

# Bogusz Wiśnicki

---

## Strategia rozwoju gospodarki morskiej województwa zachodniopomorskiego w aspekcie współpracy klastrowej

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 94, 365-380

---

2012

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*BOGUSZ WIŚNICKI*

**Akademia Morska w Szczecinie**

**STRATEGIA ROZWOJU GOSPODARKI MORSKIEJ  
WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO  
W ASPEKCIE WSPÓŁPRACY KLASTROWEJ**

Słowa kluczowe: gospodarka morska, porty morskie, klastry.

**Wprowadzenie**

Województwo zachodniopomorskie z racji swojej lokalizacji i wynikających z niej uwarunkowań gospodarczych jest jednym z dwóch regionów Polski czerpiących największe korzyści z dostępu do morza. Przekłada się to na rozwój przedsiębiorstw i instytucji zaliczanych do tak zwanych obszarów gospodarki morskiej. Podmioty te, zajmujące się produkcją i usługami związanymi z portami, transportem morskim i rybołówstwem, w większości przeżywają od końca pierwszej dekady XXI wieku głęboki kryzys gospodarczy. Wynika to w dużej mierze z recesji na rynkach światowych, spadku produkcji i handlu międzynarodowego przekładających się na niekorzystne zmiany na rynku żegludowym. Nowe strategie gospodarcze i logistyczne skutkują przeniesieniem produkcji stoczniowej do krajów azjatyckich, eksploatacją coraz większych statków oceanicznych i marginalizacją małych i przestarzałych technologicznie portów morskich. Nadmierna eksploatacja łowisk europejskich i dostęp do taniej ryb azjatyckich są najważniejszymi przyczynami

ograniczeń w rozwoju rybołówstwa morskiego i przemysłu przetwórczego. Jednym z nielicznych obszarów gospodarki morskiej, który stopniowo rozwija się, pomimo światowej recesji gospodarczej, jest turystyka morska. Popyt na usługi turystyczne jest w większym stopniu uzależniony od kondycji gospodarki krajowej i regionalnej.

Podsumowując krótką charakterystykę stanu gospodarki morskiej, można stwierdzić, że poprzez swoje silne powiązania międzynarodowe w dużo większym stopniu odczuła ona złą koniunkturę na świecie i odstaje dziś w rozwoju w porównaniu z innymi działami gospodarki Polski. Mniejszy popyt na produkcję i usługi spowodował złą kondycję przedsiębiorstw, które cierpią na brak kapitału i opóźnienie technologiczne. Dobra sytuacja nielicznych przedsiębiorstw z branży morskiej, do których należą Polska Żegluga Morska, Terminal Promowy w Świnoujściu oraz importerzy ryb, nie jest stabilna i ich rozwój w krótkiej perspektywie czasowej może być spowolniony lub nawet zatrzymany.

Jednym z podstawowych zadań stojących przed rządem i samorządem lokalnym jest stworzenie ram prawnych i organizacyjnych dla rozwoju przedsiębiorstw gospodarki morskiej. Kierunki strategiczne w tym względzie dla województwa zachodniopomorskiego zostały wyznaczone w dokumencie o randze programu wojewódzkiego pod nazwą „Strategia rozwoju gospodarki morskiej w województwie zachodniopomorskim do roku 2015”<sup>1</sup>, który został zaktualizowany pod koniec 2010 roku. Aktualizacja wiązała się z dostosowaniem do nowych kierunków polityki morskiej i transportowej Unii Europejskiej i Polski, a także kierunków rozwoju województwa zachodniopomorskiego. Dokument ten jest jedynym kompleksowym i aktualnym opracowaniem pokazującym realne możliwości wykorzystania potencjału gospodarki morskiej dla regionu. Biorąc pod uwagę wytyczone cele strategiczne, wyznaczono szereg działań, które będą realizowane przez podmioty gospodarki morskiej i instytucje samorządowe. Istotne wydaje się pytanie, czy te

<sup>1</sup> Strategia rozwoju – „długookresowy (...) plan działania, określający strategiczne cele rozwoju oraz przyjmujący takie kierunki i priorytety działania (cele operacyjne i zadania realizacyjne), a także alokację środków finansowych, które są niezbędne dla realizacji przyjętych celów i zadań” – M. Ziółkowski, *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2000. *Strategia rozwoju gospodarki morskiej w województwie zachodniopomorskim do roku 2015*, aktualizacja programu wojewódzkiego, UMWZ, Szczecin 2010.

działania strategiczne są możliwe do realizacji i jakie będą ich skutki? Czy realizacja wytyczonych zadań pozwoli na zmianę niekorzystnych tendencji i przełamanie regresu gospodarki morskiej?

Celem artykułu jest charakterystyka celów o zasięgu strategicznym, które przyczynią się do poprawy kondycji gospodarczej przedsiębiorstw gospodarki morskiej działających w województwie zachodniopomorskich. Szczególna uwaga dotyczyć będzie możliwości wykorzystania synergii działań na rzecz realizacji wspomnianych celów strategicznych poprzez regionalną współpracę klastrową<sup>2</sup>.

## **1. Kluczowe obszary gospodarki morskiej województwa zachodniopomorskiego**

Współczesne pojęcie gospodarki morskiej jest bardzo szerokie i nie można go utożsamiać jedynie z transportem morskim, rybołówstwem, stoczniami i portami. W Niebieskiej Księdze – *Zintegrowana polityka morska*<sup>3</sup> z 2007 roku Komisja Europejska zaprezentowała nowatorskie, zintegrowane, interdyscyplinarne i komplementarne podejście do polityki morskiej Unii Europejskiej, które powinno przełożyć się na wytyczenie szerszych granic obszarów gospodarki morskiej, których ta polityka dotyczy. Zintegrowana polityka morska obejmuje między innymi takie obszary działalności, jak: badania, bezpieczeństwo, biotechnologia, dziedzictwo narodowe, edukacja, ekologia, energia, informatyka, klastry, medycyna, morskie planowanie przestrzenne, nauka, obronność, oceanologia, oceanografia, prawo, sport, telekomunikacja, turystyka, zasoby surowcowe, zasoby siły roboczej, zarządzanie przestrzenne morze – ład, zlewiska. Można zatem poszerzyć obszary gospodarki morskiej, dodając do tradycyjnych sektorów (transport morski, transport wodny śródlądowy, porty morskie, przemysł okrętowy, eksploatacja morskich zasobów naturalnych, rybołówstwo morskie, rybactwo i przetwórstwo ryb, administracja morska i śródlądowa) sektory komplementarne,

<sup>2</sup> Współpraca klastrowa – elastyczna forma współpracy horyzontalnej między podmiotami zrzeszonymi w klastrze: przedsiębiorstwami, organizacjami i instytucjami publicznymi – *Kierunki rozwoju klastrów w Polsce – Koncepcja klastra*, Ministerstwo Gospodarki, [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl) (18.07.2012).

<sup>3</sup> Niebieska Księga – *Zintegrowana polityka morska*, COM (2007) 575.

pokazujące współczesne oblicze gospodarki morskiej. Do tych ostatnich możemy zaliczyć:

- badania naukowe i edukację na potrzeby gospodarki morskiej,
- dziedzictwo morskie i świadomość morską społeczeństwa,
- turystykę morską i śródlądową.

Wymienione trzy sektory gospodarki morskiej mają charakter mniej znanych, lecz dynamicznie rozwijających się obszarów działalności gospodarczej. Badania naukowe i szkolnictwo, rozumiane jako działalność naukowa i edukacyjna wykonywana w ścisłej współpracy z przemysłem morskim, obejmują takie zagadnienia jak: klimatologia, oceanologia, oddziaływanie na środowisko morskie, zarządzanie środowiskiem morskim, planowanie przestrzenne obszarów morskich, ekonomika gospodarki morskiej, biotechnologia, technologie morskie, oceanografia, odnawialne źródła energii, bionika<sup>4</sup>. Działania na rzecz dziedzictwa morskiego i zwiększające społeczną świadomość morską obejmują: wpieranie muzealnictwa morskiego, kształtowanie prawodawstwa chroniącego zabytki morskie i kultywowanie tradycji morskiej z użyciem współczesnych środków i narzędzi organizacyjnych. Wreszcie turystyka morską i śródlądową – są to zintegrowane działania zmierzające do rozwoju morskiej żeglugi pasażerskiej promowej, przybrzeżnej i jachtowej oraz śródlądowej żeglugi pasażerskiej, jachtowej i kajakowej<sup>5</sup>.

Biorąc pod uwagę zakres wszystkich sektorów morskich i klasyczną definicję gospodarki<sup>6</sup> oraz modyfikując definicję zawartą w oficjalnym dokumencie Komisji Europejskiej z 2010 roku<sup>7</sup>, można przyjąć współczesną definicję gospodarki morskiej. „Gospodarka morską to »system działalności gospodarczej i jej skutków, związany ze środowiskiem morza i jego zlewisk, polegający na produkcji i przetwórstwie, podziale oraz konsumpcji dóbr i usług«, jak również morskim planowaniu przestrzennym”.

<sup>4</sup> *Scenarios and drivers for sustainable growth from the oceans, seas and coasts*, Official Journal S99, 22.05.2010.

<sup>5</sup> *Strategia rozwoju polskiej gospodarki morskiej do roku 2015*, Rada Ministrów, 11.10.2005.

<sup>6</sup> Gospodarka – działalność polegająca na wytwarzaniu dóbr i świadczeniu usług zgodnie z potrzebami społeczeństwa.

<sup>7</sup> „Maritime sectors should be understood as industrial or service-related activities that either directly or indirectly produce economic or non-economic value from use of the sea or sea resources”. *Strategia rozwoju gospodarki morskiej w województwie zachodniopomorskim...*

Jeśli chodzi o gospodarkę morską województwa zachodniopomorskiego, można przyjąć, że obejmuje ona wszystkie wymienione powyżej sektory gospodarcze. Gospodarka ta, choć z nazwy dotyczy obszaru jednego województwa, ma duże znaczenie ponadregionalne. Jak wcześniej wspomniano, powiązania handlowe przedsiębiorstw gospodarki morskiej mają charakter globalny. Sam obszar Morza Bałtyckiego przyległy do granic województwa zachodniopomorskiego nie podlega lokalnym władzom samorządowym, lecz administracji rządowej lub międzynarodowej. Kluczowymi obszarami geograficznymi, w których skupione są podmioty gospodarki morskiej województwa zachodniopomorskiego reprezentujące poszczególne sektory morskie, są porty morskie. Dwa porty o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej to Szczecin i Świnoujście, a porty o znaczeniu regionalnym obejmują: Police, Kołobrzeg i Darłowo. Dodatkowo istotną rolę odgrywają liczne małe porty, na przykład: Stepnica, Mrzeżyno, Trzebież, Nowe Warpno. W ośrodkach miejskich, strefie przygranicznej, pasie nadmorskim i w ośrodkach leżących nad morskimi wodami przybrzeżnymi skoncentrowana jest większość potencjału gospodarczego województwa. Są to obszary koncentracji aktywności ekonomicznej województwa i obszary względnie szybkiego rozwoju wiodących działów gospodarki, w tym związanych z turystyką morską i nadmorską.

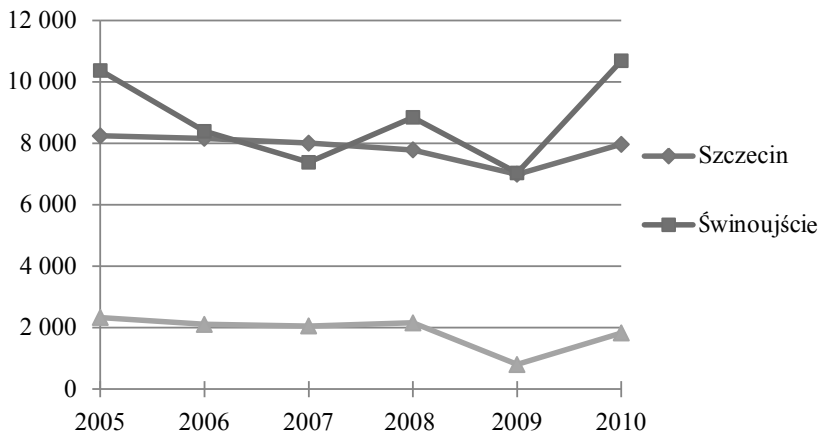
## **2. Stan gospodarki morskiej województwa zachodniopomorskiego**

Światowy kryzys finansowy i gospodarczy wpłynął negatywnie na społeczno-gospodarczą kondycję przedsiębiorstw branży morskiej w Zachodniopomorskiem. W 2009 roku została zamknięta Stocznia Szczecińska „Nowa”, czego konsekwencją było zahamowanie produkcji i zwolnienia pracownicze w wielu mniejszych firmach kooperujących ze stocznia. Wraz z upadkiem Stoczni Szczecińskiej Nowa nastąpiły działania stabilizacyjne i osłonowe ze strony rządu, choć ich skalę należy ocenić jako niewystarczającą, między innymi z przygotowanego specjalnie programu szkoleń skorzystał niewielki odsetek stoczniovców tracących pracę<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> *Strategia rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020*, Szczecin 2010.

Światowy kryzys gospodarczy miał również bardzo duży wpływ na porty morskie. W roku 2009 porty w Szczecinie, Świnoujściu i Policach obsłużyły 14,8 mln t ładunków, czyli o 6,1 mln t mniej w stosunku do roku 2005, co oznacza spadek przeładunków o 29,2% (rysunek 1). Sytuacja zmieniła się na korzyść w 2010 roku, gdy omawiane porty przeładowały 20,4 mln t, głównie za sprawą dużego importu węgla poprzez Port Świnoujście<sup>9</sup>. Należy jednak pamiętać, że wahania wielkości przeładunków węgla i rudy świadczą o dużym ryzyku gospodarczym związanym z tymi ładunkami. Zupełnie inna sytuacja panuje na rynku drobnicowym. Obserwujemy stopniowy wzrost przeładunków drobnicy promowej obsługiwanej przez Terminal Promowy w Świnoujściu oraz powolny wzrost przeładunków jednostek kontenerowych przez terminal kontenerowy w Szczecinie. Tego typu zjawiska rynkowe, o długotrwałym i konsekwentnym charakterze, w pierwszej kolejności powinna uwzględnić strategia rozwoju portów w regionie.



Rysunek 1. Przeładunki w głównych portach województwa zachodniopomorskiego w latach 2005–2010 (tys. t)

Źródło: opracowano na podstawie: *Transport – wyniki działalności...*

<sup>9</sup> *Transport – wyniki działalności w 2005–2010 r.*, GUS, Warszawa 2005–2010.

Do niekorzystnych zjawisk w gospodarce morskiej, które odnotowano w ostatnich kilku latach, zaliczyć można stale spadającą liczbę podmiotów gospodarczych i jednostek pływających w sektorze rybackim. Proces ten ma częściowy związek z programem złomowania kutrów i łodzi rybackich, który gwarantował rybakom zapomogi za złomowanie swoich jednostek. W latach 2007–2010 flota rybacka zmniejszyła się z 867 do 793 sztuk, które w zdecydowanej większości należą do rybaków prowadzących własną działalność gospodarczą<sup>10</sup>.

W zakresie żeglugi śródlądowej ciągle opóźnia się realizacja programu „Odra 2006”. Niestety, zaniedbania w tej gałęzi transportu są nie tylko poważnym problemem dla rozwoju gospodarki morskiej, ale ze względu na zagrożenie powodziowe powodują obniżenie bezpieczeństwa ludności mieszkającej na obszarach nadrzecznych. Przewoźnicy śródlądowi przenieśli główną część swojej działalności operacyjnej na rynek niemiecki, głównie ze względu na brak żeglowności Odry i rzek w jej dorzeczu. W miarę regularny ruch odbywa się jedynie w dolnym odcinku rzeki Odry w relacji Szczecin–Niemcy.

Dane statystyczne potwierdzają systematyczne spowolnienie rozwoju gospodarki morskiej również w stosunku do konkurencyjnych województw Polski. Przy zachowaniu obecnego trendu udział przychodów ze sprzedaży produkcji przez przedsiębiorstwa branży morskiej w województwie zachodniopomorskim w stosunku do sprzedaży ogółem w Polsce wyniesie w 2015 roku zaledwie 8%, zmniejszając się z poziomu 27% odnotowanego w 2007 roku<sup>11</sup>.

Opisany skrótowo zły stan gospodarki morskiej w województwie zachodniopomorskim wymaga wdrożenia działań naprawczych. Działania o charakterze celowym, strategicznym i skoordynowanym. Aktualne cele i zadania strategiczne zostały sformułowane w dokumencie „Strategia rozwoju gospodarki morskiej w województwie zachodniopomorskim do roku 2015” z 2010 r., stąd dalsza analiza będzie w dużej mierze odnosiła się do tego dokumentu.

<sup>10</sup> *Transport – wyniki działalności...*

<sup>11</sup> *Istniejące klastry i inicjatywy klastrowe w województwie zachodniopomorskim*, UMWZ, Szczecin – Gdańsk 2011.



### **3. Cele strategiczne dla gospodarki morskiej oraz nadzór nad ich realizacją**

Zweryfikowane cele strategiczne warunkujące rozwój gospodarki morskiej województwa zachodniopomorskiego są zgodne z zasadą zrównoważonego rozwoju. Zestawienie celów wraz z ich odpowiednią hierarchią podaną w „Strategii rozwoju gospodarki morskiej w województwie zachodniopomorskim do roku 2015” przedstawiono w tabeli 1.

Dla realizacji celów strategicznych sporządzona została również lista priorytetowych projektów, zadań i inwestycji, które przyczynią się do realizacji poszczególnych celów i dzięki którym będzie możliwe zdynamizowanie rozwoju gospodarki morskiej województwa zachodniopomorskiego. Realizacja inwestycji odbywać się będzie w dużym stopniu w oparciu o środki budżetu państwa, środki Unii Europejskiej w ramach prowadzonych przez nią polityk (polityk spójności, programów ramowych) oraz kredyty bankowe oraz inne pożyczkowe instrumenty finansowe.

Głównym podmiotem odpowiedzialnym za realizację strategii jest samorząd województwa, a podmiotami współuczestniczącymi w tym procesie są jednostki lokalnego samorządu terytorialnego, miast i gmin nadmorskich oraz ich związki, samorządy gospodarcze, podmioty administracji morskiej, jednostki naukowo-badawcze, podmioty dialogu społecznego, a także partnerzy współpracy transgranicznej i międzyregionalnej. Współpraca podmiotów gospodarczych i instytucji związanych z regionalną gospodarką morską przy realizacji celów strategicznych jest wyjątkowo trudnym zadaniem. Przeszkód, i to poważnych, jest kilka: duże rozdrobnienie podmiotowe, brak mechanizmów i narzędzi współpracy oraz częsta sprzeczność interesów. Rozwiązaniem mogą być organizacje klastrowe. Klastry w gospodarce morskiej są szeroko rozpowszechnione w krajach Europy Zachodniej. W szczególności dotyczy to tych krajów, w których współpraca społeczna, związki zawodowe i zrzeszenia pracodawców mają długą tradycję i są powszechnie akceptowane. Przykładem mogą być w szczególności kraje skandynawskie, w których związki, stowarzyszenia i klastry branżowe mają ogromną siłę polityczną i wywierają znaczny wpływ na gospodarkę. Polska jest pod tym względem w początkowej fazie budowania nowych jakościowo platform współpracy gospodarczej.

Tabela 1.

## Cele strategiczne dla gospodarki morskiej w woj. zachodniopomorskim

Nr	Cele strategiczne
1	Rozwój Środkowoeuropejskiego Korytarza Transportowego (CETC–ROUTE 65) jako głównej osi rozwoju transportu współmodalnego
2	Poprawa konkurencyjności portów morskich
3	Równoważenie systemu transportowego poprzez wzmocnienie pozycji konkurencyjnej żeglugi śródlądowej w województwie zachodniopomorskim
4	Działania na rzecz transportu morskiego
5	Zdynamizowanie rozwoju małych portów morskich zachodniopomorskiego wybrzeża
6	Wspieranie inicjatyw zmierzających do wykorzystania w sektorze gospodarki morskiej potencjału przemysłu stoczniowego
7	Kształcenie i wychowanie wysoko wykwalifikowanej kadry dla potrzeb gospodarki morskiej i śródlądowej
8	Prowadzenie badań rozwojowych w obszarze gospodarki morskiej
9	Poprawa stanu środowiska morskiego oraz ochrona brzegu morskiego
10	Poprawa bezpieczeństwa morskiego
11	Poprawa bezpieczeństwa energetycznego kraju
12	Zrównoważony rozwój rybołówstwa morskiego
13	Zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych Morza Bałtyckiego
14	Planowanie przestrzenne polskich obszarów morskich i nadmorskich
15	Rozwój turystyki morskiej i śródlądowej
16	Koordinacja współpracy na rzecz gospodarki morskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategia rozwoju gospodarki morskiej...*

#### 4. Klastry morskie w województwie zachodniopomorskim

Klastry to „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm (...) działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (...), konkurujących między sobą, ale również współpracujących”<sup>12</sup>. Mogą one mieć charakter zarejestrowanych podmiotów prawnych lub też funkcjonować w mniej sformalizowanych ramach organizacyjnych, jako tzw. inicjatywy klastrowe. Rozwój klastrów morskich w województwie zachodniopomorskim można charakteryzować, biorąc pod uwagę różne kryteria analizy. Poniżej dokonano analizy z perspektywy historycznej, podmiotowej oraz biorąc pod uwagę kryterium celu.

<sup>12</sup> *Istniejące klastry i inicjatywy klastrowe...*

Biorąc pod uwagę kryterium historyczne, należy stwierdzić, że proces rozwoju inicjatyw klastrowych rozpoczął się po 1989 roku i dynamicznego przyspieszenia nabral dopiero po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Polityka rozwoju regionalnego UE i programy pomocy branżowej kładą nacisk na rozwój klastrów, jako niezależnych podmiotów o charakterze reprezentatywnym, opiniotwórczym, integracyjnym i koordynującym rozwój poszczególnych obszarów gospodarki. Organizacje klastrowe w branży morskiej w województwie zachodniopomorskim próbują zmierzyć się z tymi niewątpliwie trudnym zakresem działań.

Biorąc pod uwagę kryterium podmiotowe, w 2012 roku można mówić o trzech klastrach działających w szeroko pojętej gospodarce morskiej w województwie zachodniopomorskim. Podmioty te są aktywne, mają trwałe charakter i stopniowo rozwijają się zarówno pod względem zakresu działań, jak i podmiotów, które zrzeszają. Omawiane klastry noszą nazwy:

- Klaster Morski Pomorza Zachodniego,
- Transgraniczny Klaster Turystyczny „Szlak wodny Berlin – Szczecin – Bałtyk”,
- Zachodniopomorski Klaster Morski.

Tabela 2.

## Charakterystyka Klastra Morskiego Pomorza Zachodniego

Nazwa	Klaster Morski Pomorza Zachodniego
Założenie	2011
Organizacja	Konsorcjum zrzeszające kilkanaście instytucji, uczelni i dużych spółek (głównie portowych)
Deklarowane cele	Stworzenie więzi partnerskich pomiędzy udziałowcami klastra, stworzenie bazy danych i forum wymiany informacji pomiędzy podmiotami klastra, Tworzenie zbiorów najlepszych praktyk, <i>benchmarking</i> , wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych i nowych technologii, Przygotowanie i prowadzenie wspólnych projektów badawczo-rozwojowych, Komerccjalizacja osiągnięć naukowych, Efektywne kształcenie kadr operacyjnych i zarządzających w odpowiedzi na potrzeby zgłaszane na forum klastra, Przyciąganie interesujących firm i młodych talentów do regionu, Promocja firm działających w obrębie klastra oraz wspólnych przedsięwzięć, Lobbing, współtworzenie polityki morskiej państwa i jej uregulowań prawnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Klastry w województwie zachodniopomorskim*, PARP, Warszawa 2010.

Tabela 3.

## Charakterystyka klastra Szlak wodny Berlin – Szczecin – Bałtyk

<b>Nazwa</b>	<b>Transgraniczny Klaster Turystyczny „Szlak wodny Berlin – Szczecin – Bałtyk”</b>
Założenie	2008
Organizacja	Stowarzyszenie zrzeszające jednostki samorządowe i stowarzyszenia gmin oraz ponad 20 osób fizycznych
Deklarowane cele	Promocja i rozwój produktów turystycznych, Stanowienie prawa w zakresie turystyki, Opracowanie strategii rozwoju branży turystycznej, Tworzenie projektów i zarządzanie projektami, Doradztwo i analizy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Klustry w województwie zachodniopomorskim...*

Tabela 4.

## Charakterystyka Zachodniopomorskiego Klastra Morskiego

<b>Nazwa</b>	<b>Zachodniopomorski Klaster Morski</b>
Założenie	2008
Organizacja	Stowarzyszenie zrzeszające ponad 60 firm powiązanych z gospodarką morską (głównie stoczniowych); Członek European Network of Maritime Clusters
Deklarowane cele	Tworzenie sieci współpracy przedsiębiorstw i instytucji gospodarki morskiej, Transfer wiedzy i technologii między członkami klastra, Pozyskiwanie kontraktów dla członków klastra, Pozyskiwanie dotacji na zwiększenie możliwości produkcyjnych i zatrudnienia członków klastra, Inicjowanie zmian przepisów prawnych, Modelowanie współpracy z instytucjami państwowymi i samorządowymi, Lobbying na rzecz przedsiębiorstw z regionu zachodniopomorskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Klustry w województwie zachodniopomorskim...*

Liczba trzech klastrów morskich wydaje się o tyle istotna, że w województwie zachodniopomorskim możemy mówić we wszystkich branżach zaledwie o siedmiu liczących się inicjatywach klastrowych<sup>13</sup>. Klastry te podkreślają morski charakter regionu ujścia Odry, a ich oddolny charakter potwierdza potrzebę wspólnego działania na rzecz gospodarki morskiej borykającej się ze światowym kryzysem. Krótką charakterystykę klastrów morskich przedstawiono w tabelach 2, 3 i 4.

Zestawienie trzech klastrów morskich pokazuje różnice w podmiotowości, organizacji i zakresie działalności poszczególnych organizacji klastrowych. Ich cechą wspólną jest znajdowanie się w początkowej fazie rozwoju i chęć współpracy ponad podziałami. Analiza członków poszczególnych klastrów pokazuje wiele przypadków przedsiębiorstw i osób fizycznych zaangażowanych w dwa różne klastry. Współpraca między klastrami została sformalizowana w 2012 roku, kiedy to przedstawiciele Klastra Morskiego Pomorza Zachodniego i Zachodniopomorskiego Klastra Morskiego podpisali list intencyjny deklarujący współpracę i tworzenie jednego silnego środowiska interesów morskich<sup>14</sup>.

Biorąc pod uwagę kryterium celu, należy stwierdzić, że wszystkie organizacje klastrowe deklarują szeroki zakres działań będących celem współpracy klastrowej. Charakterystyczna jest strategia projektowa, tzn. chęć pozyskiwania dotacji i środków z programów UE na rzecz podmiotów będących członkami klastra. Widoczny jest też nacisk na współpracę w zakresie promocji oraz lobbing branżowy. Co istotne, dwa klastry deklarują rozwój badań i transfer nowoczesnych technologii, a więc znakomicie wpisują się w aktualne priorytety polityki gospodarczej UE

Wszystkie cele deklarowane przez klastry morskie nie są w sprzeczności z celami strategicznymi określonymi w omawianej wcześniej strategii rozwoju gospodarki morskiej. W szczególności deklarowane cele są zbieżne z realizacją celu strategicznego, jakim jest koordynacja współpracy na rzecz gospodarki morskiej<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Oprócz wspomnianych klastrów morskich inicjatywy obejmują: Klaster Zielona Chemia, Klaster Metalowy Metalika, Klaster Przetwórców Szkła Budowlanego, Klaster ICT Pomorze Zachodnie. *Transport – wyniki działalności...*

<sup>14</sup> Informacje na ten temat zostały rozpowszechnione m.in. w branżowych portalach internetowych.

<sup>15</sup> Cel ujęty pod numerem 16 w tabeli 1.

## **5. Rola klastrów w realizacji strategii rozwoju gospodarki morskiej**

Cel strategiczny, jakim jest koordynacja współpracy na rzecz gospodarki morskiej, powinien być realizowany przez wszystkie podmioty związane z gospodarką morską. Organizacje klastrowe mogą stanowić skuteczną platformę współpracy tychże podmiotów. Zgodnie ze strategią realizacja tego celu obejmuje następujące działania:

- utworzenie Ośrodka Gospodarki Morskiej Pomorza Zachodniego, skupiającego ekspertów z zakresu wszystkich dziedzin gospodarki morskiej,
- wsparcie inicjatyw klastrowych w obszarze gospodarki morskiej,
- inicjowanie i wdrażanie regulacji prawnych umożliwiających zwiększenie dostępności środków finansowych dla przedsiębiorstw gospodarki morskiej,
- polityka niedyskryminacji podmiotów gospodarczych.

Działania deklarowane przez wszystkie trzy klastry są w dużym stopniu zgodne z przedstawionymi działaniami strategicznymi. Po pierwsze, każdy z klastrów kładzie nacisk na tworzenie projektów badawczo-rozwojowych i rozwój przedsięwzięć innowacyjnych. Tego typu działania mają największą szansę na pozyskanie finansowania zewnętrznego ze środków budżetu Polski i programów Unii Europejskiej. Po drugie, wszystkie klastry chcą być wyrazicielami opinii członków, które zrzeszają i próbują mieć wpływ na procesy krajowe i europejskie legislacyjne. Po trzecie, podstawą współpracy klastrowej jest zasada równego traktowania podmiotów gospodarczych, bez niej klastry byłyby organizacjami kastowymi i nie miałyby szans na zrzeszanie i reprezentowanie szerokiego spektrum firm branży morskiej.

Działanie, jakim jest utworzenie Ośrodka Gospodarki Morskiej Pomorza Zachodniego, wymaga inicjatywy i koordynacji instytucji samorządowej, to jest Urzędu Marszałkowskiego Województwa Zachodniopomorskiego. Ośrodek Gospodarki Morskiej będzie grał rolę niezależnego podmiotu doradczego dla instytucji samorządowych i podmiotów gospodarczych w obszarze gospodarki morskiej. W tym celu ośrodek będzie skupiał ekspertów z wszystkich dziedzin gospodarki morskiej i na bieżąco śledził zmiany zachodzące w tym obszarze gospodarczym. Rola klastrów w tworzeniu prac ośrodka i zarządzaniu nimi musi być w dużym stopniu neutralna, gdyż przedsiębior-

stwa zrzeszone w klastrach będą głównymi lennodawcami i beneficjentami jego działań. W pełni uzasadnione jest włączenie się klastrów w proces tworzenia Ośrodka Gospodarki Morskiej i zarządzania nim poprzez ścisłą współpracę reprezentantów klastrów z marszałkiem województwa.

Niewątpliwie ogólnemu rozwojowi klastrów morskich, ich wzajemnej współpracy i uczestnictwu w realizacji celów strategicznych województwa zachodniopomorskiego pomogłyby dwa istotne czynniki o charakterze nieformalnym, które wydają się słabością obecnych organizacji klastrów. Pierwszy czynnik to właściwy wybór koordynatora klastra, który ma autorytet, chce i umie zintegrować środowisko, które często konkuruje ze sobą na rynku gospodarki morskiej. Taka charyzmatyczna postać może być dobrą wizytówką klastra i gwarantem jego skuteczności na zewnątrz. Drugi czynnik, który wydaje się równie trudny do spełnienia jak pierwszy, to zachowanie apolityczności klastra. Pozyskiwanie źródeł finansowania dla projektów i lobbings na rzecz zmian prawnych wymagają kontaktu z politykami i ugrupowaniami politycznymi, dla których klastry wydają się atrakcyjnymi przedstawicielami szerokiej grupy wyborców. Podmioty gospodarcze zrzeszone w klastrach muszą być tego świadome i stworzyć wewnętrzne procedury uniemożliwiające wykorzystywanie ich jako narzędzia gry politycznej.

## **Wnioski**

W wyniku niekorzystnej koniunktury na świecie kondycja ekonomiczna większości przedsiębiorstw zaliczanych do gospodarki morskiej jest trudna. W województwie zachodniopomorskim ten sektor gospodarki narodowej jest jednym z ważniejszych i przez to strategia rozwoju gospodarczego województwa musi przedstawić zintegrowany program rozwoju branży morskiej. Program ten powinien pomóc nie tylko w zachowaniu miejsc pracy, ale powinien dać impuls do rozwoju całego województwa. Wyznaczenie nowych priorytetów rozwoju jest konieczne z dostosowaniem ich do nowych kierunków polityki morskiej i transportowej UE oraz gospodarki Polski. Realizacja celów strategicznych i kierunkowych zawartych w dokumencie „Strategia rozwoju gospodarki morskiej w województwie zachodniopomorskim do roku 2015” daje szansę na zmianę niekorzystnej tendencji i stopniową odbudowę potencjału gospodarki morskiej.

Spójność, kompleksowość i skuteczność działań są konieczne dla osiągnięcia zamierzonych celów. Instytucje państwowe i samorządowe muszą współdziałać w tym względzie z przedsiębiorstwami prywatnymi, których w polskim sektorze gospodarki morskiej jest coraz więcej. Zniknęły z mapy województwa duże państwowe spółki stoczniowe i portowe. Przeważają małe spółki stoczniowe, spedycyjne i okołoportowe, które mają ograniczoną szansę na skuteczną walkę o swoje interesy. Spółki, rozumiejąc to, same postanowiły stworzyć swoją reprezentację w postaci inicjatyw klastrowych. Obecnie działające trzy klastry morskie są w fazie budowy, lecz zrzeszają już ponad sto spółek i instytucji z branży morskiej. Wydaje się oczywiste, że organizacje te będą ulegać przekształceniom organizacyjnym, a nawet docelowo mogą połączyć się w jeden klaster morski. Potrzebne jest powołanie koordynatorów klastrów, którzy byliby sprawnymi menadżerami i skupiali wokół siebie środowisko branżowe. Klastry wkrótce powinny trwale zmienić niekorzystny obraz branży morskiej w oczach społeczeństwa, polityków oraz samych podmiotów sektora gospodarki morskiej.

W interesie wszystkich zainteresowanych rozwojem gospodarki morskiej jest wspieranie inicjatyw klastrowych i włącznie istniejących klastrów w program realizacji wyznaczonych celów strategicznych. Przedstawiciele klastrów powinny uczestniczyć w działaniach samorządów i lobbować na rzecz swojego środowiska, lecz muszą ustrzec się zbyt łatwych kompromisów i uzależnienia od koniunktury politycznej. Polska gospodarka morska jest częścią gospodarki światowej i integracja z innymi zagranicznymi organizacjami klastrowymi daje duże szanse przejęcia dobrych praktyk w tym względzie.

### **Literatura**

*Kierunki rozwoju klastrów w Polsce – Koncepcja klastra*, Ministerstwo Gospodarki, [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl) (18.07.2012).

*Klastry w województwie zachodniopomorskim*, PARP, Warszawa 2010.

Niebieska Księga – *Zintegrowana polityka morska*, COM (2007) 575.

*Scenarios and drivers for sustainable growth from the oceans, seas and coasts*, Official Journal S99, 22.05.2010.

*Strategia rozwoju polskiej gospodarki morskiej do roku 2015*, Rada Ministrów, 11.10.2005.



*Strategia rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020*, Szczecin 2010.

*Strategia rozwoju gospodarki morskiej w województwie zachodniopomorskim do roku 2015*, aktualizacja programu wojewódzkiego, UMWZ, Szczecin 2010.

*Transport – wyniki działalności w 2005–2010 r.*, GUS, Warszawa 2005–2010.

Ziółkowski M., *Proces formułowania strategii rozwoju gminy*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2000.

## **STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE WEST POMERANIAN MARITIME ECONOMY IN TERMS OF CLUSTER COOPERATION**

### **Summary**

The article explains the temporary concept of maritime economy, and defines the areas of maritime economy. The status of the maritime economy in the West Pomeranian Voivodeship and socio-economic determinants of its further development are described. Later in the author gives the strategic objectives for the maritime industry to 2015 and explains the role of clusters in the implementation of these objectives. Article ends with conclusions relating to the factors affecting the efficiency of the West Pomeranian marine clusters.

*Translated by Bogusz Wiśnicki*