



KONCEPCJA POMIARU KONKURENCYJNOŚCI PORTÓW MORSKICH

Janusz Dąbrowski

Streszczenie

Badanie konkurencyjności stało się ważnym narzędziem polityki prowadzonej przez zarządy portów morskich i poszczególne przedsiębiorstwa portowe. Pomiar pozycji i zdolności konkurencyjnej jest ważnym i pierwszym krokiem w diagnozowaniu słabych i mocnych stron portu morskiego oraz szans i zagrożeń w stosunku do konkurentów. Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji pomiaru konkurencyjności portów morskich. W artykule omówiono specyfikę konkurencyjności portów morskich, sformułowano wymagania w stosunku do metody a następnie przedstawiono koncepcję jej pomiaru.

Słowa kluczowe: konkurencja, konkurencyjność, porty morskie, pomiar konkurencyjności

Wstęp

Konkurencja i konkurencyjność są bardzo szerokimi pojęciami i dotyczą nie tylko sfery gospodarczej, ale i życia społecznego, świata przyrody. Konkurencja jest to rywalizacja pomiędzy poszczególnymi jednostkami w osiągnięciu tego samego celu. W gospodarce konkurencja polega na rywalizacji o zasoby¹. Najbardziej oczywistym typem takich zasobów są pieniądze klientów. Nie można również zapominać o konkurowaniu o inne rodzaje zasobów potrzebnych przedsiębiorstwu do sprawnego funkcjonowania, takich jak: pracownicy, kredyty, subwencje, informacje, patenty, nieruchomości, dostęp do infrastruktury itp.

W rozwiniętej gospodarce rynkowej na pierwszy plan wysuwa się jednak konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami zabiegającymi o tę samą grupę klientów. Jest to uzasadnione większą intensywnością konkurencji niż w przypadku pozostałych zasobów. Powszechnie dominujący typ rynku kupującego jest wynikiem wielu procesów zachodzących we współczesnym

¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 81.

świecie. Zaliczyć można do nich internacjonalizację, liberalizację, globalizację², uniwersalizację, homogenizację i szereg innych zjawisk.

W ostatnim ćwierćwieczu w zasadniczy sposób zmieniły się również warunki konkurowania portów morskich na całym świecie. Na fakt ten wpłynęły: globalizacja światowej gospodarki, procesy integracyjne w światowym handlu i transporcie, rozwój lądowo-morskich łańcuchów transportowych, rozwój konteneryzacji i multimodalizmu, zastosowanie koncepcji logistycznej w transporcie³. W Polsce proces transformacji ustrojowej po 1989 roku doprowadził do diametralnej zmiany warunków funkcjonowania i rozwoju portów morskich. Brak barier politycznych i gospodarczych spowodował utratę zaplecza bezpornego i konieczność sprostania globalnej konkurencji na rynku usług portowych.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji pomiaru konkurencyjności portów morskich w jej aspektach metodycznych. Punktem wyjściowym, koniecznym do opracowania metody, jest analiza specyfiki konkurencji i konkurencyjności portów morskich. Na drugim etapie dokonano krótkiego przeglądu metod badania konkurencyjności oraz sformułowano wymagania jakim powinna sprostać skuteczna metoda pomiaru konkurencyjności. W punkcie trzecim artykułu przedstawiono proponowaną metodę.

1. Specyfika konkurencyjności portów morskich

Opracowanie metody pomiaru konkurencyjności portów morskich wymaga bliższego zapoznania się ze specyfiką konkurencji i konkurencyjności na rynku usług portowych.

Porty morskie konkurują na rynku w wielu płaszczyznach. Można mówić o konkurencji pomiędzy całymi ośrodkami podaży usług portowych (układ port - port) lub o jego poszczególnych podmiotach gospodarczych (układ przedsiębiorstwo portowe - przedsiębiorstwo portowe), o konkurencji wewnątrzportowej i międzyportowej, krajowej i zagranicznej, wewnątrzgałęziowej i międzygałęziowej. Na różnych poziomach konkurencji, uwzględniających możliwość zastąpienia danego produktu innym, rywalami portów/przedsiębiorstw portowych są inne podmioty gospodarcze (niekoniecznie transportowe). W zależności od lokalizacji zaplecza spornego i portów morskich, przedsiębiorstwa i całe ośrodki podaży usług portowych konkurują ze sobą w różnych konfiguracjach geograficznych. W tablicy 1 przedstawiono różne rodzaje konkurencji portowej zilustrowane przykładami.

Tablica 1. Klasyfikacja rodzajów konkurencji portów morskich

Kryterium	Rodzaje konkurencji	Przykłady z działalności portów morskich
Możliwość zastąpienia danego produktu innym	Konkurencja na poziomie produktu (konkurentami są przedsiębiorstwa oferujące podobne produkty o zbliżonych cenach, tym samym klientom)	Rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami przeładunkowo-składowymi obsługującymi ten sam rodzaj ładunków.
	Konkurencja na poziomie branży (konkurentami są przedsiębiorstwa produkujące tę samą kategorię produktów)	Rywalizacja pomiędzy terminalami uniwersalnymi a specjalistycznymi, operatorami logistycznymi a spedytorami portowo-morskimi.

² Globalizacja jest to przystosowanie globalnych produktów i ich reklamy do wymogów (warunków) rynku lokalnego. Patrz: M. Rewizorski, *Konkurencyjność międzynarodowa polskich portów morskich*, [w:] *Polska gospodarka morska. Restrukturyzacja. Konkurencyjność. Funkcjonowanie. Rozwój*, pod. red. H. Salmonowicza, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2010, s. 170.

³ H. Klimek, *Konkurencyjność polskich portów morskich na rynku usług portowych w Regionie Morza Bałtyckiego*, [w:] *Studia i materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego*, pod. red. K. Dobrowolskiego, H. Klimek, K. Krefta, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2006, s. 87.

	Konkurencja rodzajowa (konkurentami są przedsiębiorstwa wytwarzające produkty zaspakajające tę samą potrzebę nabywców)	Rywalizacja pomiędzy transportem morskich i innymi gałęziami transportu.
	Konkurencja ogólna (konkurują wszyscy producenci o pieniądze tych samych klientów)	Rywalizacja pomiędzy transportem morskim a innymi przedsiębiorstwami usługowymi, np. turystycznymi, logistycznymi.
Zasięg gałęziowy konkurencji	Konkurencja wewnątrzgałęziowa (konkurentami są przedsiębiorstwa należące do tej samej gałęzi gospodarczej, oferujące takie same lub podobne produkty)	Rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami portowymi oferującymi podobne usługi.
	Konkurencja międzygałęziowa (konkurentami są przedsiębiorstwa należące do różnych gałęzi gospodarki, oferujące produkty substytucyjne)	Rywalizacja o ładunki i pasażerów pomiędzy przewoźnikami morskimi i lądowymi.
Granice państwowe	Konkurencja krajowa (konkurentami są przedsiębiorstwa zlokalizowane w tym samym kraju)	Rywalizacja o ładunki, pasażerów, środki transportu morskiego i lądowego pomiędzy portami/przedsiębiorstwami portowymi w ramach jednego państwa.
	Konkurencja międzynarodowa (konkurentami są przedsiębiorstwa zlokalizowane w różnych krajach)	Rywalizacja o ładunki, pasażerów, środki transportu pomiędzy portami/przedsiębiorstwami portowymi zlokalizowanymi w różnych państwach.
Granice portu	Konkurencja międzyportowa (konkurentami są odrębne ośrodki podaży usług portowych, tj. porty morskie lub przedsiębiorstwa portowe zlokalizowane w różnych portach)	Rywalizacja pomiędzy portami wybrzeża wschodniego i zachodniego Ameryki Północnej.
	Konkurencja wewnątrzportowa (konkurentami są poszczególne przedsiębiorstwa portowe funkcjonujące w ramach jednego portu morskiego)	Rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami portowymi świadczącymi podobne usługi, np.: maklerskimi, spedycyjnymi, przeładunkowymi.
Płaszczyzny konkurencji	Konkurencja pomiędzy grupami portów różnych stref	Rywalizacja pomiędzy portami południa i północy Europy.
	Konkurencja pomiędzy portami różnych krajów	Rywalizacja pomiędzy portami belgijskimi, holenderskimi, niemieckimi czy francuskimi na wybrzeżu Morza Północnego
	Konkurencja pomiędzy portami tego samego kraju	Rywalizacja pomiędzy portem w Hamburgu a portem Bremen / Bremerhaven.
	Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami działającymi w różnych portach (krajowych, zagranicznych)	Rywalizacja pomiędzy terminalami kontenerowymi DCT Gdańsk SA i BCT Gdynia Sp.z o.o.
	Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi w obrębie jednego portu	Rywalizacja pomiędzy BCT Gdynia Sp. z o.o. a terminalem Gdynia Container Terminal SA

	Konkurencja pomiędzy transportem morskim a innymi gałęziami transportu	Rywalizacja ze strony transportu szynowo-drogowego, lądowych mostów transportowych, transportu samochodowego i lotniczego.
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2005, s. 14; S. Szwakowski, *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 110-122.

Z konkurencją wiąże się pojęcie konkurencyjności. Jest ona zjawiskiem relatywnym i wielopłaszczyznowym⁴. Badanie konkurencyjności danego obiektu oznacza stwierdzenie, czy jest on tak samo, bardziej lub mniej konkurencyjny niż inne obiekty, stanowiące punkt nia⁵. Konkurencyjność dotyczy różnych poziomów gospodarowania i może odnosić się do pojedynczych produktów, przedsiębiorstw, sektorów, regionów i gospodarek całych państw. W naszym przypadku konkurencyjność może charakteryzować poszczególne usługi portowe, przedsiębiorstwa portowe oraz porty morskie. Na każdym poziomie inne elementy kształtują poziom konkurencyjności⁶.

Konkurencyjność usługi portowej wiąże się bezpośrednio z cechami użytkowymi produktu, jego jakością (szybkością obsługi, masowością, dostępnością, niezawodnością, bezpieczeństwem, proekologicznością), ceną, promocją, sposobem dystrybucji, udziałem w rynku, lojalnością klientów i szeregiem innych czynników.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa portowego można zdefiniować jako jego zdolność do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów nowych, lepszych i tańszych produktów⁷. Będzie się ona przejawiać występowaniem takich cech jak, np.:

- możliwość zaoferowania niższej ceny, wyższej jakości lub innych atrakcyjnych cech produktu bardziej korzystnych od rywali;
- umiejętności utrzymania i powiększania udziałów w rynku;
- zdolności do podnoszenia wewnętrznej efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- zdolności do skutecznego realizowania celów na rynku⁸.

Konkurencyjność portu morskiego jako obiektu składającego się z setek przedsiębiorstw świadczących różnego rodzaju usługi techniczno-wykonawcze i dyspozycyjne jest pojęciem bardziej złożonym. W tym aspekcie o konkurencyjności portu świadczyć będzie jego udział w obsłudze potencjalnego zaplecza, poziom techniczny supra- i infrastruktury, obszar portu i możliwości jego rozwoju przestrzennego, wachlarz świadczonych usług w całym porcie i ich jakość, sprawność koordynacji działalności portowego aparatu usługowego, działalność inwestycyjna oraz szereg innych czynników o charakterze zewnętrznym.

Konkurencyjność konkretnej usługi portowej, przedsiębiorstwa portowego oraz całego portu morskiego można analizować w węższym zakresie, tj. ograniczonym wyłącznie do danych obiektów lub szerszym, tj. jako ogniwo łańcucha transportowego. W tym drugim wypadku punktem odniesienia będą inne alternatywne łańcuchy transportowe zarówno morskie, lądowe, powietrzne jak i ich odpowiednie kombinacje. Czynniki konkurencyjności tych obiektów będą wówczas rozszerzone o liczbę, koszt i jakość połączeń z zapleczem i przedpolem.

⁴ H. Klimek, *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 196.

⁵ Ibidem, s. 196.

⁶ M. Matczak, *Inwestycje infrastrukturalne realizowane w polskich portach morskich jako narzędzie kształtowania ich pozycji konkurencyjnej*, [w:] *Polska gospodarka morska. Restrukturyzacja. Konkurencyjność. Funkcjonowanie. Rozwój*, pod. red. H. Salmonowicza, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2010, s. 129.

⁷ H. Adamkiewicz, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce*, Prace Naukowe WSM w Gdyni, Gdynia 1999, s. 331.

⁸ M. Matczak, op. cit., s. 130.

W literaturze przedmiotu rozróżnia się dwa rodzaje konkurencyjności: czynnikową (czyli zdolność konkurencyjną) oraz wynikową (czyli pozycję konkurencyjną). Zdolność konkurencyjna jest określeniem szerszym od pojęcia pozycji konkurencyjnej, uznając tę ostatnią za zewnętrzny przejaw tej pierwszej⁹.

Konkurencyjność wynikowa charakteryzuje rezultaty działalności rynkowej i ekonomicznej portu. Do jej oceny można wykorzystać wskaźnik udziału w rynku. Ze względu na wielopodmiotowość portów morskich, wzajemne świadczenie usług przez przedsiębiorstwa portowe w procesie obsługi ładunków i środków transportowych, określenie wartości sprzedaży całego portu jako zwykłej sumy przychodów przedsiębiorstw portowych byłoby nieprecyzyjne. Tych wad już nie posiada wskaźnik wartości dodanej. Jednak najczęściej do pomiaru udziałów w rynku są wykorzystywane wskaźniki ilościowe obsługi ładunków. Ze względu na zróżnicowaną strukturę ładunkową obrotów portowych, szczególnie portów uniwersalnych, należałoby analizować udziały rynkowe portu odrębnie w poszczególnych grupach ładunkowych. Oprócz wskaźnika udziałów rynkowych o pozycji konkurencyjnej portu może też świadczyć pośrednio wielkość jego rzeczywistego zaplecza i przedpoła.

Konkurencyjność czynnikowa określa zdolność do konkurowania, a zatem powinna koncentrować się na jakości ofert handlowej, umiejętności zarządzania, wielkości i strukturze posiadanych zasobów, efektywności ich wykorzystywania oraz na szeroko rozumianych warunkach (czynnikach zewnętrznych) funkcjonowania i rozwoju portu morskiego. Klasyfikacja czynników konkurencyjności portów morskich została przedstawiona w tablicy 2.

Tablica 2. Klasyfikacja czynników konkurencyjności portów morskich

Kryterium	Grupa czynników	Czynniki konkurencyjności
Uniwersalność	Ogólnych (czynniki wspólne dla wszystkich przedsiębiorstw)	Oferata rynkowa, jakość produktu, cena i warunki sprzedaży produktu, działania promocyjne, dystrybucja, potencjał techniczny, technologia produkcji, innowacyjność, kwalifikacje pracowników, system organizacji i zarządzania, normy prawne, techniczne, ekologiczne, etyczne, zasady finansowe, czynniki ekonomiczne.
	Szczegółowych (czynniki wspólne dla grupy przedsiębiorstw, np. portów morskich)	Polityka portowa, systemy i modele zarządzania portami morskimi, system subwencji państwowych dla portów, położenie geograficzne portu, dostępność transportowa portu od strony zaplecza i przedpoła, ochrona środowiska morskiego, system koordynacji działań przedsiębiorstw układu portowego.
Rynkowość	Rynkowych (czynniki związane bezpośrednio z rynkiem)	Oferowany asortyment, jakość, cena i warunki sprzedaży produktu, działania promocyjne.
	Pozarynkowych (czynniki związane pośrednio z rynkiem)	Postęp techniczny, technologiczny i organizacyjny, rozwiązania proekologiczne, polityka gospodarcza państwa i struktur wielopaństwowych.
Decyzyjność	Zewnętrznych (czynniki, na które przedsiębiorstwa nie mają wpływu)	Normy techniczne, technologiczne, ekologiczne, społeczne, etyczne; regulacje prawne; zasady finansowe; sytuacja ekonomiczna, polityczna i

⁹ H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność międzynarodowa z uwzględnieniem mechanizmu autokonkurencji-aspekty teoretycznej i praktycznej*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, pod. red. A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski, J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s.12.

	wu lub jedynie w ograniczonym zakresie)	społeczna kraju i świata; polityka gospodarcza, transportowa i morska ugrupowań gospodarczych, państwa i regionu; położenie geograficzne portu; systemy i modele zarządzania portami morskimi; system subwencji państwowych dla portów; dostęp do funduszy krajowych i zagranicznych; dostępność transportowa portu od strony zaplecza i przedpoła.
	Wewnętrznych (czynniki, na które przedsiębiorstwa mają wpływ)	Potencjał techniczny portu, technologia produkcji usług, kwalifikacje pracowników, system informacyjny portu, możliwości reprodukcji, modernizacji i rozbudowy majątku trwałego portu, innowacyjność, proekologiczność, system koordynacji działań przedsiębiorstw układu portowego, marketing mix usług portowych, umiejętność zarządzania, dywersyfikacja działalności, integracja pionowa i pozioma.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Adamkiewicz, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce*, Prace Naukowe WSM w Gdyni, Gdynia 1999, s.164; H. Klimek, *Funkcjonowanie rynków usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 201-203; M. Rewizorski, *Konkurencyjność międzynarodowa polskich portów morskich*, [w:] *Polska gospodarka morska. Restrukturyzacja. Konkurencyjność. Funkcjonowanie. Rozwój*, pod. red. H. Salmonowicza, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2010, s. 171.

2. Badanie konkurencyjności portów morskich

Badanie konkurencyjności jest ważnym elementem procesu planowania strategicznego prowadzonego przez przedsiębiorstwa portowe jak i zarządy portów. Każde badanie powinno rozpocząć się od zidentyfikowania konkurentów. W przypadku portów morskich konkurentami są tylko te porty, które obsługują to same zaplecze sporne. Przedmiotem badania jest nie tylko oferta handlowa konkurenta, ale i sam konkurent, jego potencjał produkcyjny, stosowana technologia, wykorzystywane narzędzia marketingowe, efektywność produkcji, organizacja zarządzania, wizerunek. Celem badań konkurencyjności jest dostarczenie danych do opracowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa lub jego oferty handlowej.

Najczęściej wykorzystywanymi metodami badania pozycji rynkowej są metody portfelowe, np: macierz Boston Consulting Group, macierz General Electric / Mc Kinsey. Pozwalają one ocenić pozycję konkurencyjną produktu lub przedsiębiorstwa, bazując głównie na wskaźnikach udziału w rynku oraz stopie wzrostu rynku. Nie są to jednak metody, które w sposób kompleksowy uwzględniają różne aspekty konkurencyjności. Zdolność konkurencyjną można ocenić wykorzystując także analizę SWOT, tj. analizę mocnych (Strengths) i słabych (Weaknesses) stron oraz szans (Opportunities) i zagrożeń (Threats) w stosunku do głównych konkurentów. Metoda ta zwykle opiera się na jakościowych (opisowych) ocenach czynników konkurencyjności.

Proponowana niżej metoda badania konkurencyjności ma za zadanie umożliwić dokonanie pomiaru pozycji oraz zdolności konkurencyjnej portu morskiego. Wynikiem takiego pomiaru może być ranking konkurujących ze sobą portów. Jednak główną korzyścią tej metody jest wskazanie zarządom przedsiębiorstw i portów na te obszary działalności, które wymagają poprawy.

Zanim przejdziemy do omówienia koncepcji pomiaru konkurencyjności portów morskich należy sformułować pewne wymagania dotyczące metody badawczej. Skuteczna metoda pomiaru konkurencyjności powinna być:

- kompleksowa, tj. uwzględniać wszystkie ważne obszary konkurencyjności portów morskich;
- obiektywna, tj. bazować w maksymalnym stopniu na danych ilościowych, stosować system punktacji oraz skalę pomiaru;
- rzetelna, tj. wykorzystywać dobrze zdefiniowane wskaźniki, wiarygodne źródła danych i doprowadzać do takich samych wyników niezależnie od tego, kto przeprowadza taki pomiar;
- elastyczna, tj. kategorie pomiaru i ich wagi powinny być dopasowane do obiektu: rodzaju usługi portowej, typu przedsiębiorstwa portowego, specjalizacji portu morskiego;
- matematycznie prosta, tj. sposób pomiaru powinien być zrozumiały dla wszystkich.

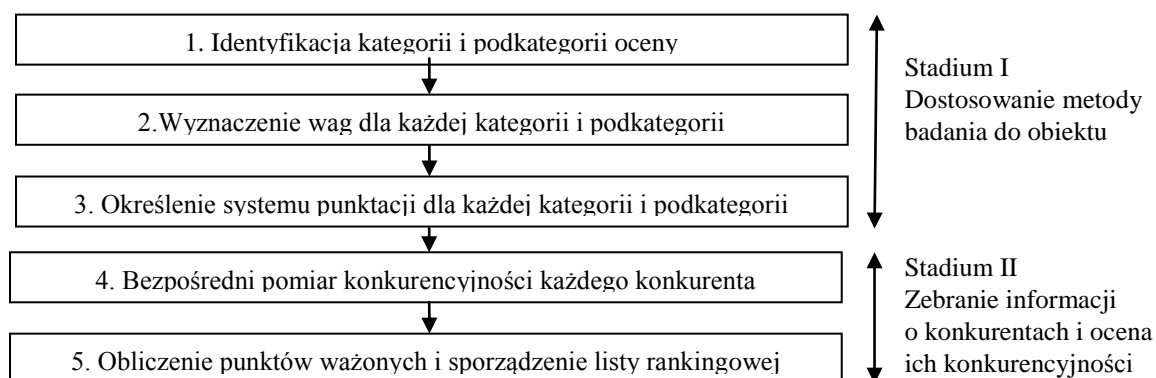
Metody jakościowe (opisowe) ze względu na ich wysoki stopień subiektywizmu bardzo często doprowadzają do zróżnicowanych wyników w zależności od osoby prowadzącej badanie. Do pomiaru konkurencyjności portów morskich zostanie zatem zaproponowana prosta matematycznie metoda punktów ważonych, bazująca w znacznym stopniu na danych ilościowych (wskaźnikach).

Ze względu na związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy zdolnością konkurencyjną a pozycją konkurencyjną należy te dwa aspekty konkurencyjności oceniać oddzielnie. Wysoka zdolność konkurencyjna powinna z reguły doprowadzać do wysokiej pozycji konkurencyjnej. Ujęcie tych dwóch aspektów konkurencyjności jednocześnie w jednym pomiarze spowodowałoby nieuzasadnione dodatkowe zróżnicowanie poziomu konkurencyjności między rywalami. Odrębne traktowanie pozycji i zdolności konkurencyjnej ma dodatkową zaletę. Porównanie tych dwóch rodzajów konkurencyjności (różnych pozycji w rankingach) może służyć do oceny jakości zarządzania przedsiębiorstwem portowym/portem morskim.

Należy również pamiętać, że ocena konkurencyjności konkretnych usług portowych, przedsiębiorstw portowych i portów morskich wymaga zastosowania różnych kryteriów. Przedstawiony niżej proces pomiaru konkurencyjności będzie dotyczyć całego portu morskiego, tj. wielopodmiotowego ośrodka podaży usług portowych.

3. Pomiar konkurencyjności portów morskich

Pomiar zdolności i pozycji konkurencyjnej portu morskiego powinien przebiegać w kilku etapach (rysunek 1).



Rysunek 1. Proces pomiaru konkurencyjności portów morskich

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze stadium pomiaru konkurencyjności polega na dostosowaniu metody badania do konkretnego rynku usług portowych, wymagań klientów portów oraz praktycznych możliwości zebrania materiałów źródłowych.

Dostosowanie metody rozpoczyna się od wyznaczenia najważniejszych kategorii oceny (kryteriów), charakteryzujących możliwie wszechstronnie pozycję lub zdolność konkurencyjną portów morskich. Każda kategoria może być przedstawiona przez szereg podkategorii, opisujących różne aspekty danej kategorii. Przykładowe kryteria oceny pozycji konkurencyjnej zostały przedstawione w tablicy 3, natomiast zdolności konkurencyjnej w tablicy 4.

Tablica 3. Przykład pomiaru pozycji konkurencyjnej portu morskiego metodą punktów ważonych

l.p	Kategoria/podkategoria	Waga (do 100)	Punkty (od 1 do 10)	Punkty ważne
1.	Wartość dodana produkcji portowej	50	4	20
2.	Wiekłość obrotów ładunkowych	40		15,9
2.1.	ładunki skonteneryzowane	15	3	4,5
2.2.	ładunki toczne	10	2	2,0
2.3.	ładunki drobnicowe pozostałe	2	4	0,8
2.4.	ładunki masowe płynne	5	6	3,0
2.5.	ładunki masowe suche	8	7	5,6
3.	Wielkość obsługiwanego rynku	10		3,8
3.1	wielkość zaplecza portu	8	4	3,2
3.2	wielkość przedpola portu	2	3	0,6
	Pozycja konkurencyjna portu	100		39,7

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 4. Przykład pomiaru zdolności konkurencyjnej portu morskiego metodą punktów ważonych

l.p	Kategoria/podkategoria	Waga (do 100)	Punkty (od 1 do 10)	Punkty ważne
Czynniki wewnętrzne konkurencyjności				
1.	Oferta rynkowa	20		11,9
1.1.	asortyment usług	3	5	1,5
1.2.	ceny usług	8	9	7,2
1.3.	jakość usług	7	4	2,8
1.4	promocja i dystrybucja usług	2	2	0,4
2.	Zarządzanie	10		3,9
2.1.	strategie rozwoju	2	4	0,8
2.2.	pozyskiwanie inwestorów	2	6	1,2
2.3.	koordynacja działalności usługowej	3	4	1,2
2.4.	innowacyjność	2	2	0,4
2.5.	ochrona środowiska	1	3	0,3
3.	Zasoby i ich efektywność	30		13,5
3.1.	obszar portu	2	3	0,6
3.2.	potencjał techniczny	3	5	1,5
3.3.	technologia produkcji	3	5	1,5
3.4.	wielkość i struktura zatrudnienia	2	4	0,8

3.5.	system informacyjny	3	2	0,6
3.6.	nakłady inwestycyjne	5	6	3,0
3.7.	efektywność majątku	7	5	3,5
3.8.	wydajność zatrudnienia	5	4	2,0
Czynniki zewnętrzne konkurencyjności				
4.	Dostępność transportowa portu	30		12,8
4.1.	położenie geograficzne	7	3	2,1
4.2.	połączenia transportowe z zapleczem	15	5	7,5
4.3.	połączenia transportowe z przedpołem	8	4	3,2
5.	Warunki społeczno-ekonomiczne	10		6,3
5.1.	sytuacja gospodarcza	3	6	1,8
5.2.	sytuacja polityczno-społeczna	4	7	2,8
5.3.	regulacje prawne	2	6	1,2
5.4.	polityka gospodarcza	1	5	0,5
	Zdolność konkurencyjna portu	100		48,4

Źródło: opracowanie własne.

W celu zachowania obiektywności oceny powinniśmy dążyć do maksymalnego zastosowania wskaźników bazujących na oficjalnych danych źródłowych. Każdą podkategorię może charakteryzować jeden lub kilka wskaźników. Część kryteriów, szczególnie tych dotyczących warunków konkurencyjności, będzie miała jednak charakter jakościowy.

Kolejnym etapem metody jest ustalenie wag, wskazujących na relatywne znaczenie każdego z kryteriów (kategorii i podkategorii). Jest to zadanie wyjątkowo trudne i należy przy ich ustalaniu wykorzystać badania opinii klientów portów morskich oraz wiedzę ekspertów.

System punktowania uzależniony jest od rodzaju danych. W przypadku danych ilościowych można ustalić najniższą i najwyższą wartość wskaźnika wśród analizowanych portów i na tej podstawie opracować system punktowania. W sytuacji danych jakościowych należy dokładnie opisać warunki, jakie muszą być spełnione, aby uzyskać odpowiednią ilość punktów.

Obliczanie punktów ważonych dla każdej podkategorii polega na podzieleniu przyznanego punktu danemu portowi przez maksymalną, możliwą do uzyskania, ilość punktów i pomnożeniu przez wagę. Punkty ważone danej kategorii są sumą punktów ważonych wchodzących w jej skład podkategorii, a łączna punktacja zdolności/pozycji konkurencyjnej portu morskiego jest sumą punktów ważonych kategorii (przykład obliczeń patrz tablica 3 i 4).

Drugie stadium, znacznie trudniejsze, polega na zebraniu materiałów źródłowych o portach – konkurentach, dokonaniu ewentualnych obliczeń brakujących wskaźników i przyznaniu odpowiedniej ilości punktów dla każdej ocenianej podkategorii. Po obliczeniu punktów ważonych dla każdego portu można sporządzić listę rankingową pozycji i zdolności konkurencyjnej portów morskich funkcjonujących na tym samym rynku usług portowych. Analiza każdego z obszarów konkurencyjności pozwoli zarządom portów na podjęcie stosownych działań.

Zakończenie

Przedstawiona metoda pomiaru konkurencyjności portu morskiego jest w zasadzie jedynie pewną koncepcją. Szczegółowe opracowanie metody może dotyczyć tylko konkretnej usługi portowej, rodzaju ładunku, przedsiębiorstwa portowego czy całego portu. Elastyczność metody polega właśnie na tym, że w zależności od obiektu pomiaru, jego specyfiki, mogą być zastosowane odpowiednie kryteria oceny. Jakość oceny zależy od jej kompleksowości. W niektórych przypadkach celowym może być ograniczenie ilości kategorii i podkategorii oceny. Stopień

obietywizmu jest uzależniony od udziału ocen ilościowych (opartych na wskaźnikach) oraz stopnia formalizacji ocen jakościowych. Rzetelność pomiaru zależy też od sumienności osób dokonujących badania konkurencyjności oraz dostępności i wiarygodności danych. Matematyczna prostota metody powinna być zachętą do jej praktycznego stosowania.

Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Konkurencyjność międzynarodowa z uwzględnieniem mechanizmu autokonkurencji-aspekty teoretycznej i praktyczne*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku globalnym*, pod. red. A. Oniszczyk-Jastrzębek, T. Gutowski, J. Żurek, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010
2. Adamkiewicz H., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce*, Prace Naukowe WSM w Gdyni, Gdynia 1999
3. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
4. Klimek H., *Funkcjonowanie rynku usług portowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010
5. Klimek H., *Konkurencyjność polskich portów morskich na rynku usług portowych w Regionie Morza Bałtyckiego*, [w:] *Studia i materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego*, pod. red. K. Dobrowolskiego, H. Klimek, K. Krefta, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu gdańskiego, Gdańsk 2006
6. Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 2005
7. Matczak M., *Inwestycje infrastrukturalne realizowane w polskich portach morskich jako narzędzie kształtowania ich pozycji konkurencyjnej*, [w:] *Polska gospodarka morska. Restrukturyzacja. Konkurencyjność. Funkcjonowanie. Rozwój*, pod. red. H. Salmonowicza, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2010
8. Rewizorski M., *Konkurencyjność międzynarodowa polskich portów morskich*, [w:] *Polska gospodarka morska. Restrukturyzacja. Konkurencyjność. Funkcjonowanie. Rozwój*, pod. red. H. Salmonowicza, Wydawnictwo Kreos, Szczecin 2010
9. Szwakowski S., *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000

THE CONCEPT OF SEAPORTS COMPETITIVENESS MEASUREMENT

Summary

Competitiveness research has become an important tool in the politics of the seaport authorities and specific port operators. Measuring the position and competing ability is important and the first step to determine the strengths and weaknesses of a seaport, as well as the opportunities and threats concerning its competitors. The aim of this article is to present the concept of seaport competitiveness measurement. Specificity of seaports competitiveness was discussed, the requirements of the method were formulated and then the method of measurement was described.

Keywords: competition, competitiveness, sea ports, competitiveness measurement

dr Janusz Dąbrowski
Uniwersytet Gdański
Wydział Ekonomiczny
Instytut Transportu i Handlu Morskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
drjanuszdabrowski@gmail.com