

Hanna Klimek*

Planowanie strategiczne jako element zarządzania strategicznego ze szczególnym odniesieniem do portów morskich

Podstawą kształtowania każdego rynku powinno być jego jak najdokładniejsze zbadanie, natomiast kształtowanie rynku powinno odbywać się zgodnie z przyjętą strategią marketingową, w której stosuje się zintegrowany zbiór działań i instrumentów opartych na rynkowych regułach postępowania¹.

Formułowanie strategii (planowanie strategiczne) oraz jej realizacja stanowią dwa zasadnicze składniki zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie². Zarządzanie strategiczne stanowi odpowiedź na wyzwania współczesnej rzeczywistości, związane przede wszystkim ze zjawiskami globalizacji i stale narastającej konkurencji³.

Planowanie strategiczne odgrywa niebagatelną rolę w zarządzaniu strategicznym współczesnymi portami morskimi. Jest to szczególnie widoczne w ostatnich dekadach, gdy obok globalizacji rozwijają się na niespotykaną wcześniej skalę konteneryzacja i multimodalizm oraz logistyczne łańcuchy dostaw, a także stale narasta konkurencja na rynkach usług transportowych i portowych, występują nawet trudne do przewidzenia zjawiska w sferze konkurencji, z szybkimi zmianami w zakresie techniki i technologii przewozów i obsługi ładunków, z coraz większą kapitałochłonnością działań służących utrzymaniu się na rynku i skróceniem czasu reakcji na zmieniające się preferencje usługobiorców⁴, co wiąże się z koniecznością dostosowania oferty portów do oczekiwań klientów, szczególnie w sytuacji utrzymującego się rynku konsumenta.

* Dr Hanna Klimek, Wydział Studiów Europejskich Gdańskiej Wyższej Szkoły Humanistycznej.

¹ O. Wyszomirski, *Funkcjonowanie rynku komunikacji miejskiej*, Gdańsk 1998, s. 127.

² *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, pod red. J. Mazur, Warszawa 2002, s. 53.

³ Zarządzanie strategiczne oznacza proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia (albo wyprzedzający te zmiany, albo nawet je wywołujący) oraz związany z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa są tak dysponowane, aby realizować długofalowe cele rozwoju, a także zabezpieczyć jego funkcjonowanie w potencjalnych sytuacjach nieciągłości. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, pod red. R. Krupskiego, Wrocław 1999, s. 96.

⁴ M. C. Ircha, *Port training requirements in a turbulent environment*, 10th International Port Training Conference, Hamburg 1989, s. 3.

Planowanie strategiczne w portach morskich odbywa się na dwóch płaszczyznach: przestrzennej i czasowej. Według horyzontu przestrzennego wyróżnia się trzy poziomy planowania⁵:

- krajowy (jeżeli w kraju jest więcej niż jeden port), w postaci narodowego planu (lub strategii) rozwoju portów⁶,
- danego portu morskiego, w postaci strategii portu lub planu rozwoju portu,
- danego przedsiębiorstwa portowego.

Natomiast według horyzontu czasowego proces planowania w portach morskich dotyczy długich, średnich i krótkich okresów.

Planowanie rozwoju portów morskich na poziomie krajowym wiąże się z decyzjami w zakresie wykorzystania zasobów krajowych prowadzącymi do poprawy ich konkurencyjności, do wzrostu ich roli w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju, a także do podniesienia rangi portów w międzynarodowej sieci transportowej⁷. Narodowe plany rozwoju portów morskich mają służyć eliminowaniu tych elementów konkurencji pomiędzy portami, które wynikają z ograniczonych zasobów państwa.

Strategia rozwoju danego portu morskiego, jako ośrodka podaży usług, zawiera długoterminowy plan programowo-przestrzenny, obejmujący wiele przedsięwzięć służących realizacji przyjętej wizji strategicznej, a także metody i narzędzia oraz harmonogram ich realizacji⁸. Strategia dla całego portu jest formułowana przez podmiot zarządzający (zarząd portu), którego zadaniem jest dbanie o rozwój i utrzymanie w odpowiednim stanie infrastruktury i stwarzanie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty sfery eksploatacji.

Strategie poszczególnych przedsiębiorstw portowych dotyczą ich rozwoju i działalności usługowej na różnych rynkach. Zawierają cele strategiczne każdego z podmiotów, stanowiące konkretyzację idei zawartych w ich wizjach i misjach, a także metody i narzędzia ich realizacji. Cele mogą być wyznaczone dla całego przedsiębiorstwa jak też dla konkretnej jednostki operacyjnej (tak zwanej strategicznej jednostki biznesu) lub na poziomie funkcjonalnym (to jest dla danej sfery działalności przedsiębiorstwa)⁹.

Zainteresowanie planowaniem strategicznym w portach morskich pojawiło się dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku¹⁰. Początkowo stosowano je

⁵ S. Szwanowski, *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Gdańsk 2000, s. 157.

⁶ Przykład stanowi przyjęty przez polski rząd w dniu 14 listopada 2007 roku dokument pt. „Strategia rozwoju portów morskich do 2015 roku”, www.mgm.gov.pl, z dnia 19 grudnia 2007 roku.

⁷ H. Klimek, *Strategia rozwoju portów morskich w Polsce*, [w:] *Studia i materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego” nr 5, Gdańsk 2008, s. 33.

⁸ H. Klimek, *Strategie polskich portów morskich*, [w:] *Handel morski i turystyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego Ekonomika Transportu Morskiego” nr 22, Gdańsk 2003, s. 89.

⁹ A. S. Grzelakowski, M. Matczak, *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem portowym. Podstawowe zagadnienia*, Gdynia 2006, s. 128.

¹⁰ Początkowo w portach amerykańskich, kanadyjskich i australijskich, a następnie w europejskich.

na poziomie zarządów portów, natomiast obecnie, w warunkach nasilającej się konkurencji na rynkach usług portowych oraz wskutek przyjęcia przez przedsiębiorstwa sfery eksploatacji orientacji rynkowej, planowanie strategiczne stało się bardzo ważnym elementem zarządzania, stosowanym coraz powszechniej w portach morskich na całym świecie¹¹. Ważną przyczyną wprowadzenia planowania strategicznego w portach oraz stałego wzrostu jego znaczenia stały się zmiany w otoczeniu gospodarczym portowych ośrodków usługowych. Złożoność i dynamika zmian w otoczeniu portów powodują konieczność ciągłego monitorowania tego otoczenia oraz dostosowywania się do nowych warunków, w czym bardzo pomocne jest planowanie strategiczne. Zdolność reakcji na zmiany w otoczeniu i przystosowania się do nowych realiów każdego przedsiębiorstwa oraz całych ośrodków portowych świadczy o zdolności adaptacji w sferze gospodarczej. Warunkuje to osiągnięcie sukcesu, ale nie wyklucza możliwości poniesienia porażki w przypadku, gdy decyzje związane z dostosowaniem się do zmiennego otoczenia są niewłaściwe¹².

W koncepcji planowania strategicznego w portach morskich podkreśla się szczególne powiązania planowania strategicznego z adaptacją portu do stale zmieniającego się otoczenia. W analizie sytuacji portu bardzo istotne jest określenie obecnych i przyszłych jego możliwości na rynku, ze szczególnym uwzględnieniem prawdopodobnych kierunków zmian jego otoczenia. Znaczenie analizy sytuacji portu wynika z ryzyka, którym obciążone są inwestycje portowe, oraz z ich ogromnej kapitałochłonności (szczególnie w odniesieniu do inwestycji infrastrukturalnych).

Ogólny schemat planowania strategicznego w portach jest podobny do wykorzystywanego przez inne przedsiębiorstwa, natomiast w dużych portach, funkcjonujących na silnie konkurencyjnych rynkach usług portowych, do celów planowania strategicznego niezbędny staje się znacznie większy zakres zbieranych i analizowanych danych, co może służyć nie tylko odpowiedniemu reagowaniu na zmiany otoczenia, ale także zarządzaniu tymi zmianami¹³.

Punktem wyjścia w planowaniu strategicznym są relacje danego podmiotu z otoczeniem, a zwłaszcza z konsumentami, których obecne i przyszłe oczekiwania oraz powstający na ich gruncie popyt oddziałują na strategię i działania podejmowane dla jej realizacji, a także z konkurentami, których pozycje na określonych rynkach i strategii nie mogą być pomijane¹⁴. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji strategii. Po raz pierwszy termin ten w odniesieniu do przedsiębiorstwa wykorzystał w 1962 roku Alfred D. Chandler jr., wyjaśniając, że

¹¹ S. Szwankowski, *Funkcjonowanie...*, op. cit., s. 160.

¹² H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Adaptacja rynkowa przedsiębiorstwa jako czynnik poprawy jego konkurencyjności*, [w:] *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, Warszawa 2001, s. 83.

¹³ S. Szwankowski, *Funkcjonowanie...*, op. cit., s. 164.

¹⁴ M. McDonald, *Skuteczne techniki planowania marketingowego*, tłum. A. Kwaśniewska, Gliwice 2006, s. 95.

strategia jest procesem określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji, a także przyjęcia kierunków działania i alokacji zasobów koniecznych do osiągnięcia tych celów¹⁵. Najnowsze definicje strategii eksponują wątek relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, reakcji na zmiany zachodzące w tym otoczeniu oraz wątek budowy pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym. Strategię określa się jako „plan gry”, który kierownictwo przedsiębiorstwa wykorzystuje do jego uplasowania w wybranym segmencie rynku, a także do zaspokajania oczekiwań konsumentów, skutecznego konkurowania oraz uzyskania oczekiwanych wyników ekonomicznych¹⁶.

Główne funkcje strategii polegają na:

- wyborze i ukształtowaniu relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (wyborze domeny, segmentu lub niszy rynkowej, sposobu uzyskiwania przewagi konkurencyjnej), tworzących wizję,
- doborze podstawowych dróg, metod i narzędzi operacyjnych umożliwiających realizację celów w wybranej domenie (z uwzględnieniem poszczególnych etapów i określonych warunków funkcjonowania),
- zapewnieniu integracji działań (spójności pomiędzy misją przedsiębiorstwa i doбором metod oraz narzędzi jej realizacji z uwzględnieniem uwarunkowań zewnętrznych) przez dobór celów, priorytetów, intensywności i sekwencji działań (to jest wewnętrznej harmonizacji wszystkich elementów strategii)¹⁷.

Wyodrębnia się specyficzne cechy strategii¹⁸:

1. horyzont czasu (strategie dotyczą zwykle czynności związanych z odległym horyzontem czasowym),
2. efekty, które planuje się osiągnąć,
3. skupienie wysiłków na ograniczonej wiązce zamierzeń (w celu osiągnięcia skuteczności realizacji strategii),
4. układ decyzji (jeżeli występuje konieczność podejmowania wielu decyzji, to muszą one tworzyć konsekwentny układ),
5. wszechstronność (strategia obejmuje szerokie pasmo działań, a wszystkie szczeble organizacji powinny działać w sposób wzmacniający strategię).

W gospodarce rynkowej formułowanie i realizacja strategii przedsiębiorstwa są koniecznością. Ciągłe zmiany w krajowym i międzynarodowym otoczeniu przedsiębiorstw, ich złożoność, dynamika i trudność ich rozpoznania wymuszają na przedsiębiorstwach elastyczne zachowania, szybkie reakcje, systematyczne monitorowanie i diagnozowanie, stosowanie nowoczesnego systemu informacyjnego i kontrolnego. Strategia jest niezbędna nie tylko dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale też dla zapewnienia mu odpowiedniej pozycji

¹⁵ A. D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in History of the American Enterprise*, Cambridge, Mass. 1962, s. 13.

¹⁶ *Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, pod red. J. Mazur, Warszawa 2002, s. 40.

¹⁷ G. Sobczyk, *Strategie rozwoju usług bytowych w gospodarce narodowej*, Lublin 1988, s. 12–13.

¹⁸ *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 19.

konkurencyjnej na rynku¹⁹. Określa ona dziedziny, w których przedsiębiorstwo będzie konkurować, koncentrując i rozwijając swoje zasoby w taki sposób, aby zbudować wyróżniające się na tle konkurentów kompetencje i przekształcić je w trwałą przewagę konkurencyjną²⁰.

Skutecznym sposobem uzyskania przewagi konkurencyjnej²¹ może być lepsze, niż czynią to rywale, zaspokojenie oczekiwań klientów. Ważne jest też, aby działania podejmowane w tym kierunku trudno było naśladować²². To wymaga jednak dokładnej znajomości tych oczekiwań, a także postaw, motywów działań, preferencji i zachowań nabywców, co umożliwi dobór odpowiednich narzędzi marketingowych i działań zapewniających pozyskanie i utrzymanie klientów w wybranym segmencie rynku.

Przyjęcie przez przedsiębiorstwo orientacji rynkowej w zarządzaniu strategicznym powoduje, że pojęcie strategii marketingowej bywa niekiedy używane w bardzo szerokim znaczeniu, jednoznacznym ze wspomnianą orientacją²³. Podobnie jest z utożsamianiem strategii przedsiębiorstwa z jego strategią marketingową, co niekiedy ma miejsce. Dla wyjaśnienia relacji pomiędzy tymi dwiema kategoriami można dokonać klasyfikacji strategii. Przy przyjęciu za kryterium poziomu hierarchicznego i zakresu przedmiotowego strategii wyróżnia się²⁴:

- całościowe strategie przedsiębiorstwa (nazywane też globalnymi strategiami organizacji),
- strategie w zakresie poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa, czyli tak zwane strategie funkcjonalne, określające sposób realizacji strategii przedsiębiorstwa przez zespoły pracownicze wyspecjalizowane w przekroju głównych funkcji,
- strategie dotyczące dziedzin działalności („biznesów”, obszarów, czyli branż lub grup produktów), tak zwane strategie konkurowania,
- strategie odnoszące się do geograficznych rynków działania przedsiębiorstwa lub segmentów rynku.

¹⁹ J. Żurek, *Przedsiębiorstwa żegluga morskiej wymagają strategii*, „Spedycja i Transport” 2001, nr 5.

²⁰ *Decyzje marketingowe...*, op. cit., s. 43.

²¹ Zasoby i umiejętności, które przyczyniają się do tego, określa się w literaturze przedmiotu jako „źródła przewagi konkurencyjnej”. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest efektem realizacji strategii tworzenia wartości, której nie realizują konkurenci (obecni i potencjalni), albo jest wynikiem wdrażania takiej samej strategii, jaką realizują konkurenci. Trwałość przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa zależy od jej odporności na różnorodne działania (w tym naśladownictwo) konkurentów. S. G. Baharadwaj, P. R. Varadarajan, J. Fahy, *Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions*, [w:] *Contemporary Services Marketing Management*, red. M. Gabbot, G. Hogg, London 1997, s. 376.

²² M. McDonald, *Skuteczne techniki...*, op. cit., s. 95.

²³ Orientacja jest przyjętym w przedsiębiorstwie zestawem szczególnie istotnych kryteriów służących podejmowaniu decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania oraz zbiorem zasad kierujących postępowaniem pracowników w ich działalności operacyjnej. Orientację przedsiębiorstwa można zdefiniować na podstawie jego zachowań, a zatem stanowi ona zbiór fundamentalnych zachowań przedsiębiorstwa. *Decyzje marketingowe...*, op. cit., s. 15.

²⁴ *Ibidem*, s. 42.

Strategia całościowa jest formułowana na szczeblu kierownictwa i dotyczy całego przedsiębiorstwa, określając główne kierunki jego rozwoju, rodzaje dziedzin, w których powinno ono działać, zasięg geograficzny działania, sposób alokacji zasobów pomiędzy poszczególne sfery działania (dziedziny, funkcje, regiony), zasięg integracji pionowej i poziomej. Natomiast wśród strategii funkcjonalnych można wyróżnić: strategię marketingową, strategię produkcji, strategię w zakresie finansów, strategię logistyczną, strategię zarządzania zasobami ludzkimi, strategię badań i rozwoju. A zatem decyzje strategiczne na szczeblu kierownictw służb (pionów) funkcjonalnych dotyczą przede wszystkim projektowania i prowadzenia działań zapewniających osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa, ale w ramach danej funkcji. Strategie funkcjonalne, w tym marketingowe, z założenia służą więc efektywnemu pozyskiwaniu i sprawnemu wykorzystywaniu zasobów, którymi dysponują jednostki organizacyjne realizujące daną funkcję, a także budowaniu kompetencji specyficznych dla danej funkcji, niezbędnych dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w przekroju poszczególnych grup produktów i rynków²⁵.

Aby dokładniej wskazać miejsce strategii marketingowych w systemie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, ważne jest wyróżnienie strategii odnoszących się do poszczególnych dziedzin, w których ono działa, oraz strategii odnoszących się do poszczególnych rynków docelowych. Skoro każda z dziedzin charakteryzuje się specyficznymi warunkami działania, to należy dla niej przyjąć odrębną strategię konkurowania, a zatem strategia dla dziedziny-biznesu określa, w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie konkurowało w tej dziedzinie oraz jaką zbuduje pozycję względem konkurentów²⁶.

W przedsiębiorstwie o różnorodnym asortymencie produktów celowe jest wydzielenie tak zwanych strategicznych jednostek biznesu (SJB) odnoszących się do wyodrębnionych, ze względu na swą specyfikę rynkową, dziedzin działania. W praktyce SJB określają grupy produktów. Skoro działania i narzędzia marketingowe służą konkurowaniu, a w działaniach marketingowych należy uwzględnić specyficzne uwarunkowania danego rynku branżowego (grupy produktów), to okazuje się, że strategia marketingowa stanowi trzon strategii realizowanej w danej dziedzinie działania przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do kryterium geograficznego zasięgu strategii przedsiębiorstwa można wyróżnić strategie realizowane lokalnie, strategie o zasięgu regionalnym, krajowym lub międzynarodowym.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji określających zakres pojęcia strategii marketingowej. Bywa definiowana jako system średnio- i długookresowych zasad oraz wytycznych postępowania, które wyznaczają ramy dla opera-

²⁵ Ibidem, s. 43.

²⁶ Strategia całościowa przedsiębiorstwa określa wszystkie dziedziny (jeżeli jest ich więcej niż jedna), w których przedsiębiorstwo będzie konkurować.

cyjnych decyzji i działań marketingowych²⁷, jako skoordynowane i dostosowane do sytuacji przedsiębiorstwa i jego otoczenia sposoby dojścia do wyznaczonych celów w sposób skuteczny i efektywny²⁸, jako sposoby, za pomocą których zostaną osiągnięte cele marketingowe przedsiębiorstwa²⁹, jako skoordynowany zbiór działań i narzędzi służący kształtowaniu rynku docelowego³⁰, jako zespół działań nakierowanych na osiągnięcie celów związanych z satysfakcjonowaniem konsumenta w dłuższym czasie³¹ albo jako projekt marketingu-mix (ważny i twórczy element planu marketingowego) określający, jak wykorzystać zasoby, którymi przedsiębiorstwo dysponuje, jako środki konkurowania, które stworzą najbardziej efektywny zestaw narzędzi rynkowego działania, zdolny umożliwić przedsiębiorstwu osiągnięcie przyjętych celów³². Strategia marketingowa określa więc sposób osiągania celów rynkowych przedsiębiorstwa na danym rynku docelowym. Powinna ona zapewnić odpowiednią alokację zasobów i realizację spójnych działań marketingowych dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa w odniesieniu do danego produktu na danym rynku docelowym lub osiągnięcia celów rynkowych przedsiębiorstwa jako całości³³. W przedsiębiorstwie o różnorodnym asortymencie produktów mogą być jednocześnie realizowane różne strategie marketingowe. Mogą one mieć wiele cech wspólnych (na przykład mogą być wykorzystywane te same kanały dystrybucji lub wspólna marka), a nawet pewne działania marketingowe mogą być wspólnie realizowane lub realizowane centralnie, to jest dla przedsiębiorstwa jako całości (na przykład kształtowanie jego wizerunku). Strategia marketingowa jest jednym z najważniejszych składników całościowej strategii przedsiębiorstwa i strategii realizowanych na poziomie dziedziny-biznesu.

W literaturze przedmiotu zawarto liczne klasyfikacje strategii marketingowych³⁴:

- według kryterium stosunku przedsiębiorstwa do rynku wyróżnia się:
 - strategię wejścia na rynek,
 - strategię wyjścia z rynku,
 - strategię działania na rynku;
- według kryterium struktury podmiotowej otoczenia organizacji wyróżnia się:
 - strategię wobec dostawców,
 - strategię wobec konkurentów,
 - strategię wobec dystrybutorów i nabywców;

²⁷ *Leksykon marketingu*, pod red. J. Altkorna i T. Kramera, Warszawa 1998, s. 238.

²⁸ A. Pomykański, *Strategie marketingowe*, Kraków 2003, s. 387.

²⁹ M. McDonald, *Skuteczne techniki...*, op. cit., s. 21.

³⁰ B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, s. 39.

³¹ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. Wiktor, *Marketing usług*, Kraków 2006, s. 53.

³² J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Warszawa 2001, s. 169.

³³ *Decyzje marketingowe...*, op. cit., s. 44.

³⁴ *Strategie marketingowe*, pod red. W. Wrzoska, Warszawa 2001, s. 24.

- według kryterium relacji zachodzących między rynkiem a produktem można wyróżnić³⁵:
 - strategię penetracji rynku,
 - strategię rozwoju rynku,
 - strategię rozwoju produktu,
 - strategię dywersyfikacji;
- według kryterium stosunku przedsiębiorstwa do utrzymania produktu i rynku można wyróżnić³⁶:
 - strategię redukcji nakładów (są przeciwieństwem strategii penetracji; odnoszą się do produktów, które mogą utrzymać swoją silną pozycję konkurencyjną przy zredukowanych nakładach na marketing),
 - strategię wycofania się z części rynków (są przeciwieństwem strategii rozwoju rynku; ich zastosowanie wiąże się z zaprzestaniem oferowania dotychczasowych produktów na niektórych rynkach (lub segmentach) oraz pozostaniem na rynkach, na których występują najlepsze perspektywy dalszego rozwoju),
 - strategię redukcji liczby produktów (są przeciwieństwem strategii rozwoju produktu; polegają na eliminacji niektórych dotychczas oferowanych produktów i skoncentrowaniu się na oferowaniu takich, które mają najlepsze perspektywy wzrostu sprzedaży),
 - strategię likwidacji biznesu (są przeciwieństwem strategii dywersyfikacji; dotyczą sytuacji, kiedy nie można osiągnąć lub utrzymać przewagi konkurencyjnej; niekiedy są następstwem błędnych decyzji w zakresie dywersyfikacji produktów);
- według kryterium przewagi konkurencyjnej i zakresu działalności, dla której przedsiębiorstwo chce uzyskać tę przewagę, można wyróżnić³⁷:
 - strategię przywództwa kosztowego (czyli pozycji przodującej pod względem kosztów całkowitych),
 - strategię różnicowania, to jest dywersyfikacji (czyli przywództwa ze względu na zróżnicowanie produktów),
 - strategię koncentracji (na wybranych segmentach lub na określonym wycinku asortymentu produktów);
- według kryterium porównania atrakcyjności rynku i pozycji rynkowej przedsiębiorstwa można wyróżnić³⁸:
 - strategię ekspansji,
 - strategię selektywnego rozwoju,
 - strategię eksploatacji pozycji rynkowej,
 - strategię wycofania się z rynku;

³⁵ H. I. Ansoff, *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review” September–October 1957.

³⁶ R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, Warszawa 1996, s. 34.

³⁷ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1994, s. 54.

³⁸ D. Rucińska, A. Ruciński, O. Wyszomirski, *Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych*, Gdańsk 2004, s. 146.

– według kryterium stosowanych instrumentów marketingowych wyodrębnia się strategie kształtowania³⁹:

- produktu,
- cen,
- promocji,
- dystrybucji.

W działalności przedsiębiorstw usługowych występują różne branże, na tyle różniące się, że sporządzanie wykazu uogólnionych strategii marketingowych możliwych do zastosowania na rynkach usług jest bardzo trudne, jeżeli nie niemożliwe⁴⁰. Różnice mające decydujący wpływ na dobór strategii marketingowych wynikają z odmiennych wielkości rynków docelowych, stopnia profesjonalizmu świadczonych usług, stopnia ich standaryzacji, fluktuacji popytu na usługi, barier wejścia na rynek, stopnia zmonopolizowania rynku, pojemności rynku, stopnia złożoności usług, regulacyjnych przepisów prawa na określonych rynkach usług i tak dalej.

Hans Kasper wskazał kilka klasyfikacji, które próbują porządkować różne strategie na rynku usług⁴¹. Wśród strategii wzrostowych, mających na celu rozwój przedsiębiorstwa, wyróżnił:

- strategie wewnętrznego wzrostu, zmierzające do rozwoju przedsiębiorstwa poprzez tworzenie jego nowych oddziałów i ekspansję terytorialną,
- strategie połączenia, zmierzające do stworzenia nowego przedsiębiorstwa przez kilka istniejących przedsiębiorstw usługowych,
- strategie integracji poziomej, prowadzące do rozwoju przedsiębiorstwa poprzez przejmowanie innych przedsiębiorstw lub tworzenie nowych, oferujących usługi z tej samej branży,
- strategie dywersyfikacji wyspowej, prowadzące do przejmowania przedsiębiorstw w innych branżach, niezwiązanych z dotychczasową działalnością usługodawcy,
- strategie integracji pionowej, zmierzające do tworzenia lub przejmowania innych przedsiębiorstw, występujących jako poprzednie lub następne ogniwo w łańcuchu usługowym, w którym już uczestniczy rozwijające się przedsiębiorstwo,
- strategie *joint venture*, polegające na kooperacji przedsiębiorstw, które chcą wspólnie osiągnąć określone cele rynkowe, współpracując jednak wyłącznie na wybranych obszarach funkcjonalnych,
- strategie oparte na franszyzie, prowadzące do rozwoju przedsiębiorstwa dzięki wykorzystaniu wypracowanej formuły działalności innego usługodawcy.

³⁹ D. Rucińska, D. Tłoczyński, *Strategie marketingowe jako element zarządzania działalnością gospodarczą*, Koszalin 1999, s. 81–97.

⁴⁰ A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J. Wiktor, *Marketing usług...*, op. cit., s. 54.

⁴¹ H. Kasper, P. von Helsdingen, W. de Vries jr., *Services Marketing Management. An International Perspective*, Chichester 1999, s. 324–330.

James L. Heskett zaadaptował na potrzeby przedsiębiorstw usługowych trzy rodzaje strategii rozwojowych Michaela E. Portera i zaproponował następujące typy strategii marketingowych dla usługodawców⁴²:

- strategii oferowania usług niskokosztowych, polegające na zaspokajaniu potrzeb klientów oczekujących usług za niską cenę, przy jednoczesnym akceptowaniu niskiej jakości świadczeń usługowych (na przykład oferowane przez tanie linie lotnicze tanie przeloty, pozbawione jednak dodatkowych wygód i usług), albo polegające na oferowaniu dostosowanych do potrzeb klientów usług standaryzowanych, w których ograniczona jest rola personelu usługowego; do ograniczenia kosztów świadczenia usług przyczynia się na przykład automatyzacja⁴³;
- strategii oferowania usług o dużym stopniu zróżnicowania, które wymagają ponoszenia ponadprzeciętnych kosztów w związku z produkcją usług wysokiej jakości, niekiedy poszerzonych o tak zwane dowody materialne, dostosowywanych do indywidualnych oczekiwań konsumentów, świadczonych przez wysoko wykwalifikowany personel, wymagających ciągłego monitorowania jakości,
- strategii oferowania bardzo zróżnicowanych usług niskokosztowych, sprowadzające się do jednoczesnego ograniczania kosztów i różnicowania oferowanych usług; mogą one polegać na: oferowaniu usług standaryzowanych (niekiedy na zasadzie samoobsługi klienta), zarządzaniu popytem i podażą⁴⁴, organizowaniu klubów zrzeszających wiernych klientów, optymalizacji kombinacji personelu, procedur organizacyjnych i sprzętu (co umożliwi obniżenie kosztów i wzrost jakości oraz wydajności), zarządzaniu „trójkątem usługowym”⁴⁵ lub na koncentracji działalności na jednej zasadniczej usłudze, lub też koncentracji na wybranym segmencie rynku.

Podejmowane w przedsiębiorstwach usługowych decyzje dotyczące wykorzystania instrumentów marketingu-mix są determinowane między innymi przyjętymi strategiami. Na rynkach usług można zastosować (podobnie jak na rynkach dóbr materialnych) wyróżnione (w macierzy H. I. Ansoffa) cztery alternatywne strategie rozwojowe, oparte na kombinacji nowych i dotychczasowych rynków, na których przedsiębiorstwo będzie działać, oraz produktów (usług), które zamierza na nich oferować. Z każdą z tych strategii wiąże się odmienne cele determinujące wybór kompozycji narzędzi marketingowych, niezbędnych

⁴² H. Kasper, P. van Helsdingen, W. de Vries jr., *Services Marketing...*, op. cit., s. 324–330.

⁴³ Strategia niskich kosztów może też polegać na skoncentrowaniu się usługodawcy na świadczeniu jednej usługi zasadniczej. Może to prowadzić do uzyskania statusu specjalisty w produkcji tego rodzaju usługi. Strategia ta może też być realizowana poprzez skupienie uwagi na pojedynczym segmencie rynku.

⁴⁴ Odbywa się to przez opracowanie działań, które spowodują, że podaż usług zostanie dostosowana do przewidywanych wahań popytu na nie, bez strat dla usługodawcy i bez negatywnego wpływu na zadowolenie klientów (niezbędne są jednak nowoczesne urządzenia gromadzące i przetwarzające dane).

⁴⁵ Zarządzanie „trójkątem usługowym” polega na optymalizacji relacji pomiędzy przedsiębiorstwem, jego pracownikami i klientami. Ważne jest utrzymanie bliskich, ale zrównoważonych relacji między tymi podmiotami.

do oddziaływania na rynek. Pod względem kombinacji usług i rynków można wyróżnić⁴⁶:

- strategii penetracji rynku, służące wzmocnieniu obecnej pozycji rynkowej na dotychczasowym rynku, za pomocą dotychczas świadczonych usług, oferowanych klientom na tym samym rynku docelowym,
- strategii rozwoju rynku, sprowadzające się do oferowania dotychczas świadczonych usług w nowych miejscach klientom, którzy dotąd nie mieli dostępu do oferty przedsiębiorstwa lub należą do segmentów niestanowiących do tej pory rynków docelowych dla przedsiębiorstwa⁴⁷,
- strategii rozwoju usług, polegające na oferowaniu nowych usług dotychczasowym klientom na dotychczasowym rynku geograficznym; rozszerza się jednak ofertę o produkty, które mogą uzyskać akceptację klientów znających i ceniących usługi oferowane przez przedsiębiorstwo do tej pory,
- strategii dywersyfikacji, polegające na oferowaniu nowych usług na nowych rynkach lub dla nowych grup klientów; są to strategii dość ryzykowne, ale niekiedy bywają realizowane przez przejmowanie na własność innych przedsiębiorstw, które już prowadzą działalność na innym rynku usługowym, dla innych klientów niż obsługiwani dotychczas przez przejmujące przedsiębiorstwo.

Wybór strategii marketingowej odpowiedniej dla danego przedsiębiorstwa usługowego zależy też od tego, jaką pozycję dotychczas zajmuje na rynku, to znaczy czy jest liderem (pragnącym poszerzać swój rynek, chroniąc jednocześnie swoje udziały w poszczególnych obsługiwanych segmentach), pretendentem (próbującym poszerzyć swój udział w rynku przez atak na lidera, innych pretendentów lub mniejszych konkurentów), naśladowcą (nieatakującym wprawdzie konkurentów, ale starającym się aktywnie korzystać z rozwoju obsługiwanego rynku), czy specjalistą od nisz rynkowych (działającym na małym wybranym rynku usług, odkrywającym nowe nisze i utrzymującym je przy założeniu, że skuteczniejsze i bardziej efektywne będzie dla niego działanie na wąskim fragmencie rynku niż konkurowanie z silniejszymi usługodawcami w szerszych segmentach).

Trzeba podkreślić, że specyfika usług jako przedmiotów wymiany na rynku, a także zróżnicowanie rodzajów usług oraz specyfika rynków usług w różnych branżach w zasadniczym stopniu komplikują problemy marketingowego kształtowania rynków usług. Uniemożliwiają one ustalanie jednoznacznych kryteriów wyboru i formułowania strategii marketingowego oddziaływania na struktury rynków usług⁴⁸.

Wydaje się, że kryteriami służącymi wyodrębnieniu rodzajów strategii marketingowych możliwych do zastosowania na rynkach usług są kryteria wielokrotnej

⁴⁶ G. Apte, *Services Marketing*, Oxford – New Delhi 2004, s. 123.

⁴⁷ Przyjęcie i realizacja strategii tego typu jest niekiedy następstwem wyczerpania możliwości efektywnego realizowania strategii penetracji rynku.

⁴⁸ D. Rucińska, A. Ruciński, O. Wyszomirski, *Zarządzanie marketingowe...*, op. cit., s. 141.

dychotomizacji usług. Można przyjąć siedem cech usług, jako kryteria determinujące kształtowanie koncepcji strategii marketingowych, uwzględniających specyficzne uwarunkowania strategicznego zarządzania marketingiem na rynkach usług. Są to⁴⁹:

- charakter kontaktu z usługobiorcą (bezpośredni lub pośredni),
- ciągłość procesu produkcji (ciągły lub nieciągły),
- stopień dostosowania usługi do oczekiwań nabywcy (standaryzowane lub zindywidualizowane),
- zmienność popytu na usługi (sezonowość lub brak sezonowości),
- typ usługobiorców (indywidualni lub instytucjonalni),
- charakter usług (pośrednictwa lub właściwe),
- cel usługodawcy (komercyjny lub niekomercyjny).

Kryteria te umożliwiają wyodrębnienie odpowiednich dla zróżnicowanych rynków usług strategii marketingowych, uwzględniających wykorzystanie stosowanych narzędzi marketingu-mix.

W portach morskich istnieje możliwość stosowania różnych strategii. Silna konkurencja na rynkach usług portowych powoduje, że przy wyborze odpowiedniego rodzaju strategii należy uwzględnić dwa podstawowe kryteria: wybrana strategia powinna umożliwić portowi jako ośrodkowi podażowemu (lub danemu przedsiębiorstwu eksploatacyjnemu) osiągnięcie przewagi nad konkurencją i przewaga ta powinna być możliwa do utrzymania, a zatem należy stosować przede wszystkim strategię konkurencji⁵⁰. Jednocześnie w odniesieniu do portów morskich mają zastosowanie strategię wyodrębnione według kryterium relacji między produktem (to jest usługą portową) i rynkiem.

Wśród strategii konkurencyjnych wyróżnia się strategię pozycji przodującej pod względem kosztów całkowitych (czyli przewagi kosztowej lub przywództwa kosztowego), strategię zróżnicowania (czyli przywództwa ze względu na zróżnicowanie usług) oraz strategię koncentracji. Ich przyjęcie i realizacja mają służyć zdobyciu przewagi konkurencyjnej na rynku. Mają one zastosowanie zarówno w planowaniu strategicznym zarządów portów morskich, dla portów jako ośrodków podażowych, skupiających liczne przedsiębiorstwa eksploatacyjne wyspecjalizowane w produkcji określonych usług, jak i w planowaniu strategicznym poszczególnych podmiotów zajmujących się działalnością eksploatacyjną. O ile w odniesieniu do pojedynczych przedsiębiorstw mogą mieć zastosowanie wszystkie z wymienionych rodzajów strategii konkurencji, o tyle w przypadku portów jako złożonych ośrodków podaży usług, dla których strategię formułuje podmiot zarządzający portem, nie jest zalecana strategia koncentracji (na przykład na określonej grupie klientów, asortymencie usług lub segmencie rynku), szczególnie w odniesieniu do dużych portów uniwersalnych.

⁴⁹ Ibidem, s. 141.

⁵⁰ *The importance of strategic planning and decision making in ports*, UNCTAD, „Ports Newsletter” 1994, No 11.

Strategia przewagi kosztowej ukierunkowuje wszystkie działania przedsiębiorstwa eksploatacyjnego w porcie lub zarządu portu na główny cel, mianowicie na minimalizację kosztów całkowitych. Opiera się on na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują te podmioty, które mają najniższe koszty, a zatem zdolność przedsiębiorstwa do minimalizowania kosztów daje mu przewagę nad konkurentami. Skoro rynek kształtuje ceny usług i narzuca je producentom, to najwyższą marżę uzyskują ci z nich, którzy produkują najtaniej. Obniżenie kosztów eksploatacyjnych portów (przedsiębiorstw portowych) można osiągnąć między innymi dzięki obniżeniu kosztów pracy, wyższej produktywności pracy, lepszemu wykorzystaniu potencjału technicznego. Tańsze usługi mogą być też efektem niższych opłat portowych, zróżnicowanych dla różnych klientów, uwzględniających rabaty od wielkości masy ładunkowej lub tak zwane rabaty wierności, lub też elastyczne stawki z górną granicą⁵¹. Port (przedsiębiorstwo portowe) realizujący taką strategię staje się dostawcą tańszych usług aniżeli porty konkurencyjne. Trzeba jednak pamiętać, że wprawdzie ceny usług portowych mogą być czynnikiem konkurencyjności, ale elastyczność cenowa popytu na usługi portowe jest niewielka, a koszty ponoszone przez gestora ładunku w związku z jego obsługą w porcie są tylko jednym z elementów (nie najważniejszym) kosztów przemieszczenia tego ładunku do miejsca przeznaczenia. Praktyka pokazuje, że usługobiorcy, podejmując decyzje o wyborze portu (lub funkcjonującego w nim przedsiębiorstwa eksploatacyjnego), na ogół kierują się innymi motywami niż ceny usług portowych.

Celem strategii zróżnicowania usług (zwanych też strategiami wyróżniania lub dyferencjacji) jest dostarczenie użytkownikom portu usług innych niż oferowane przez porty (przedsiębiorstwa) konkurencyjne, to znaczy usług wyróżniających się pod względem wartości najbardziej cenionych przez nabywców. Warunkiem koniecznym powodzenia tego typu strategii jest rozpoznawalność specyfiki produktu i jej docenianie przez rynek⁵². Unikatowość oferty (jej zakres, specyfika) pozwala uciec od bezpośredniej rywalizacji cenowej lub kosztowej, ponieważ usługi oferowane przez dany port (przedsiębiorstwo portowe) trudno porównywać z oferowanymi przez konkurentów. Zróżnicowanie usług może dotyczyć następujących płaszczyzn: lokalizacji portu (w stosunku do punktów nadania i odbioru ładunków, bliskości głównych szlaków przewozowych, połączeń z zapleczem, warunków nawigacyjnych w porcie), potencjału produkcyjnego portu⁵³ (zasobów materialnych i niematerialnych decydujących o zdolnościach produkcyjnych, a zwłaszcza wyposażenia specjalistycznego), różnorodności usług związanych z obsługą ładunków i środków transportu oraz funkcjonowania portu (czasu obsługi, organizacji pracy, dokumentacji ładunkowej)⁵⁴. Wypracowanie

⁵¹ *Strategic planning for port authorities*, UNCTAD/SHIP/646, Geneva 1993, s. 10.

⁵² STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Warszawa 2001, s. 96.

⁵³ Albo danego przedsiębiorstwa eksploatacyjnego.

⁵⁴ *Strategic planning...*, op. cit., s. 10.

odpowiedniej strategii konkurencji powinno opierać się przede wszystkim na wyeksponowaniu i wykorzystaniu wyróżniających się zdolności portu (przedsiębiorstwa portowego) w poszczególnych segmentach rynku. Niektóre spośród przewag konkurencyjnych w postaci wyróżniających się zdolności, jak na przykład położenie geograficzne portu, mają charakter względnie trwałe, ale większość elementów przewagi konkurencyjnej może ulegać wzmocnieniu poprzez fakt, że portom (przedsiębiorstwom) konkurencyjnym trudno je naśladować, a zatem generują długotrwałe korzyści⁵⁵.

Realizacja obu wymienionych strategii umożliwi obniżenie kosztów użytkowników portu. Strategia przewagi kosztowej umożliwia osiągnięcie tego celu poprzez pobieranie niższych opłat za usługi portowe, a strategia różnicowania poprzez oferowanie takich usług, które umożliwiają użytkownikom obniżkę kosztów przemieszczania ładunku przez port. W rezultacie skuteczność obu strategii zależy od wyników oszczędności użytkowników portu⁵⁶.

Kolejną wśród strategii konkurencyjnych, odpowiednią do stosowania przez poszczególne podmioty sfery eksploatacji (szczególnie te mniejsze), jest strategia koncentracji. Oznacza ona skoncentrowanie się danego usługodawcy na wybranych segmentach rynku. Usługodawca wprowadza ją po dokonaniu wyboru segmentu lub segmentów usługobiorców, dostosowując swoją działalność do oczekiwań i wymagań tych segmentów. W ramach strategii koncentracji można zastosować wariant przywództwa kosztowego w danym segmencie, polegający na oferowaniu usług po cenach niższych niż konkurenci, ale należy pamiętać, że usługobiorcy na ogół zwracają uwagę na inne atrybuty usług niż ceny. Można też zastosować wariant przywództwa pod względem zróżnicowania usług w danym segmencie. Ten wariant strategii koncentracji w przedsiębiorstwach portowych powinien polegać na wyeksponowaniu tych cech oferty usługowej, które praktycznie odróżniają ją od ofert konkurencyjnych. Przykładem takiego wyróżnienia oferty może być obsługa sztuk ciężkich przez przedsiębiorstwo oferujące przeładunki drobniczy, co wymaga nie tylko specjalistycznego wyposażenia technicznego i odpowiedniej powierzchni składowej, ale także odpowiednio wykwalifikowanego personelu.

Dla każdego z przedsiębiorstw sfery eksploatacji, jak też dla całych portowych ośrodków podaźowych, ważne jest, aby sukces w postaci przewagi konkurencyjnej, osiągnięty dzięki realizacji przyjętej strategii, był trwały. Trwałość ta zależy od dwóch podstawowych czynników, to jest od czasu potrzebnego konkurentom na przyjęcie i wdrożenie podobnej strategii oraz od tempa, w jakim dany port oferuje kolejne, ulepszone usługi. Na ogół strategię, które wiążą się z dokonaniem poważnych zmian w sposobie funkcjonowania portu, dają przewagę konkurencyjną możliwą do utrzymania przez kilka lat⁵⁷.

⁵⁵ W. Winkelmanns, *Strategic seaport planning in search for better use of core competencies and core competitive advantages*, [w:] *Maritime Transport and Economic Reconstruction*, Gdańsk 1998, s. 31–32.

⁵⁶ S. Szwanowski, *Funkcjonowanie...*, op. cit., s. 175.

⁵⁷ *Strategic planning...*, op. cit., s. 13.

Strategie marketingowe realizowane przez porty morskie (lub poszczególne przedsiębiorstwa portowe) mogą mieć charakter ofensywny lub defensywny. Ofensywne wiążą się z wykorzystywaniem pojawiających się w otoczeniu szans i umacnianiem własnych mocnych stron portu. Ich realizacji przez przedsiębiorstwa eksploatacyjne służą różne decyzje dotyczące między innymi inwestycji w urządzenia i sprzęt przeładunkowy, rozszerzania oferty usługowej, zmian technologii produkcji usług, natomiast w odniesieniu do podmiotów zarządzających portami mogą to być na przykład decyzje dotyczące inwestycji w zakresie infrastruktury portowej i zapewniającej dostęp do portu lub dotyczące pozyskiwania nowych inwestorów. Strategie defensywne mają na celu unikanie zagrożeń pochodzących z otoczenia portu, przeciwdziałanie im, a także minimalizowanie skutków ich oddziaływania na port lub dane przedsiębiorstwo eksploatacyjne, jak również pokonywanie własnych słabych stron. Ich realizacji służą decyzje dotyczące działań obniżających koszty funkcjonowania (w tym poprzez obniżenie zatrudnienia), podnoszenia kwalifikacji pracowników, dbania o lojalność dotychczasowych usługobiorców, reorganizacji zarządzania i wykonawstwa usług, a także inwestycji.

W działalności portów⁵⁸ można stosować także strategie marketingowe wyodrębnione według kryterium relacji między rynkiem i produktem, czyli strategie: penetracji rynku, rozwoju rynku, rozwoju produktu i dywersyfikacji. W strategii penetracji rynku punktem wyjścia jest oferowany dotychczas produkt oraz obsługiwany dotychczas rynek lub jego segment. Jej realizacja powinna polegać na działaniach zmierzających do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb obsługiwanych dotychczas klientów oraz na ewentualnym pozyskaniu nowych klientów należących do tego samego rynku (segmentu). Należy dążyć do wzrostu wykorzystania własnego potencjału produkcyjnego, ewentualnie zwiększać go, jeżeli będzie tego wymagał zgłaszany popyt.

Strategia rozwoju rynku polega na wejściu z dotychczas oferowanymi produktami na nowe rynki (w formie ekspansji przestrzennej, a więc geograficznej) lub wejściu na nowe, dotychczas nieobsługiwane segmenty rynku. Zastosowanie tego rodzaju strategii może polegać na pozyskaniu klientów z innych niż dotychczas obsługiwane regionów, co wiąże się z rozszerzeniem zaplecza portowego. Może to mieć związek na przykład z powstaniem na zapleczu nowego ośrodka produkcyjnego, który będzie realizował wymianę towarową drogą morską. Tego rodzaju strategia oznacza także pozyskanie nowych, dotychczas nieobsługiwanych, segmentów rynku. Przykładem może być rozpoczęcie obsługi jakiegoś ładunku w relacjach importowych, obok dotychczas wykonywanej obsługi w relacjach eksportowych (jak to się dzieje w obsłudze węgla przez polskie porty).

Strategia rozwoju produktu zakłada kontynuowanie obsługi dotychczasowego rynku, ale przy oferowaniu zupełnie nowego lub zmodyfikowanego produktu.

⁵⁸ Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw sfery eksploatacji, ale także podmiotów zarządzających portami.

Niekiedy przyjęcie tego rodzaju strategii jest efektem nowych oczekiwań dotychczasowych klientów, które wymuszają na usługodawcy dostosowanie do nich oferty usługowej, co może oznaczać wprowadzenie zupełnie nowych usług i wiązać się z inwestycjami w potencjał produkcyjny. Niekiedy realizacja tego rodzaju strategii ma przyciągnąć nowych klientów należących do obsługiwanego rynku docelowego, choć dotychczas niekorzystających z usług danego producenta. Strategia rozwoju produktu może też polegać na modyfikacji dotychczasowego produktu, na przykład poprzez jego rozszerzenie lub udoskonalenie, czego efektem może być przyspieszona obsługa w porcie.

Wydaje się, że na rynku usług portowych można też stosować strategię dywersyfikacji. Polega ona na wejściu na nowy rynek, dotychczas nieobsługiwany (lub jego segment) z nowym produktem. Realizacja takiej strategii może wymagać poważnych inwestycji powiększających potencjał produkcyjny usługodawcy, które umożliwiają wytwarzanie nowych usług. Zostaną one zaoferowane nowym klientom, należącym do nieobsługiwanych dotychczas rynków. Przykładem zastosowania tego rodzaju strategii jest rozszerzenie działalności specjalistycznego terminalu obsługującego węgiel o usługi przeładunku innych ładunków masowych, z użyciem nowo zainstalowanego wyposażenia specjalistycznego.

Istnieje wiele możliwości wyboru korzystnej dla danego usługodawcy strategii marketingowej. William A. Cohen proponuje, aby decyzję o wyborze strategii najlepszej dla danego podmiotu oprzeć na następujących kryteriach⁵⁹:

- spójności wewnętrznej,
- zgodności z otoczeniem,
- trafności z punktu widzenia posiadanych zasobów,
- dobrze skalkulowanym ryzyku,
- ustalonym horyzoncie czasowym,
- realności wykonania strategii.

Wybór strategii wymaga ustalenia kryteriów jej oceny oraz porównania różnych wariantów w celu dokonania wyboru optymalnego. Natomiast podstawą wyboru strategii marketingowej przedsiębiorstwa usługowego powinny być trzy zasadnicze grupy przesłanek:

1. stan wyjściowy:
 - wewnętrzny, to jest posiadane zasoby oddziałujące na mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, a także decydujące o jego potencjale usługowym,
 - zewnętrzny, dotyczący otoczenia konkurencyjnego, w którym podmiot funkcjonuje,
2. przewidywane zmiany, zarówno w otoczeniu (na przykład dotyczące rozwoju konkurencji, wymagań ochrony środowiska, zachowań konsumentów), jak i wewnątrz przedsiębiorstwa (w zakresie dynamiki i struktury kosztów, organizacji produkcji, nakładów inwestycyjnych i tym podobnych),

⁵⁹ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 493.

3. zamierzone cele (na przykład zdobycie nowych lub poszerzenie obecnych segmentów rynku, wzrost zysku, wzrost rentowności obrotów, poprawa wizerunku przedsiębiorstwa czy utrzymanie obecnej pozycji rynkowej).

Podsumowując, trzeba przyznać, że nie istnieją uniwersalne metody wyboru najkorzystniejszej dla danego przedsiębiorstwa usługowego strategii marketingowej⁶⁰ (dotyczy to także portowych ośrodków podaźowych oraz poszczególnych przedsiębiorstw sfery eksploatacji). Każdy usługodawca powinien wnikliwie obserwować i analizować zmiany w otoczeniu, ponieważ w związku z realizacją celów długookresowych może wystąpić potrzeba wprowadzania zmian w przyjętej strategii albo przyjęcia nowej strategii, aby przewycięzać pojawiające się bariery i wykorzystywać nowe szanse.

Bibliografia

- Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Adaptacja rynkowa przedsiębiorstwa jako czynnik poprawy jego konkurencyjności*, [w:] *Wspólna Europa. Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, Warszawa 2001.
- Ansoff H. I., *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review” September–October 1957.
- Apte G., *Services Marketing*, Oxford – New Delhi 2004.
- Baharadwaj S. G., Varadarajan P. R., Fahy J., *Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions*, [w:] *Contemporary Services Marketing Management*, red. M. Gabbot, G. Hogg, London 1997.
- Chandler A. D., *Strategy and Structure. Chapters in History of the American Enterprise*, Cambridge, Mass. 1962.
- Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J., *Marketing usług*, Kraków 2006.
- Decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie*, pod red. J. Mazur, Warszawa 2002.
- Grzelakowski A. S., Matczak M., *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem portowym. Podstawowe zagadnienia*, Gdynia 2006.
- Ircha M. C., *Port training requirements in a turbulent environment*, 10th International Port Training Conference, Hamburg 1989.
- Kasper H., Helsdingen P. von, Vries jr. W. de, *Services Marketing Management. An International Perspective*, Chichester 1999.
- Klimek H., *Strategia rozwoju portów morskich w Polsce*, [w:] *Studia i materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego” nr 5, Gdańsk 2008.
- Klimek H., *Strategie polskich portów morskich*, [w:] *Handel morski i turystyka*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego Ekonomia Transportu Morskiego” nr 22, Gdańsk 2003.
- Kłęczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, Warszawa 1996.
- Leksykon marketingu*, pod red. J. Altkorna i T. Kramera, Warszawa 1998.

⁶⁰ J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Warszawa 1994, s. 178–192.

- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Warszawa 2001.
- McDonald M., *Skuteczne techniki planowania marketingowego*, tłum. A. Kwaśniewska, Gliwice 2006.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.
- Pomykański A., *Strategie marketingowe*, Kraków 2003.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 1994.
- Rucińska D., Ruciński A., Wyszomirski O., *Zarządzanie marketingowe na rynku usług transportowych*, Gdańsk 2004.
- Rucińska D., Tłoczyński D., *Strategie marketingowe jako element zarządzania działalnością gospodarczą*, Koszalin 1999.
- Sobczyk G., *Strategie rozwoju usług bytowych w gospodarce narodowej*, Lublin 1988.
- Strategic planning for port authorities*, UNCTAD/SHIP/646, Geneva 1993.
- Strategie marketingowe*, pod red. W. Wrzoska, Warszawa 2001.
- STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Warszawa 2001.
- Szwankowski S., *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Gdańsk 2000.
- The importance of strategic planning and decision making in ports*, UNCTAD, „Ports Newsletter” 1994, No 11.
- Winkelmans W., *Strategic seaport planning in search for better use of core competencies and core competitive advantages*, [w:] *Maritime Transport and Economic Reconstruction*, Gdańsk 1998.
- Wyszomirski O., *Funkcjonowanie rynku komunikacji miejskiej*, Gdańsk 1998.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, pod red. R. Krupskiego, Wrocław 1999.
- Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996.
- Żurek J., *Przedsiębiorstwa żeglugi morskiej wymagają strategii*, „Spedycja i Transport” 2001, nr 5.

Źródła internetowe
www.mgm.gov.pl

Summary

Strategic planning as part of strategic management typical of seaports

The article discusses various marketing strategies used by enterprises nowadays, focusing on strategies that can be employed by seaports in order to improve on the quality of the services offered, their development or general improvement of the functioning of seaports which face fierce competition. The multilevel system of strategic planning in seaport management nowadays involves adjusting their offer to the customer's needs.