

Adam Kaliszewski | Janusz Dąbrowski | Hanna Klimek



KONKURENCYJNOŚĆ PORTÓW MORSKICH

TEORIA I PRAKTYKA

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

KONKURENCYJNOŚĆ PORTÓW MORSKICH

Adam Kaliszewski | Janusz Dąbrowski | Hanna Klimek

KONKURENCYJNOŚĆ PORTÓW MORSKICH

TEORIA I PRAKTYKA

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2021

Recenzent
dr hab. Adam Przybyłowski, prof. UMG

Redaktor Wydawnictwa
Tomasz Mikołajczewski

Projekt okładki i stron tytułowych
Filip Sendal

Autorzy zdjęć wykorzystanych na okładce
Jerome Monta, Joseph Chan, William William, Olga Subach
(z zasobów Unsplash, na prawach wolnego dostępu)

Skład i łamanie
Urszula Jędryczka

Publikacja sfinansowana ze środków
Prorektora ds. Badań Naukowych Uniwersytetu Gdańskiego
oraz
Dziekana Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-428-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. +48 58 523 11 37, tel. kom. +48 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
wydawnictwo.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: wydawnictwo.ug.edu.pl/sklep/

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. +48 58 523 14 49

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
-------------	---

CZĘŚĆ PIERWSZA

TEORIA I METODY BADANIA KONKURENCYJNOŚCI PORTÓW MORSKICH

Rozdział 1

Podstawy teoretyczne konkurencyjności podmiotów gospodarczych	13
1.1. Konkurencyjność w teorii ekonomii	13
1.2. Konkurencyjność gospodarek	27
1.3. Konkurencyjność sektorów	33
1.4. Konkurencyjność przedsiębiorstw	38

Rozdział 2

Funkcjonowanie i rozwój portów morskich	43
2.1. Porty morskie i ich funkcje gospodarcze	43
2.2. Specyfika rynku usług portowych	52
2.3. Rynek usług portowych na rzecz ładunków skonteneryzowanych w Europie	58
2.4. Rynek usług portowych na rzecz ładunków skonteneryzowanych w Polsce	66

Rozdział 3

Konkurencja i konkurencyjność portów morskich	85
3.1. Rodzaje i formy konkurencji na rynkach usług portowych	85
3.2. Istota i czynniki konkurencyjności portów morskich	89
3.3. Główne czynniki konkurencyjności morskich terminali kontenerowych	97

Rozdział 4

Metody badania konkurencyjności portów morskich	108
4.1. Metody analizy względnej ważności czynników konkurencyjności portów morskich	108
4.2. Metody pomiaru i oceny konkurencyjności portów morskich	116
4.3. Syntetyczny miernik pomiaru i oceny konkurencyjności portów morskich	132

CZĘŚĆ DRUGA

OCENA KONKURENCYJNOŚCI PORTÓW MORSKICH NA PRZYKŁADZIE TERMINALI KONTENEROWYCH W POLSCE

Rozdział 5

Pomiar i ocena konkurencyjności morskich terminali

kontenerowych w Polsce	139
5.1. Identyfikacja zagranicznych konkurentów morskich terminali kontenerowych w Polsce	139
5.2. Pomiar i ocena konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce metodami analizy wielokryterialnej	150
5.2.1. Pomiar i ocena konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce	150
5.2.2. Pomiar i ocena konkurencyjności sektora morskich terminali kontenerowych w Polsce	167
5.3. Pomiar i ocena konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce z wykorzystaniem pozostałych metod	170
5.4. Pomiar i ocena konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce za pomocą decyzyjnego wskaźnika konkurencyjności	183

Rozdział 6

Kierunki poprawy konkurencyjności morskich terminali

kontenerowych w Polsce	198
6.1. Luki konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce w porównaniu z morskimi terminalami kontenerowymi w Europie Zachodniej	198
6.2. Proponowane rozwiązania prawno-organizacyjne służące podniesieniu konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce	207
6.3. Proponowane rozwiązania inwestycyjne służące podniesieniu konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce	217

Bibliografia	229
---------------------------	-----

Spis tabel	248
-------------------------	-----

Spis rysunków	251
----------------------------	-----

Wstęp

Konkurencyjność stanowi właściwość, którą można uznać za optymalne kryterium wszechstronnej oceny. Może ona oznaczać cechę, atrybut (czynnikiowa), ale też wynik, rezultat (wynikiowa) lub proces dochodzenia do właściwości, cechy, atrybutu, wyniku i/lub rezultatu (czyli proces, jaki należy przejść, aby być konkurencyjnym). Może charakteryzować pojedyncze produkty, przedsiębiorstwa, branże gospodarki, regiony, a także całe gospodarki narodowe poszczególnych krajów. Jest jednak cechą relatywną, co oznacza występowanie pewnej relacji łączącej dany obiekt (produkt, przedsiębiorstwo, branżę, region, gospodarkę narodową) z innym obiektem tego samego typu, aby możliwe było porównanie. Badanie, i w jego wyniku ocena konkurencyjności danego obiektu, oznacza stwierdzenie, że jest on tak samo, bardziej lub mniej konkurencyjny niż inne obiekty stanowiące dla niego punkty odniesienia. Jednak ustalanie i porównywanie konkurencyjności są możliwe wyłącznie w sytuacji, kiedy na rynku występuje konkurencja. A ta na większości rynków ma dziś wymiar globalny, co należy do najważniejszych i najbardziej widocznych następstw (ale i przejawów) globalizacji. Globalny charakter mają też współczesne logistyczne łańcuchy dostaw oraz lądowo-morskie łańcuchy transportowe. Ich ważnymi ogniwami są przewoźnicy morscy i porty morskie, obsługując ponad 80% wolumenu handlu światowego (co oznacza przewóz statkami ponad 11 mld ton i przeładunek w ciągu roku ponad 25 mld ton różnorodnych ładunków).

Współczesny port morski, skupiający w swoich granicach administracyjnych przedsiębiorstwa prowadzące różnorodną działalność (zwłaszcza transportową, handlową, przemysłową, logistyczną i inną usługową), jest uważany za integralne ogniwo lądowo-morskich łańcuchów transportowych oraz logistycznych łańcuchów dostaw. Jest on złożonym kompleksem produkcyjnym, o wielobranżowym (na ogół) profilu działalności, stanowiącym ważny element miasta portowego i regionu nadmorskiego. Wokół portu formuje się rynek usług portowych, łączący

ośrodki produkcji i konsumpcji dóbr poprzez złożony system powiązań przestrzennych i transportowych. Współczesne rynki usług portowych charakteryzuje bardzo intensywna konkurencja. Odbywa się ona na wielu płaszczyznach (wewnątrz- i międzygałęziowych). Poszczególne porty morskie (niezależnie od ich wielkości), grupy portów różnych regionów, poszczególne przedsiębiorstwa, w tym terminale portowe rywalizują o ładunki z zaplecza spornego, pasażerów, zainteresowanie armatorów, ale także o zainteresowanie i pieniądze inwestorów. Ta konkurencja, w której uczestniczą, odbywa się też pomiędzy całymi logistycznymi łańcuchami dostaw. Jej rozwój zmusza konkurentów do podnoszenia jakości oferowanych usług, dywersyfikacji działalności, poprawy efektywności gospodarowania, stosowania innowacyjnych rozwiązań w sferze zarządzania i w sferze działalności gospodarczej, ale też do rozwijania i zacieśniania współpracy w ramach logistycznych łańcuchów dostaw. Działania te służą podnoszeniu konkurencyjności rywalizujących podmiotów, której znaczenie na współczesnych rynkach usług portowych stale wzrasta.

Przedmiotem badań w niniejszej monografii jest właśnie konkurencyjność portów morskich. Obszar badań konkurencyjności jest wymagający ze względu na dużą liczbę czynników konkurencyjności, niekiedy wzajemnie powiązanych, o różnym znaczeniu oraz intensywności oddziaływania. Czynniki te wydają się mieć budowę hierarchiczną, stąd przedmiot badań należy do grona złożonych. W polskiej literaturze przedmiotu brakuje szerszych opracowań odnoszących się do indywidualnej oraz sektorowej konkurencyjności portów morskich oraz terminali portowych. Brakuje również odpowiednich metod oceny konkurencyjności, możliwych do wykorzystania przez praktyków gospodarczych, potrzebujących wskazówek dotyczących podnoszenia konkurencyjności portów czy terminali portowych. Niniejsze opracowanie ma szansę zmniejszyć tę lukę. Jego wartość poznawcza polega na ustaleniu czynników konkurencyjności podmiotów konkurujących na rynkach usług portowych, wskazaniu ich hierarchii, a także ocenie międzynarodowej konkurencyjności morskich terminali kontenerowych funkcjonujących w polskich portach morskich. Walory normatywne opracowania polegają na zaproponowaniu syntetycznej metody oceny konkurencyjności portów morskich, opartej na rzeczywistych decyzjach gospodarczych o wyborze portu podejmowanych przez użytkowników. Wartość aplikacyjna polega zaś na zaproponowaniu wdrożenia pewnych rozwiązań o charakterze regulacyjnym, organizacyjnym oraz inwestycyjnym, dotyczących podniesienia konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce.

Monografia składa się z dwóch części. Pierwszą stanowią cztery rozdziały omawiające zagadnienia teoretyczne konkurencyjności portów morskich oraz prezentujące metody badania konkurencyjności portów morskich. Drugą część monografii tworzą kolejne dwa rozdziały poświęcone praktycznemu zastosowa-

niu omówionej w części pierwszej teorii do pomiaru i oceny konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce oraz wskazaniu kierunków jej poprawy.

W rozdziale pierwszym zostały omówione współczesne teorie konkurencji oraz konkurencyjności w wymiarach makro-, mezo- oraz mikroekonomicznym. Jest to między innymi model konkurencyjności gospodarki narodowej autorstwa M. Portera oraz jego rozszerzenia w postaci podwójnego diamentu H. Moona. Na poziomie mezoekonomicznym przedstawiono hierarchię poziomów analizy konkurencyjności J. Meyer-Stamera oraz politykę sektorową państwa. Zaprezentowane zostały różnice, według P. Krugmana, pomiędzy konkurencyjnością na poziomie mikro- a makroekonomicznym. Opisane zostały koncepcje teorii konkurencyjności z nurtu zasobowego J. Baina oraz pozycjonowania M. Portera.

Rozdział drugi dotyczy funkcjonowania portów morskich realizujących różnorodne funkcje gospodarcze. Scharakteryzowano ich stopniowy rozwój, opisywany w literaturze przedmiotu jako kolejne generacje portów morskich. Przedstawiono istotę i mechanizmy rynków usług portowych oraz ich współczesne tendencje. W celu przykładowego zilustrowania funkcjonowania rynku usług portowych przedstawiono sytuację konkurencyjną na rynkach usług portowych na rzecz ładunków skonteneryzowanych w Europie oraz w Polsce.

W rozdziale trzecim przedstawiono rodzaje i formy konkurencji portowej. Na podstawie przeglądu literatury światowej wskazano najważniejsze czynniki konkurencyjności portów morskich. Omówiono również aktualną hierarchię ważności czynników konkurencyjności morskich terminali kontenerowych na podstawie badań przeprowadzonych z udziałem autorów niniejszej monografii.

W rozdziale czwartym dokonano przeglądu metod badania konkurencyjności portów morskich. Przedstawiono znane w literaturze przedmiotu metody wyboru portu oraz pomiaru i oceny ich konkurencyjności, w tym eksperckie metody ankietowe, analizę głównych składowych (PCA), grupowanie hierarchiczne *k*-średnich, model twarzy Chernoffa oraz metodę rankingu obiektywnego A. Wierzbickiego. Omówiono pozostałe bezpośrednie metody pomiaru i oceny konkurencyjności portów morskich za pomocą satelitarnego pomiaru natężenia światła oraz danych o ruchu statków (AIS) na wydzielonym obszarze akwenów morskich (*geofencing*). Przedstawiono również, opracowane przez A. Kaliszewskiego, nowe podejście do pomiaru konkurencyjności portów morskich za pomocą tzw. decyzyjnego wskaźnika konkurencyjności, opartego na decyzjach gestorów ładunków o wyborze konkretnego portu.

W rozdziale piątym przedstawiono wyniki badań konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce oraz w wybranych krajach Europy Zachodniej. Wyniki uzyskane dla każdego czynnika konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym zostały uogólnione na poziomie mezoekonomicznym poprzez porównanie sektora morskich terminali kontenerowych w Polsce względem

wybranych terminali zagranicznych. Umożliwiło to syntetyczne spojrzenie na terminale kontenerowe z punktu widzenia przewag oraz luk w zakresie konkurencyjności różniących badane grupy terminali. Porównano ranking zdolności konkurencyjnej z wynikową pozycją konkurencyjną. Zastosowano decyzyjny wskaźnik konkurencyjności do badań terminali kontenerowych w Polsce i za granicą.

W rozdziale szóstym omówiono wnioski z przeprowadzonych badań w celu syntetycznego ujęcia oceny stanu konkurencyjności morskich terminali kontenerowych w Polsce. Rekomendowano pewne działania o charakterze regulacyjnym, organizacyjnym oraz inwestycyjnym służące do podniesienia zdolności i pozycji konkurencyjnej, a także efektywności gospodarowania morskich terminali kontenerowych funkcjonujących w Polsce.

Monografia jest skierowana do osób zainteresowanych funkcjonowaniem portów morskich oraz ich konkurencyjnością na rynkach usług portowych, w tym do studentów specjalności związanych z transportem morskim, badaczy tej problematyki, a także do praktyków gospodarczych, tj. menedżerów terminali portowych oraz podmiotów zarządzających portami morskimi.

CZĘŚĆ PIERWSZA
TEORIA I METODY BADANIA
KONKURENCYJNOŚCI PORTÓW MORSKICH

Rozdział 1

Podstawy teoretyczne konkurencyjności podmiotów gospodarczych

1.1. Konkurencyjność w teorii ekonomii

Konkurencyjność i konkurencja to pojęcia ściśle ze sobą powiązane. O konkurencyjności podmiotów można mówić w sytuacji, kiedy na rynku występuje konkurencja. Jest ona jedną z podstawowych kategorii ekonomii związaną z rzadkością zasobów poszukiwanych na rynku. Jest to proces, za pomocą którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości lub innej charakterystyki wpływającej na decyzję zawarcia transakcji¹. Konkurencja oznacza stymulację podmiotów poprzez zachęcanie ich do działania przy maksymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Celem jest wytworzenie produktów o oczekiwanej przez klientów jakości i możliwie najniższej cenie. Konkurencja pobudza przedsiębiorczość i zachęca nowe podmioty do wejścia na dany rynek, „nagradzając” wydajnych przedsiębiorców. „Karci” tych mniej wydajnych², jednocześnie stymulując innowacje. Konkurencja jest pewnego rodzaju współzawodnictwem, w którym uczestniczą przedsiębiorstwa lub inne podmioty, jak państwa czy bloki państw³. Wykorzystują one dostępne instrumenty konkurowania, tworzą strategię działania w celu uzyskania lepszych efektów gospodarczych. Konkurencja dotyczy zarówno produktów finalnych, jak i czynników produkcji, w tym nowoczesnych technologii.

¹ D.R. Kamerschen, R. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza „Solidarność”, Gdańsk 1991, s. 47.

² V.K. Kaul, *Competition, Competitiveness and Global Financial Crisis*, Department of Business Economics, University of Delhi, Symposium, 26 lutego 2009 r., http://www.cci.gov.in/images/media/Advocacy/symbo/kaul_sympto.pdf (dostęp: 17 stycznia 2015 r.).

³ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 18.

W literaturze przedmiotu występują liczne definicje konkurencji. M. Gorynia definiuje ją jako współzawodnictwo na płaszczyźnie gospodarczej (mogą konkurować ze sobą kraje, regiony, miasta, sektory, przedsiębiorstwa, grupy ludzi i pojedyncze osoby)⁴. S. Stankiewicz zwraca uwagę na aspekt sprzeczności celów gospodarczych konkurentów, stwierdzając, że „konkurencją nazywane będzie zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają), osiągnięcie takich samych celów przez innych”⁵. Podobnie S. Durlauf i L. Blume twierdzą, że konkurencja powstaje wtedy, gdy dwie lub więcej stron dąży do czegoś, czego wszyscy nie mogą uzyskać⁶. W *Oxford Dictionaries* wyjaśniono, że konkurencja oznacza próbę zdobycia czegoś przez pokonanie lub ustanowienie przewagi nad innymi⁷. H. Adamkiewicz-Drwiłło uważa, że konkurencja jest współzawodnictwem między uczestnikami gry rynkowej, dążącymi do osiągnięcia zysku lub sukcesu poprzez proponowanie korzystniejszych ofert. Skutkiem tego działania jest wzrost udziałów w rynku danego przedsiębiorstwa⁸. Zdaniem J. Bednarz oznacza ona relacje pomiędzy przedsiębiorcami korzystającymi z takich samych zasobów, czyli rywalizację podmiotów mających na celu osiągnięcie korzyści związanych z działalnością gospodarczą na rynku krajowym i/lub międzynarodowym⁹.

Ze względu na długi czas stosowania terminu „konkurencja” w rozwoju teorii ekonomicznych, znaczenie tej kategorii jest już ugruntowane¹⁰. Dynamiczny rozwój gospodarki światowej w drugiej połowie XX wieku wiązał się między innymi z pojawieniem się nowych konkurentów z krajów Azji, tj. Japonii, Tajwanu, Korei Południowej oraz Chin¹¹. Przedmiotem analizy stały się nie tylko przedsiębiorstwa, lecz również regiony oraz kraje. Wydaje się, że konkurowanie można określić jako proces współzawodnictwa uczestników gry rynkowej, dążących do zaspokojenia

⁴ M. Gorynia, Dzikowska M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej*, „Gospodarka Narodowa” 2012, nr 4, s. 3–4.

⁵ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 19.

⁶ S. Durlauf, L. Blume, *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Palgrave Macmillan, London 2008.

⁷ Oxford University Press, *Oxford Dictionaries*, <http://oxforddictionaries.com/definition/english/competitive> (dostęp: 21 grudnia 2014 r.).

⁸ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, TNOiK, Toruń 2010, s. 20.

⁹ J. Bednarz, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 6.

¹⁰ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, s. 18.

¹¹ Znaczny wzrost poziomu i intensywności konkurencji przyczynił się do pogłębienia zainteresowania badaniami nad konkurencją zarówno w Stanach Zjednoczonych, jak i w krajach Unii Europejskiej. Przykładem opóźnionej reakcji na działania konkurentów jest branża samochodowa w Detroit w latach 80. XX w. Przegrywała ona walkę o udział w rynku z zagranicznymi konkurentami ze względu na niedostosowanie pod wieloma względami oferty rynkowej do oczekiwań klientów. W tym czasie zaczęto mówić, że taka sytuacja świadczy o niskiej konkurencyjności tej branży.

oczekiwań kluczowych interesariuszy¹². Klasyfikując interesariuszy pod względem siły ich oddziaływania, charakteru relacji, można lepiej zrozumieć środowisko biznesowe oraz dopasować się do niego.

Teorię interesariuszy przedstawił R. Friedman w 1983 r.¹³ Do grona interesariuszy bezpośrednich należą przede wszystkim zainteresowane strony konkretnej organizacji, takie jak: pracownicy, klienci, dostawcy, udziałowcy czy prawodawca. Oznacza to konieczność pewnego wyważania, a nawet dostosowania strategii przedsiębiorstwa do zgłaszanych przez nich oczekiwań¹⁴. Do pośrednich interesariuszy w otoczeniu rynkowym można zaliczyć te podmioty, które poprzez działanie lub blokowanie działań są w stanie istotnie wpłynąć na proces konkutowania¹⁵. Jedna osoba może, według R. Friedmana, pełnić kilka ról jako pracownik czy orędownik ekologiczny. Ponieważ obszary oddziaływania interesariuszy nakładają się, można mówić o istnieniu obszarów zgodności oraz obszarów sprzeczności interesów, mogą one prowadzić do konfliktów pomiędzy konkurującymi ze sobą interesariuszami. Jeżeli jedna z grup interesariuszy zaczyna zdobywać przewagę nad innymi, tworzą się modele dominacji¹⁶. W dalszej części pracy konkutowanie będzie rozumiane jako współzawodnictwo na płaszczyźnie gospodarczej.

Według F. Nickols istotna jest zdolność podmiotu do identyfikacji oraz nadania priorytetów poszczególnym grupom interesariuszy, do których należą: klienci, pracownicy, kierownictwo podmiotu, dostawcy kapitału, a także społeczność¹⁷. F. Nickols proponuje dla każdej z grup interesariuszy opracowanie „karty odpowiedzialności” (*accountability scorecard*) umożliwiającej wyrażenie powyższych oczekiwań oraz sformułowanie odpowiedzi organizacji na poziomie strategicznym. M. Marcinkowska dodaje, że długoterminowy sukces zapewnia organizacji i jej interesariuszom zdolność do ciągłego równoważenia, integrowania i zaspokajania

¹² Pojęcie interesariuszy oznacza „zidentyfikowane grupy lub jednostki, które mogą oddziaływać na osiąganie celów organizacji albo na które oddziałują cele osiągnięte przez organizację”. A. Dobrowolska, *Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 141.

¹³ R. Friedman, D. Reed, *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*, „California Management Review” 1983, No. 3, s. 93–94.

¹⁴ Wydaje się, że dla przedsiębiorcy liczy się nie tylko udział w rynku, jakość produktów, lecz również zwrot z zainwestowanego kapitału. Szczególnie ten ostatni cel jest istotny, aby dostosować skalę inwestycji do rozmiarów rynku i nie tworzyć nadmiernej podaży, która nie tylko jest nieefektywna dla inwestorów, lecz zaburza równowagę rynkową.

¹⁵ Szczególnie interesujący jest proces pozytywnego wpływania na gospodarkę przez premiera Lee Kuan Yew (1923–2015), który prowadził przez wiele lat rząd Singapuru w taki sposób, aby zarówno kraj, jak i organizacje w nim działające skutecznie konkurowały na skalę międzynarodową. Singapur regularnie zdobywa najwyższe miejsca w rankingach najbardziej rozwiniętych państw świata. L. Yew, *From third world to first: the Singapore story: 1965–2000. Memoires of Lee Kuan Yew*, Marshall Cavendish Editions, Singapore 2006.

¹⁶ A. Dobrowolska, *Wpływ głównych interesariuszy organizacji...*, s. 144–150.

¹⁷ F. Nickols, *The accountability scorecard. A stakeholder-based approach to keeping score*, <http://www.nickols.us/scorecard.htm> (dostęp: 22 marca 2017 r.).

uzasadnionych potrzeb i oczekiwań¹⁸. Konkurencję można sklasyfikować, biorąc pod uwagę jej poziomy, moment czasowy (*ex ante* czy *ex post*) oraz stronę rynku. Syntetycznie ujęcie konkurencji w różnych nurtach ekonomii przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Morfologia teorii konkurencji w głównych nurtach teorii ekonomii ze względu na kryterium poziomu konkurowania, czasu oraz strony rynkowej

Teoria	Konkurencja	Poziomy konkurowania
Teoria klasyczna	– „siła regulująca” (<i>ordering force</i>) poczynania uczestników procesów wymiany – przedsiębiorców i konsumentów, dzięki jej działaniu zasoby trafiają do najbardziej produktywnych zastosowań, a egoistyczne poczynania jednostek służą wzrostowi dobrobytu w skali całej gospodarki – rywalizacja podmiotów życia gospodarczego	makroekonomiczny mezoekonomiczny mikroekonomiczny
Teoria K. Marksa	– rywalizacja między kapitalistami – uczestnikami tej samej branży prowadzi do ustalenia się ceny rynkowej danego dobra – rywalizacja między kapitałami ulokowanymi w różnych branżach kształtuje poziom rentowności tych branż – proces prowadzący do koncentracji branż, których struktura przyjmuje cechy rynku oligopolistycznego i monopolu	mezoekonomiczny mikroekonomiczny
Teoria neoklasyczna	– stan na rynku – sytuacja idealna, charakteryzująca się atomizmem po stronie podaży – przeciwieństwo monopolu	makroekonomiczny mezoekonomiczny
Teoria gier	– konflikt, kooperacja i zmoły między uczestnikami życia gospodarczego – współzawodnictwo graczy rynkowych – struktura rynku jako tło dla wyjaśniania zachowań przedsiębiorstw	mezoekonomiczny mikroekonomiczny
J. Keynes, postkeynesiści	– konkurencja nie jest „siłą regulującą”, wykazującą optymalizujące działanie z punktu widzenia dobrobytu społecznego – jej działaniu towarzyszy aktywność państwa – może prowadzić do umacniania się silnych dużych przedsiębiorstw i monopolizacji branż	makroekonomiczny
Koncepcje zachowań strategicznych	– nie tylko struktura branży, ale przede wszystkim zachowania przedsiębiorstw – zaangażowanie przedsiębiorstw w walkę konkurencyjną dla jednych oznacza przetrwanie, a dla innych, słabszych „wyginięcie”, wyparcie z rynku	mikroekonomiczny

¹⁸ M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku*, tom 3, *Ocena banku w kontekście relacji z interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 50–51.

Teoria	Konkurencja	Poziomy konkurowania
Szkoła austriacka	– proces odchodzenia od równowagi w wyniku dążenia przedsiębiorstw do osiągnięcia coraz lepszej od dotychczasowej pozycji konkurencyjnej, a co za tym idzie, finansowej – w zależności od poziomu umiejętności dopasowania oferty do potrzeb, nie zawsze precyzyjnie określonych i wyartykułowanych, przedsiębiorstwo wygrywa lub przegrywa walkę konkurencyjną	mikroekonomiczny
Ekonomia ewolucyjna – nurt schumpeteriański – nurt instytucjonalny – subiektywiści austriaccy	– podstawowy mechanizm selekcji w środowisku rynkowym – proces selekcji, w którym podmioty (przedsiębiorstwa) rywalizują między sobą za pomocą innowacji – mechanizm selekcji – przedsiębiorstwa podejmują różne działania, ale tylko te bardziej skuteczne mają szansę na przetrwanie – przetrwają nie tyle najlepiej przystosowani, ile przystosowani przynajmniej lepiej niż inni – proces przyczyniający się do dyfuzji wiedzy, a tym samym do rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw i krajów	mikroekonomiczny
Nowa teoria konkurencji – teoria zasobowa	– proces odchodzenia od równowagi, który opiera się na ciągłej walce między przedsiębiorstwami – poszukiwanie przewagi komparatywnej w obrębie zasobów – dążenie do zajęcia korzystnej pozycji na rynku i pozyskania przewagi konkurencyjnej w wybranych segmentach rynku, a dzięki temu przedsiębiorstwa zamierzają odnotować lepsze wyniki finansowe niż uzyskane przez innych	mikroekonomiczny

Źródło: *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. M. Gorynia, E. Łaźniewska, PWN, Warszawa 2010, s. 45–47.

Pomiędzy pojęciem konkurencji oraz konkurencyjności mogą istnieć znaczące powiązania. Konkurencyjność oznacza zdolność podmiotu do stawienia czoła konkurentom. M.J. Stankiewicz określa wprost konkurencyjność przedsiębiorstwa jako jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji¹⁹. Ponieważ intensywność konkurowania wzrasta wraz z poziomem otwarcia gospodarki krajowej na świat, a szczególnie z ograniczaniem barier prawnych, taryfowych (stawek celnych) oraz pozataryfowych²⁰, występuje potrzeba tworzenia nowych mechanizmów objaśniających modele konkurowania. Budowa

¹⁹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 36.

²⁰ H.G. Adamkiewicz-Drwillo, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, s. 287.

modeli pozwala na wygrywanie walki konkurencyjnej, czyli osiągnięcie wysokiego oraz trwałego poziomu konkurencyjności.

Jedną z pierwszych instytucji zajmujących się badaniami nad konkurencyjnością była waszyngtońska Komisja Konkurencyjności Przemysłowej powołana w 1984 r. przez prezydenta R. Reagana²¹. Komisja ta w 1985 r. zdefiniowała pojęcie konkurencyjności na poziomie gospodarki narodowej. W myśl tej definicji konkurencyjność jest stopniem, w jakim naród może, pod warunkami wolnej i uczciwej konkurencji rynkowej, produkować towary i usługi, które spełniają wymogi rynków międzynarodowych, jednocześnie utrzymując lub zwiększając realne dochody swoich obywateli²². Znaczenie słowa „konkurencyjność” jest tak szerokie, że należy je przedstawić w całym kontekście. Brak precyzyjnej definicji powoduje spore zamieszanie zarówno na poziomie badań ekonomicznych, jak i na płaszczyźnie polityki gospodarczej. J. Bednarz wyróżnia cztery poziomy konkurencyjności: mega-, makro-, mezo- oraz mikrokonkurencyjność²³.

Konkurencyjność na poziomie mega dotyczy grup państw. Dla przykładu kraje Unii Europejskiej poprzez wzajemne powiązania gospodarcze w zakresie wspólnego rynku oraz między innymi wspólnej waluty, posiadają te same cechy. Do pewnego stopnia mają zbliżone problemy gospodarcze²⁴. Raport European Competitiveness Report 2012 obejmował przede wszystkim zagadnienia presji konkurencyjnej ze strony globalnych łańcuchów wartości. Traktuje on o czynnikach wpływających na poprawę zdolności eksportowej gospodarki krajów Unii Europejskiej. Głównym wnioskiem raportu jest strategiczna konieczność wzmocnienia sektora produkcji przemysłowej. Poprzez innowacje oddziałuje on na pozostałe sektory gospodarki. W ten sposób wskazano na istotny wpływ konkurencji, nie tylko na konkretne branże czy kraje, lecz wprost na strategię gospodarczą Unii.

Konkurencyjność makro dotyczy gospodarki narodowej danego kraju. Może być definiowana jako jej zdolność do produkowania oraz oferowania dóbr i usług o takich parametrach, które gwarantują znajdowanie nabywców na rynku krajowym oraz zagranicznym. Są to przede wszystkim: cena, jakość oraz warunki

²¹ J.A. Young, *Report of the President's Commission on Industrial Competitiveness: Hearing before the Subcommittee on Economic Stabilization of the Committee on Banking, Finance, and Urban Affairs, House of Representatives, 99th congress, 1st session, 5 marca 1985 r.*, s. 70, <http://www.compete.org> (dostęp: 19 października 2014 r.).

²² *Ibidem*, s. 70.

²³ J. Bednarz, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw...*, s. 18. Istnieje jeszcze poziom konkurencyjności tzw. mikro-mikro, dotyczący konkurowania na poziomie produktu. Szerzej: R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i konkurencyjność gospodarki Polski – zarys problemu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2015, nr 1, s. 53.

²⁴ Dotyczy to na przykład Grecji, Portugalii, Hiszpanii i Włoch. *European Competitiveness Report 2012*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/competitiveness-analysis/european-competitiveness-report/comperep2012_en.htm (dostęp: 7 grudnia 2014 r.).

sprzedaży²⁵. Konkurencyjność na poziomie makro może być rozumiana jako umiejętność tworzenia dobrobytu lub też zespół cech jakościowych gospodarki przyczyniających się do osiągania wysokiego poziomu PKB przypadającego na mieszkańca²⁶.

Na poziomie mezo konkurencyjność można rozważać według kryterium zakresu: branży lub sektora²⁷. Grupa przedsiębiorstw wytwarzających podobne produkty nazywana jest sektorem. Podmioty funkcjonujące w ramach danego sektora nie zawsze oferują swoje produkty tym samym segmentom rynku. Branżą określaną jest gałąź produkcji lub handlu obejmująca dobra lub usługi jednego rodzaju²⁸.

Jeszcze niższym poziomem analizy jest sytuacja przedsiębiorstwa działającego na danym rynku. Mikrokonkurencyjność wynika z charakterystyki działania na rynku oraz sytuacji mikroekonomicznej konkretnego przedsiębiorstwa, jego potencjału, możliwości i umiejętności oraz struktury rynku i występujących na nim szans strategicznych²⁹.

Konkurencyjność jest cechą relatywną, co oznacza, że potrzeba przynajmniej dwóch konkurujących podmiotów, aby poprzez porównanie wykazać, który z nich jest bardziej konkurencyjny. Wiąże się ona zatem z relatywnością poprzez porównanie rezultatu gospodarowania jednego przedsiębiorstwa z wynikami innego. Konkurencyjność ma także związek z emocjami, tj. dążeniem do osiągnięcia lepszych wyników niż konkurenci, może oznaczać poziom cenowy produktów bardziej atrakcyjny dla nabywców³⁰.

Istotnym aspektem badania konkurencyjności jest rozróżnienie pomiędzy potencjałem a pozycją konkurencyjną. Potencjał konkurencyjności to ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, które są niezbędne do jego funkcjonowania na rynkowej arenie konkurencji³¹. Inną nazwą potencjału konkurencyjności, stosowaną zamiennie w literaturze, jest konkurencyjność czynnikowa przedsiębiorstwa, oznaczająca zdolność do działań tworzących podstawy skutecznego konkurowania. Związana jest także z szybkim reagowaniem

²⁵ S. Wydymus, E. Bombińska, B. Pera, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność eksportu Polski*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 12.

²⁶ M. Delgado, C. Ketels, M.E. Porter, S. Stern, *The Determinants of National Competitiveness*, „Working Paper” 18249, <http://www.nber.org/papers/w18249> (dostęp: 1 lipca 2014 r.).

²⁷ Sektor oznacza: 1. część jakiegś przestrzeni lub terenu, a także 2. część gospodarki wydzieloną ze względu na określony typ własności, produkcji lub usług. *Słownik języka polskiego*, PWN, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/sektor.html> (dostęp: 5 kwietnia 2016 r.).

²⁸ W niniejszej monografii słowa „sektor” i „branża” używane są wymiennie, chociaż to pierwsze cechuje się szerszym pojęciem znaczeniowym, np. sektor prywatny obejmuje swoim zakresem więcej niż jedną branżę. *Ibidem*.

²⁹ G. Maniak, *Mikro-, mezo- i makroekonomiczne poziomy konkurencyjności – uwarunkowania i miary*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2005, nr 10, s. 15.

³⁰ *Oxford Dictionaries...*

³¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 89.

na zmiany zachodzące w otoczeniu, umiejętnym wykorzystywaniem własnych zasobów, umiejętnością wykorzystywania sprzyjających konfiguracji otoczenia, racjonalnością procesów decyzyjnych oraz z innymi nieprzypadkowymi czynnikami, które budują konkurencyjność przedsiębiorstwa w długim okresie³². Konkurencyjność czynnikowa obejmuje wszystkie istotne uwarunkowania, które uczestniczą w procesie tworzenia wartości dodanej, poprzez analizę teorii zasobowych oraz teorii pozycjonowania M. Portera. Czynniki te znajdują się nie tylko wewnątrz danego przedsiębiorstwa, ale także w jego otoczeniu na poziomie mezo- i makroekonomicznym.

Konkurencyjność wynikowa jest efektem stosowania strategii oraz narzędzi konkurowania prowadzących do osiągnięcia rezultatu konkurowania na poziomie, który jest porównywany z poziomem osiągniętym przez inne badane jednostki. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) określiła państwo konkurencyjne jako takie, które ma zdolność do produkcji dóbr i usług uzyskujących akceptację na rynku międzynarodowym, a jego obywatele osiągają rosnącą i trwałą poprawę standardu życia, zachowując przy tym warunki wolnego handlu i uczciwej konkurencji³³. M. Porter uznaje kraj za konkurencyjny, jeżeli działające w nim przedsiębiorstwa mogą z powodzeniem konkurować w globalnej gospodarce, ale jednocześnie podnosi się standard życia statystycznego obywatela³⁴. Analiza konkurencyjności czynnikowej dwóch lub więcej obiektów pomaga określić przewagę konkurencyjną. Syntetycznie można ująć przewagę konkurencyjną jako zdolność do wykorzystania potencjału konkurencyjności podmiotu umożliwiającego efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania w celu powstania wartości dodanej³⁵.

Klasyfikując konkurencyjność ze względu na moment oceny, można wyróżnić konkurencyjność *ex ante* oraz konkurencyjność *ex post*³⁶. Pierwsza z nich dotyczy możliwej do osiągnięcia konkurencyjności, natomiast druga oznacza konkurencyjność już osiągniętą. Wydaje się, że analiza poziomu konkurencyjności wynikowej jest niezbędnym elementem oceny dotychczasowego poziomu konkurowania, jak również wkładem do założeń strategicznych na kolejny okres rozwoju przedsiębiorstwa czy branży.

Upływ czasu może zmienić poziom konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, branży czy gospodarki, dlatego w analizie porównawczej należy uwzględnić kryterium czasowe. Powstaje zatem konieczność wyróżnienia konkurencyjności statycznej oraz dynamicznej. Przez konkurencyjność statyczną należy rozumieć

³² *Ibidem*, s. 37.

³³ M. Olczyk, *Konkurencyjność teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 18.

³⁴ M. Porter, *Restoring US Competitiveness. Zeznanie przed Izbą Reprezentantów USA*, 9 lipca 2013 r., http://smallbusiness.house.gov/uploadedfiles/7-9-2013_porter_testimony-_070713_clean.pdf (dostęp: 21 grudnia 2014 r.)

³⁵ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, s. 172.

³⁶ *Ibidem*, s. 38.



ISBN 978-83-8206-381-3