



ZARZĄD PORTU MORSKIEGO KOŁOBRZEG SP. Z O.O.

STRATEGIA ROZWOJU PORTU MORSKIEGO KOŁOBRZEG

KOŁOBRZEG 2010

SPIS TREŚCI

1. Wstęp	3
2. Analiza sektora portów morskich polskiego wybrzeża	5
3. Pozycja konkurencyjna Portu Morskiego Kołobrzeg	10
4. Analiza SWOT	16
5. Ustalenie celów strategicznych Portu Morskiego Kołobrzeg	19
6. Strategia	22

Formułowanie strategii jest złożonym, kreatywnym procesem, który może przebiegać w różny sposób i może cechować się różnym stopniem formalizacji. Zróżnicowanie zewnętrznych warunków działania przedsiębiorstwa, ich zasobów, kompetencji uzyskanych pozycji rynkowych, różnorodności kultur organizacyjnych oraz wizji menedżerów i właścicieli powoduje mnogość wariantów budowanych i realizowanych strategii.¹

Warunkiem sukcesu nowoczesnego, konkurencyjnego portu jest wypracowanie misji, celów, systemu wartości oraz wizji i współpracy perspektywicznej organizacji portowej jak i metod sposobów zachowania i osiągania celów strategicznych budujących obecną i przyszłą jego konkurencyjność.

Można zatem przyjąć, że strategia jest to zintegrowany i skoordynowany program działań podejmowanych przez naczelne kierownictwo portu, zgodnie z misją i celami całej organizacji portowej. Wykorzystuje ona zdolności wyróżniające i kluczowe kompetencje tworzone przez port do budowy lub wzmocnienia jego przewagi konkurencyjnej.

Strategia wyznacza dla portu taką pozycję, w której może on najlepiej bronić się przed siłami konkurencyjnymi lub współżyć z nimi, oraz która zapewnia zajmowanie silnej i trwałej pozycji na określonym rynku portowym.²

1. Wstęp

Port Kołobrzeg usytuowany jest w ujściu rzeki Parsęty i bezpośredniej styczności z morzem, a wejście do portu określone jest pozycją 54°11' szerokości północnej i 15°33' długości wschodniej.

Tereny portowe zlokalizowane są po obydwu brzegach rzeki Parsęty: po prawej stronie znajdują się przystań pasażerska obejmująca Nabrzeże Pasażerskie i Pilotowe oraz port handlowy, w którym przeładunek odbywa się przy nabrzeżach: Węglowym, Zbożowym, Słuskim

i Koszalińskim. Na Wyspie Solnej usytuowany jest Port Jachtowy w skład, którego wchodzi nabrzeża: Szkutnicze, Pirs, Turystyczne, Jachtowe, Manewrowe, Szkolne, Żeglarskie oraz Basen Łodziowy. Na lewym brzegu rzeki położony jest port rybacki i port wojenny.

Granice administracyjne Portu Kołobrzeg obejmują 58,52 ha i łączą się z terenami miejskimi i uzdrowiskowymi. Zarząd Portu Morskiego Kołobrzeg Sp. z o.o. administruje

¹ T. Gołębiowski, op. cit., s. 395

² S. Szwankowski, *Funkcjonowanie i rozwój małych portów morskich*, Wyd. Uniwersytet Gdański, Gdańsk, 2000 r., s. 177

terenami portowymi o powierzchni ponad 19 ha oraz nabrzeżami o łącznej długości 2 164,25 m. Pozostałe tereny wchodzące w skład granic administracyjnych Portu Kołobrzeg znajdują się w administracji Urzędu Morskiego, Skarbu Państwa, MON, Morskiej Stacji Ratowniczej, Akademii Morskiej w Szczecinie, Maszoperii Kołobrzesckiej, Gminy Miasto Kołobrzeg, Związku Harcerstwa Polskiego, Super Fish oraz osób fizycznych.

Do portu mogą zawijać jednostki pływające nie przekraczające długości 85 m i zanurzenia 4,7 m. W zależności od długości jednostek oraz warunków hydrometeorologicznych statki mogą wykonywać manewry obracania przy elewatorze (średnica obrotnicy 95 m) lub w rozwidleniu kanałów (średnica obrotnicy 140 m).

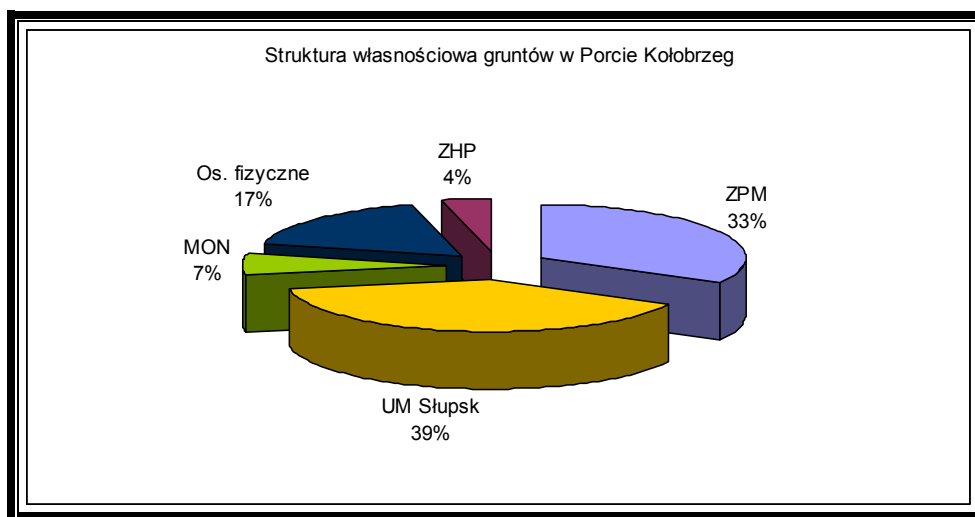
W Porcie Kołobrzeg stacjonuje łącznie 66 jednostek rybackich w tym 20 łodzi o długości nie przekraczającej 12 mb. Stałymi rezydentami portu są również jednostki pływające o charakterze rekreacyjnym, uprawiające rejsy wędkarskie w łącznej liczbie 43 sztuk oraz 6 jednostek pasażerskich żeglugi przybrzeżnej, a także międzynarodowej.

Wśród większych przedsiębiorstw zajmujących się obsługą Portu Kołobrzeg wymienić można:

- Port Handlowy: Rentrans Cargo Sp. z o.o.,
- Port Rybacki: Maszoperia Kołobrzescka, Nord Fish, Stocznia DOK, Stocznia Parsęta, Infrastruktura Portu Kołobrzeg.

W skład infrastruktury umożliwiającej obsługę jednostek o całkowitej nośności dochodzącej do 3000 DWT w Porcie Handlowym w Kołobrzegu wchodzi następujące urządzenia i budowle: bocznicę kolejową, dźwigi samojezdne 5 - 10 ton, dwie obrotnice dla jednostek pływających, drobnicowe o powierzchni użytkowej 4 901 m², elewatory zbożowe o pojemności 5 905 ton, place składowe o powierzchni 20 650 m², place składowe o powierzchni nieutwardzonej 17 316 m². Natomiast poprawne funkcjonowanie Portu Rybackiego, a także Jachtowego zapewnia sześć basenów portowych, przystań jachtowa, stocznia remontowa, fabryka lodu oraz przetwórnice ryb o przepustowości 230 ton/dobę.

W skład infrastruktury portu wchodzi nabrzeża o łącznej długości 4 500 m: Bosmańskie, Pilotowe, Zbożowe, Słupskie, Przy zjazdach, Szkutnicze, Pirs, Turystyczne, Jachtowe, Manewrowe, Szkolne, Basen Łodziowy, Promowe, Żeglarskie, Remontowe-harcerskie, Pomost Rybacki, Skarpowe, Postojowe, Barkowskie, Basen Rybacki, Północne, Wschodnie, Południowe, Zachodnie, Kamienne, Złomowe, Techniczne, Warsztatowe, Remontowe, Stoczniove, Bunkrowe, Zachodnie żelbetowe, Basen Sportowy, Wydmowe.



Rys. 1. Struktura własnościowa gruntów w Porcie Kołobrzeg

Źródło: opracowanie ZPM Kołobrzeg

Z przedstawionego rysunku nr 1 zauważyć można, że ZPM po nabyciu terenów portu handlowego w sierpniu 2009 roku zarządza 33 % powierzchnią terenów portowych. Wielkość zarządzanymi terenami w porcie pozwala Spółce na podniesienie rangi i znaczenia Zarządu Portu Morskiego Kołobrzeg zarówno wśród użytkowników portu, jak i potencjalnych kontrahentów.

2. Analiza sektora portów morskich polskiego wybrzeża

Zakresem analizy objęto pięć małych portów polskiego wybrzeża na obszarze między zespołem portów Szczecin - Świnoujście a portami Gdynia i Gdańsk. Z zakresu analizy wyłączono cztery największe porty polskiego wybrzeża, z uwagi na fakt ich rangi (w/w porty są portami o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej).

Małe porty nie są portami o podstawowym znaczeniu dla gospodarki, jednakże są one ważne dla rozwoju poszczególnych regionów i znaczący wpływ na kształtowanie ich funkcji powinny mieć samorządy.

Działalność i eksploatacja większości małych portów w Polsce związana jest głównie z rybołówstwem oraz w ograniczonym zakresie obsługą ruchu turystyczno-rekreacyjnego. Nieliczne z małych portów tworzą skromne choć wielofunkcyjne struktury gospodarczo - przestrzenne o znaczeniu zarówno lokalnym jak i regionalnym, zdolne do działalności typowej dla punktów węzłowych infrastruktury transportu.

Rybnactwo głównie opiera się o połowy prowadzone w polskiej strefie ekonomicznej na Bałtyku. Połowy dalekomorskie z uwagi na całkowity zanik możliwości prowadzenia odłowów na wcześniej tradycyjnie wykorzystywanych łowiskach zostały praktycznie zaniechane. Flota rybołówstwa dalekomorskiego praktycznie przestała istnieć. W ciągu ostatnich lat większość jednostek przestarzałych została złomowana lub przerobiona na potrzeby uprawiania turystyki morskiej i wędkarstwa sportowego. Mimo jednak wycofania wielu jednostek, nakład połowowy nie maleje w takim tempie jak liczba jednostek połowowych. Dzieje się tak głównie za sprawą postępu w dziedzinie technik połowu, jakości sprzętu oraz coraz lepszej nawigacji.

Funkcja transportowa małych portów w Polsce jest niedoceniona. Jedynie dwa z nich przeładowują powyżej 100 tys. ton rocznie: Kołobrzeg i Elbląg.

Założono, że porty: Stepnica, Kołobrzeg, Darłowo, Ustka, i Elbląg współzawodniczą między sobą w różnym zakresie (w określonych grupach ładunkowych) i w różnym stopniu (konkurencja między określonymi portami).

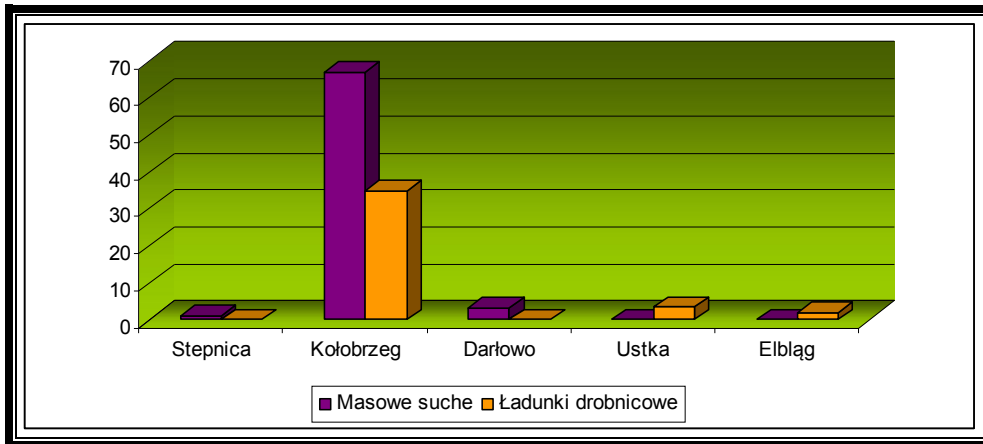
Analizą objęto rok 2008. Wybór okresu analizy spowodowany był względami praktycznymi dostępnością i wiarygodnością informacji statystycznych uzyskanych z poszczególnych portów.

Wyjściowym dla analizy miernikiem określającym skalę działalności portów była wielkość przeładunków wyrażona w tonach fizycznych. Wyróżniono dwa rodzaje grup ładunkowych, a mianowicie: masowe suche i ładunki drobnicowe. Wielkość przeładunków w małych porach polskiego wybrzeża przedstawiono w tabeli 1 i na rysunku 2.

	Stepnica	Kołobrzeg	Darłowo	Ustka	Elbląg	Ogółem
Masowe suche	1,2	66,9	3,0	0	0	71,1
Ładunki drobnicowe	0	34,8	0	3,4	2,0	40,2
Razem	1,2	101,7	3,0	3,4	2,0	111,3

Tabela 1 Wielkość i struktura przeładunków w małych portach polskiego wybrzeża w 2008 roku (tys. ton fizycznych)

Źródło: Informacje statystyczne Zarządów Portów i Urzędów Morskich.



Rys. 2 Wielkość przeładunków w małych portach polskiego wybrzeża w 2008 roku (tys. ton fizycznych)

Źródło: opracowanie własne

Największy pod względem przeładunków port, to zdecydowanie port Kołobrzeg (101,7 tys. ton). Pozostałe porty przeładowują od 1,2 tys. ton do 3,4 tys. ton. W porcie Kołobrzeg w analizowanym okresie wystąpiły obie grupy ładunkowe. Ładunki drobnicowe w roku 2008 pojawiły się jedynie w porcie Ustka i porcie Elbląg. Ładunki masowe przeładowywane były w porcie Darłowo i Stepnica.

Pomiar rozmiarów działalności transportowej w portach morskich wyrażony w tonach metrycznych, nie odzwierciedla w pełni gospodarczego znaczenia przeładunków. Przeładunek poszczególnych grup ładunkowych jest różny i wymaga innego zaangażowania w wykonawstwo usług pracy żywej i uprzedmiotowionej, odmienne wymogi technologiczne i organizacyjne świadczonych usług.

W tym celu dokonano badań poziomu i zmian dywersyfikacji obrotów ładunkowych w poszczególnych portach, Wskaźnik dywersyfikacji obrotów WD obliczony według formuły³:

$$WD = \frac{\sum_{i=1}^5 P_{ij}^2}{\left(\sum_{i=1}^5 P_{ij} \right)^2}$$

$$\left| \sum_{i=1}^5 P_{ij} \right|^2$$

gdzie:

P_{ij} – obroty grupy ładunkowej „i” w porcie „j”

³ P. De Lombaerde, A. Verbeke, *Assessing international competition: a total for strategic decisions making*. International Journal of Transport Economics, Vol. XVI, No 2, 1989, s.188

dla dwóch wyróżnionych grup ładunkowych może przyjmować wartość od 1,0 (oznacza to, że w danym porcie występuje tylko jedna grupa ładunkowa) do 0,17 (oznacza to doskonałą dywersyfikację obrotów). Wyniki obliczeń przedstawiono w tabeli 2.

Port	WD	Pozycja portu na rynku
Stepnica	1	2
Kołobrzeg	0,55	1
Darłowo	1	2
Ustka	1	2
Elbląg	1	2

Tabela 2 Wskaźnik dywersyfikacji (WD) obrotów ładunkowych w małych portach polskiego wybrzeża.
Źródło: opracowanie własne.

Na obszarze polskiego wybrzeża, wśród małych portów wysoki poziom dywersyfikacji tworzą porty Stepnica, Darłowo, Ustka i Elbląg. Port Kołobrzeg cechuje się niskim wskaźnikiem dywersyfikacji, co świadczy o jego uniwersalności.

Do głównych barier rozwoju małych portów polskiego wybrzeża należą:

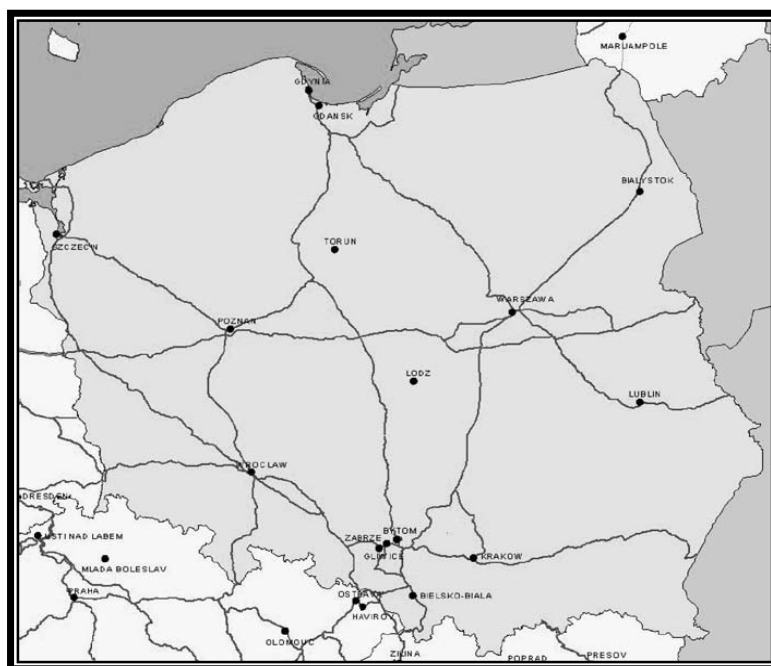
- brak sprawnego dostępu zarówno do krajowej jak i międzynarodowej sieci transportowej, co z kolei mocno ogranicza obszar i dostępność zaplecza uniemożliwiając rozwój funkcji transportowej, przemysłowej i handlowej;
- brak ładunków pochodzących z bezpośredniego otoczenia portu a przeznaczonych do wymiany w skali międzyregionalnej czy międzynarodowej;
- zły stan infrastruktury portowej w granicach administracyjnych portów, niska jakość potencjału przeładunkowo-składowego;
- nieuregulowane sprawy własnościowe terenów i obiektów portowych;
- brak polityki umożliwiającej małym portom pełnienie ważnej roli w rozwoju regionów nadmorskich;
- brak jasno określonej strategii współpracy gospodarczej małych portów w rejonie Bałtyku.

Słabość istotnych dla pozycji portu funkcji gospodarczych, głównie transportowej a także przemysłowej i handlowej wynika w znacznej mierze z uwarunkowań zewnętrznych, zwłaszcza niedorozwoju sieci transportowej ograniczającej dostępność portu oraz braku

środków na inwestycje. Braki te są główną barierą możliwości aktywizacji portów uniemożliwiających także bardziej dynamiczny rozwój ich otoczenia, miasta, regionu.

Najważniejsze z punktu widzenia małych portów są połączenia drogowe i kolejowe, szczególnie w kierunku południkowym. Dlatego dla aktywnej roli portów konieczne jest usprawnienie połączeń drogowych i kolejowych. Szczególnie ważne są drogi łączące małe porty z niezbyt odległymi większymi miastami stanowiącymi ich bezpośrednie zaplecze, np. Wejherowo, Lębork, Słupsk, Sławno, Koszalin, Gryfice.

Z powodu trudnej dostępności komunikacyjnej zaplecza małe porty mają ograniczone możliwości zdobywania ładunków. Fatalny stan dróg łączących małe porty z potencjalnym zapleczem a także nikłe możliwości wykorzystania transportu kolejowego powodują uciążliwe wydłużenie czasu transportu. W tej sytuacji ładunki w naturalny sposób ciężą do dużych portów posiadających zdecydowanie sprawniejsze powiązania komunikacyjne z otoczeniem. Korytarze TEN na tle sieci transportowej Polski przedstawione na rys. 3 wyraźnie wskazują na braki infrastruktury transportowej łączącej małe porty z zapleczem i obszarami metropolitalnymi.



Rys. 9. Korytarze TEN na tle sieci transportowej Polski

Źródło: Ministerstwo Infrastruktury, Materiały analityczne do założeń Narodowej Strategii Rozwoju na lata 2007-2013, Warszawa 2004, s. 24

Rok 2008 był to drugi rok, w którym liczba towarów zmniejszyła się w polskich portach. Tyle że w 2007 r. spadek wyniósł zaledwie 0,6 %, a w 2008 r. już 5,5 %.

Spadek obrotów ładunkowych w portach morskich odnotowują też duże porty i tak, portem polskim, który w porównaniu z 2007 r. stracił najwięcej - aż 10,3 proc. - jest Gdańsk (17,8 mln ton). Winne są tego przede wszystkim spadki przeładunków surowców masowych: ropy i węgla. Ale to właśnie dzięki temu ostatniemu surowcowi na pozycję lidera wysunął się zespół portów Szczecin-Świnoujście (19,2 mln ton). Na sytuację tą wpływ miał import węgla na Pomorzu Zachodnim, który udało się tam rozwinąć. W Gdańsku funkcjonuje praktycznie tylko eksport polskiego surowca, który jest coraz mniej opłacalny. W Gdyni przeładowano 9 % mniej towarów niż rok wcześniej (15,5 mln ton).

Należy jednak pamiętać, że wielkość przeładunków to nie jedyny czynnik w ocenie portów. Bywa, że port masowy, lider pod względem przeładunków np. ropy czy węgla, odgrywa z gospodarczego punktu widzenia mniejszą rolę, niż przeładowujący mniej towarów port uniwersalny. **Analizy wskazują, że to właśnie terminale drobnicowe, kontenerowe i promowe, generują w otoczeniu portu rozwój innych przedsiębiorstw, powstawanie nowych miejsc pracy⁴.**

3. Pozycja konkurencyjna Portu Morskiego Kołobrzeg

Wśród wielu decyzji strategicznych, jedną z podstawowych jest wybór rodzaju działalności (domeny działania segmentu) opisywanych zwykle w kategoriach produktu i rynku. Dotyczą one głównie siły ekspansji.

Jedną z metod jest metoda oceny pozycji konkurencyjnej i działalności przedsiębiorstwa (ang. Strategic Position and Action Evaluation) służąca do podejmowania decyzji o dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa lub oceny poszczególnych jej domen (segmentów). Jest to metoda do badania ogólnej zdolności rozwojowej firmy. Ułatwia ona podejmowanie decyzji dotyczących rozgałęzień działalności firmy i ocenę poszczególnych jej domen.

Dla potrzeb oceny pozycji konkurencyjnej i działalności przedsiębiorstwa jakim jest Port Kołobrzeg przyjęto:

1. opisanie czynnika siły finansowej za pomocą zmiennych: zwrot z inwestycji, płynność finansowa, stabilność zysku, łatwość zmiany rynku, ryzyko w przedsięwzięciu;

⁴ M. Chrzan: *Gospodarka zwalnia, mniejszy ruch w portach*, Gazeta Trójmiasto, 20.02.2009 r.

2. opisanie czynnika przewagi konkurencyjnej za pomocą zmiennych: udział w rynku, jakość usług (na tle konkurentów), lojalność konsumentów, wykorzystania zdolności potencjału, poziom know-how technologicznego;

3. opisanie czynnika stabilności otoczenia identyfikując go poprzez: zmiany w technologii, zmienność popytu, różnice cen między konkurentami, intensywność konkurencji, elastyczność popytowo cenową;

4. opisanie czynnika siły sektora za pomocą zmiennych: potencjału wzrostu, innowacyjność branży, konkurencyjność w sektorze, wykorzystanie mocy, kapitałochłonność.

Z uwagi na złożoność problemów jaki identyfikuje się w portach morskich, ZPM postanowił przeprowadzić trzy odrębne analizy dla określenia pozycji konkurencyjnej portu Kołobrzeg, tj. dla funkcji transportowej, funkcji pasażerskiej i funkcji rybackiej. Dla każdej z funkcji przyjęto zmienne czynników takie same.

FUNKCJA TRANSPORTOWA (handlowa)

Siła finansowa portu Kołobrzeg (FS)	Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Zwrot z inwestycji	3
2. Płynność finansowa	3
3. Stabilność zysku	3
4. Łatwość zmiany rynku	1
5. Ryzyko w przedsięwzięciu	4

2,8

Przewaga konkurencyjna (CA)	Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Udział w rynku	- 6
2. Jakość usług (na tle konkurentów)	- 3
3. Lojalność konsumentów	- 2
4. Wykorzystania zdolności potencjału	- 5
5. Poziom know-how technologicznego	- 4

- 4,0

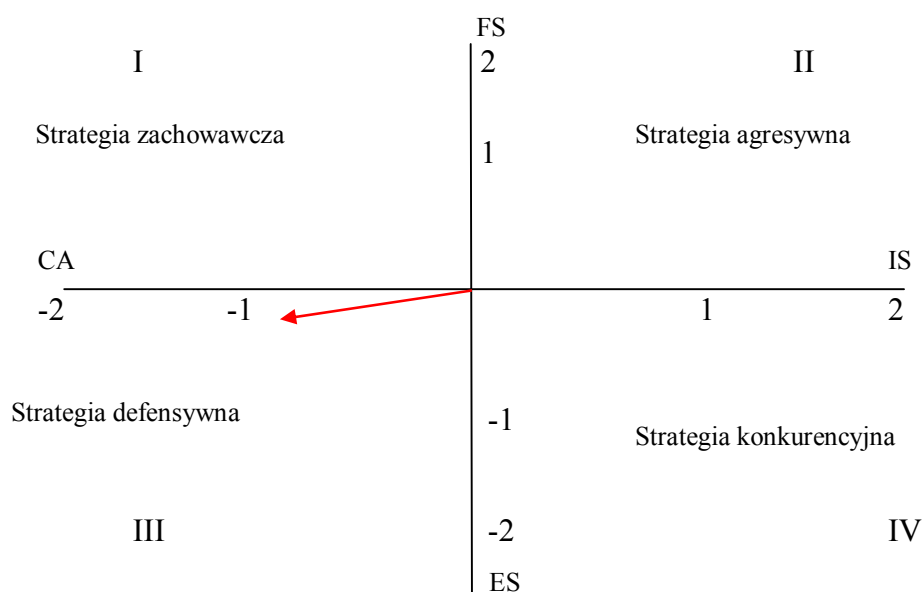
Stabilność otoczenia (ES)	Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Zmiany w technologii	- 2
2. Zmienność popytu	- 2
3. Różnice cen między konkurentami	- 6
4. Intensywność konkurencji	- 5
5. Elastyczność popytowo cenową	- 3

- 3,6

Siła sektora (IS)	Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Potencjału wzrostu popytu	4
2. Innowacyjność branży	4
3. Konkurencyjność w sektorze	5
4. Wykorzystanie mocy	2
5. Kapitałochłonność	4
3,8	

Tabela 3 Analiza SPACE dla funkcji transportowej

Źródło: opracowanie własne



Rys. 4 Macierz SPACE dla funkcji transportowej

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki z przeprowadzonej analizy konkurencyjności funkcji transportowej w porcie Kołobrzeg zostały umieszczone na rysunku 4. Wektor kierunkowy przechodzący przez punkt o parametrach -0,8 i -0,2 zaleca przyjęcie odpowiedniej strategii – strategii defensywnej. Strategia ta zalecana jest gdy firma ma słabą kondycję finansową działa na niestabilnym rynku, mając przy tym słabą pozycję konkurencyjną. Działania portu odnośnie utrzymania funkcji transportowej powinny skupić się na eliminacji słabości i uniknięcia zagrożeń zewnętrznych.

FUNKCJA PASAŻERSKA

Siła finansowa portu Kołobrzeg (FS)	Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Zwrot z inwestycji	4
2. Płynność finansowa	4
3. Stabilność zysku	3
4. Łatwość zmiany rynku	1
5. Ryzyko w przedsięwzięciu	3
	2,8

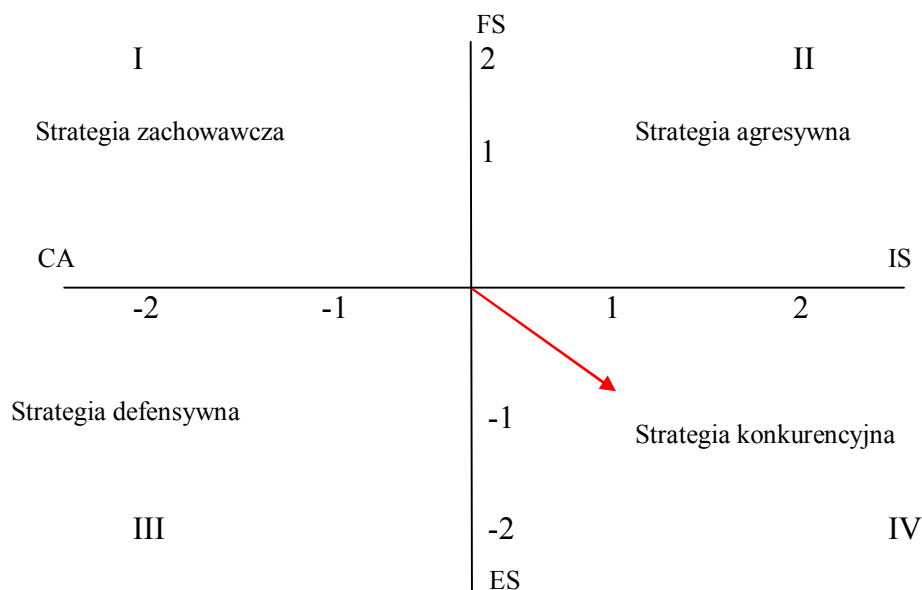
Przewaga konkurencyjna (CA)	Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Udział w rynku	- 5
2. Jakość usług (na tle konkurentów)	- 3
3. Lojalność konsumentów	- 2
4. Wykorzystania zdolności potencjału	- 3
5. Poziom know-how technologicznego	- 4
	- 3,4

Stabilność otoczenia (ES)	Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Zmiany w technologii	- 3
2. Zmienność popytu	- 4
3. Różnice cen między konkurentami	- 5
4. Intensywność konkurencji	- 5
5. Elastyczność popytowo cenową	- 2
	- 3,8

Siła sektora (IS)	Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Potencjału wzrostu popytu	5
2. Innowacyjność branży	5
3. Konkurencyjność w sektorze	5
4. Wykorzystanie mocy	3
5. Kapitałochłonność	4
	4,4

Tabela 4 Analiza SPACE dla funkcji pasażerskiej

Źródło: opracowanie własne



Rys. 5 Macierz SPACE dla funkcji pasażerskiej

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki z przeprowadzonej analizy konkurencyjności funkcji pasażerskiej w porcie Kołobrzeg zostały umieszczone na rysunku 5. Wektor kierunkowy przechodzący przez punkt o parametrach 1,0 i -0,8 zaleca przyjęcie strategii konkurencyjnej. Port Kołobrzeg poprzez wykorzystanie swojej funkcji pasażerskiej działa na atrakcyjnym rynku w relatywnie niestabilnym otoczeniu. Problemem krytycznym jest niezbyt duża siła. Działania portu powinny dążyć do pozyskania źródeł finansowania. Inne zalecenia to penetracja rynku.

FUNKCJA RYBACKA

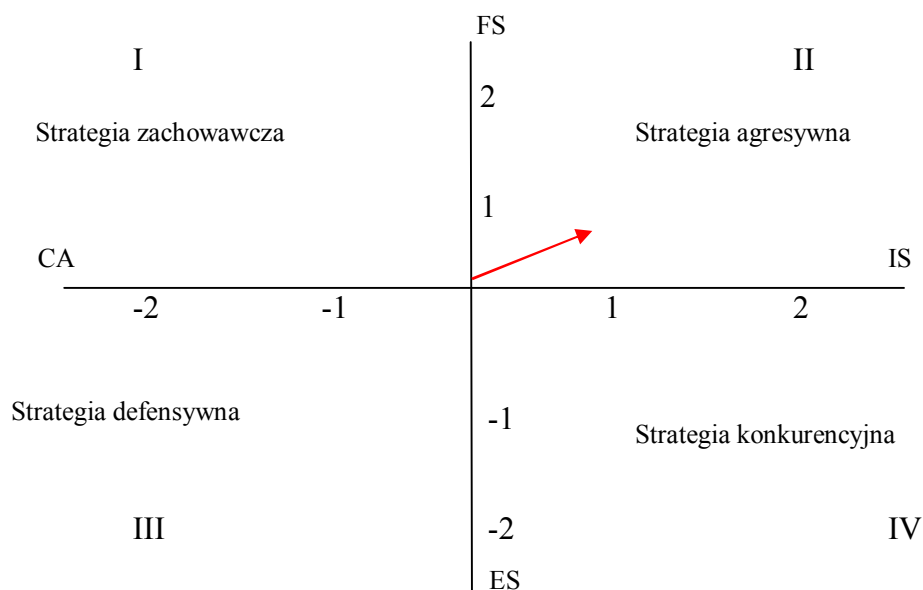
Siła finansowa portu Kołobrzeg (FS)	Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Zwrot z inwestycji	4
2. Płynność finansowa	4
3. Stabilność zysku	3
4. Łatwość zmiany rynku	2
5. Ryzyko w przedsięwzięciu	3
	3,2
Przewaga konkurencyjna (CA)	Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Udział w rynku	- 1
2. Jakość usług (na tle konkurentów)	- 1
3. Lojalność konsumentów	- 2
4. Wykorzystania zdolności potencjału	- 3
5. Poziom know-how technologicznego	- 5
	- 2,4

Stabilność otoczenia (ES)		Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Zmiany w technologii		- 2
2. Zmienność popytu		- 3
3. Różnice cen między konkurentami		- 3
4. Intensywność konkurencji		- 2
5. Elastyczność popytowo cenową		- 2
		- 2,4

Siła sektora (IS)		Charakterystyka czynnika (ocena)
1. Potencjału wzrostu popytu		4
2. Innowacyjność branży		3
3. Konkurencyjność w sektorze		3
4. Wykorzystanie mocy		5
5. Kapitałochłonność		2
		3,4

Tabela 5 Analiza SPACE dla funkcji transportowej

Źródło: opracowanie własne



Rys. 6 Macierz SPACE dla funkcji rybackiej

Źródło: opracowanie własne

Otrzymane wyniki z przeprowadzonej analizy konkurencyjności funkcji rybackiej w porcie Kołobrzeg zostały umieszczone na rysunku 6. Wektor kierunkowy przechodzący przez punkt o parametrach 1,0 i 0,8 zaleca przyjęcie strategii agresywnej. Port Kołobrzeg znalazł tutaj potwierdzenie jako jednej z większych baz rybackich na Morzu Bałtyckim. Poprzez wykorzystanie funkcji rybackiej port działa na atrakcyjnym rynku w miarę stabilnym otoczeniu i ma znaczącą przewagę konkurencyjną. Oznacza to, że port w tej części jest w

dogodnej pozycji do wykorzystania okazji rozwojowych w otoczeniu i przeciwdziałania pojawiających się zagrożeniom. Zalecane posunięcia strategiczne to agresywna penetracja rynku, rozwój rynku.

4. Analiza SWOT

W uzupełnieniu do przeprowadzonej wcześniej analizy SPACE oraz wpływających z niej rekomendacji dokonano identyfikacji atutów i słabości portu Kołobrzeg oraz szans i zagrożeń.

Identyfikacja atutów i słabości portu

Analiza i ocena poszczególnych czynników wewnętrznych portu pozwala zakwalifikować je w kategoriach słabości bądź atutu.

Tabela 6

Czynniki	Ocena czynników					Znaczenie		
	-2	-1	0	+1	+2	Duże	Średnie	Małe
1. Wykorzystanie istniejącego potencjału portowego oraz jego rozbudowa i modernizacja					X	X		
2. Położenie portu Kołobrzeg w aspekcie turystyki międzynarodowej (brzeg korytarza północ – południe)				X			X	
3. Statut morskiego przejścia granicznego				X			X	
4. Realizacja inwestycji dostępu do portu od strony lądu – inwestycje drogowe					X	X		
5. Przedsiębiorczość użytkowników				X		X		
6. Brak jasno określonej polityki miejskiej w sprawie funkcjonowania portu i uzdrowiska w Kołobrzegu	X					X		
7. Duży stopień rozdrobnienia własnościowego terenów portowych		X					X	
8. Brak wspólnej oferty marketingowej portu Kołobrzeg i miasta	X					X		
9. Brak współdziałania podmiotów działających na terenie portu w realizacji kluczowych zadań	X					X		
10. Stopniowa redukcja floty rybackiej w kraju		X					X	

gdzie: ocena czynnika = -2 oznacza wyraźną słabość; -1 niewielką słabość, 0 czynnik oceniany neutralnie, +1 niewielki atut, +2 silny atut portu

Znaczenie poszczególnych czynników oraz ocena słabości funkcjonowania organizacją jaką jest port, mierzona siłą atutów i słabości, mogą posłużyć do zbudowania macierzy, która ułatwi wybór kierunków działania. W polu A zlokalizowano czynniki ocenione jako wyraźne słabości, których znaczenie w funkcjonowaniu portu jest duże, zatem na ich wyeliminowaniu należy skupić uwagę w działaniach. W polu B umiejscowiono czynniki, które stanowią silne atuty portu o istotnym znaczeniu, zatem ważne jest ich

utrzymanie. W polu C znajdują się czynniki, które stanowią niewielkie słabości o niewielkim znaczeniu dla powodzenia portu, tak więc ich eliminacja nie jest priorytetowa. W polu D umiejscowione są czynniki określone mianem niewielkim atutów, których posiadanie nie ma zresztą większego znaczenia dla powodzenia portu, zatem nieuzasadnione jest ich wzmacnianie przy dużych nakładach.

Ocena atutów i słabości portu

A 6,8,9 Wyraźne słabości 7,10	B 1,5,4 Silne atuty 2,3	Duże
C Niewielkie słabości	D Niewielkie atuty	Średnie
		Małe

-2 -1 0 +1 +2

Identyfikacja szans i zagrożeń

Tabela 7

Szanse	Atrakcyjność szansy		Możliwość powodzenia	
	Duże	Małe	Duże	Małe
1. Niewykorzystana w pełni zdolność przeładunkowa portu	X			X
2. Możliwości rozwoju międzynarodowej żeglugi pasażerskiej wraz z rozbudową morskiego przejścia pasażerskiego	X			X
3. Komplementarność świadczonych usług w porcie i w mieście	X		X	
4. Pozyskanie terenów portowych w celu pełnego wykorzystania szerokiego wachlarza funkcji portowych	X		X	
5. Znaczenie największego portu środkowego wybrzeża pełniącego uzupełniającą funkcję pomiędzy dwoma zespołami portów o strategicznym znaczeniu dla gospodarki kraju		X		X

Decydując o kierunkach działania w danych warunkach otoczenia należy uwzględniać wielkość (obiektywną atrakcyjność) poszczególnych szans rozwojowych oraz możliwość ich wykorzystania przez port, co jest uzależnione od charakteru i siły jego atutów. Dobrze jest więc dokonać z tego punktu widzenia przeglądu zidentyfikowanych szans. Powyższe może posłużyć do budowy macierzy ułatwiających wybór kierunku działania (numeracja jak w tabeli).

Ocena atrakcyjności i prawdopodobieństwa wykorzystania szansy

Atrakcyjność danej szansy	Duża	Wykorzystywać szanse w pierwszej kolejności 3,4	Analizować rozwój sytuacji, rozpatrzeć możliwości wzmocnienia odnośnych atutów 1,2
	Mała	Analizować rozwój sytuacji pod kątem możliwości zwiększenia się atrakcyjności dla portu	Zaniechać działań 5
		Duże	Małe

Możliwość powodzenia
(prawdopodobieństwo wykorzystania szansy)

W podobny sposób można dokonać przeglądu zagrożeń biorąc pod uwagę ich siłę oraz prawdopodobieństwo wystąpienia.

Tabela 8

Zagrożenia	Siła zagrożenia		Prawdopodobieństwo Wystąpienia	
	Duże	Małe	Duże	Małe
1. Adaptacja terenów portowych na cele nie związane z funkcjami portowymi co w konsekwencji zmniejsza obszary potrzebne do dalszego rozwoju portu	X		X	
2. Brak określonej polityki państwa w obszarze gospodarki morskiej i funkcjonowania portów	X		X	
3. Prężna działalność konkurencyjnych portów na środkowym wybrzeżu	X			X
4. Pogarszający się stan techniczny nabrzeży administrowanych przez prywatnych właścicieli	X		X	
5. Mała efektywność obecnie stosowanego modelu zarządzania i administrowania tego typu portami morskimi	X		X	

Ocena siły i prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia

Siła danego zagrożenia	Duża	Przeciwdziałać w pierwszej kolejności 1,2,4,5	Analizować rozwój sytuacji, rozpatrzeć możliwości przeciwdziałania 3
	Mała	Analizować rozwój sytuacji i przygotować adekwatne działania	Ignorować zagrożenia
		Duże	Małe

Prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia

5. Ustalenie celów strategicznych Portu Morskiego Kołobrzeg

Cele strategiczne mają kluczowe znaczenie dla skutecznego działania przedsiębiorstwa i spełniają ważne funkcje. Cel to zaplanowany stan rzeczy, uważany za pożądany, do którego zmierza podejmujący zadanie. Ogólnie zarysowane w misji organizacji pożądane stany muszą zostać tak sformułowane, by stanowiły konkretne oczekiwane rezultaty działania poszczególnych członków przedsiębiorstwa. Cele są więc w istocie miernikami pożądanej, przyszłej sprawności działania i narzędziami oceny postępu w działaniu. Pomagają zrozumieć dokąd przedsiębiorstwo zmierza i dlaczego osiągnięcie założonego celu nadrzędnego (misji) jest takie ważne. Praktyka ustalania celów wpływa na skuteczne planowanie. Cele mogą być źródłem motywacji pozostałych użytkowników portu. Cele stanowią bardzo skuteczny mechanizm oceny i kontroli. Ocena realizacji wyrażonych celów pozwala oszacować przyszłe wyniki przedsiębiorstwa oraz skorygować dotychczasowe działania.⁵

W procesie formułowania celów powinno dążyć się do spełnienia szeregu warunków:⁶

- cele powinny być jasne, mierzalne, realne tj. możliwe do wykonania, ale zarazem mobilizujące wykonawcę do wysiłku;
- cele formułowane w organizacji powinny tworzyć system, tzn. powinny mieć układ hierarchiczny (cele główne – wyższego rzędu i cele pośrednie (niższego rzędu). Cele powinny stanowić wewnętrzny spójny, skoordynowany układ sprzyjający uzyskiwaniu efektów synergicznych w działaniu i ograniczający zakres i siłę konfliktów w przedsiębiorstwie;
- cele powinny być formułowane we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, które mają istotne znaczenie dla przetrwania, rozwoju i wypełnienia misji organizacji;
- cele powinny sprzyjać właściwej alokacji i efektywnemu wykorzystaniu zasobów organizacji oraz jej kompetencji;
- cele powinny być zgodne z wartościami obowiązującymi w danej organizacji;
- powinien być sprawny system informowania wykonawców o wyznaczonych celach oraz ich zmianach, modyfikacjach w trakcie realizacji planu działania.

Zaprezentowane poniżej cele strategiczne Portu Kołobrzeg są wynikiem przeprowadzonych w poprzednich rozdziałach analiz, jak również otrzymanych ankiet dotyczących przygotowania strategii zrównoważonego rozwoju portu i miasta Kołobrzeg.

⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Frejman, D. R. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 1998 r., s. 262

⁶ T. Gołębiowski, op. cit., s. 373-374

Przyjęto, że warunkiem sukcesu jest przyjęcie odrębnych sposobów podejść strategicznych dla poszczególnych funkcji. I tak dla funkcji transportowej przyjęto, że warunkiem sukcesu jest przyjęcie strategii defensywnej, czyli bazującej na eliminacji słabych stron przy unikaniu zagrożeń oraz wykorzystaniu mocnych stron funkcji i wykorzystaniu pojawiających się szans w otoczeniu.

Dla funkcji pasażerskiej przyjęto, że warunkiem sukcesu będzie przyjęcie strategii konkurencyjnej, zaś dla funkcji rybackiej strategii agresywnej.

Zaprezentowane cele strategiczne umożliwiają realizację misji zarówno Miasta Kołobrzeg⁷ i misji portu:

Cel strategiczny 1. – Zdynamiczowanie rozwoju funkcji pasażerskiej portu Kołobrzeg;

Cel operacyjny: umocnienie funkcji pasażerskiej;

Priorytet: wspieranie rozwoju sektora ruchu pasażerskiego w porcie w kierunku poprawy jego efektywności i konkurencyjności;

Zadania:

1. Budowa międzynarodowego terminala morskiego - ;
2. Budowa obiektów zaplecza socjalno-magazynowego w Porcie Jachtowym;
3. Modernizacja i rozbudowa portu jachtowego;
4. Rozwinięcie wspólnej oferty turystycznej z Miastem Kołobrzeg;
5. Promocja portu jachtowego i pasażerskiego Kołobrzeg w kraju i za granicą;
6. Budowa obiektów zaplecza socjalno-magazynowego dla segmentu turystycznego zajmującego się rejsami wędkarskimi, nurkowymi itp.

Efekty:

1. podniesienie jakości i konkurencyjności usług portowych w sektorze turystyczno-pasażerskiej;
2. zwiększenie ruchu pasażerskiego w porcie Kołobrzeg;
3. wykorzystanie rezerw rozwojowych portu Kołobrzeg (budowa mariny);
4. tworzenie nowych miejsc pracy.

Cel strategiczny 2. – Wykorzystanie potencjału portu rybackiego;

Cel operacyjny: poprawa efektywności przedsiębiorstw z sektora rybołówstwa;

⁷ Zapisy celów strategicznych *Strategii rozwoju portu morskiego Kołobrzeg* wynikają ze *Strategii rozwoju Kołobrzegu do roku 2020* przyjętej do realizacji uchwałą nr XXIII/313/08 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 16 lipca 2008 roku

Priorytet: wspieranie rozwoju sektora rybołówstwa w porcie w kierunku poprawy jego efektywności i konkurencyjności;

Zadania:

1. Wspieranie działań przyczyniających się do rozwoju rynku rybnego;
2. Budowa monitoringu w porcie rybackim;
3. Kontynuacja modernizacji i przebudowa nabrzeży portu rybackiego;

Efekty:

- stworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorstw z sektora rybołówstwa
- zwiększenie konsumpcji ryb;

Cel strategiczny 3. – wzmocnienie i utrwalenie roli portu jako węzła transportowego i centrum dystrybucyjno – logistycznego łączący międzynarodowy transport lądowy z morskim;

Cel operacyjny: poprawa efektywności przedsiębiorstw z sektora transportowego;

Priorytet: zwiększenie udziału portu w przeładunkach w regionie Morza Bałtyckiego;

Zadania:

1. Stworzenie warunków rozwoju usług dystrybucyjno - logistycznych;
2. Efektywne wykorzystanie terenów inwestycyjnych – tereny portu handlowego;
3. Poprawa dostępności transportowej portu od strony lądu – dla ruchu kołowego i kolejowego;
4. Rozbudowa zaplecza transportu w porcie;

Efekty:

- zwiększenie przeładunków w porcie,
- zwiększenie możliwości obsługi środków transportu w porcie,
- pozyskanie kluczowych inwestorów portowych;
- zmniejszenie różnic pomiędzy warunkami dostępności portu Kołobrzeg a warunkami

ich bezpośrednich konkurentów.

Cel strategiczny 4. – Poprawa konkurencyjności portu Kołobrzeg.

Cel operacyjny: efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów portu;

Priorytet: podniesienie konkurencyjności w porcie;

Zadania:

1. Dostosowanie oferty usługowej portu do zmieniających się wymogów krajowych i zagranicznych
2. Przystąpienie do *Zachodniopomorskiego klastra morskiego*;

Efekty:

- dostosowanie portu pod względem jakości, kosztów sprawności połączeń transportowych, niezawodności i bezpieczeństwa oraz czasu obsługi do wymogów rynku międzynarodowego.

6. Strategia

Zarządzanie obszarem portowo – przemysłowym w granicach obejmujących zarówno wody przybrzeżne, jak i związane z nimi zasoby lądowe musi rozwiązać zagadnienia w sposób zapewniający osiągnięcie pożądaných poziomów wydajności i jakości zasobów. Ma ono dynamiczny, proaktywny charakter i cechuje się wielosektorowym podejściem. Musi uwzględniać społeczny popyt na dobra i usługi, produkowane na obszarze portowo – przemysłowym, rozwiązywać konflikty pomiędzy użytkownikami oraz wykorzystywać szanse wynikające z rozporządzalności i dostępności zasobów tego obszaru w celu zwiększenia gospodarczych i społecznych korzyści z ich użytkowania.

Nawiązując do wizji Miasta Kołobrzeg:

„KOŁOBRZEG – UZDROWISKO NADMORSKIE – MIASTO KULTURY. Atrakcyjny kurort, wykorzystujący swoje walory naturalne i kulturowe, rozwijający się w oparciu o potencjał intelektualny i gospodarczy swoich mieszkańców”

Przedstawia się projektowaną misję portu następująco:

„Misją Zarządu Portu Kołobrzeg jest zajęcie i utrzymanie silnej pozycji wśród małych portów południowego wybrzeża Bałtyckiego, tworząc przyjazny klimat dla przedsiębiorczości, dążąc do zrównoważonego rozwoju wszystkich funkcji portowych w celu osiągnięcia trwałego i komplementarnego rozwoju”.

Przedstawiona misja zwraca uwagę na utrzymanie silnego uczestnictwa portu Kołobrzeg na konkurencyjnym rynku Bałtyckim. Misja portu kołobrzeskiego polega również na aktywnym, pozytywnym oddziaływaniu na najbliższe otoczenie – miasta portowego i uzdrowiskowego. W swoim założeniu wpisuje się w *Program Operacyjny Przedsiębiorczy Kołobrzeg do roku 2013*, który zakłada, że „gospodarka morska i port są ważnym czynnikiem rozwoju lokalnego i regionalnego, tworzącym przyjazny klimat dla przedsiębiorczości.

Powazną barierą w rozwoju gospodarki morskiej jest zły stan infrastruktury drogowej w otoczeniu portów, hamujący możliwości wzrostu przeładunków, dywersyfikacji funkcji portowych, rozwoju nowych form zagospodarowania terenów portowych. Jednocześnie rejon Morza Bałtyckiego, według wielu prognoz, będzie w kolejnych latach najszybciej rozwijającym się regionem Unii Europejskiej, w wyniku czego nastąpi zdynamizowanie wymiany gospodarczej Polski z innymi krajami Morza Bałtyckiego”⁸.

Cele aktywności portu jako całości realizowane przez Zarząd Portu przedstawiają perspektywiczne kierunki inwestowania i wykorzystania zasobów portu, które doprowadzą do zwiększenia krajowej i międzynarodowej konkurencyjności portu.

Przedstawione cele w rozdziale 5 prowadzą do dostosowania portu do zmian w handlu światowym i transporcie morskim oraz wprowadzania systemów logistycznych i technologii informatycznych w warunkach wyznaczanych przez procesy globalizacji, liberalizacji, internacjonalizacji i integracji regionalnej.

Zaproponowana strategia w swoich założeniach nawiązuje do strategii niszowej. Strategii, którą przyjmują przedsiębiorstwa w celu zbudowania pożądanej pozycji rynkowej. Strategia niszowa nastawiona jest na identyfikację i eksploatację luk rynkowych, mało atrakcyjnych dla większych konkurentów (w tym przypadku porty o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej, które nastawione są na obsługę statków pełnomorskich, nie zaś statków żeglugi bliskiego zasięgu).

⁸ *Strategia Rozwoju Kołobrzegu do roku 2020* przyjęta uchwałą nr XXIII/313/08 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 16 lipca 2008 roku –Program Operacyjny Przedsiębiorczy Kołobrzeg do roku 2013.