uwagę należy poświęcić otoczeniu rynkowemu.

## BLOK 5. ANALIZA RYNKU

Z marketingowego punktu widzenia rynek pojmowany jest trochę odmiennie niż w ekonomii. W ekonomii rynek postrzega się jako proces, w którym podmioty (gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, instytucje) regulują wymianę poprzez ceny. Oznacza to, że rynek obejmuje całokształt transakcji kupna i sprzedaży oraz warunków, w jakich one przebiegają.<sup>65</sup> W marketingu powszechnie uznaje się pogląd Kotlera [1994, s. 9], iż „rynek składa się ze wszystkich potencjalnych klientów, mających określoną potrzebę lub pragnienie, którzy w celu ich zaspokojenia są gotowi i są w stanie dokonać wymiany”. Przyjmuje się, że w skład systemu rynkowego wchodzi :

- uczestnicy transakcji wymiennych - kupujący, sprzedający;
- przedmioty transakcji - towary i usługi oraz potrzeby, środki płatnicze w postaci gotówki, czeków, weksli, kart kredytowych;
- elementy towarzyszące transakcjom - obiekty i ich wyposażenie, środki transportu, faktury, dokumenty, prospekty reklamowe.

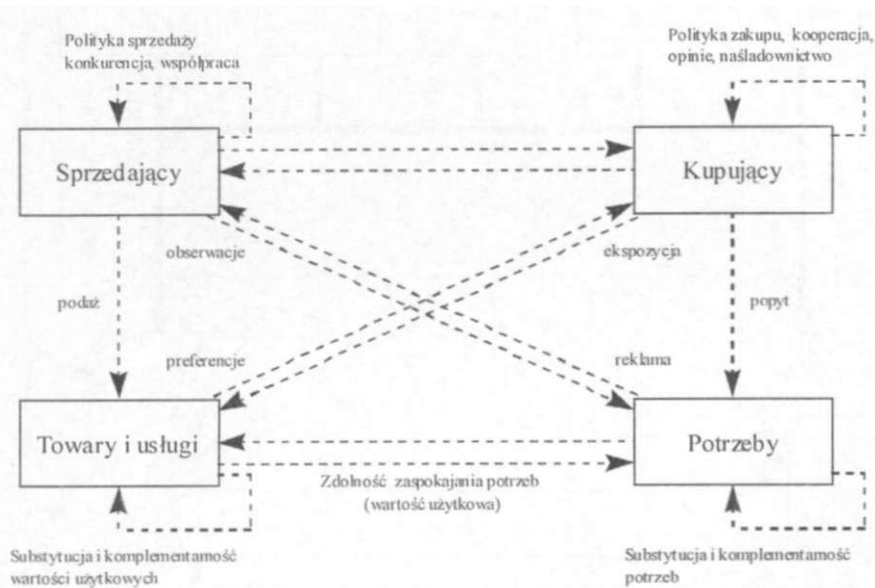
Regulacje na rynku dokonują się w procesie dostosowawczym polegającym na ciągłych odchyleniach i dążeniu do równowagi podaży i popytu. Ten proces określany jest jako mechanizm rynkowy, który przejawia się w postaci relacji między sprzedającymi i nabywcami.<sup>66</sup> Zidentyfikowanie całej złożoności rynku nie jest możliwe. Prowadzona konsekwentnie analiza rynku pozwala jed-

W ekonomii stwierdza się, że „rynek jest to proces, w którym decyzje gospodarstw domowych o podjęciu konsumpcji alternatywnych dóbr, decyzje przedsiębiorstw o tym, co i jak wytwarzać oraz decyzje pracowników jak wiele i dla kogo pracować, zostają wzajemnie uzgodnione dzięki odpowiedniemu dostosowaniu cen” [D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1995, s. 40] albo krócej, że jest to „całokształt transakcji kupna i sprzedaży oraz warunków, w jakich one przebiegają” [Elementarne zagadnienia ekonomii, (red. naukowy: R. Milewski), PWN, Warszawa 1995, s. 31].

Praca zbiorowa pod redakcją S. Mynarskiego, *Analiza rynku systemy i mechanizmy*. Kraków 1993. s. 9; *Elementarne zagadnienia ekonomii* (red. R. Milewski), PWN. Warszawa 1995, s. 31; D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, PWE, Warszawa 1995, s. 40.

Zob. szerzej: J. Krameifred.): *Badania rynkowe i marketingowe*, PWE, Warszawa 1994, s. 14.

nak na ustalenie istotnych czynników, które stanowiąc mogą informacje niezbędne do określenia celów, strategii i działań marketingowych.



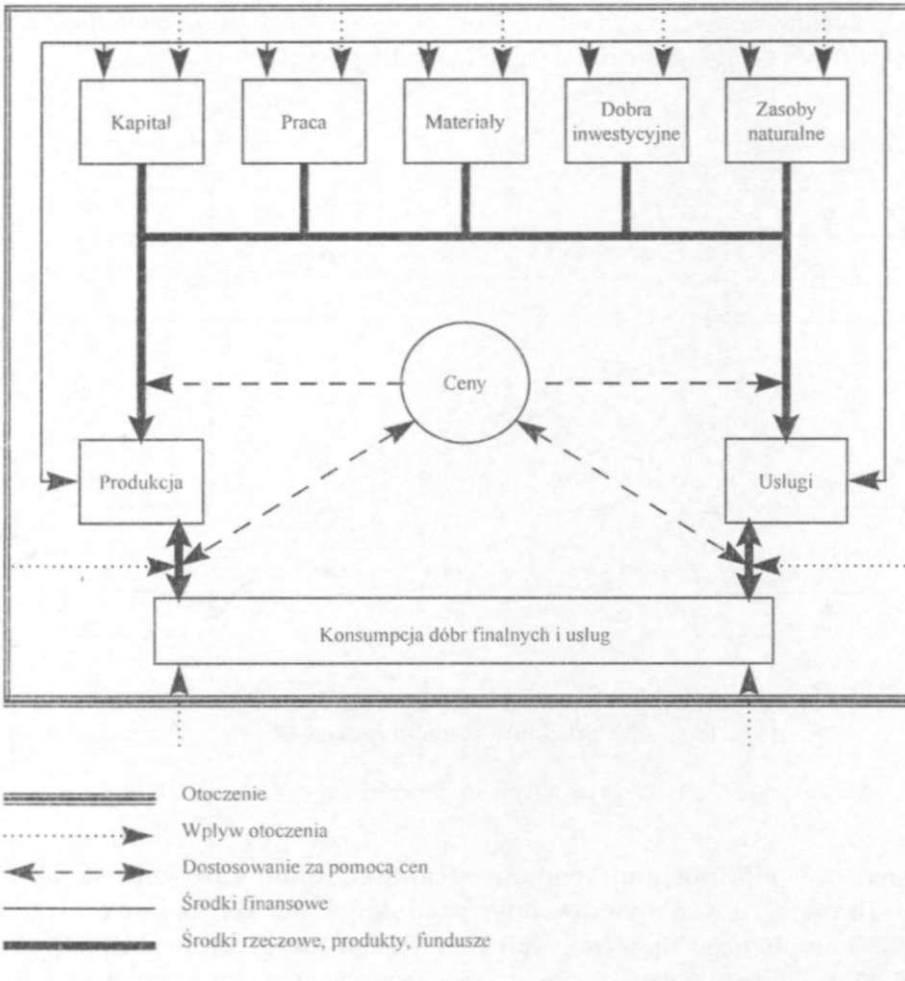
Rys. 5.29. Struktura systemu rynkowego

Źródło: S. Mynarski (red.): Analiza rynku, systemy i mechanizmy. Kraków 1993, s. 10

**Analiza rynku obejmuje badanie struktury, stanu i rozwoju składników wybranej grupy nabywców lub/i produktów. Jej celem jest zebranie możliwie kompletnego materiału informacyjnego niezbędnego do podjęcia decyzji kierowniczej.** Dlatego, oprócz diagnozy stanu rynku i projekcji jego rozwoju, od analizy rynku oczekuje się w wielu przypadkach formułowania wizji otoczenia i organizacji, misji firmy, wariantów strategii, propozycji taktyk działania.

Analiza otoczenia zewnętrznego i środowiska wewnętrznego stanowi zbiór podstawowych czynności pozwalających na ustalenie pozycji strategicznych jednostek biznesu na rynku i podejmowanie decyzji marketingowych.

Obserwacja i analiza kluczowych sił stanowiących strukturę otoczenia zapewnia materiał niezbędny do określenia atrakcyjności i wyboru rynków docelowych oraz komponowania działań marketingowych. Analiza środowiska wewnętrznego jest bazą oceny własnych sił i słabości firmy. Analiza otoczenia i środowiska wewnętrznego powinna być kompleksowa i ciągła, na co pozwala jedynie kompletny system informacji marketingowej. Jest to specjalnie powołana w ramach firmy organizacja obejmująca zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie wyposażone w procedury pozwalającą na zbieranie i przetwarzanie informacji.

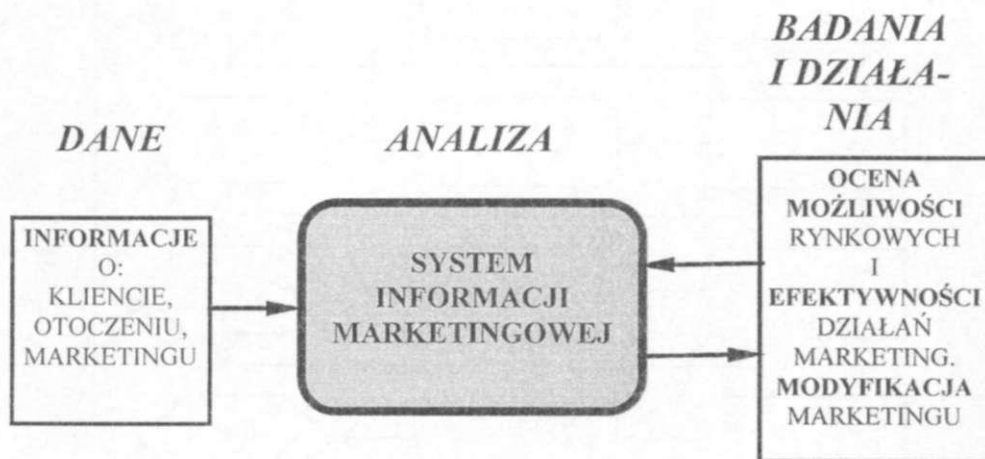


Rys. 5.30. Mechanizm rynkowy

Źródło: J. Kramer (red.): *Badania rynkowe i marketingowe*, PWE, Warszawa 1994, s. 14

Informacja marketingowa w organizacji służącej otoczeniu opiera się na wewnętrznych sprawozdaniach, obserwacji otoczenia, badaniach marketingowych oraz dodatkowych analizach i badaniach wspomagających proces podejmowania decyzji marketingowych. Poprawnie skonstruowany system informacji marketingowej pozwala na uchwycenie istotnych zjawisk zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji oraz ich wzajemnej zależności i dynamiki. Wnioski z przetworzonych w nim danych o firmie (instytucji) i jej otoczeniu zmniejszają ryzyko błędu, umożliwiają rozwijanie innowacyjności zespołów pracowniczych w działach zajmujących się produkcją i usługami oraz bezpośrednimi kontaktami

z klientem. Istotnym składnikiem działań prowadzonych w ramach systemu informacji są badania marketingowe, które obejmują gromadzenie, przetwarzanie oraz prezentację informacji. Nie eliminują one ryzyka, ale sprzyjają zmniejszeniu niepewności w trakcie wypracowywania decyzji kierowniczych oraz osiągnięcia celów marketingowych.



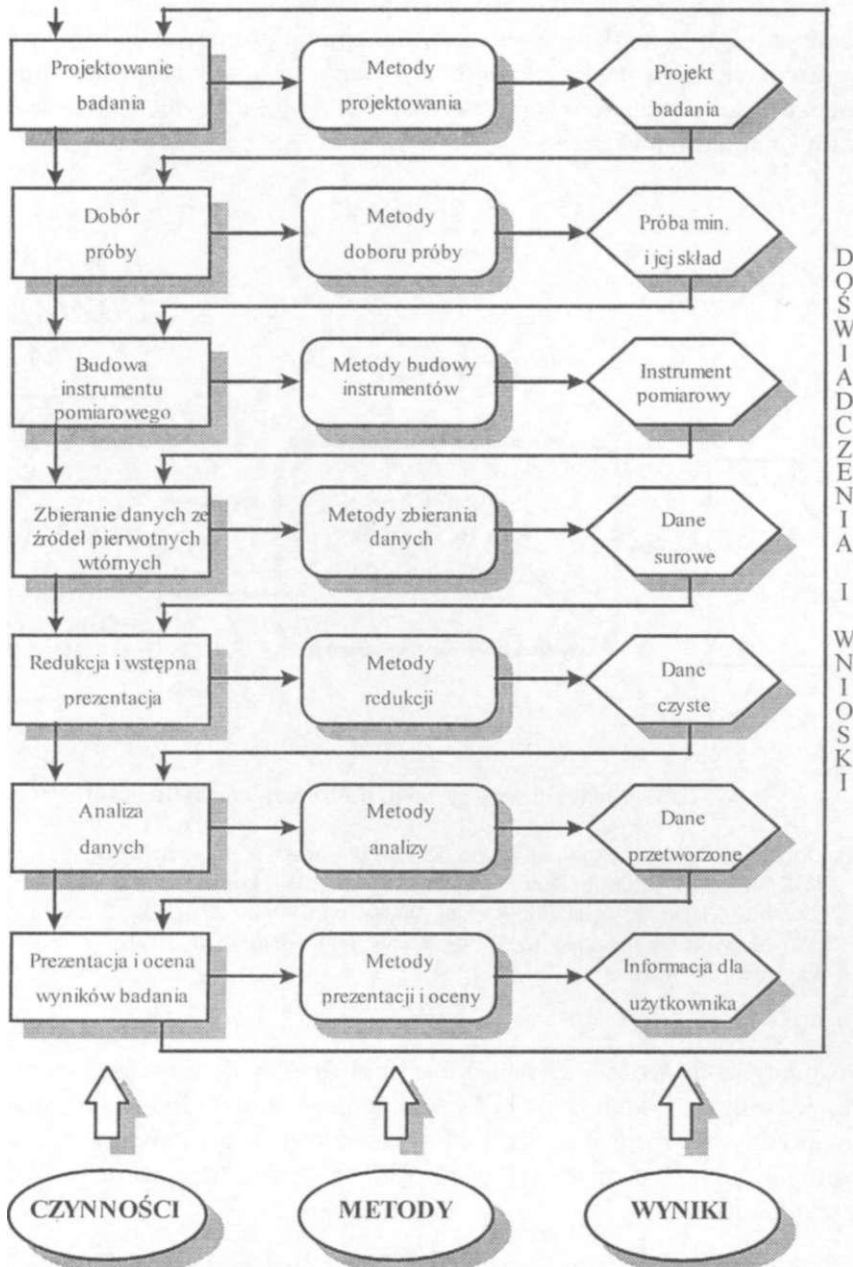
Rys. 5. 31. Model ideowy systemu informacji marketingowej

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius: *Marketing*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 237; P. Kotler: *Marketing*. Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 116-118; B. i W. Żurawik: *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1996, s. 82.

Postulaty naukowości i systematyczności badań marketingowych zostaną zapewnione, jeśli te wykonywane będą według programu podporządkowanego celom marketingowym organizacji. Efektywność badań marketingowych zostanie zapewniona, gdy przestrzegana będzie ustalona procedura zaprezentowana na poniższym rysunku.

Poprawnie prowadzone badania marketingowe realizowane powinny być według ustalonych reguł postępowania. W procesie badań rynkowych należy przestrzegać następujących zasad:

1. Jasno i precyzyjnie sformułować cele badania.
2. Zdefiniować badaną populację, na podstawie której określona zostanie próba.



Rys. 5.32. Proces badania marketingowego

Źródło: S. Kaczmarczyk: *Badania marketingowe*. PWE, Warszawa 1995, s. 42

3. Opracować plan doboru próby.
4. Określić narzędzia pomiaru.
5. Opracować narzędzia pomiaru.
6. Dobrać i przeszkolić osoby prowadzące badania.
7. Przeprowadzić badanie pilotażowe i dokonać korekty narzędzi i metod badania.
8. Przygotować zespół i środki do badań na wybranym rynku docelowym.
9. Przetworzyć i opracować dane.
10. Przeanalizować wyniki badań.

Przedmiotem badań marketingowych są (ujmując rzecz najogólniej) następujące dziedziny:

- warunki działania firmy - analiza sytuacyjna (analiza popytu, konkurencja, otoczenie zewnętrze i wewnętrzne);
- badania instrumentów oddziaływania organizacji na rynek - marketing mix (produkt, dystrybucja, cena, promocja);
- badania rezultatów działania (skuteczności personelu) - mierniki działalności.

W praktyce badania marketingowe koncentrują się na poniższych grupach problemów:

- 1) badanie rynku:
  - wielkość i charakterystyka rynku,
  - geograficzna lokalizacja nabywców,
  - udział w rynku głównych konkurentów,
  - struktura oraz organizacja kanałów dystrybucji,
  - czynniki ekonomiczne oraz inne czynniki otoczenia wpływające na rynek;
- 2) badanie sprzedaży:
  - określenie różnic w przychodach ze sprzedaży na rynkach geograficznych,
  - budowa oraz rewizja terytoriów sprzedaży,
  - pomiar efektywności pracy sprzedawców,
  - ocena metod sprzedaży oraz bodźców,
  - ewidencjonowanie obrotów detalicznych;
- 3) badanie produktu:
  - analiza silnych i słabych stron oferty własnej i konkurencji,
  - badanie nowych zastosowań dla istniejących produktów,
  - testowanie produktu;
- 4) badanie efektywności zastosowanych środków promocji:
  - analiza skuteczności sprzedaży bezpośredniej,
  - ocena zainteresowania stroną internetową,
  - analiza efektywności działań poprawiających image firmy, marki i produktów;



**5) badanie reklamy:**

- badanie projektu reklamy,
- badanie środków przekazu,
- pomiar skuteczności reklamy;

**6) badanie działalności:**

- analiza nakładów - wyników,
- prognozy krótkookresowe i długookresowe oparte na analizie trendów,
- analiza cen i zysków.

Projekt badania powinien być efektem wspólnej pracy menedżera i osoby (instytucji) podejmującej badania. Określa się w nim cel badania i problem badawczy, zakładane koszty oraz czynności umożliwiające zebranie danych. Ustala się również zakres analizy i sposób (lub sposoby) prezentacji danych tak aby wspomagały one w jak najlepszy sposób proces wypracowywania strategii marketingowej<sup>77</sup>. Niezbędne dane uzyskuje się w wyniku pomiaru wybranego obiektu (ryнку, procesu). Mogą one odzwierciedlać rzeczywistość w ujęciu statycznym i dynamicznym, cechy badanych obiektów (zjawisk, procesów rynkowych, przebiegów w łańcuchu wartości) uzyskane w wyniku przeprowadzonych pomiarów opisane zostają w postaci liczb mianowanych. W celu zaoszczędzenia czasu, ludzi i środków finansowych oraz zwiększenia wiarygodności i dokładności badań, należy przeprowadzać je na naukowo dobranych próbach. Pozwala ona szacować wielkości i wartości badanych cech obiektów w całej populacji z ustaloną dokładnością, która zależy między innymi od wielkości próby, liczby przekroju analiz i sposobu doboru próby. Wyróżniamy dwie podstawowe grupy metod doboru próby - losowe (oparte na rachunku prawdopodobieństwa) oraz nielosowe (oparte na wiedzy badacza).

Badania marketingowe opracowuje się i prezentuje w formie opisowej, tabelarycznej lub graficznej. Zasadą jest, że wyniki badań przedstawia się w postaci opracowania pisemnego, a w prezentacji graficznej najczęściej wykorzystywane są wykresy kołowe, liniowe i słupkowe. Raport z badań marketingowych dzieli się na trzy zasadnicze części: wprowadzającą, analityczną i wnioskową. W części wprowadzającej podaje się cel, zakres i sposób przeprowadzania badań. Część analityczna zawiera systematyczną prezentację uzyskanych wyników. W części ostatniej przedstawione zostają wnioski poznawcze i sugestie dotyczące dalszych działań lub rozwiązania niezbędne do wypracowywania strategii organizacji. Prezentacja wyników badań i raportu pisemnego często odbywa się na specjalnym spotkaniu z kierownictwem firmy i osób zainteresowanych realizacją strategii firmy (zarządem, radą nadzorczą, radą pracowniczą).

**Zob. szerzej: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe*. PWE, Warszawa 1995, s. 57; K. Przybyłowski, S. W. Hartley. R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC. Warszawa 1998, s. 162-165.**

## **BLOK 6. ANALIZA DZIAŁAJĄCEJ ORGANIZACJI**

Analiza organizacji funkcjonującej w danych warunkach i czasie nie ogranicza się jedynie do zdefiniowania list silnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń zaistniałych w jego otoczeniu. Nabiera ona walorów poznawczych i wspomaga proces decyzyjny dopiero wtedy, gdy ustalony zostanie zakres i siła synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Aby uniknąć błędów jednostronnej interpretacji zależności między grupami czynników ustalonych w analizie SWOT, zaleca się, by ustaleń synergii dokonywać co najmniej w dwóch wariantach: „z zewnątrz do wewnątrz” oraz „od wewnątrz na zewnątrz”. Określenie synergii między poszczególnymi elementami stanowiących podstawę analizy SWOT nie tylko ułatwia decydom określenie możliwej strategii działania, lecz również pozwala na przemyślenie zagadnień dotyczących sil i kierunków zależności występujących między zidentyfikowanymi czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Ustalenie synergii zewnętrznych i wewnętrznych możliwości rozwoju pozwala na zaobserwowanie wzajemnych oddziaływań między firmą a jej otoczeniem. Całościowa analiza organizacji stanowi bazę, na której dokonuje się marketingowej oceny jej portfela produktów (zob. szerzej: podrozdział 4.3. Model kreowania strategii marketingowej).

## **BLOKI 7.8. ANALIZA PORTFELA PRODUKTÓW NA RYNKACH DZIAŁANIA ORAZ USTALENIE POZYCJI STRATEGICZNYCH JEDNOSTEK BIZNESU**

Analiza portfelowa - w zależności od przyjętych kryteriów i zakresu - służy do ustalenia pozycji rynkowej firmy poprzez ocenę pozycji rynkowych jej produktów i ich położenia w opozycji do produktów konkurencyjnych oraz może zostać wykorzystana do ustalenia miejsca produktu (firmy, strategicznej jednostki biznesu) w cyklu życia. W tym celu wykorzystuje się powszechnie macierze portfelowe odnoszące się do produktu i rynku. Pamiętając o braku rozwiązań szczegółowych postuluje się, by stanowiący ofertę firmy portfel produktów rozpatrywać w kilku wariantach. Z praktyki wiadomo, że analiza portfelowa przeprowadzona według dwóch modeli daje już dobry pogląd na pozycję firmy i strategicznych jednostek gospodarczych (biznesu) w konkurencyjnym otoczeniu. Mimo zastrzeżeń teoretyków i praktyków zarządzania, w wielu przypadkach wciąż zadowalające efekty uzyskuje się rozpatrując portfel produktów według macierzy opracowanej przez Boston Consulting Group. Jej przygotowanie wymaga zbadania rynku i obliczenia udziałów rynkowych strategicznych jednostek gospodarczych, co daje istotne informacje o działalności firmy. Kolejnym krokiem jest określenie innego ważnego dla firmy parametru - dynamiki sprzedaży produktów. Na podstawie tych obliczeń szkicuje się macierze z wyznaczonymi pozycjami produktów, co dobrze ilustruje również pozycję firmy na rynku. Jeśli posiada on poprawnie zorganizowany system informacji marketingowej (SIM) i

ma opanowaną metodologię badań marketingowych, to możliwe jest prowadzenie analizy portfelowej w dłuższym czasie. Dzięki temu możliwa jest identyfikacja i ocena dynamiki zmian pozycji rynkowych strategicznych jednostek biznesu (zob. szerzej: podrozdział 5.1. Strategia marketingowa lidera rynkowego).

## **BLOK 9. BUDOWA ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ MARKETINGOWO**

Podstawą działania jest przyjęcie tezy, że firma (instytucja) jest systemem społeczno-technicznym, który w celu dostosowania do otoczenia rynkowego może zostać poddany reorganizacji, restrukturyzacji lub reengineeringowi. W tym ostatnim przypadku następuje odejście od organizacji bazującej na funkcjach na rzecz organizacji skoncentrowanej na procesach skupionych wokół przekazywania wartości dla klienta.

Procedura business process reengineering wiąże się ściśle z rynkiem działania i obejmuje następujące etapy:

- rozpoznanie i wybranie rynku docelowego,
- wyodrębnienie i dostosowanie do tego rynku istotnych procesów,
- opracowanie mapy procesów i podprocesów odzwierciedlającej relacje pomiędzy istniejącymi i tworzonymi komórkami organizacji,
- opracowanie nowego lub wybór procesu pozwalającego na zaoferowanie wartości oczekiwanych przez klientów,
- ustalenie narzędzi pomiaru do oceny rezultatów wybranego procesu (np. rentowności przedsięwzięcia, cyklu wykonania zamówienia, terminowości przebiegu faz działania itp.),
- realizacja procedur,
- weryfikacja wybranego procesu poprzez samokontrolę (ocenę sprawności organizacyjnej i efektywności ekonomicznej) i zapoznanie się z opinią klienta, porównanie procesu z najlepszymi rozwiązaniami (benchmarking),
- projektowanie nowych lub dostosowanie działających procedur do zmian na rynku,
- kontrola i ocena efektywności nowego (zmienionego) procesu, weryfikacja, korekta,
- rekonstrukcja następnego istotnego procesu.

Przedmiotem reorganizacji powinny być zarówno procesy podstawowe jak i pomocnicze. Efektem głębokiej przebudowy organizacji (reengineeringu) są istotne zmiany w ciągu czynności składowych łańcucha wartości. Konsekwencją są zmiany w podziale kompetencji i przeniesienie ciężaru odpowiedzialności za wykonywanie zadań na najniższe szczeble organizacji, z preferencją delegowania uprawnień naczelnego kierownictwa na średni poziom kierowania. Reengineering prowadzi do wyszczuplenia struktur i skrócenia dróg przepływu informacji, ograniczenia funkcji kontrolnych oraz efektywnego wykorzystania nowoczesnych technologii.

Bardzo ważnym składnikiem organizacji zorientowanej marketingowo jest sprawny system informacji marketingowej.



Rys. 5.33. System informacji marketingowej

Źródło: Opracowanie własne

Stopień przekształceń organizacyjnych zależy od celów strategicznych określonych przez właściciela lub zarząd, możliwości finansowych oraz potencjału innowacyjnego tkwiącego w ludziach i zasobach rzeczowych.

Efektom zmiany organizacyjnej o charakterze globalnym (w skali przedsiębiorstwa) jest utworzenie holdingu. Podstawowym celem tworzenia holdingów jest rozwój przedsiębiorstwa. Może on przebiegać dwiema drogami:

- poprzez restrukturyzację wewnętrzną albo
- poprzez rozwój zewnętrzny.

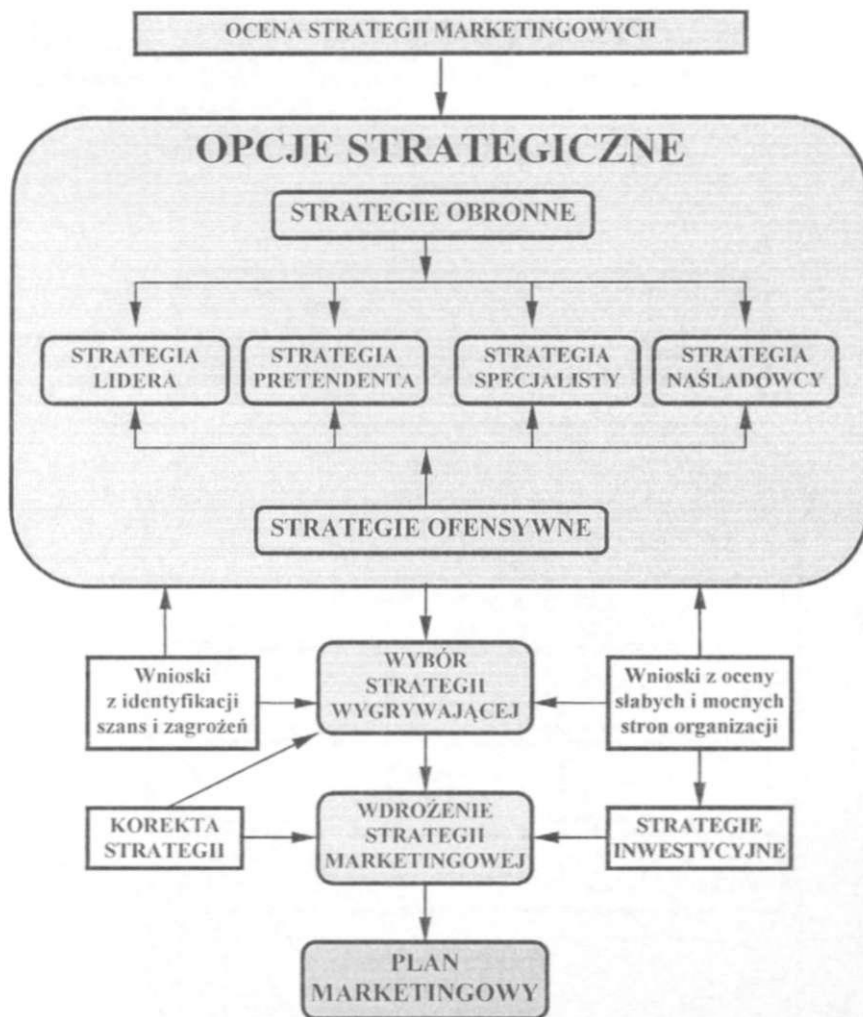
Oba rodzaje tworzenia holdingu cechują się zarówno zmianami o charakterze ilościowym (wzrost ilości podmiotów gospodarczych, kapitału itd.) jak i jakościowym (usprawnienie struktur organizacyjnych, zwiększenie efektywności ekonomicznej strategicznych jednostek gospodarczych, zdynamizowanie marketingu na rynkach docelowych itd.).

Budowanie holdingu jest procesem głębokiej restrukturyzacji, ma charakter rozwojowy i prowadzone jest w celu dostosowania organizacji do rynku. Utworzenie holdingu powinno przyczynić się do polepszenia „image” i podniesienia wartości rynkowej organizacji, a także usprawnienia działania tworzących go jednostek organizacyjnych. Holding można utworzyć poprzez przeprowadzenie **restrukturyzacji podmiotowej**. Dokonuje się tego przez prawne, organizacyjne (w tym menedżerskie i marketingowe) i ekonomiczne (w tym finansowe) przystosowanie przedsiębiorstwa do nowych warunków działania. **Natomiast restrukturyzacja przedmiotowa** pozwala na uczestniczenie przedsiębiorstwa w programach zatrudnienia nadwyżek siły roboczej. Podział firmy na względnie samodzielne podmioty gospodarcze umożliwia usprawnienie zbyt rozbudowanego. **Rozwój poprzez wzrost zewnętrzny** polega na wiązaniu się przedsiębiorstwa z innymi podmiotami gospodarczymi. W warunkach polskich, jednym z podstawowych argumentów przemawiających za tworzeniem grup kapitałowych w formie holdingów jest fakt, że umożliwiają one łagodzenie obciążenia podatkowego dzięki możliwości rozliczania się z budżetem państwa na podstawie bilansów skonsolidowanych (zob. szerzej: Rozdział III pt. Budowa przedsiębiorstwa gospodarki morskiej zorientowanego marketingowo).

#### **BLOK 10,11,12,13. OPCJE STRATEGICZNE, OCENA, WYBÓR I WDROŻENIE STRATEGII MARKETINGOWEJ**

Efektem budowy organizacji zorientowanej marketingowo jest skoncentrowanie się na domenach działania (strategicznym jednostkach biznesu), które rokuje największą efektywność ekonomiczną na wybranym rynku docelowym w określonej przez kierownictwo perspektywie działania. Na podstawie analizy otoczenia i oceny pozycji strategicznych jednostek biznesu i dynamiki rozwoju rynków docelowych określa się strategię marketingową, które zapewnić mają największą sprawność działania. Na konkurencyjnym rynku wybór najlepszej strategii marketingowej jest wynikiem kompromisu między oczekiwaniami właścicieli i kierownictwa a możliwościami organizacyjnymi i ekonomicznymi przedsiębiorstwa.

**Wybór strategiczny (wybór strategii wygrywającej)** polega na udzieleniu odpowiedzi na pytania - na jakim rynku (rynkach) docelowym ma działać przedsiębiorstwo, jaką ma zajmować pozycję na tym rynku. Projektowana strategia marketingowa ma na celu trwałe zabezpieczenie istnienia, rozwoju i rentowności przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach wielobranżowych o rozbudowa-



Rj s. 534. Procedura przejścia od koncepcji do działań strategicznych

Źródło: Opracowanie własne

nyci strukturach, w korporacjach międzynarodowych istnieje kilka poziomów kierowania, w których często powstają odpowiednie, specyficzne dla danego rynku koncepcje strategii. Dotyczy to szczególnie koncernów z samodzielnie planującymi filiami, przedsiębiorstw stanowiących grupę kapitałową lub holdingu-

#### BLOK 14. PLAN MARKETINGOWA

Plan marketingowy obejmuje określenie celów działania wynikających z analizy otoczenia i firmy oraz przyjętej strategii marketingowej, a także dobranie zasobów (ludzkich, materialnych, finansowych, czasu) niezbędnych do ich osiągnięcia, ustalenie kolejności i decyzję w kwestii sposobów użycia tych zasobów.



Rys. 5.35. Plan strategiczny i marketingowy w systemie zarządzania firmą

**Planowanie strategiczne** składa się z pięciu głównych elementów. Są to: analiza otoczenia, analiza przedsiębiorstwa, opcje strategiczne, wybór strategiczny i strategiczne programy.

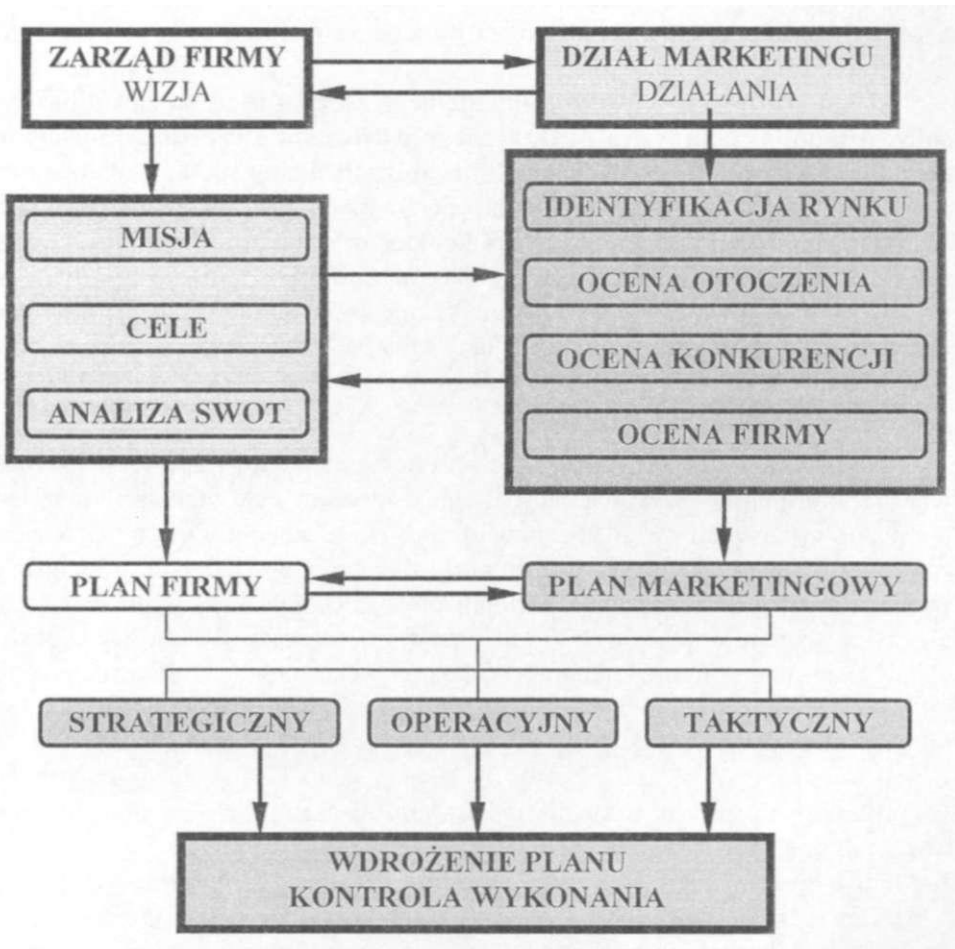
**Plan strategiczny jest dokumentem, w którym ujęte są zasadnicze zasoby, działania i etapy ich praktycznego wdrożenia niezbędne do osiągnięcia założonych celów strategicznych organizacji.** Plany strategiczne obejmują zagadnienia węzłowe dla planowania operacyjnego i taktyk marketingowych. Plan taktyczny obejmuje działania krótkookresowe realizowane przez część zasobów organizacji. Jego zadaniem jest skoordynowanie przedsięwzięć mających na celu szybką zmianę lub rozszerzenie rynku docelowego, zapobieżenie sytuacji kryzysowej, wykorzystanie nagłej zmiany (gustów, nastrojów, popytu) na rynku docelowym, przeciwdziałanie niespodziewanej akcji podjętej przez konkurentów.

**Plan marketingowy** obejmuje chronologicznie uszeregowane przedsięwzięcia, które należy wykonać, aby osiągnąć założone cele organizacyjne i ekonomiczne organizacji. W planie tym ujmuje się niezbędne do ich wykonania zasoby rzeczowe i finansowe oraz komórki i osoby odpowiedzialne za realizację wyznaczonych przedsięwzięć. Powinien on być skorelowany z planem strategicznym, planami operacyjnymi i taktycznymi organizacji. Właściwie skonstruowany plan marketingowy obejmuje działania związane z wszystkimi elementami marketingu-mix. Plany marketingowe mogą mieć charakter strategiczny, operacyjny lub taktyczny.

Poprawnie przeprowadzone planowanie marketingowe powinno obejmować poniższe etapy działania.

1. Analiza potencjału marketingowego polega na określeniu silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jego szans i możliwych zagrożeń ze strony otoczenia.
2. Identyfikacja rynku docelowego przejawia się w zbadaniu rynku potencjalnego i wyodrębnieniu z niego rynku działania organizacji.
3. Określenie celów marketingowych przejawia się w ustaleniu zadań możliwych do ujęcia w jednostkach pieniężnych (cele finansowe), jednostkach produkcji (cele rzeczowe) lub innych wymiarach (cele marketingowe, np. opanowanie wybranego rynku nabywców instytucjonalnych, rynku geograficznego).
4. Projekty działań rynkowych obejmują przedsięwzięcia związane z kreowaniem produktu, polityką cenową tworzeniem kanałów dystrybucji, sterowaniem promocją, reklamą i „public relations”, organizacją usług posprzedażowych.
5. Plan marketingowy jest uszeregowanym zespołem działań w czasie, obejmującym przedsięwzięcia i zasoby oraz terminy i osoby (komórki organizacyjne) odpowiedzialne za realizację wyznaczonych zadań.
6. Realizacja planu polega na wykonaniu przez wyznaczony zespół określonych w planie przedsięwzięć w ustalonym czasie i miejscu.





Rys. 5.36. Planowanie marketingowe w systemie zarządzania marketingowego

Źródło: Opracowanie własne

7. Kontrola wdrażania planu przejawia się poprzez nadzorowanie działań ujętych w planie marketingowym, kontrolowanie dokładności realizacji zaplanowanych przedsięwzięć oraz porównywanie wyników osiągniętych po wdrożeniu poszczególnych etapów planu z przewidywanymi założeniami (celami).

**Strategiczny plan marketingowy** obejmuje zespół działań długookresowych (3-5 i więcej lat) o charakterze globalnym, których celem jest opracowanie linii produktów, kanałów marketingowych, strategii cenowej i zespołu działań promocyjnych i reklamowych na dużym rynku docelowym. **Operacyjny plan marketingowy** zawiera działania marketingowe prowadzone za pomocą wyse-

lekcjonowanych zasobów i narzędzi na ograniczonym (regionalnym) rynku w krótkim czasie (około 1-2 lat). **Taktyczny plan marketingowy** obejmuje przedsięwzięcia stanowiące jedną kampanię. Ich celem może być szybkie wprowadzenie na rynek nowego produktu, wyprzedzenie działań konkurentów, podtrzymanie życia produktu, który znajduje się w schyłkowej fazie cyklu życia, przeciwdziałanie akcji zorganizowanej przez konkurentów itp.

**Kompletny plan marketingowy** powinien zawierać poniższe zagadnienia.

- **Analiza sytuacji** obejmuje ogólną ocenę otoczenia marketingowego firmy (ekonomicznego, społecznego, sytuacji w branży, pozycji i działań konkurentów, potencjału przedsiębiorstwa i jego pozycji na rynku, jego szans i zagrożeń).
- W zależności od obszaru i zakresu planu marketingowego oraz przewidywanego czasu wykonania, we wstępie określa się **cele** strategiczne, operacyjne lub taktyczne dotyczące utworzenia lub modyfikacji produktu, dotarcia do rynku lub osiągnięcia określonego udziału w rynku docelowym, uzyskania wzrostu sprzedaży lub zysku itp.
- **Koncepcja działania** zawiera postulaty dotyczące opracowania nowego typu towaru lub usługi, osiągnięcia konkretnego rynku docelowego (np. bank detaliczny zakłada opracowanie nowego typu kredytu i dotarcie z tym produktem do wyselekcjonowanych odbiorców instytucjonalnych, na przykład małych firm budowlanych).
- **Program (harmonogram) działań marketingowych** składa się z opisanych w skrócie najważniejszych działań i procesów marketingowych skorelowanych z zasobami i odniesionych do czasu ich wdrażania.

## BLOK 15. DZIAŁANIA MARKETINGOWE

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w konkurencyjnym otoczeniu różnią się między sobą stopniem elastyczności działania w pięciu następujących wymiarach:

- rynku docelowego.
- produktu.
- kanałów dystrybucji,
- promocji,
- ceny.

Cykl życia branży i rynku, struktura gałęzi i pozycja organizacji mają wpływ na zakres swobody przedsiębiorstwa w podejmowaniu działań marketingowych. W wyniku oszacowania przewidywanych efektów każdego przedsięwzięcia lub zastosowania kombinacji narzędzi marketingowych określa się takie posunięcia, które stanowią **strategiczną dźwignię przedsiębiorstwa** (strategie

leverage) i zapewniają najwyższą rentowność przedsięwzięcia. Należy uwzględnić fakt, że organizacje działające w sektorach schyłkowych mają bardzo małe możliwości manewru; te zaś, które funkcjonują w sektorach o wysokiej specjalizacji, mają szerokie możliwości manewru i uzyskiwania przewagi strategicznej.

W zależności od pozycji firmy na rynku można przyjąć następujące **strategie działania**:

- **w granicach jednego segmentu rynku** - rozwój produktu i oferty oraz programu marketingowego skierowane są na wybrany segment rynku;
- **w wielu segmentach rynku** - działania skierowane są do zróżnicowanych grup nabywców tworzących różne segmenty rynku, co pozwala na uzyskanie korzyści skali;
- **działania imitacyjne** - wprowadza się na rynek ofertę (produkt, markę) w taki sposób, aby zajęła pozycję podobną do oferty (marki) cieszącej się uznaniem nabywców;
- **strategia działania antycypacyjnego** - projektuje się ofertę lub nowy produkt z myślą o zmianie potrzeb lub struktury rynku docelowego;
- **strategie adaptacyjne** - ofertę dostosowuje się w miarę zmiany (rozwoju) rynku;
- **strategie defensywne** - wprowadza się nowe produkty (marki) - podobne do tych, które osiągnęły już sukces rynkowy.

Przedsiębiorstwo, które na podstawie badań marketingowych dokonało wyboru rynku działania i zidentyfikowało interesujące z ekonomicznego punktu widzenia segmenty rynku docelowego, musi różnicować swoją ofertę żeby utrzymać się w konkurencyjnym otoczeniu.

Przyjmuje się trzy **strategie efektywnego różnicowania**:

- **doskonałość operacyjna**, polegająca na dostarczaniu nabywcom dóbr o charakterze powszechnym - po konkurencyjnych cenach;
- **marketing w czasie rzeczywistym** - przejawiający się w bliskim kontakcie z klientami i opierający się na dokładnej znajomości ich potrzeb i szybkim dostosowywaniu się do wymagań rynku docelowego;
- **przywództwo w zakresie produktu** polegające na oferowaniu nabywcom nowoczesnych produktów i usług o wysokiej wartości użytkowej.

Uwzględniając liczbę zmiennych, w których firma może uzyskać przewagę konkurencyjną i skalę zakładanej strategii marketingowej należy brać pod uwagę cztery typy sektorów działania [Kotler, 1994, 271]:

- **sektor dużej skali**, w którym można uzyskać istotną przewagę konkurencyjną tylko w odniesieniu do nielicznych zmiennych;
- **sektor schyłkowy**, gdzie daje się wyselekcjonować nieliczne segmenty, w których można dążyć do uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- **sektor rozproszony**, kiedy są szanse na znaczne różnicowanie oferty, jednak nie ma możliwości znacznego zwiększenia udziału w rynku docelowym;

- **sektor o wysokiej specjalizacji**, w którym istnieją liczne i potencjalnie bardzo opłacalne możliwości różnicowania.



Rys. 5.37. Macierz wspomagająca decyzję o różnicowaniu oferty marketingowej

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie: Kotler, 1994, s. 271)

W celu niedopuszczenia do obniżenia sprzedaży i zmniejszenia się zysków stosuje się wszelkie instrumenty marketingowe w taki sposób, by zmienić klasyczny cykl życia produktu i przedłużyć jego funkcjonowanie na rynku. W tym celu już w chwili wprowadzania produktu na rynek należy przewidzieć jego cykl życia i prognozować przebieg (okresy i amplitudę) faz. Niezbędne jest również określenie i modyfikowanie parametrów kontrolnych, umożliwiających weryfikację osiągniętych wyników z założonymi celami i zadaniami. Odchylenia od ustalonych parametrów powinny z kolei być impulsem do modyfikowania narzędzi i działań marketingowych (regulowania cen, rozwinięcia kanałów dystrybucji, zmiany form promocji, doskonalenia metod reklamy). Skuteczny marketing-mix powinien prowadzić do przedłużenia funkcjonowania produktu na rynku nawet w przypadku osiągnięcia już fazy schyłkowej. Wprowadzenie produktu nowego należy wspierać szeroką akcją informacyjną o jego walorach. Trzeba umożliwić klientom zapoznanie się z jego cechami, eksponując te parametry, które przewyższają parametry oferowane przez produkty (firmy) konkurencyjne. W tym procesie może zaistnieć konieczność odkrycia konsumentom nieuświadomionych potrzeb lub możliwości. W przypadku oferowania nowego produktu odbiorcy instytucjonalnemu, może powstać potrzeba rozbudzenia u klienta chęci zwiększenia lub poprawienia jakości produkcji lub wykonywanych usług.

Wprowadzenie nowego produktu wiąże się zwykle z zastosowaniem nowej kombinacji instrumentów marketingu-mix. Natomiast w okresie zmniejszenia sprzedaży sprawny marketing prowadzi do „odmłodzenia” produktu i ponownego przejścia w fazę wzrostu i powtórzenia cyklu życia.

Organizacja realizująca konsekwentnie swoją strategię marketingową może podejmować następujące działania:

- dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów;
- wykorzystanie naturalnych zmian wielkości rynku docelowego;
- wprowadzenie nowych zastosowań towarów (usług);
- dążenie do opanowania nowych segmentów rynku;
- różnicowanie produktu;
- rozwijanie linii produktów;
- poprzez aktywną promocję i reklamę skłonienie do skorzystania z oferty nowych klientów i utrzymanie lojalności dotychczasowych kontrahentów;
- zachęcanie dotychczasowych klientów okazjonalnych do kontaktów systematycznych;
- uelastycznienie i różnicowanie cen;
- udrożnienie i rozwinięcie kanałów marketingowych;
- zwiększanie intensywności dystrybucji;
- penetracja pozycji bezpośredniego konkurenta;
- obrona aktualnej pozycji firmy na rynku spenetrowanym;
- szkolenie personelu i polityka kadrowa.

Skuteczność przyjętych działań marketingowych zależy w decydującym stopniu od kultury organizacji, przygotowania personelu do działania w warunkach konkurencyjnego otoczenia, jego zdolności do uczenia się i przystosowania się do zmieniających się potrzeb klientów. Umiejętność rozpoznawania potrzeb rynku i dostosowywania do nich oferty jest najważniejszą cechą personelu organizacji zorientowanej rynkowo.

## 5. Koncepcja strategii marketingowej polskiej gospodarki morskiej

Położenie nadmorskie jest dla każdego kraju czynnikiem dynamizującym wzrost ekonomiczny i postęp cywilizacyjny. Gospodarka morska mieści się w obu tych obszarach aktywności ludzkiej i jest w sposób naturalny wkomponowana w całość życia ekonomicznego państwa. Właściwie wykorzystana może stanowić jeden ze składników pobudzających wzrost gospodarczy i rozwój społeczny. Stworzenie wizji dla całej gospodarki morskiej jest niezwykle trudne ze względu na złożoność podmiotu. Można jednak postawić tezę, że **polaska gospodarka morska, a więc ta część gospodarki państwa, która zajmuje się wytwarzaniem towarów i świadczeniem usług związanych z wykorzystaniem morza i wybrzeża, ma szanse skutecznie konkurować na rynku międzynarodowym.**

**rodowym bez rozwiniętej protekcji państwa.** Dowodem na to jest fakt, że po utracie kontrahentów krajowych na rynku międzynarodowym utrzymały się stocznie wytwórcze i remontowe, a po zniknięciu z rynku ładunków polskiego handlu zagranicznego krajowi armatorzy byli w stanie zastąpić je ładunkami zagranicznymi. Powstali również nowi, prywatni armatorzy. Mimo znacznego spadku obrotów, porty znajdują sposoby na pozyskiwanie masy ładunkowej i utrzymanie kontaktu z rynkiem krajowym oraz międzynarodowym. Wokół portów i przedsiębiorstw żeglugowych powstało wiele nowych firm zajmujących się produkcją, uszlachetnianiem i obrotem towarowym. Bez dotacji państwa utrzymał się i poprawił swoją pozycję przemysł budowy i remontu statków. Powstały nowe, prywatne stocznie wytwórcze i remontowe. Na skalę lokalną rozwija się wydobywanie ropy naftowej. W rejonie wybrzeża aktywizuje się samorząd lokalny nieskrępowany ograniczeniami gospodarki nakazowej i rozwijają się usługi turystyczne. Wyraźnie osłabła jednak pozycja wielu przedsiębiorstw kooperujących z przemysłem okrętowym. Znacznie zmalały potencjał i efektywność ekonomiczna rybołówstwa dalekomorskiego, które napotyka coraz większe trudności w pozyskiwaniu taniego surowca. Rybołówstwo bałtyckie eksploatuje zasoby za pomocą przestarzałego sprzętu.

Gospodarka morska i wybrzeża ma jednak wciąż znaczne rezerwy w postaci potencjału ludzkiego. Nadbałtyckie położenie Polski sprzyja postulatowi, b) **misją polskiej gospodarki morskiej było łączenie interesów między Zachodem a Wschodem oraz intensyfikowanie rozwoju przemysłowego w rejonie aglomeracji portowych.** Przemawia za tym znajomość rynku wschodniego i doświadczenie kadr menedżerskich w kontaktach z partnerami zachodnimi utrzymywanych w okresie gospodarki nakazowej i w czasach transformacji gospodarczej. Dodatkowym atutem - z gospodarczego punktu widzenia - są atrakcyjne obszary położone w rejonach aglomeracji i portów w Gdańsku, Gdyni, Szczecinie i Świnoujściu pozwalające na podejmowanie inwestycji przemysłowych, a także tereny w innych miejscach na wybrzeżu, gdzie można rozwijać usługi rekreacyjne i turystyczne.

#### SILNE STRONY

Do atutów przedsiębiorstw polskiej gospodarki morskiej należy ich duża zdolność przystosowania do zmiennych warunków otoczenia i do działania na konkurencyjnym rynku bez protekcyjnej ochrony państwa. Polski przemysł remontu statków dorównuje pod względem technologicznym wytwórniom Europy zachodniej. Stocznie wytwórcze utrzymują na rynku międzynarodowym piątą lokatę, a remontowe są silnymi konkurentami stoczni remontowych działających w Unii Europejskiej. Stocznie wytwórcze opanowały technologię wytwarzania jednostek najbardziej skomplikowanych pod względem technologicznym - gazowców, samochodowców czy tankowców z podwójnym dnem. Stocznie remontowe oprócz remontów podejmują się przebudów tak skomplikowa-

nych statków jak promy pasażersko-towarowe, statki do przewozu płynnej siarki. Budują również nietypowe konstrukcje wielkogabarytowe oraz nowe jednostki, w tym - małe promy pasażersko-samochodowe, holowniki, statki szkolno-badawcze, pogłębiarki, doki. Gdańska Stocznia Remontowa podjęła prace dla górnictwa morskiego. Istnieją warunki do funkcjonowania stoczni prywatnych. Polscy armatorzy skutecznie konkurują na rynku międzynarodowym. Powstają nowe przedsiębiorstwa armatorskie. Porty rozwinęły działania poprawiające drożność przepływu towarów. Wokół nich powstały liczne firmy wspomagające dystrybucję towarów. Mimo znacznych trudności przedsiębiorstwa rybołówstwa dalekomorskiego kontynuują połowy na Morzu Ochockim i w rejonie Północnego Pacyfiku, a armatorzy bałtyccy pozyskują surowiec w polskiej wyłącznej strefie ekonomicznej.

#### SLABE STRONY

Poważną słabością wielu przedsiębiorstw gospodarki morskiej jest niska rentowność (zob. tabela) i brak środków na szybkie odtworzenie zużytego technicznie i moralnie majątku trwałego. W przypadku transportu morskiego i rybołówstwa poważnym mankamentem jest wysoki średni wiek jednostek. Na przykład przeciętny wiek statków eksploatowanych przez polskich armatorów wynosi około 17 lat. Bardzo zróżnicowany jest wiek jednostek w przedsiębiorstwach żeglugi promowej. Obok jednostek ponad dwudziestoletnich połączenia promowe obsługuje liczący trzy lata prom „Polonia” (eksploatowany przez Unity Line) oraz nowy szybki katamaran „Boomerang” (własność Polskiej Żeglugi Bałtyckiej). Największe firmy żeglugowe nie mają jednak środków finansowych na utrzymanie stanu floty i na podstawie prognozy możliwości ekonomicznych firm żeglugowych należy zakładać, że w najbliższym czasie liczba statków będzie się systematycznie zmniejszała. W krytycznej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa rybołówstwa dalekomorskiego, które tracą dostęp do surowca i nie mają możliwości zmiany swych funkcji, które pozwalałyby na utrzymanie zatrudnienia. Jedynie Dalmor dysponuje w centrum Gdyni zagospodarowanymi terenami portowymi, które stanowią zaplecze floty i pozwalają na dywersyfikację oferty w miarę utraty dochodów z działalności połowowej. Porty morskie ograniczają się w zasadzie do spełniania funkcji dystrybucyjnych. Dalszych usprawnień organizacyjnych i technologicznych wymagają stocznie wytwórcze i remontowe. Brak przejrzystej koncepcji przekształceń własnościowych w gospodarce morskiej i programu prywatyzacji sprawia, że podejmowane przez kierownictwa przedsiębiorstw gospodarki morskiej działania są ograniczane do działań krótkofalowych. Pozbawione są więc charakteru strategicznego. Poważnym mankamentem jest stan polskiego systemu bankowego, który nie posiada środków do wspierania dużych projektów o długich cyklach realizacji.

Tabela 5.48. Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw gospodarki morskiej w 1997 r.

PRZEDSIĘBIORSTWO	Przy cbod tys. zł	Zysk brutto tys. zł	Zysk netto tys. zł	Zatrudnienie
Stocznia Szczecińska	2 110 758	32 807	26 792	8 355
Stocznia Gdynia	1 201 534	78 292	51 686	7 852
Polska Żegluga Morska	1 015 956	-29 934	-29 934	3 600
Port Gdynia Holding	473 400	61 655	35 588	4 197
POL-Atlantic, Gdynia	389 703	-231	-231	73
Zarząd Portu Szczecin-Swin.	318 000	27 500	15 700	4 206
Gdańska Stocznia Remontowa	292 362	15 172	7 172	2 663
Polska Żegluga Bałtycka	192 646	-15 532	-15 598	1 499
Stocznia Północna	224 400	-2 300	-2 300	1 570
PPDiUR Odra Świnoujście	184 573	-13 197	-13 197	1 783
Dal mor	183 922	-18 707	-19 403	1 786
Euroafrica	173 564	1 662	1 118	257
Stocznia Gdańska w upadłości	168 000	-303 000	-303 000	2 125
POL-America	162 053	346	329	232
POL-Levant	151 940 !		-	132
PSM C. Hartwig Gdynia	110 609	8 142	3 430	322
Szczecińska Si Rem. Gryfia	109 004	20 618	19 184	1 628
Wilbo Seatbod	106614	21 779	5 385	710
Zarząd Portu Gdańsk	84 700	12 800	6 000	444
Petrobaltic	81 845	5 764	3 457	458
Bałtycki Terminal Kontenerowy	77 931	13 122	7 393	548
Nauta	77 931	4 244	3 321	994
Towimor	70 200	3 200	1 920	257
Polskie Linie Oceaniczne	69 724	5 370	4 453	215

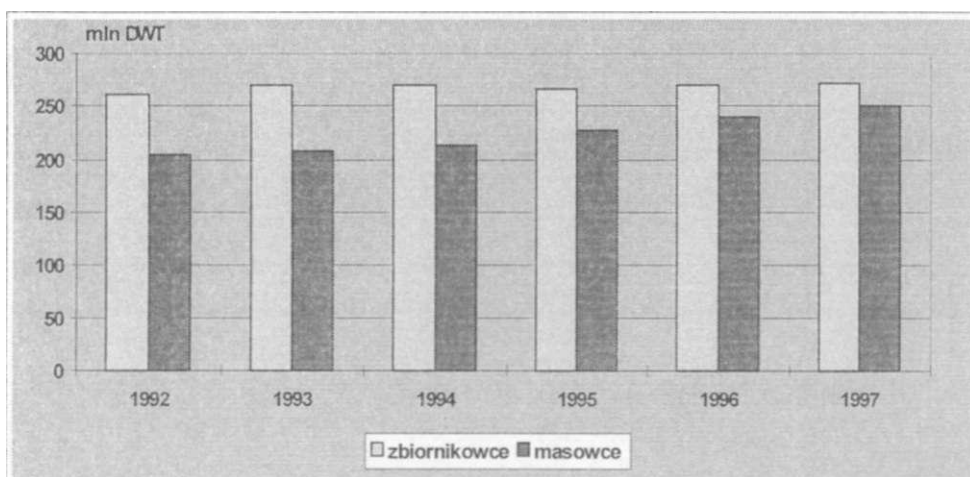
Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych przedsiębiorstw gospodarki morskiej)

## ZAGROŻENIA

Do poważnych zagrożeń występujących w otoczeniu gospodarki morskiej należy utrzymujący się w krajach zachodnich protekcyjizm. Mimo podjętych zobowiązań o konieczności zniesienia nieuczciwej konkurencji w krajach Unii Europejskiej w dalszym ciągu funkcjonuje aktywny protekcyjizm wspierający działalność przemysłu okrętowego, żeglugi i rybołówstwa oraz przemysłu „off shore” (eksploatacji zasobów naturalnych spod dna morskiego). W przemyśle **budowy** statków utrwaliła się dominacja producentów z Dalekiego Wschodu i nie przewiduje się istotnej zmiany podziału rynku. Na rynku remontów jednostek nasiliła się konkurencja, przez co wzrósł się popyt na usługi tanie lecz wysokiej jakości. Na rynku żeglugowym natomiast będzie utrzymywała się w dalszym ciągu bardzo agresywna konkurencja wynikająca ze znacznej przewagi podaży tonażu nad popytem na przewozy ładunków masowych i drobnic} nie-



skonteneryzowanej, głównie stali. Armatorzy osłabieni są długotrwałym utrzymywaniem się niskich stawek frachtowych. Rybołówstwo dalekomorskie będzie miało coraz większe trudności w pozyskiwaniu surowca w obcych strefach ekonomicznych. W przypadku stowarzyszenia z Unią Europejską rybołówstwo bałtyckie zagrożone będzie wejściem na polskie akweny armatorów z krajów UE dysponujących nowoczesnymi technologiami połowu ryb. Przewiduje się, że konsekwencją otwarcia polskiej wyłącznej strefy ekonomicznej (EEZ) będzie przełowienie znajdujących się tu zasobów fauny morskiej. Zagrożeniem dla portów polskich jest konkurencja portów ze wschodnich landów Niemiec i dynamicznie rozwijających się portów wschodnich krajów nadbałtyckich oraz rozwój połączeń lądowych z dużymi portami oceanicznymi (Hamburgiem, Bremerhaven, Antwerpią, Rotterdamem). Porty polskie funkcjonują na uboczu wielkich szlaków morskich, a więc na zapleczu portów oceanicznych. Brak perspektyw na szybkie usprawnienie lądowej i wodnej infrastruktury komunikacyjnej znacznie pogarsza szanse na poprawę połączeń portów z rynkiem wewnętrznym.



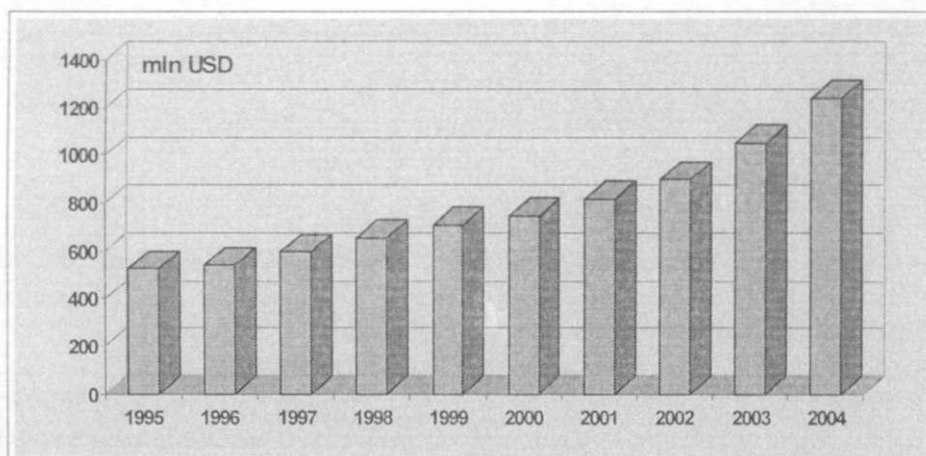
Rys. 5.38. Zmiany w tonażu zbiornikowców i masowców w latach 1992-1997

Źródło: World Fleet Statistics 1997, Lloyd's Register of Shipping, London 1998

## SZANSE

Podstawową szansą dla zwiększenia aktywności przedsiębiorstw gospodarki morskiej jest stabilizacja prawa w wyniku wejścia w życie ustaw regulujących działalność portów i przystani morskich, żeglugi oraz administracji morskiej. Nowe możliwości dla wielu firm i regionów nadmorskich pojawią się z chwilą stowarzyszenia Polski z Unią Europejską. Przemysł budowy i remontu statków będzie mógł funkcjonować wtedy na takich samych warunkach, na jakich działają podobne stocznie w krajach UE. Szansą dla stoczni wytwórczych

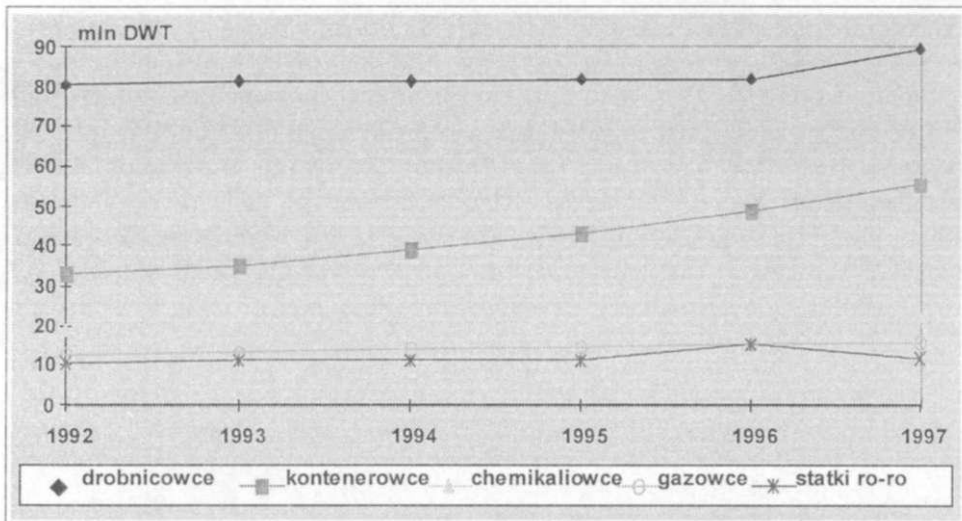
upatrywać należy w optymistycznych prognozach rozwoju rynku, w których zakłada się, że sprzedaż polskich stoczní będzie systematycznie rosła (zob. wykres). Koreańskie Stowarzyszenie Okrętowców KSA prognozuje, że do końca 2000 roku zapotrzebowanie roczne na statki utrzyma się na poziomie 24,9 mln CGT, a w latach 2001-2005 popyt na nowe jednostki będzie wynosił około 22,7 mln CGT rocznie. Podobne szacunki zawarte są w prognozach opracowanych przez Zrzeszenie Okrętowców Japońskich SAJ. Warunkiem poprawy rentowności polskiej floty handlowej jest wzrost stawek frachtowych oraz utworzenie „drugiego rejestru”, który umożliwi działanie armatorów polskich na zasadach obowiązujących w żegludze światowej. Dla przedsiębiorstw zajmujących się połowami i przetwórstwem ryb korzystna będzie zmiana struktury diety polskich konsumentów w kierunku wzrostu konsumpcji ryb na rynku krajowym oraz zwiększenie popytu na polskie wyroby na rynku międzynarodowym. Utrzymuje się zainteresowanie inwestorów krajowych i zagranicznych obszarami portowymi i nadmorskimi. W 1997 roku, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową zaliczył do najbardziej atrakcyjnych dla inwestorów regionów i dużych miast na wybrzeżu Gdańsk, Gdynię i Szczecin. Wśród atrakcyjnych miast średniej wielkości wymienia: Sopot, Kołobrzeg, Świnoujście oraz położone blisko Szczecina Police. Pomyślnie są efekty działania Wolnego Obszaru Celnego w Szczecinie i Gdańsku. Prognozuje się stały wzrost krajowej produkcji przemysłowej i wymiany handlowej co powinno korzystnie wpłynąć na wzrost masy towarowej w portach.



Rys. 5.39. Przychód i prognozowana sprzedaż polskich stoczní wytwórczych

Źródło: Opracowanie własne (na podstawie danych i prognoz Stoczní Szczecińskiej i Stoczní Gdynia oraz Hansa-Schiffahrt-Schiffbau-Hafen. IV, 1998)

Na podstawie analizy wewnętrznej oraz otoczenia polskiej gospodarki morskiej można obronić tezę, że nadmorskie położenie państwa stanowi czynnik akcelerujący wzrost gospodarczy i rozwój społeczny. Transformacja gospodarcza zmieniła jednak w sposób istotny warunki funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarki morskiej i w związku z tym istnieje konieczność wytyczenia nowej strategii rozwojowej uwzględniającej realia otoczenia rynkowego. Aktualnie są przesłanki, by porty morskie i ich najbliższe otoczenie stały się autentycznymi biegunami wzrostu gospodarczego dynamizującymi rozwój regionów. Konieczne stało się odejście do pasywnego funkcjonowania w ramach strategii przetrwania.



Rys. 5.40. Zmiany w tonażu wybranych typów statków w latach 1992-1997

Źródło: World Fleet Statistics 1997, Lloyd's Register of Shipping, London 1998

Przedsiębiorstwa gospodarki morskiej powinny skoncentrować się na realizacji strategii ofensywnego specjalisty. W walce o rynek należy również korzystać z taktyk stosowanych przez pretendenta i liderów rynkowych oraz technik zawartych w pakiecie strategii defensywnych.

Celem strategicznym każdego z przedsiębiorstw gospodarki morskiej oraz administracji zarządzającej terenami nadmorskimi jest koncentracja na rynkach i produktach przynoszących najwyższą wartość dodaną w danych warunkach działania. Nie oznacza to rezygnacji z różnicowania oferty. Jednak ze względu na ograniczone środki należy skupić się na dywersyfikacji koncentrycznej. Ze względu na posiadany majątek i specyfikę działania, możliwości różnicowania oferty przez przedsiębiorstwa gospodarki morskiej i firmy działające na wybrzeżu są w wielu przypadkach znacznie ograniczone. Jednak stocznie re-

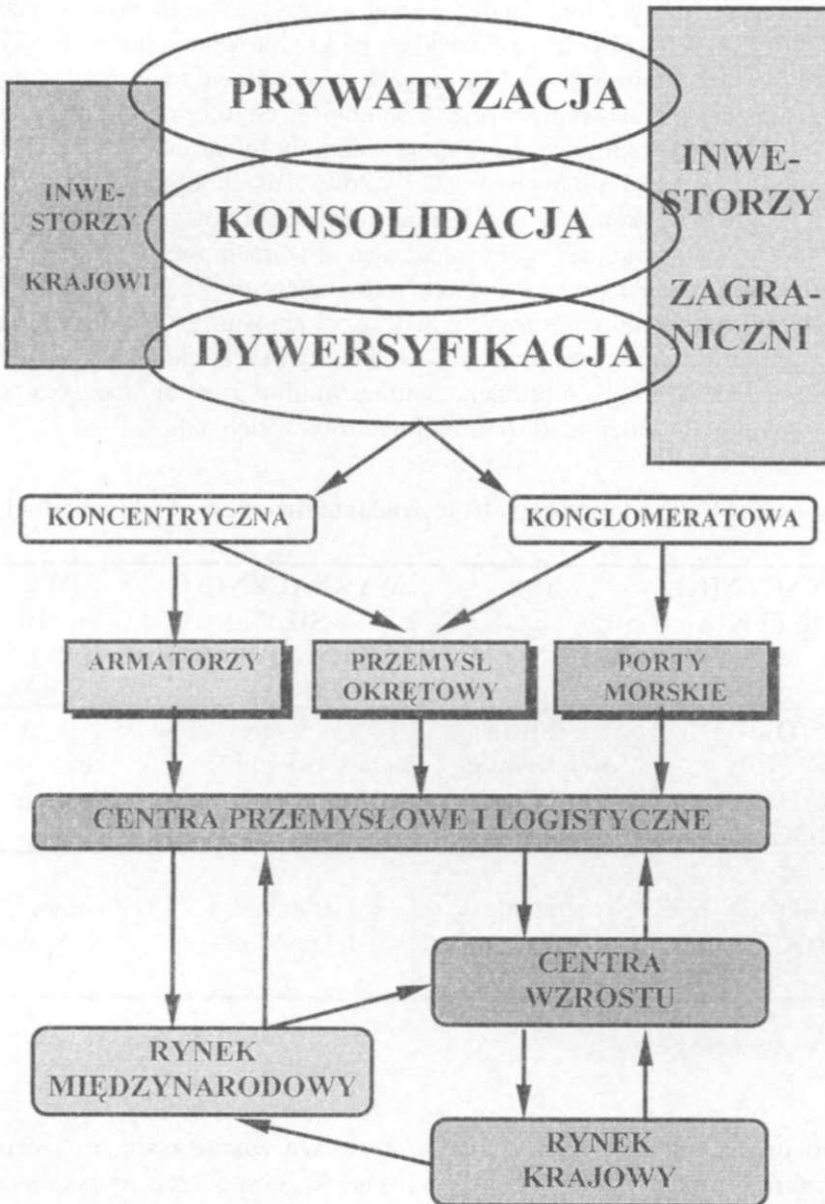
montowe mogą wykorzystywać swoje zasoby nie tylko do remontów jednostek, ale także do produkcji statków i innych konstrukcji stalowych. Stocznie wytwórcze posiadają już odpowiednią wiedzę marketingową i doświadczenie w penetracji rynku oraz takie zasoby, które pozwalają na kształtowanie optymalnego ekonomicznie portfela kontraktów. Floty rybackie i handlowe mają bardzo ograniczone możliwości różnicowania swojej działalności. Statki przystosowane są do połowów określonego surowca, a armatorzy statków towarowych dysponują tonażem przystosowanym do wybranych rynków. Takich ograniczeń nie mają porty, które powinny skoncentrować się na rozwinięciu nowych funkcji poprzez dywersyfikację konglomeratową. Powstanie na obszarach portów nowoczesnych centrów logistycznych i przemysłowych może znacznie podwyższyć efektywność ekonomiczną terenów portowych, zwiększyć ich wartość i zwiększyć atrakcyjność regionu dla kolejnych inwestorów. Jak wynika z badań rynkowych podobnych rozwiązań w innych portach, centra stymulują rozwój otoczenia gospodarczego nawet w promieniu 200-300 kilometrów w głąb lądu.

Tabela 5.49. Postulowane strategie działania firm gospodarki morskiej

WYZNACZNIKI OTOCZENIA	(S) SILNE STRONY ORGANIZACJI	WYZNACZNIKI SIŁY RYNKOWEJ FIRMY	(W) SŁABE STRONY OR- GANIZACJI
(O) SZANSE ORGANIZACJI W OTOCZENIU	strategie ofensywnych specjalistów	strategie ofensywne	strategie pretendentów
(T) ZAGROŻENIA W OTOCZENIU	strategie liderów	strategie defensywne	strategie naśladowców

Źródło: Opracowanie własne

**Strategie ofensywnych specjalistów muszą zostać wsparte szerokimi działaniami o charakterze organizacyjnym.** W gospodarce morskiej należy szybko dokończyć proces prywatyzacji. W takich dziedzinach jak żegluga, rybołówstwo dalekomorskie, przemysł budowy i remontu statków trzeba dążyć do szeroko pojętej konsolidacji, w którą zaangażowane zostaną również instytucje finansowe. W celu wyeliminowania wewnętrznej konkurencji dużych portów morskich trzeba wykreować model koordynacji strategii rozwojowych oraz kooperacji w sferze działań marketingowych.



Rys. 5.41. Koncepcja ideowa strategii polskiej gospodarki morskiej

**Strategie ofensywne wymagają znacznego wsparcia inwestycyjnego.**

Proces prywatyzacji, konsolidacji i koordynacji aktywności gospodarczej przedsiębiorstw gospodarki morskiej powinien zostać skorelowany z działaniami zmierzającymi do zaangażowania silnych inwestorów strategicznych - pasywnych i aktywnych. Działania konsolidacyjne powinny zmierzać do tworzenia powiązań z przedsiębiorstwami funkcjonującymi poza obszarem gospodarki morskiej i instytucjami finansowymi (firmy ubezpieczeniowe, banki). Taka strategia sprzyjać będzie dywersyfikacji działalności firm gospodarki morskiej i uodporni je na wpływy wahań koniunkturalnych. Utworzenie centrów logistycznych i przemysłowych w dużych portach morskich przyciągnie kapitał zachodni zainteresowany rynkami wschodnimi i zainteresuje rynkiem polskim kontrahentów ze wschodu. Pozwoli również na zwiększenie efektywności ekonomicznej obszarów portowych <sup>8</sup>.

**Tabela 5.50. Harmonogram działań strategicznych w polskiej gospodarce morskiej do 2015 r.**

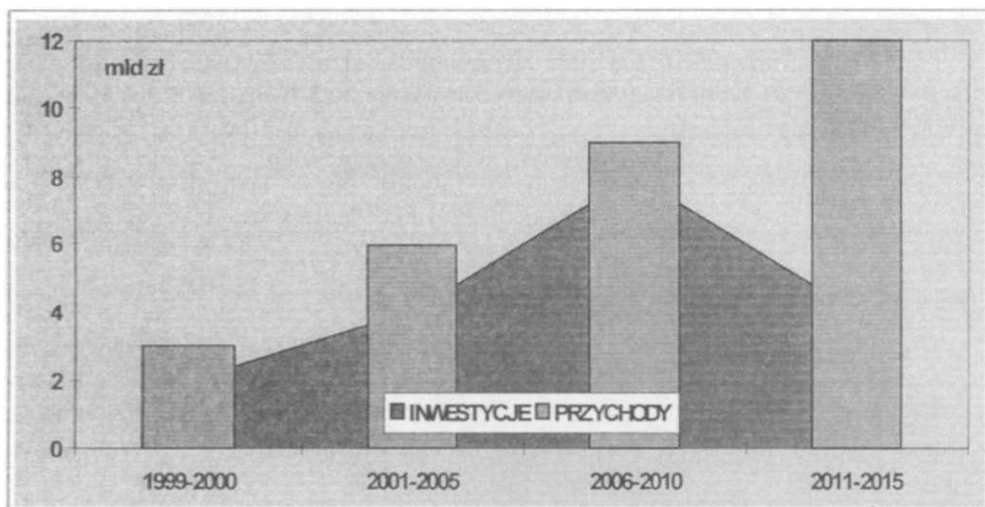
Działanie strategiczne	Prognozowany termin realizacji				Obszar działań strategicznych
	Do 2000	2001-2005	2006-2010	2011-2015	
PRYWATYZACJA					przedsiębiorstwa państwowe
KONSOLIDACJA					armatorzy, przemysł okrętowy, porty morskie
MODERNIZACJA					armatorzy, stocznie, porty morskie
DYWERSYFIKACJA KONCENTRYCZNA					armatorzy, stocznie, porty morskie
DYWERSYFIKACJA KONGLOMERATOWA					porty morskie
KOOPERACJA					przemysł okrętowy, porty morskie
KOORDYNACJA STRATEGII					porty morskie

Źródło: Opracowanie własne

Wymienione działania powinny zostać zrealizowane w tempie umożliwiającym zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw gospodarki morskiej

Na przykład w Antwerpii na terenach portowych zainwestowano w latach 1985-1995 około 380 mld franków belgijskich w wyniku czego w ciągu dziesięciu lat odnotowano wzrost wartości dodanej z obszarów uprzemysłowionych z 80 mld franków belgijskich (w 1985 r.) do około 155 mld franków belgijskich (w 1995 r.) Źródło: Hinterland Antwerp 3rd/4th quarter 1997.

przed stowarzyszeniem Polski z Unią Europejską. Dlatego w pierwszym rządzie trzeba zakończyć ich prywatyzację. Powinny towarzyszyć temu działania modernizacyjne i konsolidacyjne. Równoległe należy podjąć przedsięwzięcia prowadzące do dywersyfikacji koncentrycznej. Procesem długofalowym będzie rozwinięcie dywersyfikacji konglomeratowej. Tak obszerny program wymaga czasu i znacznych nakładów finansowych. Tylko na odmłodzenie floty handlowej potrzeba w najbliższych dziesięciu latach około 200-300 mln USD. Około jednej trzeciej tej kwoty powinno się zainwestować w utrzymanie potencjału rybołówstwa dalekomorskiego. Nie mniejszych nakładów wymaga modernizacja stocznii i zakładów z nimi kooperujących. Szacuje się, że na dostosowanie technologii produkcji statków w stoczniach i zapleczu kooperacyjnym do poziomu istniejącego w Unii Europejskiej potrzeba około 600 mln USD.



**Rys. 542. Prognozowana wartość inwestycji w rozwój funkcji przemysłowych i logistycznych portów oraz szacowane przychody osiągnięte w wyniku podjętych inwestycji**

**Źródło:** Opracowanie własne

Podobnej skali wydatki należy szacować w przypadku podjęcia decyzji o zmianie funkcji obszarów portowych (nie uwzględniając koniecznych nakładów na rozwój infrastruktury łączącej porty z rynkiem krajowym i międzynarodowym). Przyjmując, że tereny, na których spełniane będą funkcje przemysłowe i logistyczne powinny zajmować w przyszłości około jednej trzeciej powierzchni obszarów znajdujących się obecnie w zarządach portów, można prognozować, że w ciągu najbliższych dwudziestu lat na rozwój tych funkcji wydatkować trzeba będzie od około 12 do 18 miliardów złotych. Nakłady finansowe powinny zostać przeznaczone na branże o najwyższej rentowności - przemysł chemiczny i przetwórstwo ropy naftowej, produkcja energii elektrycznej i ciepłej, przemysł

elektromaszynowy i samochodowy, przetwórstwo artykułów spożywczych. Rozwój nowych funkcji realizowanych na obszarach portowych pozwoli na utrzymanie zatrudnienia zmniejszającego się w wyniku coraz większej mechanizacji i automatyzacji typowych prac przeładunkowych wykonywanych obecnie w ramach funkcji dystrybucyjnych portów. Biorąc pod uwagę powyższe założenia, intensywny rozwój gospodarki morskiej i regionów nadmorskich może dokonywać się jedynie w przypadku stworzenia korzystnych warunków do przepływu kapitału inwestycyjnego ze źródeł zewnętrznych. Na podstawie oceny efektywności podobnych przedsięwzięć w portach europejskich, w przypadku podjęcia inwestycji prowadzących do rozwoju funkcji przemysłowych i logistycznych portów w proponowanej skali, można prognozować wzrost przychodów z obszarów przemysłowo-portowych z około 3 miliardów zł w latach 1999-2000 do około 12 miliardów złotych w latach 2011-2015. Jednocześnie należy zakładać, że w sposób zasadniczy zmieni się struktura zawodowa siły roboczej na korzyść personelu o wyższych kwalifikacjach (projektantów, informatyków, operatorów ciągów technologicznych, specjalistów marketingu). W konsekwencji wzrośnie przeciętne wynagrodzenie oraz popyt efektywny na lokalnych rynkach dóbr i usług konsumpcyjnych.



## PODSUMOWANIE

W epoce globalizacji gospodarki organizacje gospodarcze i niedochodowe zmuszone są do zachowań dostosowanych do zmian w otoczeniu. Czasami, aby usprawnić komunikację z rynkiem, wystarcza aktywizacja promocji, modyfikacja procesu obsługi klienta, unowocześnienie produktu lub usprawnienie kanału marketingowego. W wielu przypadkach trzeba jednak podejmować działania bardziej złożone, polegające na częściowej reorganizacji firmy pod kątem rozwijającego się rynku działania, a czasami konieczne staje się dokonanie głębokiej przebudowy struktur i procesów. Każde z tych działań niesie ze sobą wymierne koszty i skutki ekonomiczne, wiąże się ze zmianą technologii i kultury organizacji. Dążenie do minimalizacji niepowodzeń w działaniach kierowniczych wymaga, by podjęcie przedsięwzięć modernizujących organizację i współpracę z otoczeniem rynkowym poprzedzone zostało opartą na podstawach naukowych analizą działającej organizacji i otoczenia, a szczególnie rynków docelowych. Konieczne jest, by procesy projektowania podporządkowane zostały sprawdzonym procedurom zawierającym możliwie kompletny zestaw działań uwzględniających postulaty prakseologiczne.

Dziesięcioletni okres transformacji spowodował, że system rynkowy w Polsce ma swoją specyfikę polegającą na znacznej turbulencji otoczenia, na którą duży wpływ ma zmienność prawa oraz niestabilne otoczenie polityczne i społeczne. Ze względu na ograniczony zakres przekształceń własnościowych wciąż jeszcze dominuje sektor państwowy, którego działanie uzależnione jest w znacznym stopniu - nie od mechanizmów rynkowych, ale od decyzji urzędników. Badania naukowe dowiodły, że na otwartym rynku mało przydatne są doświadczenia wyniesione z okresu funkcjonowania gospodarki nakazowej. W okresie transformacji gospodarczej firmy działające tylko na rynku wewnętrznym mogą ograniczyć się do identyfikacji znanych sobie rynków działania. W sprawnym działaniu przedsiębiorstw gospodarki morskiej występują dodatkowe trudności wynikające z faktu, że spełniają one swe zadania na rynku międzynarodowym, natomiast działają według reguł ustalanych dla warunków lokalnych. Właśnie w przedsiębiorstwach gospodarki morskiej działających praktycznie na otwartym i konkurencyjnym rynku zachodzi potrzeba projektowania i wdrażania strategii marketingowych dostosowanych do międzynarodowych rynków docelowych. Przeprowadzone badania źródłowe, mimo znacznej złożoności i różnorodności obszaru badawczego, pozwoliły na identyfikację cykli życia rynku, branży, przedsiębiorstwa i produktu oraz ustalenie prawidłowości pozwalających na uogólnienia o charakterze uniwersalnym. Mimo zróżnicowania czynników endogenicznych i obszarów egzogenicznych opracowano względnie icdnolitą metodykę projektowania strategii marketingowej.

Celem podjętej pracy naukowej było opracowanie metodyki projektowania i wdrażania strategii marketingowych w przedsiębiorstwach gospodarki morskiej w warunkach transformacji gospodarczej.

Realizując postawiony cel w pracy wykonano następujące przedsięwzięcia.

1. Dokonano wzbogacenia zestawu znanych i sprawdzonych narzędzi badawczych stosowanych w naukach o zarządzaniu oraz ekonomii. Aby osiągnąć założony cel badań i zweryfikować hipotezy badawcze dokonano modyfikacji niektórych narzędzi niezbędnych do identyfikacji i naukowego opisu obszarów gospodarki morskiej oraz zachodzących w nim zjawisk związanych z zarządzaniem i marketingiem.
2. Dla usprawnienia badań dokonano systematyki gospodarki morskiej i marketingu. Wyodrębniono i zdefiniowano funkcje marketingu, dzięki czemu możliwe stało się rozbudowanie podstaw metodologicznych badań marketingowych. Wzbogacono też zestaw zasad zarządzania marketingowego oraz dowiedziono, że pod wpływem zmian w otoczeniu rynkowym nastąpiło przekształcenie strategii przedsiębiorstw od formuły koncepcyjnej do prakseologicznej, a zarządzanie strategiczne organizacją (firmą, instytucją) odpowiada obecnie zarządzaniu marketingowemu.
3. Na podstawie analizy zachowań badanych organizacji i ich otoczenia przeprowadzono weryfikację naukową dotychczasowego modelu otoczenia złożonego z grup wpływu oraz organizacji opartej na technologiach; dokonano wyodrębnienia czynników pogranicza, których rozpoznanie i znajomość w istotnym stopniu decyduje o utrzymaniu pozycji i siły konkurencyjnej firmy na rynku docelowym.
4. W pracy przeprowadzono krytykę naukową tradycyjnego, technologicznego rozumienia ciągu gospodarczego jako zbioru operacji technicznych od wydobycia surowca poprzez jego przetwórstwo do wykonania produktu końcowego. Na podstawie obserwacji zachowań przedsiębiorstw na współczesnym rynku udowodniono tezę, że ciąg gospodarczy jest celowo zorganizowanym zespołem procesów organizatorskich przebiegających w otoczeniu społecznym i realizowanych przez podmioty gospodarcze w taki sposób by zaspokoić popyt rynku docelowego.
5. Efektem badań jest wprowadzenie nowego pojęcia - ciąg marketingowy, który funkcjonuje w układzie przestrzennym i składa się z producenta, pośrednika i odbiorcy. W ciągu tym odbiorca może spełniać również rolę producenta i pośrednika, a każdy z elementów tego układu może być klientem czyli tworzyć rynek. Na bazie przykładów rynkowych wykazano również możliwość ożywienia nie tylko cyklu życia produktu ale także rynku, branży i organizacji.
6. Efektem prowadzonych badań jest ustalenie ścieżek przekształceń organizacyjnych mających na celu budowę przedsiębiorstwa zorientowanego markę-

tingowo. Wskazano wiele wariantów, począwszy od prostej reorganizacji poprzez restrukturyzację i business process reengineering, aż po budowę organizacji holdingowej. Zwrócono uwagę na konieczność kształtowania kultury przedsiębiorstwa w trakcie tworzenia firmy zorientowanej marketingowo.

7. Na podstawie opracowań teoretycznych usystematyzowano najnowszą wiedzę dotyczącą strategii marketingowych rozproszoną dotąd w różnych opracowaniach. W oparciu o dokonaną systematykę problemu i przeprowadzonych badań własnych zachowań przedsiębiorstw gospodarki morskiej opracowano metodykę projektowania i wdrażania strategii marketingowych w gospodarce morskiej oraz zilustrowano sposoby wdrożenia wyodrębnionych strategii na reprezentatywnych przykładach.
8. Uogólnienie badań źródłowych i literaturowych znalazło swój wyraz w opracowaniu procedury budowy optymalnej strategii marketingowej;
9. Opracowano koncepcję strategii polskiej gospodarki morskiej, której istota polega na wykorzystaniu nadmorskiego położenia Polski do stworzenia obszarów o dużej aktywności gospodarczej, które stanowić będą centra wzrostu dynamizujące wzrost gospodarczy w promieniu 200-300 km.

W dobie dostosowywania Polski do rozwiązań obowiązujących w Unii Europejskiej istotnym walorem niniejszej pracy jest możliwość adaptacji przyjętej metodyki i wyników badań w tych dziedzinach i przedsiębiorstwach, które działają lub będą funkcjonować w warunkach rynku otwartego. Zaproponowana w pracy metodyka i procedura mają więc w znacznym stopniu charakter uniwersalny i mogą zostać zastosowane również w przedsiębiorstwach działających poza gospodarką morską. Stanowią więc szczególnie propozycję dla praktyków, menedżerów i doradców. Powinny one ułatwić im projektowanie, konstruowanie i dochodzenie do najlepszej, wygrywającej strategii marketingowej. Stosowanie w praktyce zaproponowanej metodyki i procedury może przyczynić się do zmniejszenia ryzyka błędu w formułowaniu wizji i misji organizacji, określaniu celów strategicznych, operacyjnych i taktycznych, analizie otoczenia i organizacji, wreszcie wyborze strategii marketingowej i sposobów jej wdrażania.

## LITERATURA

- ADAMIECKI K.: O nauce organizacji. Wybór pism. PWE, "Warszawa 1970.
- ANDRUSZKIEWICZ W.: Problemy ekonomicznej efektywności rozwoju polskich portów morskich w świetle wymagań obsługi nowoczesnej floty transportowej. Wydawnictwo Morskie, Gdańsk-Szczecin 1970.
- ANSOFF H.I. : Strategies for Diversification , Harvard Business Review 1957 , t. 35.
- ANSOFF H.I.: Strategie Management. The Macmillan Press 1979 r. [wyd. polskie: Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1985].
- BALCEROWICZ L.: Wnioski na temat przyszłości transformacji gospodarczej, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, sierpień 1997.
- BARTCZAK T.: Pułapki na doskonalących procesy, *Computerworld*, 36/96.
- BAK M.,: Transport jako przedmiot i czynnik integracji europejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.
- BEDNARSKI L.: Analiza finansowa w przedsiębiorstwie , PWE , Warszawa 1997
- BEER S.: Cybernetyka a zarządzanie. PWN, Warszawa 1966.
- BEGG D., FISCHER S., DORNBUSCH R.: *Ekonomia*, tom 2, PWE, Warszawa 1992.
- BERTALANFFY L.: *Ogólna teoria systemów. Podstawy, rozwój, zastosowanie*. PWN, Warszawa 1984.
- BERNACKI D., ĆWIKLIŃSKI H., GÓRA J. i inni: Ocena dotychczasowych przekształceń strukturalno-własnościowych w spółkach MPH Gdańsk SA, MPH Gdynia SA i ZP Szczecin-Swinoujście SA. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.
- BIAŁECKI P. K.: *Marketing producenta i eksportera*, Poltext, Warszawa 1992.
- BIAŁECKI K., BOROWSKI J., KRZYMIŃSKI A.: *Marketing w handlu zagranicznym*. PWN, Warszawa 1986.
- BIAŁECKI K.P. , DOROSZ A. , JANUSZKIEWICZ W.: *Słownik handlu zagranicznego*. PWE . Warszawa 1993
- BIELSKIM.: *Organizacje. Istota, struktury, procesy*. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1992.
- BROMER R.: *Decision-making in Complex Situations - Results of German Empirical Studies*. *Management International Review* nr 1/1993.
- BORCHARDT K.D.: *European Integration. The origins and growth of the European Union*. European Documentation. Luxembourg 1995.
- BURNEWICZ J.: *Transport EWG*. WKiŁ, Warszawa 1991.
- BURNEWICZ J., WOJEWÓDZKA-KRÓL K.: *Europejska polityka transportowa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.
- BRYANS P., CRONIN T.P.: *Organization Teory*. Facts On File Publications. New York 1984.
- CHANDLER A.D. : *Strategy and structure , Chapters in History of American Enterprise*. MIT Press. Cambridge - Massachusetts 1962
- CHAKRAVARTHY B., LORANGE P., ROOS J., Van De VEN A. (red.): *Implementing Strategy Processes: Change, Learning and Co-operation*. Blackwell, New York 1993.
- CHRZANOWSKI I, KRZYŻANOWSKI M., LUKS K.: *Shipping Economics and Policy*, Fairplay Publications, London 1979.
- CHRZANOWSKI I, KRZYŻANOWSKI M., LUKS K.: *Współczesne problemy żeglugi morskiej*, PWE, Warszawa 1981.
- CZERMIŃSKI A., TRZCIENIECKI J.: *Elementy teorii organizacji i zarządzania*. PWN, Warszawa 1974.
- CZERMIŃSKI A., GRZYBOWSKI M.: *Wybrane zagadnienia organizacji i zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996.

- COULSON-THOMAS C.: *Strategie Vision or Strategie Con? Rhetoric or Reality*, „Long Range Planning” Vol. 25/1/1992.
- CRAVENS D. W., LAMB Ch. W.: *Strategie Marketing Management*. IRWIN, Homewood, Boston 1990.
- CRAVENS D. W.: *Strategie Marketing*. IRWIN, Homewood, Boston 1991.
- CRAVENS D. W.: *Strategie Marketing*. IRWIN, Homewood, Boston 1990.
- CZERMIŃSKI A. (red.): *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*. PWN, Warszawa 1981.
- DARSKI S., STRĄK W.: *Rozwój i perspektywy gospodarki morskiej w Polsce*. Gdynia 1968.
- DAY G.S. : *Analysis for Strategie Marketing Decisions*. St. Paul , Minn. West Publishing 1986
- DEBELAK D.: *Total Marketing*. Don Jones-Irwin. Homewood 1989.
- DRUCKER P.F.: *Skuteczne zarządzanie*. PWE, Warszawa 1976.
- DULENIEC E.: *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. PWN, Warszawa 1994.
- DEYHLE A. OLECH S.: *Controlling w przedsiębiorstwie*. Oditek , Gdańsk 1994
- Development and improvement of ports. The principles of modern port management and organization*. UNCTAD, Genova 1992.
- DOKTOR B.: *Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach*, (w:) *Studia Socjologiczne* 1982, nr 1-2 (84-85).
- Ekonomika portów morskich* (red. L. Kuźma): Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1982.
- FAYOL H.: *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka administracji w zastosowaniu do państwa*. WINOiK, Księgarnia Wl. Wilak, Poznań 1947.
- FREEMAN R.E.: *Strategie management. A stakeholder approach*. Boston 1984.
- GARBARSKI L., RUTKOWSKI I, WRZOSEK W.: *Marketing*. PWE, Warszawa 1996.
- GIERSZEWSKA G. , ROMANOWSKA M.: *Analiza Strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 1994.
- GRIFFIN R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN , Warszawa 1996
- GRONOWSKI F.: *Współczesne tendencje w przeobrażeniach strukturalnych światowych portów morskich*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Prace Instytutu Ekonomiki Transportu nr 27, Szczecin 1990.
- Gospodarka morska w Polsce*. Wydawnictwo Morskie Gdańsk. Gdańsk 1978.
- GOSCTŃSKI J.: *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*. PWN. Warszawa 1977.
- GRZELAKOWSKI A.: *Polityka portowa*. Wydawnictwo Morskie Gdańsk 1986.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I: *Wpływ rozwoju nauki i techniki na zmiany strukturalne w gospodarce*. ORGMASZ, Warszawa 1993.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I: *Rozwój systemu transportowego Polski w warunkach integracji europejskiej*. ORGMASZ, Warszawa 1998.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I: *Ocena sytuacji w gospodrcie polskiej w końcu 1996 r.*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*. Grudzień 1996.
- GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I: *Szansa na sukces w polskim przemyśle samochodowym*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*. Styczeń 1997.
- GRZELAKOWSKI A., KUŹMA L., MISZTAŁ K.: *Organizacja i eksploatacja portów morskich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
- GRZYBOWSKI M.: *Organizacja i zarządzanie*. Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni. Gdynia 1995.
- GRZYBOWSKI M., CZERMIŃSKI A.: *Wybrane zagadnienia organizacji i zarządzania*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996.
- GRZYBOWSKI M.: *Bankierzy w dokach*. Home and Market, październik 1995.

- GRZYBOWSKI M.: Stocznia Szczecińska S.A., Udana transformacja. Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska, 1996, nr 3.
- GRZYBOWSKI M.: Morski Port Handlowy Gdynia S.A., Konwersja przedsiębiorstwa do gospodarki rynkowej, Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska, 1996, nr 3.
- GRZYBOWSKI M.: Stocznia Gdynia SA - Ugoda na długi. Budownictwo Okrętowe i Gospodarka Morska nr 3/1994.
- GRZYBOWSKI M.: Oddłużeniowa reanimacja, Życie Gospodarcze nr 5/1994 z 30.01.1994.
- GRZYBOWSKI M.: Gospodarka morska: na fali i pod wiatr, CASH nr 35/1994.
- GRZYBOWSKI M.: Strategia konwersji zadłużenia przedsiębiorstwa, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1994, nr 8.
- GRZYBOWSKI M.: Polskie Linie Oceaniczne. Kurs na holding. Rzeczpospolita nr 25, 30.01.1995 r.
- GRZYBOWSKI M.: Stocznia Gdańska SA. Start z opóźnionym finansowaniem. Życie Gospodarcze nr 11/1995, 12.03.1995.
- GRZYBOWSKI M.: Przemysł okrętowy. Stoczniowy poker. Trójka wygrywa. Rzeczpospolita nr 74, 28.03.1995 r.
- GRZYBOWSKI M.: Kurs na holding. Życie Gospodarcze nr 19/1995.
- GRZYBOWSKI M.: Mocniej na nogach. PLO - strategia konwersji do gospodarki rynkowej. Marketing w Praktyce, nr 5, 1996 r.
- GRZYBOWSKI M.: Dalmor S.A. Rybny holding. Rzeczpospolita nr 216, 16.09.1996 r.
- GRZYBOWSKI M.: Port of Gdańsk, Sea Courier, Kurier Morski nr 3, 1997 r.
- GRZYBOWSKI M.: Marketing w praktyce (część I), Życie Gospodarcze nr 15, 1997 r.
- GRZYBOWSKI M.: Marketing po polsku, Życie Gospodarcze nr 16, 1997 r.
- GRZYBOWSKI M.: Rynkowa orientacja. Życie Gospodarcze nr 25, 1997 r.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K.: Strategie Intent, Harvard Business Review, May-June. 1989.
- HAMMER M., CHAMP J.: Reengineering w przedsiębiorstwie. Neumann Ménagement Institute. Warszawa 1996.
- HAMMER M.: The Reengineering Rewolution. A Handbook, Harper Business, 1995.
- HARINGTON H.J.: Business process improvement. MacGraw Hill, 1991.
- HEJDUK I.: Jak startować w biznesie. Propozycja dla małych firm. ORGAMSZ, Warszawa 1992.
- HEJDUK I., GRUDZEWSKI W.M.: Ocena sytuacji w gospodarce polskiej w końcu 1996 r., „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Grudzień 1996.
- HEJDUK I., GRUDZEWSKI W.M.: Szansa na sukces w polskim przemyśle samochodowym. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Styczeń 1997.
- HINGSTON P., Wielka księga marketingu. Znak-Signum 1992.
- JAMROGA J., RUTKA R.: Systemowa analiza procesu kierowania. Uniwersytet Gdański, Sopot 1981.
- KAMERSCHEN D.R., MCKENZIE R.B., NARDINELLI C: Ekonomia. Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991.
- KARPIŃSKI A.: Restrukturyzacja gospodarki w Polsce i na świecie. PWE Warszawa 1986.
- KIEŻUN W.: Podstawy organizacji i zarządzania. KiW, Warszawa 1977.
- KLEER J.: Równowaga i nierównowaga w gospodarce światowej. PWE, Warszawa 1983.
- KLENIEWSKI A.: Cele Doskonalenia Jakości, Problemy Jakości, 8/96.
- KLIR G.J. (red.): Ogólna teoria systemów. WNT, Warszawa 1976.
- KŁECZEK R., KOWAL W., WOŹNICZKA J.: Strategiczne planowanie marketingowe (red. A. Styś). PWE, Warszawa 1996.
- KOTARBIŃSKI T.: Traktat o dobrej robocie. Ossolineum, Wrocław 1958.

- KOWALCZUK-JAKUBOWSKA D., MALEWICZA.: Restrukturyzacja jako technika ratowania i rozwoju przedsiębiorstwa. IOPM, Warszawa 1992.
- KOŹMIŃSKI A. K.: Analiza systemowa organizacji. PWE, Warszawa 1979.
- KOTARBA W.: Dobra niematerialne w gospodarce. ORGMASZ, Warszawa 1997.
- KOTARBIŃSKI T.: Sprawność i błęd. PWN, Warszawa 1972.
- KOTARBIŃSKI T.: Hasło dobrej roboty. Wydanie II, Wiedza Powszechna, Warszawa 1984.
- KOTLER P.: Marketing management :analysis , planning , implementation , and control. Prentice Hall, New Jersey 1988
- KOTLER P.: Marketing. Gebethner i Ska, 1994
- KRAMERT.: Podstawy marketingu. PWE, Warszawa 1995.
- KRASNIECKA T.: Strategie przedsiębiorstwa. Przegląd Organizacji 5/90 13.
- KREIKEBAUM H. : Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie. PWN , Warszawa 1996
- KRZYŻANOWSKI M.: Afrykańskie rynki żeglugowe. Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1974.
- KRZYŻANOWSKI M.: Reguly sprzedaży cif w handlu zamorskim. Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1961.
- KRZYŻANOWSKI M.: Rozwój handlu morskiego Polski w okresie międzywojennym. Instytut Bałtycki, Gdańsk 1978.
- KRZYŻANOWSKI M.: Rozwój transportu moerskiego Polski do roku 1990. Ośrodek Badawczy Ekonomiki Transportu, Warszawa 1975.
- KRZYŻANOWSKI M.: Socialist country's planning and programming of liner shipping with special referenceto the polish experience. Institute of Shipping Economics, Brmen 1976.
- KRZYŻANOWSKI M.: Międzynarodowe stosunki gospodarcze w żegludze. Wydawnictwo Morskie Gdańsk, Gdańsk 1978.
- KRZYŻANOWSKI M., SCHELZEL M.: Internationale Schifffahrtsorganisationen. Berlin 1977.
- KRZYŻANOWSKI M., RZEPECKI W.: Organizacja żeglugi Liniowej. Instytut Morski Gdańsk 1963.
- KRZYŻANOWSKI M., CHRZANOWSKI L, LUKS K.: Shipping Economics and Policy, Fairplay Publications. London 1979.
- KRZYŻANOWSKI M., CHRZANOWSKI L, LUKS K.: Współczesne problemy żeglugi morskiej, PWE, Warszawa 198 I.
- KRZYŻANOWSKI L., KURNAL J.: Zarys teorii organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa 1970.
- KULIKOWSKI R.: Analiza systemowa i jej zastosowanie. WNT, Warszawa 1977.
- KUBICKI J.: Współczesne wygodne bandery. Wydawnictwo Morskie Gdańsk. Gdańsk 1973.
- KUCZYŃSKI P.: Obietnice reengineeringu. Personel 2/97.
- KURNAL J. (red.): Twórcy naukowych podstaw organizacji. PWE, Warszawa 1972.
- KUŹMA L., SZCZEPANIKT., Porty morskie. Gospodarka portowa w zarysie. Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1971.
- KUŹMA L., MISZTAL K., GRZELAKOWSKI A.: Organizacja i eksploatacja portów morskich. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
- LIPIEC J.: Reengineering w świetle filozofii Deminga. Quality Land, 2/96.
- LUKS K.: Rozwój funkcji transportowej portu szczecińskiego, [w:] 25 lat gospodarki morskiej na Pomorzu Zachodnim [red. K. Piotrowski]. IZP, Szczecin 1972.
- LUKS K.: Morze oknem na świat. Handel zagrniczny i transport morski w Polsce. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1978.
- LUKS K.: Bałtyckie szanse. Kurier Morski, marzec 1998.
- LUKS K., KRZYŻANOWSKI M., CHRZANOWSKI L: Shipping Economics and Policy, Fairplay Publications, London 1979.

- LUKS K., KRZYŻANOWSKI M., CHRZANOWSKI I.: Współczesne problemy żeglugi morskiej. PWE, Warszawa 1981.
- ŁUKASZEWICZ: Dynamika systemów zarządzania. PWE, Warszawa 1975.
- NOGA A.: Przedsiębiorstwo, [W:] Encyklopedia biznesu. Warszawa 1995, s. 694.
- LOVELOCK C. H., WEINBERG C. B.: Marketing Challenges. Cases and Exercises. Mc Graw-Hill Book Company, New York 1985.
- ŁAŃCUCKI J., KOWALSKA D., ŁUCZAK J.: Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. OPOV, Bydgoszcz 1995
- ŁODYKOWSKI T.: Międzynarodowa polityka żeglugowa. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- ŁODYKOWSKI T.: Polska polityka żeglugowa 1918-1995. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk 1996.
- Maritime Transport in Belgium and Poland: A State of Art. University of Gdańsk, Gdańsk 1990.
- MAGRATH A. J.: Market Smarts. John Wiley & Sons Inc., New York 1988.
- MANGENELLI L.R., KLEIN M.: The Reengineering Handbook. Amacom, New York, 1994.
- MARCHESNAY H.: Zarządzanie strategiczne - geneza i rozwój. Poltext, Warszawa 1994
- MARCINIAK-NEIDER D., PEPLOWSKI Z.: Spedycja Portowo - Morska w Polsce. Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1981
- MARTAN L.: W sprawie tożsamości nauk o kierowaniu organizacjami, (w:) Organizacja i Kierowanie. 1991. nr 2 (64).
- MARTYNIAK Z., SANAK J.: Wprowadzenie do reengineeringu. Organizacja i Kierowanie, 3/95.
- MARTYNIAK Z.: Organizacja i zarządzanie. 50 problemów teorii i praktyki. KiW, Warszawa 1986.
- MARTYNIAK Z.: Metody organizowania procesów pracy. PWE, Warszawa 1996.
- MAZUR J., SZNAJDER A., Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa. First Business College, Warszawa 1995.
- MISZTAŁ K.: Porty morskie w Unii Europejskiej. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1994.
- MISZTAŁ K., KUŻMA L., GRZELAKOWSKI A.: Organizacja i eksploatacja portów morskich. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk 1994.
- MISZTAŁ Z.: Odbudowa i rozwój gospodarki morskiej w Polsce w latach 1945-1973. Zeszyty Naukowe WSMW. Gdynia 1974, nr 437
- MISZTAŁ K., Szwankowski S., Wasilewska K.: Problemy kształtowania lądowo-morskiej infrastruktury transportowej w obsłudze polskiego handlu zagranicznego i tranzytu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997
- NEIDER J.: Przewozy intermodalne w transporcie międzynarodowym. Uniwersytet Gdański. Gdańsk 1992
- NIEGOLEWSKI A.: Ekonomiczne podstawy rozwoju gospodarki rybnej. Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1979.
- NOGALSKI B., RYBICKI J., GACEK BIELEC J.: Modele analizy portfelowej. TNOiK, Bydgoszcz 1996
- NOGALSKI B., RYBICKI J.: Metodyka tworzenia skutecznej strategii marketingowej. TNOiK, OPO, Bydgoszcz 1997.
- OBŁÓJ K.: Mikroszkółka zarządzania. PWE, Warszawa 1994
- Organizational Management. BPP Publishing Ltd.. London 1992.
- PEŁKA B.: Restrukturyzacja przedsiębiorstwa przemysłowego. Część I, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ. Warszawa 1994.



- PEŁKA B.: Polityka przemysłowa, strategie i restrukturyzacja przedsiębiorstw. IOPM ORGMASZ, Warszawa. 1992.
- PEŁKA B.: Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżeryzm. ORGMASZ, Warszawa 1996.
- PENC J. : Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie , systemowe działanie. Biblioteka Biznesmena, Agencja Wydawnicza "Placet" , Warszawa 1994
- PIERŚCIONEK Z.: Strategie rozwoju firmy. PWN . Warszawa 1996.
- PSZCZOŁOWSKI T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum. Wrocław 1978.
- PIERŚCIONEK Z.: Strategie rozwoju firmy. PWN Warszawa 1996
- PILEJKO K.: Prakseologia - nauka o sprawnym działaniu. PWN, Warszawa 1976.
- Podstawy marketingu (red. J. Altkorn). Instytut Marketingu, Kraków 1996.
- Planowanie strategiczne (red. A. Klasik). PWE Warszawa 1993
- PODOLSKI K.: Gospodarka przestrzenna a gospodarka morska. Gospodarka przestrzenna, morska i regionalna, Warszawa-Poznań 1982.
- POLAŃSKA: Przemysł okrętowy jako forma działalności gospodarczej. Wprowadzenie do ekonomiki przemysłu okrętowego. Wydawnictwo Morskie, Gdańsk 1975.
- PORTER M. E.: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1994.
- Praktyka kierowania (red. D. M. Stewart, przełożył: A. Erlich):, PWE, Warszawa 1994.
- PSZCZOŁOWSKI T.: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Ossolineum, Wrocław 1972.
- PSZCZOŁOWSKI T.: Zasady sprawnego działania. WP, Warszawa 1982.
- REKOWSKI M: Wprowadzenie do mikroekonomii, Polsoft-Akademia. Poznań 1993.
- RUCIŃSKA D.: Zarządzanie marketingowe działalnością transportową. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. Gdańsk 1998.
- RYTEL Z.: Teoretyczne podstawy organizacji. INOiK, Kraków, Poznań, Księgarnia WI. Wilak w Poznaniu. Poznań 1947.
- SCHUMPETER J.: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa. 1960
- SIENKIEWICZ P.: Inżynieria systemów. MON. Warszawa 1983.
- SIENKIEWICZ P.: Systemy kierowania. Wiedza Powszechna. Warszawa 1989.
- SIENKIEWICZ P.: Teoria efektywności systemów kierowania. PWN, Warszawa 1978.
- SIMON H.A.: Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty. PWE, Warszawa 1982.
- SELZNICK P.: Leadership in Administration. Harper and Row. New York, 1957.
- SKORYKOW S.: Uwagi na temat wprowadzania systemów jakości w przedsiębiorstwach. Problemy Jakości, 1/96.
- SOLARZ J.K. : Narodowe style zarządzania : Mity czy fakty? , Ossolineum , Wrocław 1984
- STEWART D.M (red): Praktyka kierowania. PWE. Warszawa 1994.
- STEWART G.: Skuteczne zarządzanie sprzedażą. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków 1996.
- STEINMAN II. SCIREYOG G.: Zarządzanie - podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej , Wrocław 1995
- STONER J.A.F., WANKEL C: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.
- STRATEGOR, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1995.
- SZCZEPANIAK T., Handel morski i polityka żegluga USA.. Wydawnictwa Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1991.
- SZTUCKI T.: Marketing. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1994.
- TONNDORF H. G.: ABC handlu detalicznego. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

- THOMAS M., ELBEIK S.: Supercharge Your Management Role, Butterworth-Heinemann, 1996.
- TRZCIEŃIECKI J.: Projektowanie systemów zarządzania. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1978.
- WASILEWSKI L.: Modele strategii jakości firm przemysłowych. ORGMASZ, Warszawa 1994.
- WAWRZYŃIAK B.: Polityka strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1989.
- WAWRZYŃIAK B.: O ocenach restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Styczeń 1997.
- WASILEWSKI L.: Modele strategii jakości firm przemysłowych. ORGMASZ, Warszawa 1994.
- WESTWOOD J.: Marketing plan. UP International, Warszawa 1994.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka (red. nauk. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski), PWN, Warszawa 1995.
- WEIHRICH H., KOONTZ H.: Management. A Global Perspective. McGraw-Hill, Inc. New York, 1993.
- ZBICHORSKI Z.: Rwolucja menedżerska, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, listopad 1997.
- ZBICHORSKI Z.: Mistrz menedżerem produkcji, ORGMASZ, Warszawa 1997.
- ZBICHORSKI Z.: Taylorizm, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, marzec 1996.
- ZBICHORSKI Z.: Cykl organizacyjny, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, wrzesień 1996.
- ZIELENIEWSKI J.: Organizacja i zarządzanie. PWN, Warszawa 1981.
- ŻURAWIK B., ŻURAWIK W.: Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1996.
- Źródła prawa Wspólnot Europejskich. Wprowadzenie (red. J. Jabłońska-Bonca). Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1993.