

Michał Pluciński

Znaczenie współdziałania w funkcjonowaniu współczesnych portów morskich : przykład największych portów Pomorza Zachodniego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 49, 203-216

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MICHAŁ PLUCIŃSKI

Uniwersytet Szczeciński

**ZNACZENIE WSPÓŁDZIAŁANIA
W FUNKCJONOWANIU WSPÓŁCZESNYCH
PORTÓW MORSKICH
PRZYKŁAD NAJWIĘKSZYCH PORTÓW
POMORZA ZACHODNIEGO**

Rola współdziałania w działalności gospodarczej

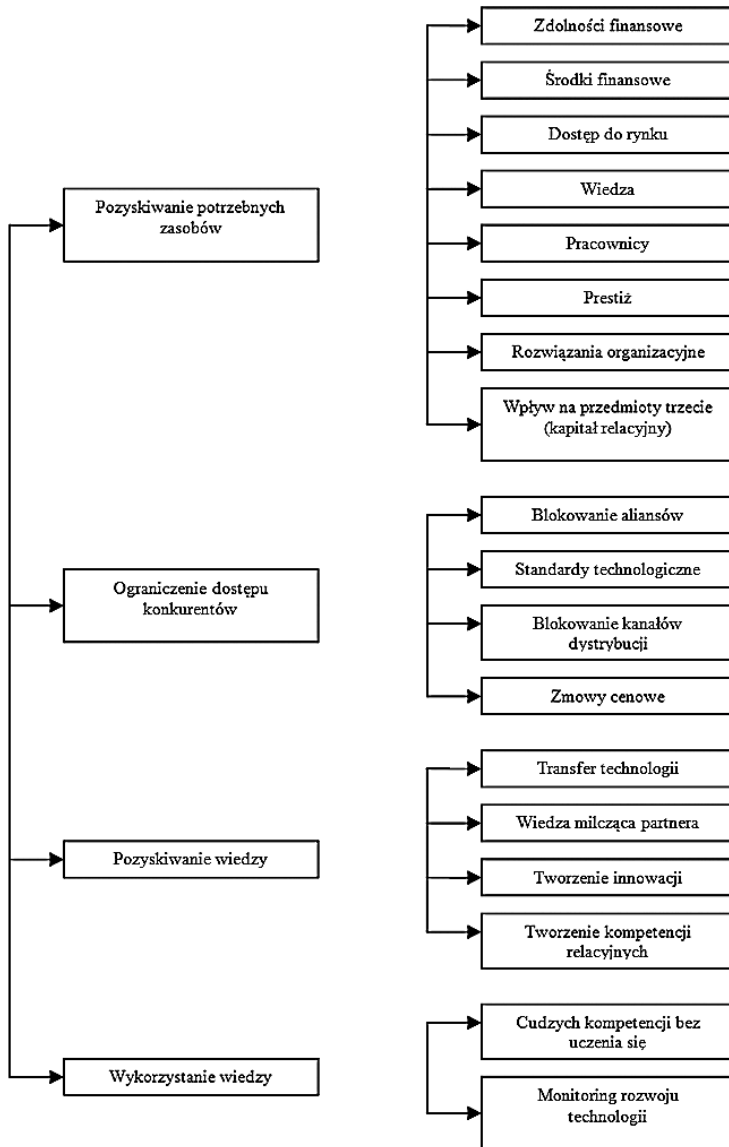
Globalizacja i związana z nią postępująca niestabilność otoczenia przedsiębiorstw przejawiająca się w ciągłej intensyfikacji konkurencji rynkowej prowadzi do uruchomienia działań będących odpowiedzią przedsiębiorstw na nowe wyzwania rozwojowe, jakie stawia przed nimi rynek. Jedną z odpowiedzi jest dążenie przedsiębiorstw do ścisłego współdziałania¹.

Role ścisłego współdziałania w globalizującym się świecie można zauważyć, analizując najważniejsze cechy procesów globalizacyjnych, do których H. Bronk², oprócz wielowymiarowości, złożoności i wielowątkowości, a także optymalizowania ekonomicznych efektów realizacji zadań produkcyjno-handlowych i poszerzającego się międzynarodowego zakresu działalności gospodarczej, zaliczył również:

¹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002, s. 328–329.

² H. Bronk, *Procesy globalizacyjne przemiany usług transportowych i spedycyjnych*, w: *System transportowy Polski – koordynacja, globalizacja, legislacja*, Szczecin 2001, s. 18.

- łączenie się w skali międzynarodowej przedsiębiorstw, gałęzi, rynków i gospodarek narodowych,
- międzynarodowe współzależności, przejawiające się w powiązaniach różnych podmiotów, przez identyfikację powiązań handlowych umownych – kooperacyjnych oraz inwestycyjno-produkcyjnych.



Rys. 1. Zasobowe przesłanki tworzenia więzi między przedsiębiorstwami

Źródło: J. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Mirwał-Art, Wałbrzych 2006, s. 156.

Należy jednak podkreślić, iż o ile konkurencja między przedsiębiorstwami dość jednoznacznie jest identyfikowana jako zjawisko pozytywne, o tyle porozumienia czy też fuzje stanowią przedmiot monitoringu, czy takie współdziałanie lub pełna integracja oprócz pozytywnych aspektów, nie mają na celu zмовы cenowej czy też podziału rynków zbytu/zaopatrzenia³.

Analizując potencjalne korzyści wynikające z podejmowania przez przedsiębiorstwa współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, można stwierdzić, iż niezależnie od tego, jakie szczegółowe motywy skłaniają poszczególne firmy do wzajemnej współpracy, wszystkie kooperujące ze sobą jednostki dążą do uzyskania korzyści wynikających z efektu synergii, rozumianej jako takie zestawienie dwóch lub większej liczby podmiotów, które powoduje, że ich działanie daje skutek większy niż suma skutków wywołanych przez każdy z podmiotów oddzielnie⁴. Do korzyści, jakie wynikają z podjęcia strategii kooperacji, można zaliczyć między innymi⁵:

- transfer rozwiązań technologicznych,
- podniesienie poziomu innowacyjności oraz konkurencyjności współpracujących przedsiębiorstw,
- uzyskanie korzyści skali oraz związaną z nią poprawę efektywności przedsiębiorstwa,
- szybsze tempo osiągania celów związanych z ekspansją geograficzną i internacjonalizacją,
- szybsze tempo realizacji przedsięwzięć innowacyjnych, dzięki skumulowanym środkom finansowym,
- możliwość wywierania większego wpływu na otoczenie, a tym samym zmniejszenie poziomu ryzyka wynikającego z turbulencji otoczenia.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się różne formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw (rysunek 2).

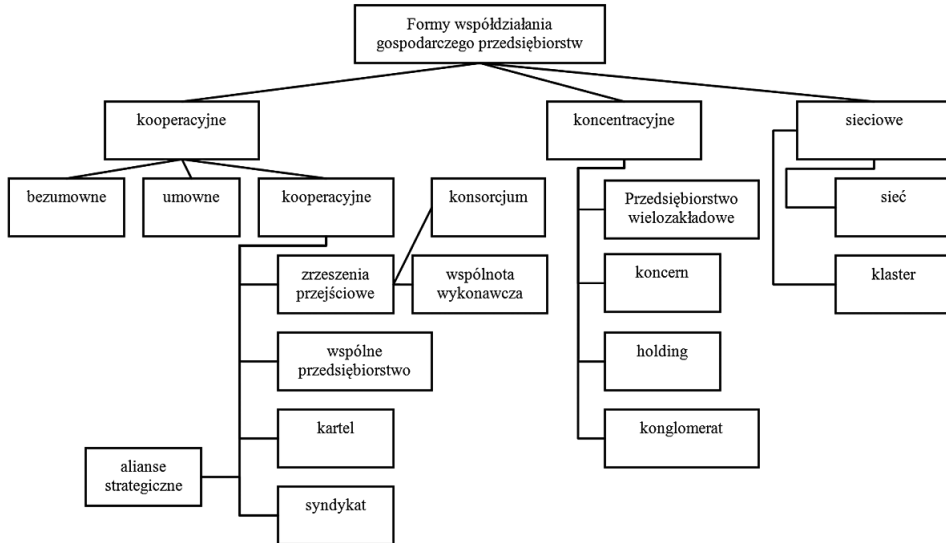
Obszarem koordynacji i współdziałania jest również system transportowy oraz jego podsystemy. Jak zauważa W. Downar, zjawisku rozdrobnienia struktury transportu musi towarzyszyć wzrost zorganizowania systemu transportowego, tak aby w konsekwencji przez umiejętne konfigurowanie elementów, wprowadzanie mechanizmów koordynacji i współpracę dążyć do budowania zintegrowanego,

³ W przypadku UE wśród zasad polityki konkurencji tego ugrupowania znalazły się: zasada kontrolowania przez Wspólnotę koncentracji przedsiębiorstw oraz zakaz (ograniczających konkurencję) porozumień między przedsiębiorstwami.

⁴ J. Superat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia koncepcje*, Wrocław 1998, s. 211.

⁵ A. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 77.

zrównoważonego systemu transportowego, wykorzystując przy tym tkwiący w nim potencjał synergii⁶.



Rys. 2. Formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Przesłanki i płaszczyzny współdziałania współczesnych portów morskich

Współdziałanie stanowi również nieodzowny element działalności portów morskich. Port morski stanowi bowiem złożony organizm gospodarczy, miejsce współistnienia wielu przedsiębiorstw pełniących różne funkcje gospodarcze. Porty są również naturalnym spoiwem transportu morskiego i lądowego. Jak zauważył już przed drugą wojną światową F. Hilchen, „z punktu widzenia gospodarczego port morski jest węzłem, łączącym transport morski z transportem lądowym lub rzeczny, miejscem, gdzie następuje zmiana środków transportowych i jednocześnie ich najściślejsza współpraca, celem najsprawniejszego przeładunku towarów i pasażerów”⁷. Na porty należy również patrzeć, jak na dzielnice miast portowych, przynoszące im liczne profity, a jednocześnie odczuwające presję na podejmowanie działań nakierowanych na minimalizację negatywnego oddziaływania aktywności portowej na otoczenie.

⁶ W. Downar, *System transportowy. Kształtowanie wartości dla interesariusza*, Szczecin 2006, s. 211.

⁷ F. Hilchen, *Porty morskie*, Warszawa 1936, s. 19.

Cechą charakterystyczną współpracy w gospodarce portowej jest więc występowanie dwóch pozornie sprzecznych zjawisk: wzrostu konkurencji na rynkach portowych oraz rozwoju współpracy i współuczestnictwa (kooperacji i koordynacji) między partnerami. W rzeczywistości są to zjawiska wzajemnie komplementarne, a celem współpracy między portami jest oczekiwanie na uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku portowym przez racjonalizację wykorzystania zdolności przeładunkowych, poprawę jakości usług i obniżenie kosztów portowych⁸.

Współdziałanie może również być alternatywą dla konkurencji między portami. S. Szwankowski podkreśla, iż oprócz pozytywnych aspektów konkurencji zjawisko to prowadzi do tworzenia nadmiernych zdolności produkcyjnych oraz do funkcjonowania portów morskich w warunkach nieprzynoszących zysku, o wysokich kosztach, z niewykorzystaną infrastrukturą i suprastrukturą⁹. Nawet jeżeli nie ma jedności wśród specjalistów przedmiotu co do ograniczenia konkurencji między portami na szczeblu regionalnym i zastąpienia jej kooperacją, trudno nie dostrzec coraz częściej formułowanych postulatów współpracy portów. Współpracę tę można rozpatrywać w układzie:

- wewnątrzportowym,
- port–port,
- port–armator,
- port–inni partnerzy łańcucha transportowego,
- port–inwestor,
- port–miasto/region.

Współpracy w poszczególnych układach przyświecają głównie przesłanki gospodarcze (w przypadku współpracy z miastem/regionem również społeczne i środowiskowe). Ich analiza pozwala na wyodrębnienie przesłanek szczegółowych, wśród których można wyróżnić:

- oszczędność kosztów,
- umocnienie pozycji wobec innych podmiotów (konkurentów, kooperantów, instytucji finansowych *etc.*),
- pozyskanie nowych ładunków,
- uruchomienie nowych stałych połączeń żeglugowych, kolejowych,
- koordynację działań (na przykład inwestycyjnych, związanych ze świadczeniem usług pomocniczych, ujednocnieniem standardów),

⁸ A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w portach morskich. Globalizacja, integracja, prognozowanie, planowanie, strategie*, Gdańsk 2004, s. 50.

⁹ S. Szwankowski, *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Gdańsk 2000, s. 129.

- wspólną promocję, lobbying,
- wymianę doświadczeń, informacji,
- potrzebę uzyskania społecznej akceptacji dla dalszego rozwoju gospodarczego.

Doświadczenia największych portów morskich Pomorza Zachodniego

Na Pomorzu Zachodnim nie odnotowano dotąd przykładu fuzji podmiotów zarządzających portami morskimi, udało się jednak zapobiec rozdzieleniu sfery zarządzania nad dwoma największymi portami regionu w trakcie procesu tworzenia docelowej formy sfery zarządzania portami morskimi w Polsce.

Gmina Świnoujście w listopadzie 1992 roku wystąpiła do Ministerstwa Transportu i Gospodarki Morskiej z wnioskiem o uwzględnienie w przyszłej ustawie portowej samodzielnego statusu portu Świnoujście, argumentując to, iż jedynie lokalny podmiot zarządzający portem potrafi być partnerem dla gminy i gwarantem wspólnie wypracowanej strategii. Większość ekspertów z zakresu problematyki portowej optowała jednak za wariantem wspólnego zarządu nad oboma portami (komplementarność oferty, racjonalniejsze wykorzystanie potencjału usługowego, koncentracja kapitału, większa wiarygodność kredytowa, tendencje integracyjne w gospodarce światowej, w tym w sektorze portowym)¹⁰. Argumenty ekspertów musiały przekonać ustawodawcę, stąd w ustawie o portach i przystaniach morskich z 1996 roku przyjęto wariant jednego podmiotu zarządzającego nad portami w Szczecinie i Świnoujściu.

Wirtualna integracja podmiotów zarządzających portami morskimi w Szczecinie i Świnoujściu oraz w Policach dotyczyła wpisania tego ostatniego portu do unijnej sieci TEN-T. Wśród zaproponowanych przez Ministerstwo Infrastruktury zmian w przebiegu wspomnianej sieci na terenie Polski znalazł się port Police jako element zespołu portowego ze Szczecinem i Świnoujściem¹¹.

W portach Pomorza Zachodniego nie doszło również dotąd do typowej fuzji dwóch lub większej liczby podmiotów ze sfery eksploatacyjnej, do jakich dochodzi w ostatnich latach w portach światowych. Należy jednak pamiętać, iż w Polsce dopiero po 1989 roku rozpoczął się powolny proces rozdzielania sfer zarządzania i eksploatacji oraz demonopolizacji działalności portowej. W praktyce oznaczało to (przynajmniej

¹⁰ Szerzej czynniki przemawiające za wspólnym zarządem nad największymi portami Pomorza Zachodniego opisała Cz. Christowa, *Czynniki funkcjonowania i rozwoju portu Szczecin-Świnoujście*, XII Sejmik Morski Szczecin–Łukęcin 1996, Szczecin 1997, s. 243.

¹¹ Propozycje przedstawione 2 lipca 2009.

w początkowym okresie) proces odwrotny do fuzji. W roku 1991, w portach Szczecina i Świnoujścia, powstało 17 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. W roku 1994 doszło w tych portach do pierwszego etapu procesu konsolidacji rozdrobnionej sfery eksploatacyjnej – liczba spółek eksploatacyjnych zmniejszyła się do ośmiu. Powstałe na bazie wcześniejszych oddziałów wewnętrznych Zarządu Portu Szczecin-Świnoujście podmioty (45-procentowy udział ZP, 55-procentowy – pracownicy, suprastruktura dzierżawiona od ZPS-Ś/ZMPSiŚ), zgodnie z przepisami ustawy portowej, musiały zostać poddane procesowi prywatyzacji¹². W roku 2006 Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście (ZMPSiŚ) sprzedał udziały w dwóch pierwszych podmiotach sfery eksploatacyjnej, to jest w Zakładzie Usług Żeglugowych (nabywca – pracownicy) oraz Fast Terminals (nabywca – dotychczasowy udziałowiec belgijska firma Fast Terminals). Udziały w pozostałych spółkach zostały sprzedane w 2007 roku. W drobnicy kupił je prywatny przewoźnik kolejowy i spedytor PCC Rail, dominującymi zaś udziałowcami Portu Handlowego Świnoujście (PHŚ) zostali: Przedsiębiorstwo Transportu Kolejowego Holding SA z siedzibą w Zabrze – trzeci pod względem udziału w rynku licencjonowany prywatny przewoźnik kolejowy w Polsce, oraz Od-ratrans SA z siedzibą we Wrocławiu – największy polski i środkowoeuropejski przewoźnik śródlądowy.

Platformę współdziałania interesantów portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu stanowią skupiające ich członków rady interesantów, to jest Rada Interesantów Portu Szczecin oraz Rada Interesantów Portu Świnoujście. Rolę tych podmiotów osłabiła jednak nowelizacja ustawy o portach i przystaniach morskich, na której mocy ich przedstawiciele utracili miejsce w radzie nadzorczej Zarządu Morskich Portów Szczecina i Świnoujścia.

Ocena, czy największe porty morskie Pomorza Zachodniego stwarzają korzystny (konkurencyjny) klimat dla inwestorów, czy też, jakie modele współpracy z inwestorami są preferowane w Szczecinie i Świnoujściu, to zagadnienia na odrębne opracowanie. W syntetyczny sposób można natomiast przedstawić dobre praktyki współpracy władz portowych z inwestorami, jakie miały/mają miejsce na terenach zespołu portowego Szczecin-Świnoujście. Przykładami współpracy władz portowych w Szczecinie i Świnoujściu z inwestorami zainteresowanymi lokowaniem kapitału na ich obszarze są firmy Fast Terminals oraz Deza (tabela 1). Inwestycja Fast Terminals to nie tylko

¹² W przypadku ZMPSiŚ ustawowy wymóg zbycia udziałów dotyczył następujących spółek: Bulk Cargo Port Szczecin – 5,79%, Drobnica Port Szczecin – 45,00%, Przedsiębiorstwo Usług Portowych Elewator Ewa – 37,09%, Zakład Usług Żeglugowych – 4,11%, Port Handlowy Świnoujście – 45,00%, Fast Terminals – 32,30%. Stan na 2005 r. „Magazyn Portowy” 2007, nr 12, s. 27.

przykład współpracy zarządu portu z inwestorem zagranicznym, ale również z powiązanym z nim armatorem morskim (Fast Lines).

Tabela 1. Przykłady zaangażowania kapitału zagranicznego w portach Szczecina i Świnoujścia

Fast Terminals Sp. z o.o.	Deza Sp. z o.o.
<p>Spółka Fast Terminals powstała w grudniu 1990 r. Początkowymi jej udziałowcami byli: Fast Shipping oraz Zarząd Portu Szczecin-Świnoujście SA⁽¹⁾. W maju 1991 r. została podpisana umowa pomiędzy ZPS-Ś i Fast Terminals na 28-letnią dzierżawę 5 ha terenów zlokalizowanych w porcie szczecińskim. Teren ten obejmował nabrzeża: Polskie 2, Holenderskie, Luksemburskie i Belgijskie o łącznej długości 567 m, place składowe, tory kolejowe i podźwigowe. Po odpisaniu umowy Fast Terminals przystąpiło do budowy magazynu o powierzchni 8 tys. m²⁽²⁾. W umowie zawarto klauzulę, iż obsługę przeładunkową dla Fast Terminals będzie wykonywać operator uzgodniony z zarządem portów. Zostało nim przedsiębiorstwo „Łasztownia” (po połączeniu przedsiębiorstw portowych terminal obsługiwany był przez PUP Drobnica Port Szczecin). Opisany model współpracy funkcjonował do 2007 r., kiedy to Fast Terminals przejął obsługę przeładunkową, zatrudnił własnych pracowników, jak również zakupił niezbędne urządzenia przeładunkowe. Obecnie spółka wyposażona jest m.in. w żurawie samojezdne: Multidocker o udźwigu 16 t i Liebherr o udźwigu 40 t służące do przeładunków w relacji statek–nabrzeże.</p>	<p>Terminal zlokalizowany jest w sąsiedztwie nabrzeża Chemików portu Świnoujście Funkcjonuje od 1999 r. W całości jest przeznaczony do obsługi produktów fabryki spółki DEZA zlokalizowanej na Śląsku Cieszyńskim. Jest to jedyny terminal portowy (morski) tej firmy⁽³⁾. Zastosowana technologia pozwala na składowanie i przeładunek każdego rodzaju paku. Zdolność składowa wynosi 700 m³, a przeładunki kształtują się na poziomie 20 tys. t rocznie. DEZA ma wypracowane ciągi logistyczne i skutecznie poszukuje nowych rynków zbytu dla swoich produktów. Terminal obsługuje 1–2 statków w miesiącu (1000–30 000 t).</p>

(1) W roku 2006 ZPSiŚ zbył udziały w spółce.

(2) Obecnie poza wspomnianym magazynem spółka dysponuje magazynem z rozsuwanym dachem o powierzchni 2 tys. m², placami składowymi o łącznej powierzchni 20 tys. m².

(3) „Magazyn Portowy” 2007, nr 6, s. 26.

Oprócz aktywności w projektach międzynarodowych ZMPSiŚ brał również udział w przygotowaniu – we współpracy z PKP Cargo – koncepcji przewozów multimodalnych i nowych pociągów blokowych z/do portów, a także w próbach powołania:

- narodowego operatora multimodalnego (na bazie firmy Spedcont),
- Śląskiego Centrum Logistycznego w Gliwicach oraz zaangażowania PKP Cargo w działalność Zachodniopomorskiego Centrum Logistycznego.

ZMPSiŚ SA systematycznie podejmował również działania (w tym organizacyjne) związane z intensyfikacją przewozów ładunkowych z/do wschodnich Niemiec, między innymi mające na celu pozyskanie obsługi ładunków na potrzeby kombinatu hutniczego EKO Stahl oraz zwiększenie obsługi przemysłu (papierniczego, chemicznego) zlokalizowanego w Schwedt¹³.

ZMPSiŚ SA nie angażował się bezpośrednio (kapitałowo) w uruchomienie nowych linii żeglugowych. Takie działanie byłoby niezgodne z przyjętą w polskim systemie portowym filozofią funkcjonowania podmiotu zarządzającego (landlorda nieangażującego się w działalność gospodarczą). Zarząd podejmował jednak działania pośrednio wpływające na umocnienie dotychczas istniejących linii oraz uruchomienie nowych (gównie w ramach *short sea shipping*). Wyraźnie można zaobserwować umacnianie pozycji Hamburga/Bremerhaven jako głównych hubów kontenerowych dla zespołu portowego Szczecin-Świnoujście czy też rozwój przewozów promowych i rozszerzenie linii Świnoujście-Ystad o linię Świnoujście-Trelleborg. Z inicjatywy ZMPSiŚ SA zostało także utworzone Biuro Promocji Żeglugi Bliskiego Zasięgu z siedzibą w Szczecinie. Przy okazji uczestnictwa w unijnym programie „autostrady morskie” Zarząd Morskich Portów w Szczecinie i Świnoujściu zacieśnił współpracę z podmiotami zarządzającymi portami w Ystad i Kłajpedzie, armatorami morskimi i gminami portowymi.

Współpraca międzyportowa w przypadku największych portów Pomorza Zachodniego ma również miejsce na płaszczyźnie międzynarodowych organizacji portowych czy też samorządowo-portowych. Przykładem może być Międzynarodowe Stowarzyszenie Miast i Portów (IACP). W sieć współpracy zaangażowane są miasta i społeczności lokalne, porty, eksperci sektora morskiego, architekci i urbanisci, instytucje finansowe, uniwersytety, instytuty badawcze, naukowcy *etc.* z 35 krajów. Misja i zadania IACP to głównie rozwijanie współpracy między miastami i portami, rozwijanie i rozszerzanie kontaktów i dialogu, a także zbieranie i analiza informacji, które przyczynią się do rozwoju miast portowych. Pozostałe przykłady członkostwa ZMPSiŚ w organizacjach międzynarodowych ukazano w tabeli 2.

¹³ Materiały ZMPSiŚ.

Tabela 2. Przykłady członkostwa ZMPSiŚ w międzynarodowych organizacjach portowych

Nazwa	Charakterystyka działalności
European Sea Ports Organisation	Organizacja ESPO została założona w 1993 r. jako odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie sektora portowego na przedstawianie swoich opinii i poglądów. Reprezentuje porty krajów członkowskich należących do UE, a także skupia członków-obszerników z innych europejskich państw. Misją ESPO jest oddziaływanie na politykę unijną, w celu osiągnięcia bezpiecznego, wydajnego i przyjaznego dla środowiska sektora portowego, a także działalność jako kluczowego elementu branży transportowej, gdzie stosowane są w sposób nieograniczony i niewypaczony warunki rynkowe – na tyle, na ile jest to możliwe.
Cruise Europe	Organizacja powstała 1991 r. w wyniku spotkania zarządów 27 portów europejskich, którego głównym celem była wspólna działalność mająca na celu przyciągnięcie większej liczby statków wycieczkowych do portów północnej i zachodniej Europy. Obecnie do Cruise Europe należy ponad 70 portów Mórz Bałtyckiego, Norweskiego i Północnego. Cruise Europe nie tylko promuje porty członkowskie, ale także utrzymuje ścisłe kontakty z liniami wycieczkowymi w takich sprawach, jak ich przyszłe rozmieszczenie na rynku, bezpieczeństwo i ochrona środowiska oraz poprawa jakości infrastruktury oferowanej przez porty.
Baltic Ports Organisation	Organizacja Portów Bałtyckich to zrzeszenie ponad 50 najważniejszych portów z dziewięciu krajów usytuowanych wokół Morza Bałtyckiego. Organizacja została założona 10 października 1991 r. w Kopenhadze, w celu ułatwienia współpracy pomiędzy portami i podniesienia możliwości żeglugowych w rejonie Morza Bałtyckiego. Głównym celem BPO jest poprawa konkurencyjności transportu morskiego w rejonie Morza Bałtyckiego przez wzrost wydajności portów, prowadzenie marketingu w tym rejonie jako strategicznym centrum logistycznym, wymiana informacji, wprowadzanie nowych technologii w sektorze portowym, w celu integracji portów w łańcuch transportowy, oraz koordynowanie współpracy pomiędzy portami członkowskimi. Wizją BPO jest promowanie autostrad morskich Morza Bałtyckiego.
Shortsea Promotion Centre Poland	Biuro Promocji Żeglugi Morskiej Bliskiego Zasięgu należy do europejskiej sieci takich biur – European Shortsea Network. Inicjatywa utworzenia w 2000 r. biura była zgodna z unijną ideą wspierania działań zmierzających do przeniesienia ładunków z zatoczonych dróg na morze (<i>from road to sea</i>). Do głównych jego zadań należy inicjowanie i wspieranie działań mających na celu rozwój w Polsce żeglugi morskiej bliskiego zasięgu, promowanie idei przewozów kombinowanych, typu „drzwi-drzwi” i „z drogi na morze”, monitorowanie problemów i ograniczeń, na jakie napotyka w Polsce żegluga morska bliskiego zasięgu, a także zabieganie o fundusze z organizacji międzynarodowych, w tym z UE oraz z krajowych instytucji rządowych i samorządowych z przeznaczeniem na projekty i programy skierowane na rozwój tego typu żeglugi w Polsce.

Źródło: materiały ZMPSiŚ.

Podmiot zarządzający portami w Szczecinie i Świnoujściu w ostatnich latach organizował cykliczną konferencję pn. „Porty morskie/transport morski”, wspiera także organizację innych konferencji i kongresów (między innymi „REGION”, „Translog/Euro-Trans”, „Polska Żegluga Liniowa i Promowa/Transport Morski i Lotniczy w Obsłudze Ruchu Pasażerskiego”, Short-Sea Shipping, Konferencję Transportową w Ostrawie). Wspomniana działalność, a także wsparcie w postaci praktyk studenckich czy też udzielania informacji i udostępniania materiałów studentom i doktorantom świadczy o aktywności władz portowych nakierowanej na zacieśnienie współpracy z uczelniami wyższymi.

Do innych przypadków realizacji strategii integracyjnej w przypadku ZMPSiŚ należy zaliczyć:

- wspólną promocję ZMPSiŚ SA oraz miast Szczecina i Świnoujścia,
- aktywność w zakresie *public relations* (nakierowanej na usprawnienie komunikacji z obecnymi i potencjalnymi kontrahentami portów oraz mediami),
- wypracowanie procedur obsługi inwestorów w portach,
- członkostwo w Czesko-Polskiej Izbie Handlowej,
- wsparcie imprez o charakterze morskim („Dni Morza, „Flis Odrzański”).

Oprócz współpracy na płaszczyźnie promocji, w okresie po transformacji ustrojowej, doszło w największych portach Szczecina i Świnoujścia do innych przykładów partnerstwa miejsko-portowego. Wśród nich można wymienić:

- ścisłe współdziałanie między miastem Szczecin a ZPS-Ś, a także Urzędem Morskim w Szczecinie nawiązane w związku z pracami nad *Planem zagospodarowania przestrzennego portu Szczecin*,
- współpracę przy realizacji międzynarodowych projektów TransLogis, Waterfront,
- wspólną aktywność na płaszczyźnie ochrony środowiska (funkcjonowanie w Szczecinie i Świnoujściu spółek wodnych/wodno-ściekowych, realizacja *Planu zarządzania odpadami portowymi*).

Gminy portowe, doceniając rolę gospodarki morskiej w gospodarce obu miast, powoływały – w ramach poszczególnych rad miejskich – komisje zajmujące się tą właśnie problematyką (tak zwane komisje morskie)¹⁴. Przedstawiciele gmin Szczecina i Świnoujścia uzyskali również miejsce w składzie Rady Nadzorczej ZMPSiŚ.

¹⁴ M. Pluciński, *Relacje ekonomiczno-społeczne między gminą miasta portowego a portem morskim na przykładzie Szczecina i Świnoujścia*, w: *Porty morskie 2005*, www.portymorskie.pl.

Kompleksowe podejście do współpracy portów i przedsiębiorstw portowych

Dalsza współpraca, w której uczestnikiem lub przestrzenią do niej są porty morskie, powinna być rozwijana zarówno na dotychczasowych płaszczyznach, jak i rozszerzona na nowe obszary współdziałania. Może ona przybierać następujące formy¹⁵:

- aliansów strategicznych i fuzji przedsiębiorstw portowych,
- organizacji typu *joint-venture* w działaniu operacyjnym,
- rozwoju zagranicznych inwestycji portowych,
- innych form zaangażowania kapitału w działalność eksploatacyjną w związku z jej prywatyzacją,
- zarządzania terminalami portowymi przez armatorów,
- współpracy portu i jego operatorów z armatorami krajowymi i zagranicznymi na bazie porozumień dotyczących warunków obsługi statków tych armatorów,
- współpracy regionalnej pomiędzy zarządami portów i ich operatorami,
- integracji w ramach morsko-lądowych łańcuchów transportowych, międzynarodowych korytarzy transportowych,
- współpracy portów bazowych z portami dowozowo-odbiorczymi,
- współpracy między portami UE, jako elementów europejskiego systemu transportowego,
- współpracy między portami Regionu Morza Bałtyckiego,
- współpracy pomiędzy portami znajdującymi się po obu końcach drogi transportowej czy też uczestników autostrady morskiej,
- współpracy w ramach ogólnoswiatowych, regionalnych i technicznych stowarzyszeń portowych,
- współpracy portów z gestorami ładunków znajdującymi się na ich zapleczu,
- współpracy między portami w zakresie: ochrony środowiska morskiego i przybrzeżnego, bezpieczeństwa żeglugi oraz ochrony pracy,
- współdziałania interesariuszy portów,
- współpracy portów z lokalnym i regionalnym otoczeniem.

¹⁵ Por. A. Tubielewicz, *op.cit.*, s. 51; S. Szwanowski, *op.cit.*, s. 131.

Literatura

- Bronk H., *Procesy globalizacyjne przemiany usług transportowych i spedycyjnych*, w: *System transportowy Polski – koordynacja, globalizacja, legislacja*, Szczecin 2001.
- Christowa Cz., *Czynniki funkcjonowania i rozwoju portu Szczecin-Świnoujście*, XII Sejmik Morski Szczecin–Łukęcin 1996, Szczecin 1997.
- Downar W., *System transportowy. Kształtowanie wartości dla interesariusza*, Szczecin 2006.
- Hilchen F., *Porty morskie*, Warszawa 1936.
- Jasiński A., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2006.
- Kotowska I., Pluciński M., *Analiza i ocena możliwości utworzenia pociągów intermodalnych z Terminalu Promowego Świnoujście do Włoch i Turcji w ramach projektu Adriatic-Baltic Landbridge*, w: *Bałtycki rynek żeglugowy*, red. H. Salmanowicz, Szczecin 2008.
- „Magazyn Portowy” 2007, nr 12.
- „Magazyn Portowy” 2007, nr 6.
- Narkiewicz P., *Ocena relacji panujących w lądowo-morskich łańcuchach transportowych na przykładzie portów w Szczecinie i Świnoujściu*, Translog 2005, Szczecin 2005.
- Pluciński M., *Relacje ekonomiczno-społeczne między gminą miasta portowego a portem morskim na przykładzie Szczecina i Świnoujścia*, w: *Porty morskie 2005*, Szczecin 2005.
- Salmonowicz H., Drożdż W., Pluciński M., *Projekt POLCORRIDOR LOGCHAIN – nowa inicjatywa wzmacniająca funkcje tranzytową zespołu portowego Szczecin-Świnoujście*, Translog 2003, Szczecin 2003.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.
- Superat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia koncepcje*, Wrocław 1998.
- Szwankowski S., *Funkcjonowanie i rozwój portów morskich*, Gdańsk 2000.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w portach morskich. Globalizacja, integracja, prognozowanie, planowanie, strategię*, Gdańsk 2004.

**SIGNIFICANCE OF COOPERATION
IN FUNCTIONING OF MODERN SEAPORTS. INSTANCE
OF LARGEST WESTPOMERANIAN SEAPORTS**

Summary

The following apparently contradictory phenomena are characteristic for modern seaport economy: increase in competition on port market and development of cooperation between partners. The article has been devoted to the latter of the aforementioned phenomena. Detailed considerations refer to the largest seaports of West Pomerania.

Translated by Michał Pluciński