

**ZACHODNIOPOMORSKI UNIWERSYTET TECHNOLOGICZNY  
W SZCZECINIE  
WYDZIAŁ EKONOMICZNY**

mgr Weronika Kosek

**WPLYW MAŁYCH PORTÓW  
NA KONKURENCYJNOŚĆ  
GMIN NADMORSKICH  
POMORZA ŚRODKOWEGO**

Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem

Promotora:

dr hab. Joanny Hernik, prof. ZUT

Promotora pomocniczego:

dr Piotra Nowaczyka

**SZCZECIN 2021**

## Spis treści

	<b>WSTĘP</b> .....	3
<b>ROZDZIAŁ I</b>	<b>POTENCJAŁ KONKURENCYJNOŚCI I PRZEWAGA KONKURENCYJNA</b> .....	11
1.1.	Zasoby, jako podstawa potencjału konkurencyjności .....	11
1.2.	Struktura potencjału konkurencyjności .....	21
1.3.	Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw .....	29
1.4.	Istota przewagi konkurencyjnej .....	34
1.5.	Konkurencyjność regionalna – pojęcie i wymiary .....	39
<b>ROZDZIAŁ II</b>	<b>FUNKCJONOWANIE MAŁYCH PORTÓW MORSKICH</b>	49
2.1.	Małe porty morskie, jako czynniki rozwoju lokalnego .....	49
2.2.	Funkcje małych portów morskich .....	54
2.3.	Modele organizacji i zarządzania małymi portami morskimi ....	63
2.4.	Charakterystyka małych portów morskich Pomorza Środkowego .....	71
2.4.1.	Port Kołobrzeg .....	72
2.4.2.	Port Darłowo .....	78
2.4.3.	Port Ustka .....	81
<b>ROZDZIAŁ III</b>	<b>CHARAKTERYSTYKA GMIN NADMORSKICH POMORZA ŚRODKOWEGO</b> .....	86
3.1.	Pomorze Środkowe, jako obszar społeczno-gospodarczy .....	86
3.2.	Miejsce portu w strategiach rozwoju gmin nadmorskich .....	90
3.3.	Charakterystyka wybranych gmin portowych .....	95
3.3.1.	Gmina miejska Kołobrzeg .....	96
3.3.2.	Gmina miejska Darłowo .....	104
3.3.3.	Gmina miejska Ustka .....	112

ROZDZIAŁ IV	<b>KLUCZOWE FUNKCJE MAŁYCH PORTÓW MORSKICH W ŚWIETLE BADAŃ .....</b>	120
4.1.	Analiza funkcji turystyczno-rekreacyjnej małych portów morskich .....	120
4.2.	Analiza funkcji przemysłowej portów w świetle przemian społeczno-gospodarczych w regionie .....	129
4.3.	Funkcja handlowa i transportowa portów a sytuacja gospodarcza gmin .....	134
4.4.	Funkcja obsługi zaplecza rybołówstwa bałtyckiego małych portów a polityka UE .....	141
ROZDZIAŁ V	<b>ZALEŻNOŚCI MIĘDZY FUNKCJAMI PORTÓW A KONKURENCYJNOŚCIĄ GMIN NADMORSKICH POMORZA ŚRODKOWEGO .....</b>	150
5.1.	Metodyka badania .....	150
5.2.	Taksonomiczna analiza porównawcza atrakcyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego .....	162
5.3.	Identyfikacja wpływu funkcji portowych na konkurencyjność gmin .....	169
5.3.1.	Konkurencyjność przyportowych klastrów gmin .....	169
5.3.2.	Funkcje portowe .....	171
5.3.3.	Modelowanie wpływu funkcji portowych na konkurencyjność klastrów gmin .....	173
5.3.4.	Wpływ funkcji portowych na konkurencyjność i składowe konkurencyjności gmin .....	175
	<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>	188
	Bibliografia .....	196
	Inne źródła informacji .....	208
	Spis tabel .....	213
	Spis rysunków .....	216

# WSTĘP

Od zarania dziejów konkurowanie jest zjawiskiem występującym we wszystkich dziedzinach działania ludzi i społeczeństw, zaś konkurencyjność w gospodarce jest jednym z podstawowych zagadnień, będących obiektem zainteresowania praktyki i teorii nauk ekonomicznych<sup>1</sup>. Otwarta gospodarka rynkowa i szybkie tempo zmian technologiczno-organizacyjnych wzbudzają potrzebę ciągłego zwiększania uwagi i zasobów, jakie wykorzystuje się do konkurowania z innymi podmiotami obecnymi na rynku<sup>2</sup>. Studia literatury z zakresu ekonomii skłaniają do spostrzeżenia, że w przeciągu ostatniego dwudziestolecia wielu autorów odnosi się do tematyki konkurencyjności. Związane jest to z przemianami gospodarczymi na świecie, postępem internacjonalizacji, liberalizacją stosunków ekonomicznych, a także szeroko pojętą globalizacją<sup>3</sup>. Obecnie pojęcie konkurencyjności ma szerszy wymiar niż początkowo, bowiem dotyczy nie tylko organizacji, ale rozciąga się również na większe organizmy społeczno-gospodarcze, jakimi są kraje, regiony, miasta i gminy. Jednostki te, aby osiągnąć sukces w nowej przestrzeni ekonomicznej, tworzonej wskutek globalizacji i przez wpływ technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, nie mają innej drogi, niż dążenie do bycia konkurencyjnymi. Konsekwencją wspomnianego procesu globalizacji, jak też zachodzących w Polsce przeobrażeń związanych z reformą samorządu terytorialnego, która została zapoczątkowana pierwszymi, wolnymi wyborami samorządowymi 27 maja 1990 roku, jest coraz bardziej widoczny proces konkurowania między układami regionalnymi i lokalnymi.

Konkurencyjność jest pojęciem wieloznacznym, czego rezultatem jest duża liczba definicji związanych z różnym rozumieniem jej źródeł oraz różnym rozumieniem jej zakresu. W sferze działalności gospodarczej opartej na mechanizmie rynkowym, konkurencja występuje jako nieodłączny element procesu regulującego alokację zasobów. Mianem konkurencyjności określa się tu zdolność do osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji. Pojęcie konkurencyjności w odniesieniu do obszarów może

---

<sup>1</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność Przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom organizatora, Toruń 2005, s. 11.

<sup>2</sup> B. Kożuch, K. Sienkiewicz-Małyjurek, *Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami* [w:] Listwan T. (red.), *Społeczne problemy zarządzania projektami, Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Tom XIV, Zeszyt 11, Część I, 2013, s. 105-115.

<sup>3</sup> M. Gorynia, E. Łażniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 9.

być stosowane w dwojakim znaczeniu<sup>4</sup>. Po pierwsze, jako zespół cech decydujących o atrakcyjności regionu z punktu widzenia lokowania w nim inwestycji, czyli jako zdolność do przyciągania kapitału i środków pomocowych, oraz jako zdolność do zatrzymania w regionie posiadanych czynników produkcji. Po drugie zaś, jako wyraz już istniejącej przewagi technologicznej lub niższych cen produktów i usług wytwarzanych w regionie, w porównaniu z analogicznymi produktami i usługami w innych regionach.

Porty morskie stały się na przestrzeni wieków naturalnym połączeniem morza z lądem. Tam, gdzie istnieją porty wyposażone w nabrzeża, miejscowości są większe i najczęściej rozwinęły się w struktury miejskie. Ponadto, obecność portów i przystani morskich jest jednym z podstawowych kryteriów różniących gminy morskie od gmin położonych w głębi lądu. Niezależnie od wielkości i znaczenia danego portu, jest on zawsze istotnym składnikiem potencjału rozwojowego. Pomiedzy rozwojem portu i rozwojem miejscowości nadmorskiej istnieje pewna symbioza, pozwalająca obu podmiotom się wzajemnie stymulować. W procesie aktywizacji małych portów za punkt wyjścia przyjmuje się możliwość lokalizacji w nich tych funkcji gospodarczych, dla których istnieją korzystne uwarunkowania<sup>5</sup>.

W odróżnieniu od dużych, wyspecjalizowanych portów, mały port morski jest zwykle strukturą wielofunkcyjną, obsługującą na swoim terytorium równocześnie kilka funkcji, do których zalicza się: funkcję turystyczno-rekreacyjną, funkcję zaplecza rybołówstwa bałtyckiego, funkcję handlową, funkcję przemysłową, funkcję transportową, funkcję społeczną, oraz funkcję miastotwórczą, regionotwórczą i regionalną<sup>6</sup>. Małe porty morskie stanowią duży potencjał rozwojowy polskiego wybrzeża, co wynika z możliwości rozwinięcia w tych strukturach różnego rodzaju działalności gospodarczej, wykorzystującej walory nadmorskiego i transgranicznego położenia. Tak więc, poziom i warunki życia, aktywność zawodowa oraz zatrudnienie znacznej części mieszkańców małych gmin i miast nadmorskich, a nawet ich otoczenia regionalnego, zależy w znacznym stopniu od aktywności społeczno-gospodarczej małych portów.

---

<sup>4</sup> D. Wyszowska, Polityka regionalna jako instrument podwyższania konkurencyjności polskich regionów, (w:) Rozwój oraz polityka regionalna i lokalna w Polsce, red. J. Kaja, K. Piech, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 105.

<sup>5</sup> K. Misztal, Porty lokalne biegunami wzrostu gospodarczego gmin nadmorskich, „Spedycja i Transport”, 1998, s. 8.

<sup>6</sup> G. Leśniewski (red.), Studium przygotowawcze do założeń rządowego programu aktywizacji małych portów i przystani morskich, Gdańsk 1999, s. 83.

Gminy nadmorskie i ich porty są składnikami przestrzeni ekonomicznej regionów przybrzeżnych wzajemnie uwarunkowanymi w procesie rozwoju. Istnienie oraz funkcjonowanie małych portów morskich oznacza dla ich otoczenia angażowanie wielu czynników na różnych płaszczyznach. Niezbędnym warunkiem aktywizacji małych struktur portowych jest przede wszystkim rozwój lokalnej przedsiębiorczości gospodarczej, a także wyzwolenie inicjatyw społecznych i rozwój działalności innowacyjnej, wykorzystującej walory nadmorskiego położenia. Dlatego też małe porty powinny być postrzegane w strategii rozwoju gmin nadmorskich, jako miejsca aktywne gospodarczo, o wysokim potencjale lokalnej przedsiębiorczości.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz rozważań można stwierdzić zauważalny brak badań empirycznych dotyczących oddziaływania portów na konkurencyjność gmin nadmorskich Pomorza Środkowego. Co więcej, badacze dotychczas nie podejmowali się tak szczegółowych badań w zakresie Pomorza Środkowego jako obszaru społeczno-gospodarczego. Niewątpliwie wynika to z trudności w opisie ekonomicznego znaczenia działalności portów morskich dla rozwoju gmin, w szczególności oszacowania wielkości wartości dodanej wnoszonej przez porty do gospodarki narodowej. Ponadto, określenie wpływu działalności portów na lokalny rynek pracy, aktywność gospodarczą podmiotów czy dochody budżetu jest również trudne do określenia. Budżety samorządów nie pozwalają bowiem stwierdzić, na ile wzrost aktywności gospodarczej podmiotów jest konsekwencją powstania nowych lub istniejących w porcie funkcji gospodarczych. Zagadnienia te nie podlegały jak dotąd szerszym eksploracjom naukowym, generując tym samym pewną lukę poznawczą, której częściowe wypełnienie ma na celu niniejsza rozprawa doktorska.

**Celem głównym** niniejszej rozprawy doktorskiej jest **zidentyfikowanie kluczowych funkcji portów, które pozytywnie wpływają na konkurencyjność gmin nadmorskich**. Osiągnięcie tak sformułowanego celu wymaga podjęcia postępowania badawczego na płaszczyznach teoriopoznawczej i empirycznej. Zaznaczyć trzeba, że konkurencyjność rozumiana jest tu, jako osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez gminy, wynikającej z ich wewnętrznego potencjału, w zakresie:

- zasobów ludzkich,
- funkcjonowania lokalnego rynku pracy,
- wzrostu znaczenia istniejących i tworzenia nowych podmiotów gospodarczych,

- gospodarki mieszkaniowej,
- dochodów samorządu,
- walorów przyrodniczych,
- wyzwalania lokalnych inicjatyw społecznych.

Za **problem badawczy** pracy przyjęto pytanie, **czy istnieją zależności między funkcjonowaniem portu morskiego a przewagą konkurencyjną gminy nadmorskiej?** W szczegółowym ujęciu celem pracy będzie odpowiedź na następujące pytania problemowe:

1. Jakie funkcje dominują w małych portach morskich?
2. Które z realizowanych funkcji w istotnym stopniu wpływają na ożywienie lokalnego rynku pracy?
3. Które z realizowanych funkcji przyczyniają się do zwiększenia liczby podmiotów gospodarczych na terenie gminy?
4. Jak funkcja turystyczno-rekreacyjna portów wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez gminy nadmorskie?
5. Które z funkcji portów rozwijają się dzięki aktywności inwestycyjnej samorządów gmin?

W związku z powyższym, sformułowano następujące hipotezy badawcze:

a) hipoteza główna:

**H<sub>G</sub> Kluczowy wpływ na wzrost konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego ma rozwój funkcji turystyczno-rekreacyjnej małych portów.**

b) hipotezy szczegółowe:

**H<sub>1</sub> Funkcja handlowa i transportowa mają istotnie mniejszy wpływ na konkurencyjność gmin nadmorskich Pomorza Środkowego, ale nadal pełnią pozytywną rolę.**

**H<sub>2</sub> Rozwój funkcji handlowej i transportowej jest pochodną aktywności gospodarczej występującej na zapleczu małych portów morskich.**

**H<sub>3</sub> Pomimo polityki UE ograniczającej funkcję zaplecza rybołówstwa bałtyckiego pozostaje ona istotna dla konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego.**

W pracy wykorzystano następujące metody badawcze<sup>7</sup>: analizy i krytyki piśmiennictwa (źródła), badania dokumentów i danych statystycznych, także analizy

---

<sup>7</sup> J. Apanowicz, Metodologia nauk, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2003, s. 69-100.

przyczynowo-skutkowej. Zastosowano również metody statystyczne: taksonomiczną metodę miary rozwoju Hellwiga oraz regresję liniową.

Tak więc, w toku rozważań zawartych w niniejszej dysertacji wykorzystano wtórne źródła informacji. Pierwszy etap prac polegał na dokonaniu krytycznej analizy istniejącego stanu wiedzy z danego obszaru. Wykorzystano tu studia literatury polskiej i zagranicznej z zakresu konkurencyjności, gospodarki regionalnej, gospodarki morskiej, marketingu terytorialnego oraz analizę aktów prawnych. Wstępem do badań własnych była analiza źródeł o charakterze wtórnym, dotyczących portów morskich i gmin nadmorskich, obejmująca w szczególności:

- strategię rozwoju portów morskich podejmowane przez naczelne kierownictwo portów,
- strategię gmin opracowywane przez samorządy,
- dokumenty i programy wydawane przez Ministerstwo Infrastruktury,
- raporty publikowane przez Najwyższą Izbę Kontroli,
- publikacje Instytutu Morskiego w Gdańsku,
- publikacje Morskiego Instytutu Rybackiego – Państwowego Instytutu Badawczego,
- roczniki statystyczne i publikacje wydawane przez Główny Urząd Statystyczny,
- statystyki udostępniane przez Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego (BDL GUS).

Analiza funkcji gospodarczych małych portów morskich i ich mierników opierała się na podstawie danych statystycznych pochodzących z Roczników Statystycznych Gospodarki Morskiej oraz danych uzyskanych od Zarządów Portów Morskich w Kołobrzegu, Darłowie i Ustce. Z kolei, do oceny konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego zebrano dane statystyczne charakteryzujące aspekty społeczne, gospodarcze i walory przyrodnicze. Głównymi kryteriami wyboru cech były przesłanki merytoryczne i formalne z punktu widzenia realizacji celu badań. Istotnym kryterium była również dostępność danych statystycznych, które pochodziły z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego (BDL GUS)<sup>8</sup>.

Spośród metod statystycznych, stosowanych do oceny konkurencyjności gmin przyportowych, wykorzystano taksonomiczną metodę miary rozwoju Hellwiga. Jest to metoda wielowymiarowej analizy porównawczej, należąca do grupy metod

---

<sup>8</sup> <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start> (dostęp: 10.06.2019).



porządkowania liniowego obiektów w oparciu o miernik syntetyczny. Jest to także jedna z niewielu metod służących do badania zjawiska bezpośrednio niemierzalnego, jakim jest konkurencyjność, o czym piszą m. in. I. Bąk i K. Cheba<sup>9</sup>.

W celu zidentyfikowania wpływu funkcji portowych na konkurencyjność klastrów gmin został przeanalizowany szereg liniowych modeli ekonometrycznych, które obejmowały badanie zależności konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w bieżącym roku, badanie zależności konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku oraz badanie zależności przyrostu konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku. Następnie wprowadzono zmienne opisujące funkcje portowe i na podstawie analizy tych zmiennych dokonano porównania wpływu kluczowych funkcji gospodarczych małych portów morskich na konkurencyjność klastrów gmin oraz składowych konkurencyjności gmin. Obliczenia przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego R (The R Foundation for Statistical Computing)<sup>10</sup>.

Przyjęty w pracy cel określa jej zakres przedmiotowy, który dotyczy **zidentyfikowania kluczowych funkcji portów wpływających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez gminy nadmorskie Pomorza Środkowego**. Analiza obejmuje diagnozę wszystkich funkcji wybranych portów, wskazanie istotnych zależności między konkurencyjnością gminy a funkcjonowaniem portu oraz ustalenie charakteru ich wpływu (negatywny czy pozytywny). Zakres przestrzenny obejmuje 20 gmin nadmorskich Pomorza Środkowego, do którego zaliczono podregion słupski, wchodzący w skład województwa pomorskiego, oraz podregion koszaliński, będący częścią województwa zachodniopomorskiego. Małe porty morskie Kołobrzeg, Darłowo i Ustka zaliczane są do portów o zasięgu regionalnym, oddziałujących zarówno na bliższe, jak i dalsze otoczenie. Analizą objąć więc należy gminę portową, w której zlokalizowany jest port, a także gminy sąsiadujące bezpośrednio z gminami portowymi. W ten sposób wyodrębniono trzy **klastery**, w skład których wchodzi gminy portowe i gminy w bezpośrednim ich sąsiedztwie:

1. Gmina portowa Kołobrzeg (gmina miejska Kołobrzeg) oraz gminy w bezpośrednim sąsiedztwie: gmina Kołobrzeg wiejska, gmina Trzebiatów, gmina Siemyśl, gmina Gościno, gmina Ustronie Morskie, gmina Dygowo.

---

<sup>9</sup> I. Bąk, K. Cheba, Sustainable competitiveness as a new economic category – definition and measurement assessment, “Technological and Economic Development of Economy”, 2020, s. 1-23.

<sup>10</sup> <https://www.r-project.org/foundation/> (dostęp: 20.10.2020).

2. Gmina portowa Darłowo (gmina miejska Darłowo) oraz gminy w bezpośrednim sąsiedztwie: gmina Darłowo wiejska, gmina Sławno wiejska, gmina Malechowo, gmina Mielno, gmina Sianów.
3. Gmina portowa Ustka (gmina miejska Ustka) oraz gminy w bezpośrednim sąsiedztwie: gmina Ustka wiejska, gmina Postomino, gmina Słupsk wiejska, gmina Główczyce, gmina Smołdzino, gmina Damnica.

**Analiza obejmuje wszystkie małe porty Pomorza Środkowego**, a więc Port Kołobrzeg, Port Darłowo i Port Ustka. Zakres czasowy pracy obejmuje lata 2009-2018, co wydaje się być okresem wystarczającym dla potrzeb wnioskowania i udowadniania stawianych hipotez.

Sformułowanemu w pracy celowi i hipotezom badawczym został podporządkowany układ i treść dysertacji. Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia, w którym zawarto wnioski pracy i kierunki dalszych badań.

W **rozdziale pierwszym** podjęto się uporządkowania podstawowych zagadnień związanych z konkurencyjnością. Zastosowano tu analizę krytyczną literatury przedmiotu, dokonano merytorycznego i semantycznego uporządkowania pojęcia zasobów, a także podjęto rozważania dotyczące istoty konkurencyjności w ujęciu zasobowym. Rozważania podjęte w tym rozdziale obejmują również zagadnienie istoty przewagi konkurencyjnej. W tym rozdziale dokonano syntetycznego przeglądu dorobku naukowego w zakresie klasyfikacji metod oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jednakże, w związku z tym, że przedmiotem rozważań niniejszej pracy jest konkurencyjność gmin nadmorskich Pomorza Środkowego, przegląd literatury odniesiono do koncepcji konkurencyjności regionalnej. Zaprezentowano też czynniki konkurencyjności regionów w ujęciu wybranych autorów.

W **rozdziale drugim** przedstawiono małe porty morskie jako czynniki rozwoju lokalnego, w powiązaniu z ich bliższym i dalszym otoczeniem. Dokonano tu uporządkowania dokumentów regulujących funkcjonowanie portów morskich w Polsce, jak również opisano funkcje gospodarcze małych portów morskich. Ponadto, zaprezentowano modele optymalnego zarządzania małymi portamiorskimi, i wreszcie przedstawiono charakterystykę małych portów morskich Pomorza Środkowego – Portu Kołobrzeg, Portu Darłowo oraz Portu Ustka.

W **rozdziale trzecim** przedstawiono charakterystykę gmin portowych Pomorza Środkowego w oparciu o ich potencjał gospodarczy, kapitał finansowy oraz zasoby pracy. Dokonano uporządkowania dokumentów gminnych odnoszących się do gospodarki

morskiej i rozwoju oraz funkcjonowania małych portów morskich. Rozważania podjęte w tym rozdziale obejmują także analizę Pomorza Środkowego, jako obszaru społeczno-gospodarczego.

**Rozdział czwarty** stanowi kontynuację treści teoretycznych prezentowanych wcześniej i zawiera analizę kluczowych funkcji małych portów morskich w oparciu o wtórne dane statystyczne. Dokonano diagnozy funkcjonalnej, obejmującej badanie podstawowych funkcji portowych, jak i wyników ich działalności. W rozdziale tym przeanalizowano mierniki funkcji gospodarczych, w szczególności funkcji turystyczno-rekreacyjnej, funkcji handlowej, funkcji transportowej oraz funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego. Dokonano również charakterystyki procesów inwestycyjnych realizowanych w badanych portach morskich.

**W rozdziale piątym** opisano zastosowaną metodykę badania, w tym dobór próby badawczej oraz charakterystykę użytych metod wnioskowania statystycznego. Dzięki wykorzystaniu taksonomicznej analizy porównawczej atrakcyjności gmin, utworzono ranking gmin nadmorskich Pomorza Środkowego. Ponadto określono wpływ funkcji portowych na konkurencyjność gmin nadmorskich Pomorza Środkowego, tak więc opracowany w tym rozdziale materiał umożliwił weryfikację hipotez badawczych kluczowych dla celu pracy.

**W zakończeniu** zamieszczono podsumowanie i wnioski z przeprowadzonych badań teoretycznych i empirycznych. Wskazano tu również walory aplikacyjne niniejszej rozprawy doktorskiej oraz obszary dalszych badań.

Autorka niniejszej rozprawy doktorskiej żywi nadzieję, że wyniki jej badań, oprócz wkładu do wciąż rozwijającej się wiedzy o relacjach zachodzących między rozwojem portu a rozwojem regionu, będą mogły mieć zastosowanie w praktyce i przyczynią się do lepszego planowania rozwoju gospodarczego gmin, jak i podniesienia konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego.

## ROZDZIAŁ I

# POTENCJAŁ KONKURENCYJNOŚCI I PRZEWAGA KONKURENCYJNA

### 1.1. Zasoby, jako podstawa potencjału konkurencyjności

Konkurencja, obok globalizacji, integracji, liberalizacji, handlu oraz rewolucji teleinformatycznej, należy do dominujących zjawisk we współczesnej gospodarce<sup>11</sup>. Pojęcie konkurencyjności jest wieloznaczne i różnorodnie rozpatrywane w literaturze przedmiotu oraz praktyce gospodarczej. Termin ten używany jest zarówno w odniesieniu do organizacji, przedsiębiorstw, jak również miast, regionów czy państw<sup>12</sup>. Współcześnie konkurencyjność uważana jest za warunek sukcesu, a niekiedy wręcz przetrwania na rynku, dlatego też ciągle podnoszenie konkurencyjności we wszystkich przekrojach jest koniecznością. Obecnie działające przedsiębiorstwa borykają się z coraz trudniejszymi i bardziej skomplikowanymi warunkami rozwoju. Aby odnieść sukces każda firma zmuszona jest efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby. Niezbędnym warunkiem do funkcjonowania przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku są zasoby. W zależności od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej mogą one wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Ponadto zasoby są coraz częściej traktowane, jako potencjał strategiczny podmiotu oraz warunek jego rozwoju<sup>13</sup>. Zasoby często spełniają funkcje dobra publicznego i ich pełna wartość nie odzwierciedla rynkowych kategorii ekonomicznych<sup>14</sup>.

Konkurencyjne zasoby są bardziej efektywne w takim sensie, że umożliwiają przedsiębiorstwu ekonomiczną (oszczędną) produkcję lub lepiej zaspokajają potrzeby klientów. Efektywność zawiera się w heterogeniczności zasobów, wynikającej

---

<sup>11</sup> I. Figurska, E. Wiśniewski, Wybrane problemy konkurencyjności regionów na przykładzie Pomorza Środkowego, Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania, Słupsk 2008, s. 8.

<sup>12</sup> R. Voinescu, C. Moisoiu, Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a more competitive EU, "Procedia Economics and Finance", Volume 22, 2015, p. 512-521.

<sup>13</sup> J. Ridwan, S. Bakri, Strategic resources for sustainable competitive advantage, "International Journal of Advanced Research" 5(3), 2017, p. 237-241.

<sup>14</sup> Ł. Popławski, B. Kaczmarczyk, Problemy zrównoważonego rozwoju – wycena przestrzeni publicznej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 452, Ekonomia i Środowisko, Rozwój trwały i zrównoważony, 2016, s. 58-64.

z różnorodności czynników produkcji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo (zasobów materialnych i niematerialnych)<sup>15</sup>.

Pojęcia zasobów, dóbr i wartości niematerialnych nie są jeszcze w nauce i praktyce jednoznacznie rozumiane, stąd wymagają merytorycznego i semantycznego uporządkowania.

Termin „zasoby” jest często rozumiany w znaczeniu każdego czynnika wytwórczego znajdującego się w dyspozycji przedsiębiorstwa i wykorzystywanego w procesie produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji<sup>16</sup>. Słownik języka polskiego PWN definiuje zasoby jako złoża bogactw mineralnych, zaś zasób jako pewną ilość czegoś, zgromadzoną w celu wykorzystania w przyszłości<sup>17</sup>. Z kolei J. B. Barney definiuje zasoby jako aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, informację, wiedzę kontrolowane przez firmę, które umożliwiają realizację strategii ukierunkowanej na rozwój sprawności i skuteczności organizacji<sup>18</sup>.

Zgodnie z ogólnie obowiązującym stanowiskiem zasobem jest wszystko to, co:

- pozostaje w dyspozycji przedsiębiorstwa, a może wpływać na jego funkcjonowanie<sup>19</sup>,
- organizacja posiada lub wie i co umożliwia jej opracowanie oraz wdrożenie strategii prowadzącej do poprawy wyników ekonomicznych<sup>20</sup>.

Istnieje wiele klasyfikacji zasobów przedsiębiorstwa w zależności od przyjętych kryteriów oraz ewolucji wiedzy dotyczącej przedsiębiorstwa i jego potencjału. O ile definicje zasobów w dość jasny i precyzyjny sposób oddają istotę zasobów, o tyle znacznie więcej różnic można znaleźć w typologiach zasobów, które nie zawsze obejmują te same ich rodzaje, a ponadto wskazują na różne ich cechy.

Jedną z klasyfikacji jest podział zaproponowany przez J. B. Say'a, który podzielił czynniki produkcji na trzy rodzaje, tj. ziemię, pracę i kapitał, które mogą być własnością przedsiębiorstwa. Wspomniany autor definiuje ziemię jako pierwotny czynnik produkcji.

---

<sup>15</sup> A. Ujwary-Gil, Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa - całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 6, s. 24-27.

<sup>16</sup> S. Marek, Elementy nauki o przedsiębiorstwie, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 314.

<sup>17</sup> <http://sjp.pwn.pl/sjp/zasob;2544125.html> (dostęp: 14.07.2019).

<sup>18</sup> J. B. Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, “Journal of Management”, 1991, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.

<sup>19</sup> M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa-Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 103.

<sup>20</sup> J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, s. 139.

Praca to ludzie wraz ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami, doświadczeniem i zdolnościami, zaś kapitał stanowią wszystkie elementy fizyczne majątku<sup>21</sup>. Podział ten został dokonany również przez A. Smitha, który jednak szczególnego znaczenia w tworzeniu „bogactwa narodów” przypisał czynnikowi pracy. Przedstawiciel ekonomii neoklasycznej A. Marshall wyodrębnił czwarty czynnik, zwany organizacją.

Tradycyjne (klasyczne) ujęcie zatem rozpatruje trzy rodzaje czynników produkcji:

- zasoby naturalne (ziemia),
- zasoby materialne (kapitał),
- zasoby ludzkie (praca).

Zasoby naturalne są oczywiście składnikami przyrody. Wraz z rozwojem cywilizacyjnym zmieniło się do nich podejście i współcześnie ich racjonalne wykorzystanie określone jest, jako jeden z warunków dobrobytu społeczeństwa – stały się dobrami ekonomicznymi. Zasoby ludzkie (praca) to pracownicy wraz z umiejętnościami. Podejście to akcentuje zarówno ilościowy, jak i jakościowy wymiar tych zasobów i jest zgodne z nowoczesnym rozumieniem roli kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Zasoby materialne to zasoby fizycznie istniejące, określane mianem rzeczowych czynników produkcji. Należą do nich np. budynki, urządzenia, maszyny, surowce, materiały, wyroby, zasoby finansowe itp.

Inny ekonomista J. B. Barney podzielił zasoby przyjmując kryterium ich znaczenia dla przewagi konkurencyjnej. Tak więc wyodrębnił: kapitał finansowy, kapitał fizyczny, kapitał ludzki oraz kapitał organizacyjny<sup>22</sup>. Kapitał finansowy postrzegany jest tu jako zasadniczy zasób z punktu widzenia strategii i obejmuje nie tylko posiadane przez przedsiębiorstwo pieniądze i inne walory, ale także możliwość pozyskania środków finansowych ze źródeł zewnętrznych oraz przyszłe zyski. Na kapitał fizyczny składają się wszystkie materialne elementy majątku przedsiębiorstwa oraz wykorzystywane technologie wynikające z posiadanych maszyn i urządzeń oraz stosowanych systemów informatycznych. Kapitał ludzki z kolei oznacza umiejętności, doświadczenie, potencjał intelektualny oraz cechy osobowości indywidualnych pracowników. Kapitał organizacyjny według Barney’a obejmuje wiele elementów organizacji, do których

---

<sup>21</sup> J. B. Say, Traktat o ekonomii politycznej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960, s. 46.

<sup>22</sup> J. B. Barney, Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley, New York 1997, s. 143.

należą m.in. struktura organizacyjna, metody zarządzania, stosunki wewnątrz przedsiębiorstwa i relacje z otoczeniem<sup>23</sup>.

Jednym z kryteriów różnicowania zasobów organizacji jest podział na zasoby materialne i niematerialne. Tego rodzaju podejście można znaleźć u K. Obłoja, Z. Pierścionka i M. Bratnickiego. Materialne składniki zasobów to zasoby fizyczne, takie jak budynki, urządzenia, maszyny, surowce, materiały. Do zasobów niematerialnych zalicza się umiejętności zarządzania, na które składają się umiejętności jednostek, grup i ich organizacja, ponadto nazwa przedsiębiorstwa, tradycja, marka firmy, kontakty firmy, kultura organizacyjna, reputacja<sup>24</sup>.

Istotę podziału zasobów na materialne i niematerialne podkreślili także B. De Witt i R. Meyer<sup>25</sup>. Do grupy materialnych zalicza się kapitał fizyczny i gotówkę, natomiast w ramach zasobów niematerialnych wyróżnia się grupę zasobów relacyjnych (relacje, reputacja) oraz kompetencje (wiedza, zdolności, postawa)<sup>26</sup>.

S. Pike, G. Roos i B. Marr zaproponowali przyjęcie podziału zasobów na materialne i niematerialne, dzieląc grupę zasobów materialnych na fizyczne i finansowe. Do zasobów fizycznych zaliczane są: ziemia, budynki, technologia informatyczna, wyposażenie, materiały i produkty. W ramach zasobów finansowych wyróżnia się aktywa finansowe, ekwiwalent gotówki lub aktywa łatwo konwertowane w gotówkę. Natomiast zasoby niematerialne obejmują kapitał ludzki, organizacyjny i relacyjny<sup>27</sup>.

Z kolei C. Bowman i V. Ambrosini zaproponowali podział zasobów na wartościowe i bezwartościowe. Zasoby bezwartościowe nie wytwarzają wartości dodanej dla organizacji i mogą powodować utratę potencjału konkurencyjnego. Zasób wartościowy to taki, który ma odpowiednie właściwości do generowania zysków lub straty<sup>28</sup>. Nieco inaczej zasoby organizacji podzielili K. Haans i B. Lowendahl,

---

<sup>23</sup> Tamże, s. 143.

<sup>24</sup> P. Markiewicz, Reputacja jako źródło przewagi konkurencyjnej firmy, Zeszyty Naukowe nr 629 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 105-119.

<sup>25</sup> B. De Wit, R. Meyer, Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007, s. 17-30.

<sup>26</sup> J. Galbreath, Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource based theory, "Technovation", (Vol. 25), 2005, p. 980.

<sup>27</sup> S. Pike, G. Roos., B. Marr, Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations, "R&D Management", 2005, p. 35, 2.

<sup>28</sup> C. Bowman, Generic strategies: a substitute for thinking?, "360-The Ashridge Journal", Spring 2008 issue, p. 1-6.

wyróżniając wymierne i niewymierne (intelektualne), przy czym te drugie mają postać kompetencji lub relacji<sup>29</sup>.

Autorzy R. Sacher i A. Heene, przyjmując kryterium efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie, podzielili zasoby na aktywa, umiejętności i wiedzę. Aktywa obejmują wszystko co organizacja wykorzystuje do realizacji swoich celów i przyczynia się do kreowania wartości w przedsiębiorstwie, ponadto mogą mieć charakter materialny i niematerialny. Umiejętności określone zostały jako powtarzalne wzory działań (związane z wykorzystaniem aktywów) w przedsiębiorstwie. Wiedza to z kolei podstawa każdego działania w przedsiębiorstwie, kluczowym działaniem menadżerów strategicznych jest identyfikacja i pozyskanie wielu różnych źródeł wiedzy niezbędnych do utrzymania i rozwoju procesu kreowania wartości w organizacji<sup>30</sup>.

Zasoby, w szczególności te niematerialne stanowią centrum zainteresowania licznych współczesnych teorii opisujących coraz bardziej skomplikowane procesy zachodzące w organizacji i jej otoczeniu. Jedną z nich jest teoria, bazująca na podejściu Schumpetera oraz dorobku Penrose, znana w literaturze zachodniej jako Resource-Based View of The Firm (RBV), a w polskiej jako podejście zasobowe<sup>31</sup>. Znaczący wkład w rozwój tego nurtu mieli I. Dierickx i K. Cool, którzy w 1989 roku przedstawili teorię akumulacji zasobów. Zasadniczym założeniem teorii RBV jest teza, iż specyficzne, unikalne zasoby i umiejętności (tzw. aktywa strategiczne) umożliwiają firmie uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej i w efekcie stałych, ponadprzeciętnych dochodów. Tak więc o zdolności konkurencyjnej podmiotu mogą decydować następujące elementy<sup>32</sup>:

- zasoby ludzkie wraz ze swoimi kompetencjami, umiejętnościami, wiedzą, doświadczeniem, zdolnościami itp.
- zasoby materialne, w tym zasoby naturalne i efektywność ich wykorzystania, oraz zasoby kapitałowe i ich efektywność,

---

<sup>29</sup> D. Dobija, *Metodyka szacowania wiedzy* [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2003, s. 285.

<sup>30</sup> R. Sanchez, A. Heene, *The New Strategic Management. Organization. Competition and Competence*. John Wiles and Sons, New York 2004, s. 82-85.

<sup>31</sup> M. Kunasz, *Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, 2006, s. 38.

<sup>32</sup> B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Pojęcie i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, M. Białasiewicz, Wyd. Economicus, Szczecin 2009, s. 33-34.



- zasoby niematerialne, a przede wszystkim poziom rozwoju, efektywność wykorzystania wiedzy technologicznej<sup>33</sup>.

Podjęcie zasobowe określa organizację, jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej<sup>34</sup>. Współcześnie zasoby niematerialne postrzegane są jako główne źródło i siła napędowa wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>35</sup>. Zasoby te są urzeczywistniane przez ludzi w postaci posiadanych przez nich kompetencji oraz urzeczywistniane przez samo przedsiębiorstwo, które posiada/ wynajmuje lub tworzy te zasoby (m.in. know-how, informacje, licencje, patenty, markę, reputację, kompetencje przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną, technologię, image, kapitał partnerski i kliencki, tajemnice, prawa własności intelektualnej, tradycję czy lokalizację)<sup>36</sup>. Zgodnie z zasobową teorią przedsiębiorstwa, współczesne firmy budują przewagę konkurencyjną w szczególności na zasobach niematerialnych, czyli wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu, pozwalającym dostarczać klientom unikalną wiązkę wartości, oferowaną łącznie z produktami i towarzyszącymi im usługami. Przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje. Kompetencje integrują zdolności zapewniając skoordynowane wykorzystanie zasobów, warunkujące osiągnięcie założonych przez organizację celów<sup>37</sup>. Wielu autorów podjęło próbę klasyfikacji zasobów niematerialnych. W szczególności na uwagę zasługuje typologia zasobów niematerialnych według R. Hall<sup>38</sup> (Tab. 1).

---

<sup>33</sup> B. Czerniachowicz, M. Szczepkowska, *Gospodarowanie zasobami niematerialnymi [w:] Podstawy nauki o organizacji*, S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 219-241.

<sup>34</sup> S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym [w:] A. Adamik (red.) Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 223.

<sup>35</sup> M. G. Malika, K. James, *Strategic Resources, Competitive Advantage and Firms Performance: A Research Agenda*, "International Journal of Science and Research", Vol. 5 Issue 6, ISSN: 2319-7064, 2016, <https://pdfs.semanticscholar.org/0e2c/043ccf47ed246b41e2d6a18bb50ae9c5dc07.pdf> (dostęp: 16.07.2019).

<sup>36</sup> B. Czerniachowicz, *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej*, Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Kraków 2012, s. 101-111.

<sup>37</sup> R. Sanchez, A. Heene, *The New Strategic Management. Organization*, op. cit., p. 82-85.

<sup>38</sup> E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 62.

**Tabela 1.** Typologia zasobów niematerialnych według R. Hall

	Wyróżniające zdolności				
	funkcjonalne	kulturowe	pozycyjne	regulacyjne	
<b>Zależne od ludzi</b>	wiedza pracowników, dostawców, dystrybutorów	postrzeganie jakości, zdolność do uczenia się			<b>Umiejętności</b>
			reputacja, marka produktów, sieci kontaktów		<b>Zasoby</b>
<b>Niezależne od ludzi</b>			baza danych, informacje	patenty, licencje, tajemnice handlowe	

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Głuszek, Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 62.

R. Hall definiuje zasoby niematerialne jako zasoby oparte na wiedzy. Zalicza do nich prawa własności intelektualnej, sieci kontaktów, reputację przedsiębiorstwa, marki produktów, wiedzę i doświadczenie pracowników, dostawców, doradców i dystrybutorów oraz kulturę organizacyjną, które mają charakter zasobów lub zdolności (umiejętności). Dodatkowo dzieli je na cztery kategorie: funkcjonalne, kulturowe, pozycyjne i regulacyjne<sup>39</sup>.

Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie konkurować, musi posiadać zasoby szczególnego rodzaju, tzn. umożliwiające wykreowanie atrakcyjnej dla klienta oferty rynkowej, najlepiej o niespotykanym jeszcze na rynku charakterze. Zasoby wyróżniające się szczególnie pożądanymi cechami z punktu widzenia kształtowania trwałej zdolności do skutecznego konkurowania noszą miano strategicznych<sup>40</sup>. Zasoby strategiczne to w zasadzie takie, które gwarantują utrzymanie przewagi konkurencyjnej w przyszłości, z jednej strony ze względu na wyróżniające je specyficzne cechy i zależności zachodzące między nimi, a z drugiej strony ze względu na dopasowanie ich do strategicznych

<sup>39</sup> B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, Studium niematerialnych zasobów organizacji, Zeszyty Naukowe nr 820 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 31-46.

<sup>40</sup> D. Faulkner, C. Bowman, Strategie konkurencji, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, p. 32.

czynników sektorowych, tworzących charakterystyczne dla danego sektora warunki funkcjonowania<sup>41</sup>.

J. B. Barney do cech charakteryzujących zasoby strategiczne zaliczył: cennosc, rzadkosc, trudnosc imitacji oraz substytucji<sup>42</sup>. Zasoby sa cenne, gdy umozliwiają przedsiwbiorstwu tworzenie i wdrazanie strategii, ktore podnosza jego skutecznosc i efektywnosc<sup>43</sup>. Ponadto cennosc zasobow związana jest z umiejetnoscia wykorzystywania dzeki nim rynkowych szans i neutralizowania zagrozen<sup>44</sup>. Rzadkosc zasobow jest efektem ich ograniczonej mobilnosc. Zasoby sa wiec rzadkie, jesli sa w posiadaniu jednego lub niewielu przedsiwbiorstw. Zasoby trudne do imitacji to takie, ktore sa trudne do pozyskania dla przedsiwbiorstw, ktore ich nie posiadaja. Trudnosc w imitacji moze wynikać takze z tzw. niejasnosc związkow przyczynowo-skutkowych miedzy sukcesem a jego uwarunkowaniami<sup>45</sup>. Jezeli konkurenci nie sa w stanie zdefiniowac kluczowych zasobow przedsiwbiorstwa lub zrozumiec, jak je odtworzyc, to uzyskuje ono trwala przewage strategiczna. Zasoby sa trudne do substytucji, gdy stworzenie zasobu o podobnym znaczeniu jest ograniczone<sup>46</sup>. Kryterium substytucyjnosci nie jest podobienstwo zasobow, lecz ich przydatnosc w realizacji podobnych czynnosci, procesow, dzeki ktorym bylo mozliwe stworzenie przewagi konkurencyjnej.

Waznymi cechami zasobow sa elastycznosc i niezawlaszczalnosc. Elastycznosc jest istotna z punktu widzenia wspolczesnego, wysoce zmiennego otoczenia, gdyz organizacje, ktore szybciej dostosowuja sie do nowych warunkow poprzez zmiany w strukturze zasobow maja wieksza szanse na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Natomiast niezawlaszczalnosc wskazuje, czy organizacja wykorzystuje wartosc lub przychod generowany przez zasoby. Ponadto oznacza, ze generowane przez zasoby zyski nie moga zostac przechwycone przez innych<sup>47</sup>. Wedlug A. Samuelsona indywidualny

---

<sup>41</sup> P. J. H. Schoemaker, R. Amit, *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Futures*, [w:] *Wharton of Dynamic Competitive Strategy*, red. G. S. Day, D. J. Reibstein, R. E. Gunther, John Wiley & Sons, Inc., New York 1997, p. 372.

<sup>42</sup> J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained...*, op. cit., p. 99-120.

<sup>43</sup> B. Jamka, *Czynnik ludzki we wspolczesnym przedsiwbiorstwie: zasob czy kapitał? Od zarzadzania kompetencjami do zarzadzania różnorodnoscia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 93.

<sup>44</sup> J. B. Barney, *Firm Resources and Sustained...*, s. 106.

<sup>45</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 137.

<sup>46</sup> A. S. Hosseini, S. Soltani, M. Mehdizadeh, *Competitive Advantage and its impact on new product development strategy*, "Journal of Open Innovation Technology, Market and Complexity", MDPI, Open Access Journal, vol. 4(2), 2018, p. 1-12.

<sup>47</sup> S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacja z perspektywy zasobow...*, op. cit., s. 225.

koszt użytkowania zasobów niezawłaszczalnych jest dla niektórych jednostek bezpłatny lub mniejszy od kosztów społecznych<sup>48</sup>.

Istotnym jest fakt, iż zasoby powinny być dobrze zorganizowane. Dobrze zorganizowane zasoby występują wtedy, gdy organizacja jest zdolna do efektywnego wykorzystania swych zasobów poprzez formalne struktury, systemy kontroli czy polityki funkcjonalne.

Oryginalną klasyfikację cech zasobów strategicznych zaproponował M. Bratnicki, który za strategiczny uważa zasób: cenny, rzadki, kosztowny do naśladowania, trwały, posiadany przez firmę, niepodatny na substytucję, lepszy od posiadanych od konkurentów, skodyfikowany, uosabiany przez uczestników tworzenia strategii, podatny organizacyjnie na wykorzystanie oraz ważny, przy czym im więcej wymienionych cech ma konkretny zasób, tym większa jest siła i trwałość zdobycia przewagi konkurencyjnej przez organizację<sup>49</sup>.

Zasobowa teoria przedsiębiorstwa próbuje wyjaśnić, w jaki sposób przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną i w konsekwencji lepsze od konkurencji wyniki gospodarcze<sup>50</sup>. Według wspomnianego J. B. Barney'a, przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną tylko wtedy, jeśli wdroży strategię tworzącą wartość, pod warunkiem jednak, że nie będzie ona posiadana i wdrożona także przez konkurentów. Wartość strategiczna oznacza wykorzystanie szans lub przeciwstawianie się zagrożeniom. Uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest w takich warunkach możliwe, dzięki posiadaniu kluczowych zasobów oraz ich efektywnemu rozwojowi poprzez unikalną syntezę elementów (kombinację zasobów i umiejętności)<sup>51</sup>. Problem ten został zaprezentowany na Rysunku 1.

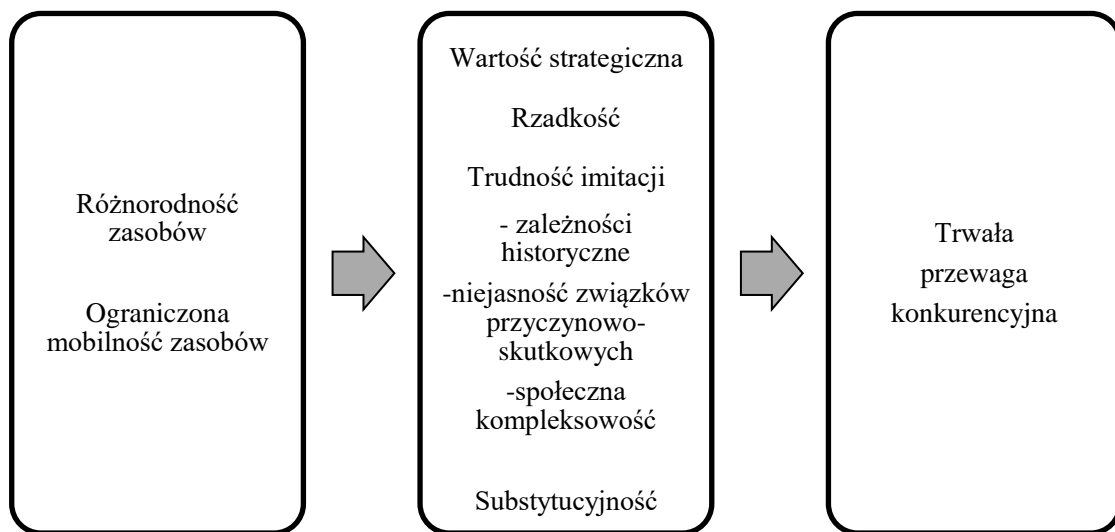
---

<sup>48</sup> A. Samuelson, *Ekonomia 1*, PWN, Warszawa 2004, s. 642.

<sup>49</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 62.

<sup>50</sup> A. Ujwary-Gil, *Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 24-27.

<sup>51</sup> J. B. Barney, *Firm Resources...*, op. cit., p. 99-120.



**Rysunek 1.** Związki między charakterem zasobów i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa

Źródło: J. B. Barney, Firm Resources..., op. cit., s. 12.

Na Rysunku 1 pokazano, że założenia tworzenia przewagi konkurencyjnej w podejściu zasobowym obejmują: różnorodność organizacji i zasobów, którymi one dysponują, ograniczoną mobilność zasobów, ograniczenie konkurencji ex ante oraz ograniczenia konkurencji ex post. Różnorodność organizacji wynika z kontekstu ich historii w zakresie pozyskiwania i efektywności wykorzystywania zasobów oraz innych charakterystycznych wydarzeń, składających się na ścieżkę ich rozwoju. Organizacje dysponujące bardziej efektywnymi zasobami mają szansę osiągnąć nadzwyczajne korzyści. Ograniczona mobilność zasobów wynika między innymi z własności, lokalizacji, ograniczeń fizycznych, wysokich kosztów. Zasoby przekazywane do innych organizacji mogą prezentować znacznie niższą wartość, niż wtedy, gdy są wykorzystywane przez organizację macierzystą. Dlatego też zasoby niedoskonale mobilne stają się integralną częścią konkretnej organizacji, tworząc źródło względnie trwałej przewagi konkurencyjnej. Ograniczenia konkurencji ex ante wynikają z niskiej efektywności prognoz, przewidywań oraz nierówności w pozyskiwaniu informacji, na których te przewidywania są oparte. Konkurenci najczęściej nie mają równego dostępu do wiedzy o tym, które zasoby będą najbardziej cenne na rynku, przez co zawsze występują nierówne szanse ich pozyskania, a organizacje, które nie mogą zdobyć najlepszych zasobów muszą zadowolić się niedoskonałymi substytutami, co także

wpływa na możliwość wypracowania przez nie przewagi konkurencyjnej<sup>52</sup>. Z kolei ograniczenia konkurencji ex post wynikają z faktu niemożności posiadania przez różne organizacje takich samych zasobów – identycznych jakościowo oraz niemożności ich jednakowego konfigurowania i wykorzystania<sup>53</sup>.

Prawdziwy rozkwit szkoła zasobów i umiejętności zawdzięcza C. K. Prahaladowi i G. Hamelowi, którzy przedstawili organizację, jako zbiór zasobów i umiejętności, które budują kluczowe kompetencje firmy. Zgodnie z tą koncepcją, strategia zapewniająca efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów dzięki skutecznemu zaangażowaniu wewnętrznego potencjału jest najlepszym sposobem uzyskania przewagi konkurencyjnej.

## 1.2. Struktura potencjału konkurencyjności

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest obecnie postrzegana jako jeden z podstawowych paramentów oceny przedsiębiorstw. Konkurencyjność – jak już nadmieniono – uważana jest za warunek sukcesu, a niekiedy wręcz przetrwania na rynku. Termin ten ma szerokie zastosowanie, co wynika z faktu, że konkurencyjność stanowi zasadniczą cechę, którą rozważa się w odniesieniu do każdego podmiotu i układu gospodarczego oraz w odniesieniu do każdego z wpływających na nie czynników<sup>54</sup>.

Zagadnienie konkurencyjności jest przedmiotem badań i studiów, czego skutkiem jest istnienie wielu definicji, różniących się między sobą szczegółowością podejścia czy zakresem przedmiotowym. Wiele definicji określa konkurencyjność jako proces, zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie, do podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania, projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, osiągania sukcesu w rywalizacji gospodarczej lub jako umiejętność ciągłego zapewniania odpowiedniego zestawu narzędzi (instrumentów, środków, metod) konkurowania, osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>55</sup>. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to także zdolność do ciągłego dostarczania wartości

---

<sup>52</sup> R. Krupski, Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych, Praca Naukowa Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2011, s. 19-20.

<sup>53</sup> S. Flaszewska, A. Zakrzewska – Bielawska, Organizacja z perspektywy zasobów... op. cit., s. 226.

<sup>54</sup> M. Białasiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji, [w:] Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, N. Daszkiewicz, ECONOMICUS, Szczecin, 2009, s. 37.

<sup>55</sup> I. Gorzeń-Mitka, Bariery prowadzenia działalności gospodarczej a konkurencyjność przedsiębiorstw w obszarze Europy Środkowo-Wschodniej [w:] Przedsiębiorstwo i państwo - wybrane problemy konkurencyjności, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 7-18.

dodanej interesariuszom przedsiębiorstwa<sup>56</sup>, lub bycia zyskownym i utrzymującym dominującą pozycję rynkową. Konkurencyjność rozumiana jest także jako efekt konkurencji i wskazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwa rywalizują na rynku o przychyłność klientów<sup>57</sup>.

Szczegółowy przegląd wybranych definicji konkurencyjności prezentuje E. Szymanik<sup>58</sup> i R. Nowacki<sup>59</sup>. Wyróżnia się wśród nich te skupiające się wyłącznie na podstawach mikro- i mezoekonomicznych, oraz te które zwracają uwagę na aspekt ponadnarodowy konkurencyjności. Konkurencyjność jest kategorią mikro- i makroekonomiczną, wielopłaszczyznową, postrzeganą w relacji: podmiot gospodarczy, jego potencjał, możliwości i umiejętności a struktura rynku i występujące na nim szanse strategiczne<sup>60</sup>. A. J. Abbas definiuje konkurencyjność jako zdolność firm do innowacji i elastyczności, która przejawia się uzyskaniem przewagi konkurencyjnej<sup>61</sup>. Często konkurencyjność jest także utożsamiana z ceną, jakością produktu, produktywnością zasobów, kosztami wytwarzania czy samą przewagą konkurencyjną<sup>62</sup>. L. Latruffe wiąże konkurencyjność ze stałym wzrostem standardu życia narodu bądź standardu funkcjonowania organizacji oraz niskim poziomem bezrobocia<sup>63</sup>. Jednakże analiza literatury dotyczącej konkurencyjności przedsiębiorstwa prowadzi do wniosku, że konkurencyjność może być rozumiana jako pewien agregat (system). Najbardziej rozwiniętą koncepcję konkurencyjności zaproponował M. J. Stankiewicz, który traktuje ją jako agregat złożony z czterech elementów<sup>64</sup>:

- potencjału konkurencyjności,
- przewagi konkurencyjnej,
- instrumentów konkurowania,

---

<sup>56</sup> L. Dwyer, Ch. Kim: Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. „Current Issues in Tourism”, 2003, Vol. 6, No. 5, p. 369.

<sup>57</sup> K. Beyer, Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2012, nr 25, s. 241-254.

<sup>58</sup> E. Szymanik, Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 5 (953), Kraków 2016, s. 107-124.

<sup>59</sup> R. Nowacki, Diagnoza poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce na podstawie oceny ich menadżerów, „Handel Wewnętrzny”, nr 5 (358), 2015, s. 446-462.

<sup>60</sup> E. Skawińska, Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 2002, s. 76.

<sup>61</sup> A. J. Abbas, Rethinking competitiveness, „Advances in Competitiveness Research”, nr 8, 2000, p. 4.

<sup>62</sup> J. E. Lombana, Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export. University of Göttingen, 2006, s. 33.

<sup>63</sup> L. Latruffe, Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agrifood Sectors, OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, (No 30), OECD Publishing, 2010, p. 5-52.

<sup>64</sup> M. J. Stankiewicz, Istota i sposoby konkurencyjności przedsiębiorstwa, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, s. 95-109.

– pozycji konkurencyjnej.

Potencjał konkurencyjności traktowany jest tu, jako źródło przewagi konkurencyjnej, od którego składników zależy w dużym stopniu pozycja konkurencyjna, jaką przedsiębiorstwo zajmuje na rynku. Potencjał konkurencyjny rozumiany jest jako ogół zasobów materialnych i niematerialnych wymaganych do funkcjonowania i konkurowania na danym rynku<sup>65</sup>. Jest on podstawowym czynnikiem determinującym możliwości uzyskania, podtrzymania lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej względem rywali. Przewaga konkurencyjna z kolei rozumiana jest jako efekt wykorzystania potencjału konkurencyjności, który umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i wspomagających ją skutecznych instrumentów konkurowania, ale także jako efekt zastosowania tych instrumentów<sup>66</sup>. Instrumenty konkurowania są świadomie kreowanymi przez firmę środkami celów rynkowych i stanowią zbiory elementów składowych jej oferty rynkowej. Służą wywołaniu u potencjalnego kontrahenta zainteresowania ofertą przedsiębiorstwa, które powinno doprowadzić do zawarcia transakcji między uczestnikami rynku. Pozycja konkurencyjna zaś jest odzwierciedleniem wyników osiągniętych w procesie konkurowania (Rysunek 2).

---

<sup>65</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, Toruń 2002, op. cit., s. 89.

<sup>66</sup> B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001, s. 94.





**Rysunek 2.** Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Stankiewicz, Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, Gospodarka Narodowa, 2000, s. 79.

Model przedstawiony na Rysunku 2 precyzyjnie określa składniki konkurencyjności i sugeruje występowanie między nimi zależności przyczynowo-skutkowych: potencjał konkurencyjny wpływa na przewagi konkurencyjne, od których zależą instrumenty konkurowania, które warunkują osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej. Model ten jest wykorzystywany do oceny stanu poszczególnych elementów konkurencyjności, a nie do oceny stopnia ich wzajemnego oddziaływania. M. J. Stankiewicz, w przedstawionym modelu zdefiniował potencjał konkurencyjności, jako system procesów i zasobów przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że na pozycję konkurencyjną wpływ mają zarówno te procesy i zasoby, których przedsiębiorstwo jest właścicielem, jak i te, z których korzysta, nie mając wobec nich tytułu własności. Tak więc potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw obejmuje m.in. następujące elementy struktury:

- kapitał ludzki – jakość kadr marketingowych, jakość kadr technicznych i finansowych, jakość kadr menadżerskich oraz pozostałych pracowników;
- zasoby fizyczne – maszyny, urządzenia, środki transportu, infrastruktura informatyczna;
- zasoby finansowe – rozmiar zysku, wartość aktywów netto, rentowność kapitałów własnych, płynność finansowa, środki pieniężne i należności;

- zasoby niewidoczne – informacje, technologie, innowacje, renoma firmy, unikatowe umiejętności, powiązania nieformalne z ośrodkami decyzyjnymi, patenty, licencje, klimat pracy, kultura organizacyjna, marki produktów, doświadczenie, kontakty;
- zasoby organizacyjne – system podejmowania decyzji, organizacja sieci dystrybucji i logistyki, wielkość przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, zarządzanie jakością, sposoby powiązań z dostawcami i odbiorcami, system monitoringu.

Znane są różne podejścia do rozumienia pojęcia potencjału konkurencyjności. Zdaniem M. Bratnickiego<sup>67</sup> i B. Godziszewskiego<sup>68</sup> potencjał konkurencyjności tworzą warunki wewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstwa, do których należy zaliczyć zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa mające znaczenie strategiczne, kształtujące przewagę konkurencyjną i zdolność do konkurowania. W. J. Otta przez potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumie możliwości jego skutecznego działania na danym rynku. Tak postrzegany potencjał jest jedną z dwóch współrzędnych (obok atrakcyjności rynku), służących do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa<sup>69</sup>. Stanowi on jeden z wyznaczników konkurowania przedsiębiorstwa, współwyznacza on także spektrum możliwych do zastosowania strategii czy instrumentów konkurowania. Z kolei autorzy P. J. Buckley, C. L. Passo i K. Prescott podkreślają istotność potencjału konkurencyjnego, który jest wkładem lub nakładem w procesie konkurowania<sup>70</sup>. Wielu badaczy, takich jak G. Johnson, K. Scholes i R. Whittington do potencjału konkurencyjnego zalicza oprócz zasobów, pewne unikalne umiejętności, schematy zachowania i rutyny wchodzące w skład aktywów przedsiębiorstwa<sup>71</sup>.

Nieco inaczej niż J. M. Stankiewicz, M. Gorynia z kolei konkurencyjność dzieli na trzy wymiary<sup>72</sup>:

- pozycja konkurencyjna,

<sup>67</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 48.

<sup>68</sup> B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania...*, op. cit., s. 76.

<sup>69</sup> Z. Chyba, *Potencjał technologiczny a kreowanie konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2014, s. 21-25.

<sup>70</sup> M. Januszewska, E. Nawrocka, *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw uzdrowiskowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 591, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 53, Szczecin 2010, s. 412.

<sup>71</sup> G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2008, p. 116-135.

<sup>72</sup> M. Gorynia, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 68.

- potencjał konkurencyjny,
- strategia konkurencyjności.

Wspomniane wymiary są cechami relatywnymi o własnościach relacyjnych. Uznano zatem, że określają one konkurencyjność, a jednocześnie zachodzą pomiędzy nimi zależności i oddziaływania. Konkurencyjność jest więc cechą relatywną, czyli taką, której znaczenie zakłada pewien typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z innymi obiektami. Wyróżnia się trzy kategorie cech relatywnych: własności porównawcze, własności relacyjne oraz własności kontekstowe.

M. Gorynia analizuje znaczenie potencjału konkurencyjności w wąskim i szerokim znaczeniu. W tym pierwszym przyjmuje, że będą to wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo. Zasoby te dają się zakwalifikować do trzech grup<sup>73</sup>: pierwszą grupę stanowią zasoby pierwotne, które utożsamiane są z filozofią działania, możliwościami organizacji, wyposażeniem w kapitał. Do drugiej grupy zalicza się zasoby wtórne obejmujące materialne czynniki produkcji, zasoby kadrowe, innowacje, kanały dystrybucji, sposób zorganizowania przedsiębiorstwa i zasoby informacyjne. Ostatnią grupę prezentują zasoby wynikowe, do których zalicza się wizerunek przedsiębiorstwa, przywiązanie nabywcy do produktu, bariery przestawienia się odbiorców na innych dostawców.

W szerszym znaczeniu potencjał konkurencyjności obejmuje następujące elementy<sup>74</sup>: kulturę przedsiębiorstwa, która określa sposoby zachowania gospodarczego preferowane przez właścicieli, kierowników i pracowników, szeroko rozumiane zasoby wyznaczające przedsiębiorstwu pole manewru do działania w otoczeniu gospodarczym i społecznym, a także strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, na którą składają się: podział wiedzy, podział pracy i sieć łączności. Ponadto potencjał konkurencyjności obejmuje wizję strategiczną przedsiębiorstwa określającą jego domenę celową, czyli przedmiot jego działalności, misję oraz właściwy dla przedsiębiorstwa sposób zachowania się, który kształtuje się w wyniku procesu tworzenia strategii.

Zakładając, że procesy i zasoby przedsiębiorstwa, czyli jego potencjał konkurencyjny, wpływają na pozycję konkurencyjną (której poprawa jest istotnym celem przedsiębiorstw), ważnym staje się określenie tych składników potencjału, które w największym stopniu kształtują pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

---

<sup>73</sup> M. Gorynia, E. Łązniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, op. cit., s. 55-56.

<sup>74</sup> Tamże, s. 56.

Wspomniany już M. Stankiewicz wyróżnia dziewięć sfer funkcjonalno-zasobowych, które składają się na potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wyodrębnia on mianowicie: działalność badawczo-rozwojową, produkcję, zarządzanie jakością, logistykę zaopatrzeniową, marketing, finanse, zatrudnienie, organizację i zarządzanie, ogólne zasoby niewidzialne. Poszczególne sfery składają się z zasobów i umiejętności, które stanowią tzw. składniki potencjału konkurencyjności. Wpływają one na tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz jej trwałość.

Wśród elementów potencjału konkurencyjności składających się na sferę działalności badawczo-rozwojowej można wyróżnić m.in. wiedzę kadr zatrudnionych w działalności badawczo-rozwojowej, wyposażenie techniczne, czy współpracę z innymi instytucjami naukowymi<sup>75</sup>. Natomiast na sferę produkcji składają się: park maszynowy, stosowane technologie, zdolności i wiedza kadry, a także stopień informatyzacji procesów produkcyjnych. Jako istotne elementy sfery zarządzania wyróżniono: systemy zapewnienia jakości, posiadanie certyfikatów jakości produktów, stopień zaangażowania naczelnego kierownictwa w realizację programów zapewnienia wysokiej jakości. Dostęp do źródeł zaopatrzenia oraz dogodność lokalizacji względem nich, jak i sposoby powiązań z dostawcami, stanowią składnik sfery logistyki zaopatrzeniowej. Bardzo rozbudowana jest także sfera marketingu, w której wspomniany autor wyróżnia aż 23 składniki, w tym np.: gęstość i zasięg sieci dystrybucji, znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach, a także znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów. W sferze finansów podstawowe składniki to potencjał finansowy i poziom kosztów jednostkowych przedsiębiorstwa, natomiast potencjał konkurencyjności w sferze zatrudnienia kształtowany jest m.in. przez poziom wykształcenia oraz innowacyjność i kreatywność pracowników, ich lojalność i skłonność do podnoszenia kwalifikacji. Sfera organizacji i zarządzania jest także bardzo rozbudowana, składa się na nią 26 elementów, w tym wielkość przedsiębiorstwa, posiadanie strategii rozwoju, znajomość źródeł przewag konkurentów, wiedza i zdolności menadżerskie kadry kierowniczej, współpraca z instytucjami badawczo-naukowymi i doradczyimi. Ostatnia ze sfer to sfera ogólnych zasobów niewidzialnych, w skład której wchodzi składniki niematerialne kształtujące potencjał konkurencyjności. Znajdują się wśród nich: renoma przedsiębiorstwa, posiadanie lojalnych klientów, zdolność

---

<sup>75</sup> M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, op. cit., Toruń 2002, s. 118.

przedsiębiorstwa do uczenia się, skłonność do aktywnej rywalizacji, zdolność do tworzenia relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu<sup>76</sup>.

Dokonując wyboru składników konkurencyjności, których wpływ ma zostać poddany badaniom, należy pamiętać o silnym zróżnicowaniu branżowym tego wpływu, przy czym kluczowymi składnikami sukcesu stają się zwykle te składniki potencjału konkurencyjności, które są doskonale zharmonizowane ze strategicznymi składnikami sektora, o czym będzie mowa w dalszej części pracy.

---

<sup>76</sup> M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, [w:] M. Klimczuk, Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego w klastrach przemysłowych, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe nr 2, Kraków 2004, s. 206.

### 1.3. Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji metod oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jedną z najbardziej znanych jest klasyfikacja według Z. Pierścionka. Tabela 2 wskazuje metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa ze względu na zakres analizy.

**Tabela 2.** Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa ze względu na zakres analizy

<b>Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa ze względu na zakres analizy:<sup>77</sup></b>	
1.	Bazujące na ocenie efektów prowadzonej działalności przez podmiot gospodarczy. W metodach tych wykorzystywane są dwa wskaźniki: udział firmy w rynku oraz poziom rentowności.
2.	Odnoszące się do ocen porównawczych najistotniejszych z punktu widzenia odbiorców cech.
3.	Bazujące na ocenach zasobów (czynników produkcji) przedsiębiorstwa. Polegają one na ocenie, czy, ile i jakie zasoby posiada dana organizacja. Najczęściej są to analizy porównawcze między podmiotami w sektorze bądź na docelowym rynku działania. Dotyczą porównania umiejętności pracowników, technologicznych, marketingowych, zarządzania, zasobów finansowych, wielkości i struktury kosztów, lokalizacji, kontraktów itd. Metoda ta jest chętnie wykorzystywana do oceny potencjalnej konkurencyjności poszczególnych podmiotów gospodarczych, określa bowiem zdolność jednostki organizacyjnej do śledzenia zmian preferencji rynku oraz zdolności dostosowania się do nich. Wyższą konkurencyjność reprezentowałyby przedsiębiorstwo dywersyfikujące swoją działalność, ponieważ oferowałyby bardziej zrównoważony portfel produktów i rynków.
4.	Metody mieszane, które bazują głównie na ocenie efektów działań konkurencyjnych przedsiębiorstwa, a także na ocenach porównawczych cech istotnych dla odbiorców oraz na ocenach zasobów (czynników produkcji)

Zródło: opracowanie własne na podstawie Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 184–189.

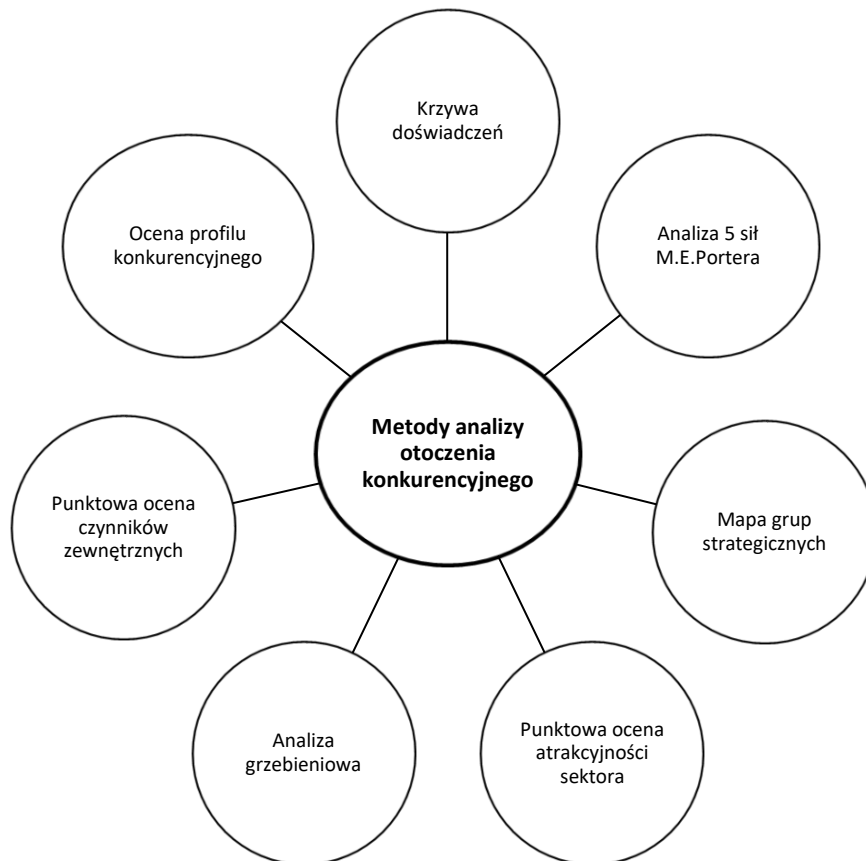
Dodatkowo w literaturze wyróżnia się metodę badania pełnego (wyczerpującego) i metodę szacunkową<sup>78</sup>. Pierwsza z nich ma charakter statystyczny i obejmuje wszystkie jednostki badanej zbiorowości statystycznej (wszystkie podmioty w danym sektorze

<sup>77</sup> Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 184–189.

<sup>78</sup> B. Czerniachowicz, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym na podstawie firmy „A” [w:] Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych Zarządzania nr 25, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 287-302.

gospodarczym). Aby badanie dało materiał statystyczny należy przedstawić analizowane zjawisko konkurencyjności, istotne staje się spełnienie określonych warunków, takich jak: określenie badanej zbiorowości, terminu badania i zakresu zagadnień nim objętych. Metodę szacunkową z kolei stosuje się, gdy uzyskanie danych o zbiorowości statystycznej metodą badania wyczerpującego lub metodą reprezentacyjną nie jest możliwe. Polega ona na ustaleniu liczbowym nieznanych cech zbiorowości na podstawie innych jej cech oraz walorów nieznannej grupy w oparciu o rozpoznane wcześniej cechy innej znanej zbiorowości.

W ocenie konkurencyjności podmiotów gospodarczych istotną rolę odgrywają metody analizy otoczenia bliższego, zwanego konkurencyjnym. Wśród opisanej metody należy wyróżnić<sup>79</sup>:



### Rysunek 3. Metody analizy otoczenia konkurencyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, Warszawa 2004, s. 121-160.

<sup>79</sup> M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, Warszawa 2004, s. 121-160.

Pierwszą z wyżej wymienionych metod analizy otoczenia bliższego jest krzywa doświadczeń. Wykres ten przedstawia kształtowanie się efektu doskonalenia i funkcjonowania firmy. Czynniki, które wpływają na wielkość tego efektu są wielorakie. Do najbardziej typowych czynników można zaliczyć wzrost skali produkcji, postęp techniczny i organizacyjny procesu produkcyjnego oraz jakość wykonania<sup>80</sup>. Model ten został opracowany pod koniec lat sześćdziesiątych XX w., przez firmę doradczą BCG. Analiza krzywej doświadczenia pozwala głównie na ocenę pozycji przedsiębiorstwa na tle konkurencji z perspektywy relacji średnich cen i kosztów wytworzenia i sprzedaży produktów<sup>81</sup>.

Analiza pięciu sił M.E. Portera to jedno z najpopularniejszych narzędzi badania i oceny konkurencji, ale nie jedyne. W praktyce tę metodę często poszerza się o inne. Analiza ta służy do oceny atrakcyjności sektora<sup>82</sup>. Każdy sektor, jak twierdzi wspomniany autor, ma podstawę strukturalną lub zestaw fundamentalnych i technicznych cech charakterystycznych, które przyczyniają się do powstania sił konkurencyjnych. Należy do nich pięć sił – wejście, groźba substytucji, siła przetargowa klientów, siła przetargowa dostawców i rywalizacja obecnych konkurentów. Wszystkie pięć sił łącznie wyznacza natężenie konkurencji w danym sektorze i jego rentowność, a siła lub siły najmocniejsze mają decydujące znaczenie dla formułowania strategii. Nasilenie tych sił jest różne dla każdego sektora, a o natężeniu każdej z nich decydują między innymi takie cechy, jak: efekt skali, zróżnicowanie produktów, potrzeby kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, polityka władz, liczba firm i kooperantów w sektorze, jakość produktów i ich znaczenie dla klienta oraz dostępność innych zasobów potrzebnych do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w sektorze. Każde z wymienionych działań zakłada osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo w inny sposób.

Problematyką grup strategicznych po raz pierwszy zajęli się niezależnie M. S. Hunt i H. H. Newman w latach 1972-1973. Dopiero jednak w 1977 r. M. E. Porter wspólnie z R. E. Cavesem rozwinęli koncepcję grup strategicznych<sup>83</sup>. Pod pojęciem grupy strategicznej rozumie się zbiór przedsiębiorstw wykorzystujących podobną

---

<sup>80</sup> A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 160.

<sup>81</sup> [http://www.simulatorbiznesu.pl/podrecznik/pl/analiza\\_rynkukrzywa\\_doswiadzeniapod.pdf](http://www.simulatorbiznesu.pl/podrecznik/pl/analiza_rynkukrzywa_doswiadzeniapod.pdf) (dostęp:14.07.2019).

<sup>82</sup> <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-5-sil-portera-analiza-atrakcyjnosci-sektora> (dostęp:15.06.2020).

<sup>83</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009, s. 92.



kombinację wymiarów strategii konkurencji<sup>84</sup>. Grupa strategiczna składa się z rywalizujących ze sobą firm, które mają podobne podejście do prowadzenia walki konkrecyjnej na rynku, tj.: oferują produkty porównywalne pod względem jakości, poziomu technicznego oraz nowoczesności, używają podobnych kanałów dystrybucji, w takim samym stopniu są zintegrowane pionowo, oferują porównywalne usługi, serwis oraz pomoc techniczną, są nastawione na zaspokajanie potrzeb tych samych grup klientów, w podobny sposób prowadzą kampanie reklamowe, stosują identyczne technologie produktu, oferują produkty po zbliżonych cenach. Analizę grup strategicznych przeprowadza się w aspekcie strukturalnym i przedmiotowym. Aspekt strukturalny ukierunkowuje analizę na<sup>85</sup>:

- przeprowadzenie klasyfikacji przedsiębiorstw należących do sektora, z wyróżnieniem grup i podgrup,
- identyfikację i badanie relacji między przedsiębiorstwami poszczególnych grup i między grupami,
- badanie dynamiki grup, które polega na ocenie tempa wzrostu sprzedaży w poszczególnych grupach w czasie,
- porównanie zmian w strukturze różnych sektorów.

Aspekt przedmiotowy określa poniższy zakres badań:

- opracowanie charakterystyki stosowanych strategii w poszczególnych grupach, ich skuteczności i trwałości,
- ocenę ryzyka operacyjnego działalności grup strategicznych,
- analizę rozwoju grup ze względu na ich przeciętną pozycję konkurencyjną,
- wykrywanie nisz rynkowych,
- opracowywanie wielowariantowych projekcji określających rodzaj i chronologię pojawienia się nowych grup strategicznych.

Istota grup strategicznych sprowadza się do zmiany pojęcia konkurencji wewnątrz sektora. W ujęciu tradycyjnym konkurencja toczy się o warunki i rozmiary sprzedaży, wartość rynkowa towarów jest określana przez przedsiębiorstwa produkujące podstawową masę towarów danego gatunku. W takich warunkach przedsiębiorstwa lepiej zorganizowane i mające lepszy aparat techniczny osiągają zysk nadzwyczajny. Przedsiębiorstwa, których poziom kosztów jest wyższy od przeważającego w danej

---

<sup>84</sup> J. Fudaliński, Analiza grup strategicznych jako element kształtujący proces formułowania strategii konkurencji, Zeszyty Naukowe, nr 673, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005, s. 57.

<sup>85</sup> A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii..., op. cit., s. 159.

gałęzi, nie są nawet w stanie osiągnąć zysku przeciętnego. Zmusza to firmy bardziej zacofane do naśladowania rozwiązań technicznych i organizacyjnych przedsiębiorstw przodujących. W tradycyjnym więc ujęciu konkurencja na rynku polega na rywalizacji każdego przedsiębiorstwa z każdym w danym sektorze. W koncepcji grup strategicznych uznaje się, że konkurencja w przemyśle toczy się między przedsiębiorstwami wewnątrz danej grupy strategicznej. Identyfikacja grup strategicznych wewnątrz sektora pozwala poznać prawdziwą strukturę konkurencji<sup>86</sup>.

Niezwykle użytecznym narzędziem analizy konkurencji sektorowej jest mapa grup strategicznych, która umożliwia identyfikację: bezpośrednich konkurentów, obszarów walki konkurencyjnej na rynku, stopnia jego zróżnicowania, linii strategicznych działań konkurentów, pozycji firmy w złożonej konfiguracji konkurencji sektorowej. Warto zauważyć, iż mapę grup strategicznych tworzy się na podstawie dwóch kryteriów różnicujących zasadniczo strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, np. specjalizacja asortymentowa, jakość oferowanych wyrobów. Po ich wyborze dobierane są różnorodne konfiguracje zmiennych w efekcie czego powstają mapy grup strategicznych, w przestrzeni których umieszcza się konkretne firmy<sup>87</sup>.

Metoda punktowej analizy atrakcyjności sektora z kolei umożliwia precyzyjną analizę ilościową i polega na zastosowaniu kryteriów oraz (opcjonalnie) wag przy ocenie różnych sektorów<sup>88</sup>. W opracowaniu metody punktowej oparto się na założeniu, że można skonstruować listę czynników, które różnicują sektory stopień ich atrakcyjności. Mając listę kryteriów różnicujących, można – ze względu na każde kryterium – porównywać ze sobą każdą liczbę sektorów. Jednak do porównania wszystkich elementów kilku sektorów trzeba zastosować ocenę punktową. Poszczególne kryteria mają niejednakowe znaczenie dla oceny sektora, w związku z tym należy wprowadzić oceny ważone. Porównywanie sektorów ma sens tylko wtedy, kiedy do oceny wszystkich sektorów stosujemy ten sam zestaw kryteriów, z takimi samymi wagami.

Profil konkurencyjny przedsiębiorstwa natomiast to koncepcja oparta na podejściu benchmarkingowym. Polega na porównaniu analizowanego przedsiębiorstwa z głównym konkurentem, lub kilkoma konkurentami z branży (czasem stosuje się porównanie z liderami rynkowymi spoza branży). Metoda ta jest rozwinięciem analizy SWOT, lub koncepcji kluczowych czynników sukcesu, jeżeli tą koncepcję stosujemy

---

<sup>86</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, op. cit., s. 92-93.

<sup>87</sup> J. Fudaliński, *Analiza grup strategicznych...*, op. cit., s. 57.

<sup>88</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, op. cit., s. 122-126.

jako niezależną metodę analityczną. Jednym z najważniejszych elementów tej analizy jest wybór odpowiedniego konkurenta do porównania<sup>89</sup>.

#### 1.4. Istota przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna to obszar badań, który jest zgłębiany i analizowany nieprzerwalnie od lat 80 XX wieku<sup>90</sup>. Zajmowano się tym na gruncie ekonomii i zarządzania (oraz ich subdyscyplin), przyjmując różne założenia i koncentrując się na odmiennych aspektach. Z tego powodu proces formowania się pojęcia przewagi konkurencyjnej miał charakter stopniowy i prowadził do powstania różnorodnych koncepcji. Tak więc typologia źródeł, czynników oraz strategii uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest w literaturze przedmiotu niezwykle rozbudowana. Wynika to po części z samej istoty pojęcia przewagi konkurencyjnej, która jest złożona i niejednoznaczna.

Każde przedsiębiorstwo działające na rynku w warunkach konkurencji powinno dążyć do stworzenia przewagi nad konkurentami w określonej sferze swojego działania, aby mieć szansę rozwoju. Przewagę konkurencyjną można zdefiniować więc jako unikatową pozycję przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów, dzięki której istnieje możliwość osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzenie konkurentów<sup>91</sup>.

Istota przewagi konkurencyjnej sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo robi coś lepiej lub inaczej w porównaniu do swoich rywali, albo zdolne jest do działań, których rywale nie są w stanie realizować, dzięki czemu osiąga lepsze od nich wyniki<sup>92</sup>. Według Barney'a przewaga konkurencyjna może być osiągnięta, jeśli aktualna strategia umożliwia tworzenie wartości dla klienta i nie jest to strategia stosowana przez obecnych lub przyszłych konkurentów<sup>93</sup>. H. Ma definiuje przewagę konkurencyjną jako asymetrię lub zróżnicowanie każdej z cech lub czynników, pozwalające przedsiębiorstwu

---

<sup>89</sup> [http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie\\_strategiczne/profil-konkurencyjny-przedsiębiorstwa](http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie_strategiczne/profil-konkurencyjny-przedsiębiorstwa) (dostęp: 14.07.2019).

<sup>90</sup> J. Bednarz, Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, nr 30, Gdańsk 2011, s. 112-122.

<sup>91</sup> J. Altkorn, T. Kramer, Leksykon marketingu, PWE, Warszawa 1998, s. 202.

<sup>92</sup> B. Godziszewski, Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa [w:] R. Krupski, Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe, WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 10.

<sup>93</sup> J. B. Barney, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, op. cit., s. 102.

zaspokajać potrzeby klientów w wyższym stopniu niż konkurenci, osiągając w ten sposób wyższą wartość dodaną oraz mistrzostwo działania.

Przewaga konkurencyjna jest koncepcją względną. Chodzi w niej o osiągnięcie ponadprzeciętnej efektywności<sup>94</sup>. Według Wrzoska przewaga konkurencyjna może mieć charakter potencjalnej lub efektywnej przewagi. Dopóki przewaga konkurencyjna tkwi wewnątrz przedsiębiorstwa i nie podlega konfrontacji z preferencjami odbiorców, mimo że korzystnie odróżnia firmę od konkurentów, pozostaje tylko potencjalną przewagą konkurencyjną<sup>95</sup>. Przykładem przewagi potencjalnej jest sprawna realizacja procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwie, znajdująca wyraz w niższych kosztach i decydująca o przewadze kosztowej. Klient nie jest jej świadom, ale przewaga ta pozwala uruchomić dodatkowe fundusze na doskonalenie produktu, intensywną reklamę albo zastosowanie niskiej ceny. Przewagi konkurencyjnej nie można uznać za rzeczywistość, o ile nie zostanie przedstawiona potencjalnym nabywcom i nie uzyska ich aprobaty. W sytuacji, gdy dany rodzaj przewagi potencjalnej jest zbieżny z preferencjami nabywców w danym segmencie rynku i znajduje ich akceptację można mówić o powstaniu przewagi efektywnej (rynkowej). To, jak długo uda się przedsiębiorstwu utrzymać przewagę konkurencyjną, zależy od źródeł owej przewagi.

Historycznie pojęcie przewagi konkurencyjnej wyłaniało się powoli i było konsekwencją wzrostu zainteresowania problemem wyróżniania się przedsiębiorstw na rynku<sup>96</sup>. Prekursorem tego pojęcia był W. Alderson, który twierdził, że podmioty gospodarcze powinny dążyć do zdobycia cech wyróżniających je spośród konkurentów<sup>97</sup>. W. Alderson wskazywał, że przedsiębiorstwa powinny odróżniać się od konkurentów poprzez obniżanie cen, kierunkową reklamę lub innowacje produktowe<sup>98</sup>.

W wyniku zwiększenia intensywności konkurencyjności rynkowej W. K. Hall uznał, że warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa i jego rozwoju jest osiągnięcie jednej z dwóch pozycji: pozycji niższego kosztu albo pozycji zróżnicowania. B. D. Henderson natomiast pisał o unikatowej przewadze, odwołując się przy tym do teorii Darwina.

---

<sup>94</sup> J. Magretta, Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną, MT Biznes, Warszawa, 2014, s. 65.

<sup>95</sup> W. Wrzosek, Funkcjonowanie rynku, PWE, Warszawa 1998, s. 359.

<sup>96</sup> M. Ratajczak-Mrozek, Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 43.

<sup>97</sup> W. Alderson, A Marketing View of Competition, "Journal of Marketing", Vol. 1, No. 3, 1937, p. 189-190.

<sup>98</sup> I. Bielski, Przewaga konkurencyjna jako krytyczny zasób przedsiębiorstwa, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVII, Zeszyt 7, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, 2016, s. 25-39.

Rozpatrując konkurencję jako system uznał, że podstawowa zasada działania tego systemu opiera się na przetrwaniu na rynku tych podmiotów, które osiągnęły unikatową przewagę.

Dokładne pojęcie przewagi konkurencyjnej zostało wprowadzone dopiero dzięki szkole pozycyjnej, która powstała jako kolejny nurt w teorii strategii. Szkoła pozycyjna to jedna z głównych koncepcji zarządzania strategicznego. Wśród głównych cech charakterystycznych szkoły pozycyjnej należy wyróżnić: koncentrację na przewadze konkurencyjnej, budowanie strategii na podstawie wiedzy o otoczeniu firmy, uwzględnianie działań konkurencji w budowaniu strategii<sup>99</sup>.

Próbie syntezy klasycznych koncepcji przewagi konkurencyjnej w latach 80-tych XX w. podjął M. E. Porter, opierając się w początkowym okresie badań na podstawach ekonomii organizacji przemysłowej. Zdaniem wspomnianego autora, podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości, lecz sprawność różnych rodzajów działalności, jakie przedsiębiorstwo podejmie dostarczając na rynek swój produkt lub usługę. Źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą więc być: otoczenie, w którym działa przedsiębiorstwo, zastosowanie jednej z trzech możliwości strategii działania oraz podjęcie decyzji o skrajnych (małych lub dużych) skalach działania, bo to one gwarantują osiągnięcie wysokiego poziomu rentowności<sup>100</sup>.

M. E. Porter przedstawia trzy zasadnicze rodzaje wewnętrznie zgodnych strategii konkurencji, prowadzących do stworzenia i utrzymania pozycji przez długi okres i uzyskiwania lepszych wyników od wyników konkurentów w sektorze. Strategie te określane są w literaturze przedmiotu jako strategie ogólne lub ofensywne<sup>101</sup>. Zalicza się do nich strategie:

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych (strategia przywództwa kosztowego),
- strategia zróżnicowania (strategia dyferencjacji),

---

<sup>99</sup> A. Brzozowska, A. Kalinichenko, O. Gałych, Kierunki rozwoju szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, „European Vector of Economic Development”, nr 2/19, 2015, s. 29-39, [https://www.researchgate.net/publication/308242131\\_Kierunki\\_rozwoju\\_szkoly\\_zasobowej\\_zarzadzania\\_strategiateg](https://www.researchgate.net/publication/308242131_Kierunki_rozwoju_szkoly_zasobowej_zarzadzania_strategiateg) (dostęp: 11.12.2019).

<sup>100</sup> M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992, s. 50-62 [w:] M. Majchrzak, Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Wydanie 1/2014 (30), Warszawa 2014.

<sup>101</sup> J. Lubomska-Kalisz, Zastosowanie tradycyjnych strategii konkurencji przez współczesne przedsiębiorstwa, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 40, Uniwersytet Szczeciński, 2015, s. 11-20.

- strategia koncentracji (strategia niszy rynkowej).

Przedsiębiorstwo stosując strategię przywództwa kosztowego dąży do uzyskania trwałej przewagi swoich kosztów nad kosztami konkurentów, co umożliwia mu oferowanie niższych cen niż konkurencja lub osiąganie wyższych marż przy podobnym poziomie cen<sup>102</sup>. Oferowane produkty i/lub usługi skierowane do szerokiej grupy nabywców charakteryzują się akceptowalnym przez nich poziomem jakości. Strategia ta wiąże się z podejmowaniem przez przedsiębiorstwo działań nastawionych na obniżkę kosztów, tak więc jej celem jest osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji kosztowej w stosunku do rywali i przyciągnięcie klientów niższą ceną produktu. Strategia przywództwa kosztowego została spopularyzowana w latach 70 XX w.

Stosowanie strategii zróżnicowania (dyferencjacji) oznacza, że w jednym lub wielu aspektach oferta danej firmy w ocenie nabywców różni się korzystnie od oferty rywali, można ją uznać za unikalną. Produkty oferowane przez podmioty wykorzystujące tę strategię skierowane są do szerokiej grupy nabywców i pozytywnie wyróżniają się na tle oferty konkurentów, co uzasadnia ich wyższą cenę. Niski poziom generowanych kosztów nie jest podstawowym celem strategicznym tych przedsiębiorstw, jednak nie może on być pomijany. Jednakże tutaj atrybutem przewagi konkurencyjnej stają się unikatowe cechy produktu lub usług. Zróżnicowanie może dotyczyć wzoru wyrobu lub marki, technologii, cech wyrobu, obsługi posprzedażowej bądź sieci sprzedażowej. Strategia ta może opierać się na produkcie, systemie sprzedaży, systemie obsługi<sup>103</sup>.

Strategia koncentracji natomiast oznacza, że przedsiębiorstwo świadomie koncentruje się na określonym segmencie (grupie nabywców, wycinku asortymentu wyrobów albo rynku geograficznym), dzięki czemu jest w stanie oferować nabywcom produkty w sposób szczególnie dostosowany do ich potrzeb. Firmy stosujące tę strategię koncentrują się na wąskiej grupie docelowej, wychodząc z założenia, że w ten sposób mogą one obsłużyć ją sprawniej i skuteczniej niż konkurenci. W ramach wąskiego segmentu przedsiębiorstwo może zdecydować się na koncentrację na niskich kosztach w ramach swojej oferty, jej wyróżnianie lub na obu tych rozwiązaniach jednocześnie. Wynika stąd, że osiągnięcie przewagi jest możliwe dzięki ograniczeniu pola działania przedsiębiorstwa do wybranych segmentów rynku.

---

<sup>102</sup> J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 84.

<sup>103</sup> J. Lubomska-Kalisz, *Zastosowanie tradycyjnych strategii...*, op. cit., s. 15.

Nadrzędnymi atrybutami, które charakteryzują przewagę konkurencyjną, są jej rodzaj, trwałość i wielkość<sup>104</sup>. Trwałość przewagi nie jest bezpośrednio związana z czasem jej trwania ale dotyczy możliwości jej skopiowania. Przewaga jest trwała, jeśli udało się ją utrzymać pomimo prób zniwelowania przez przedsiębiorstwo konkurencyjne. W ramach walki konkurencyjnej konkurenci starają się wzajemnie likwidować przewagi, co prowadzi do ograniczenia ich trwałości<sup>105</sup>. Określenie rodzaju przewagi konkurencyjnej sprowadza się do stwierdzenia, w czym tkwi wyższość danego przedsiębiorstwa nad innymi, wyrażająca się w wynikach rynkowych.

Podstawowym sposobem klasyfikacji przewagi konkurencyjnej jest dla pozycyjnej szkoły konkurencyjności podział Portera. Według szkoły pozycyjnej można wyróżnić przewagę kosztową i przewagę przez wyróżnienie. Przewaga kosztowa prowadzi najczęściej do przyjęcia przez przedsiębiorstwo strategii konkurencji cenowej, tzn. oferowania usług po cenach niższych niż konkurenci. Jednak różnice w jakości powodują, że rynki, na których producenci konkurują tylko ceną stanowią rzadkość<sup>106</sup>. Przewaga przez wyróżnienie oznacza, że przedsiębiorstwo oferuje nabywcom coś, co ma dla nich wartość, a czego konkurenci nie są w stanie zaoferować. Może ona dotyczyć wartości użytkowej, wartości emocjonalnej, miejsca i czasu oferowania produktu lub warunków dokonywania wymiany. Czasami przewaga przez wyróżnianie utożsamiana bywa z przewagą jakościową<sup>107</sup>. Strategia przez wyróżnianie zakłada działania związane z podnoszeniem jakości, jednak wysoka jakość powinna przełożyć się na wzrost ceny.

Inny sposób klasyfikacji rodzajów przewagi konkurencyjnej proponuje W. Wrzosek, który wyróżnia: przewagę jakościową, cenową i informacyjną<sup>108</sup>. Według niego podstawą konkurencji cenowej jest operowanie przez przedsiębiorstwa zmianami poziomu cen na usługi oraz innymi przedsięwzięciami o materialnej motywacji w stosunku do nabywców. Konkurencja jakościowa opiera się na dokonywaniu przez przedsiębiorstwa zmian jakościowych, które mogą dotyczyć usług i warunków ich oferowania. Natomiast konkurencja informacyjna jest związana z procesami kreowania informacji, które są skierowane przez przedsiębiorstwa na zwiększenie nabywcom stopnia przejrzystości rynku i kształtowania ich preferencji.

---

<sup>104</sup> R. Haffner, Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, Wyd. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003, s. 34.

<sup>105</sup> B. Godziszewski, Istota zasobowego podejścia do strategii...op. cit., s. 11.

<sup>106</sup> H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002, s. 70.

<sup>107</sup> K. Obłój, Strategia konkurencji, op. cit., s. 90.

<sup>108</sup> W. Wrzosek, Marketing w procesach konkurencji, „Marketing i Rynek”, nr 10, 1997, s. 5-6.

## 1.5. Konkurencyjność regionalna – pojęcie i wymiary

W wyniku postępującego procesu globalizacji pojęcie konkurencyjności, początkowo odnoszone jedynie do przedsiębiorstw, zaczęło być także stosowane w odniesieniu do krajów, miast, regionów, czy innych jednostek terytorialnych. Jest to termin stosunkowo nowy w naukach ekonomicznych, stąd nie jest definiowany jednoznacznie.

Problematyka konkurencyjności jednostek przestrzennych zyskała na znaczeniu w momencie zintensyfikowania procesów integracji gospodarczej, okazało się bowiem, że dysproporcje w tym zakresie są czynnikiem utrudniającym poszczególnym ugrupowaniom dynamiczny i harmonijny rozwój. W literaturze pojawia się coraz więcej opinii, że poziom rozwoju społeczno-gospodarczego krajów UE staje się podobny, jednocześnie wielu innych autorów podkreśla istnienie różnic w rozwoju krajów należących do tego typu partnerstwa polityczno-gospodarczego<sup>109</sup>. W systemie rynkowym ciągle podnoszenie konkurencyjności we wszystkich zakresach i przekrojach, w tym również w przekroju przestrzennym, jest bezwzględnie koniecznością<sup>110</sup>. Polityka przestrzenna jest bowiem elementem polityki rozwoju<sup>111</sup>. Natomiast konkurencyjność regionów jest procesem wynikającym bezpośrednio z faktu dążenia do podnoszenia konkurencyjności gospodarki.

Kluczową rolę w kreowaniu konkurencyjności i rozwoju społeczno-gospodarczym odgrywa pojęcie klastr, który wymaga wyjaśnienia. Termin klastr wywodzi się z języka angielskiego *cluster*, co oznacza grono. Jedną z pierwszych definicji klastra uznaje się sformułowanie M. E. Portera<sup>112</sup>: „klastr to geograficzne skupisko firm wzajemnie powiązanych i wyspecjalizowanych, działających w tych samych lub pokrewnych sektorach i związanych z innymi instytucjami w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących”. Definiując

---

<sup>109</sup> K. Cheba, I. Bąk, Diagnosis of socio-economic development of The European Union countries, 20th International Scientific Conference „Economic Science for Rural Development 2019”, No 51, p. 53-60, [https://www.researchgate.net/publication/338635456\\_Diagnosis\\_of\\_socio-economic\\_development\\_of\\_the\\_European\\_Union\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/338635456_Diagnosis_of_socio-economic_development_of_the_European_Union_countries) (dostęp: 10.09.2021).

<sup>110</sup> T. Markowski, M. Nowak, Współczesne trendy w rozwoju gospodarczym a potrzeba nowej doktryny urbanistycznej – w stronę elastyczności w planowaniu przestrzennym [w:] M. Nowak (red.), Polityka przestrzenna w czasie kryzysu, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2021, s. 109-138.

<sup>111</sup> A. Naworól, Przesłanki tworzenia polityki przestrzennej na poziomie lokalnym [w:] M. Nowak (red.), Funkcje narzędzi polityki przestrzennej, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2021, s. 10-28.

<sup>112</sup> M. Porter, On Competition, Harvard Business School Publishing, Boston 2009, s. 213-214.



klaster należy stwierdzić, iż jest to zespół kooperujących i rywalizujących ze sobą podmiotów w ramach określonej struktury organizacyjnej, które mają wspólne cele (zadania) do wypełnienia w danym czasie i miejscu. Jest on zjawiskiem ekonomicznym charakterystycznym dla gospodarki danego terytorium<sup>113</sup>.

W odniesieniu do kraju, regionu czy miasta, konkurencyjność oznacza zdolność do budowania i utrzymania coraz lepszej jakości życia mieszkańców<sup>114</sup>. Tak rozumiana konkurencyjność opiera się o mierzalne efekty konkurowania, które ocenia się wskaźnikami ilościowymi jak PKB na jednego mieszkańca, poziom zatrudnienia, poziom bezrobocia, czy poziom realnych dochodów. Jednakże należy zwrócić uwagę, że niektóre przyczyny i skutki konkurencyjności są wymierne, inne – nie (jak chociażby jakość kapitału ludzkiego)<sup>115</sup>.

Konkurencyjność regionu w uproszczeniu oznacza jego zdolność, mierzoną w odniesieniu do innych regionów, do zagwarantowania społecznego i ekonomicznego otoczenia wspierającego działalność gospodarczą oraz proces podnoszenia ogólnego poziomu produktywności i innowacyjności wykorzystujących wewnętrzne i zewnętrzne zasoby ludzkie, finansowe oraz materialne<sup>116</sup>. Konkurencyjność regionalna jest immanentnie związana z poziomem innowacyjności regionalnego systemu gospodarczego<sup>117</sup>.

Według M. Goryni i E. Łązniewskiej konkurencyjność regionalna może być określana jako zdolność regionu do konkurowania z innymi regionami, do zapewniania trwałego ekonomicznego wzrostu i rozwoju, włączając zdolność przyciągania i trzymania produktywnego kapitału, kreatywnych talentów, jak również bycia innowacyjnym w szerokim sensie tego słowa<sup>118</sup>. Z kolei B. Winiarski definiuje konkurencyjności regionu jako zdolność regionów do przystosowania się do zmieniających się warunków, pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji w toczącym

---

<sup>113</sup> M. Roman, Klastry jako forma współdziałania w działalności turystycznej, „Zarządzanie i Finanse”, 1 (3), 2013, s. 310.

<sup>114</sup> J. Hernik, Turystyczna konkurencyjność miasta – determinanty, „Marketing i Rynek”, nr 10, 2014, s. 70-76.

<sup>115</sup> I. Turok, Cities, regions and competitiveness, “Regional Studies”, Vol. 38, 2004, p. 1069-1083.

<sup>116</sup> P. Góralski, M. Lazarek, Czynniki kształtujące konkurencyjność regionów, Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, nr 1(50), Warszawa 2009, s. 307-316.

<sup>117</sup> J. Kot, E. Kraska, Środowisko innowacyjne polskich regionów i jego wpływ na procesy rozwoju gospodarczego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 362, Katowice, 2018, s. 127.

<sup>118</sup> E. Łązniewska, M. Gorynia, Konkurencyjność regionalna. Koncepcje – strategie - przykłady, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 42.

się również między regionami współzawodnictwie<sup>119</sup>. Region konkurencyjny jest więc takim regionem, który umożliwia tworzenie wciąż nowych kombinacji strukturalnych, poprzez korzystanie z jego zasobów ludzkich i rzeczowych.

T. Marszał i T. Markowski uważają, że o konkurencyjności gospodarki decyduje tempo rozwoju regionalnego, rozumianego jako systematyczna poprawa konkurencyjności podmiotów ekonomicznych i poziomu życia mieszkańców oraz wzrostu potencjału gospodarczego regionów, przyczyniając się do rozwoju kraju<sup>120</sup>. Natomiast K. Właźlak rozwój regionalny rozumie, jako wzrost potencjału gospodarczego regionu, pociągający za sobą trwałą poprawę standardów życia mieszkańców regionu i wzrost jego konkurencyjności<sup>121</sup>. Stąd uzasadniona jest potrzeba nieustannego poszukiwania odpowiedzi o drogi prowadzące do wyższej konkurencyjności gospodarek oraz podnoszenia standardu życia społeczeństw<sup>122</sup>. Tak więc, rozwój regionalny to zespół zmian społeczno-gospodarczych, które zachodzą w obrębie regionu rozumianego jako system. Rozwój wiąże się zatem, z rozszerzaniem zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw, które mogą więcej wytwarzać za sprawą dobrze zorganizowanej współpracy, przy odpowiednio wysokim poziomie dyscypliny społecznej, nie zakłócając przy tym stanu środowiska. Jego istotą jest zmiana mentalności społecznej, przejawiającej się, nie tylko wzrostem konsumpcji dóbr materialnych, ale również uczestnictwem w życiu społecznym i politycznym regionu<sup>123</sup>.

Szerokie ujęcie konkurencyjności regionalnej zostało zaprezentowane także przez Meyera-Stamer'a, według którego oznacza ona „zdolność poziomu lokalnego lub regionalnego do generowania wysokich i rosnących dochodów oraz wzrostu środków utrzymania jego mieszkańców”<sup>124</sup>. Z kolei K. Zawodziński i P. Bartoszczuk definiują konkurowanie między regionami, jako dążenie do zapewnienia odpowiednich warunków

---

<sup>119</sup> B. Winiarski, Problem konkurencyjności w studiach nad strategią i polityką rozwoju regionalnego [w:] Konkurencyjność regionów, M. Klamut, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 9.

<sup>120</sup> T. Marszał, T. Markowski, Konkurencyjność regionu jako element polityki przestrzennej, [w:] Współczesne problemy rozwoju regionalnego, T. Marszał, M. Opałło, Biuletyn KPZK PAN, Warszawa 1998, s. 9.

<sup>121</sup> K. Właźlak, Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 43.

<sup>122</sup> J. Myszczyżyn, B. Mickiewicz, Analysis of the Interdependence between the Economic Growth and the Development of the Railway Sector, „European Research Studies Journal”, Volume XXIII, Issue 1, 2020, s. 491-506, <https://www.ersj.eu/journal/1568> (dostęp: 19.09.2021).

<sup>123</sup> K. Andruszkiewicz, Potencjał konkurencyjności regionu jako podstawa strategii jego rozwoju, [w:] Regiony Europy Środkowej i Wschodniej wobec globalizacji i integracji międzynarodowej, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2005, s. 78.

<sup>124</sup> J. Meyer-Stamer, Systemic Competitiveness and Local Economic Development, W. S. Bodhanya (red.), Large Scale Systemic Change: Theories, Modelling and Practices, 2008, p. 3.

technologicznych, socjalnych, infrastrukturalnych do rozwoju przedsiębiorczości<sup>125</sup>. Jedną z najczęściej spotykanych definicji konkurencyjności regionu jest określenie ekspertów Komisji Europejskiej, według której konkurencyjność regionu jest to zdolność produkowania dóbr i usług, które znajdują nabywców na rynkach międzynarodowych, zapewniając wysoki i trwały poziom dochodów<sup>126</sup>.

Słownik podstawowych terminów samorządu terytorialnego utożsamia pojęcie konkurencyjności regionu z atrakcyjnością dla lokalizacji kapitału zewnętrznego. Natomiast w definiowaniu konkurencyjności regionu najczęściej akcentowane są takie cechy, jak: umiejętność wykorzystywania szans stwarzanych przez otoczenie, zdolność do utrzymywania wysokiej pozycji wśród innych jednostek regionalnych, zdolność do innowacji oraz przyjazny klimat dla rozwoju przedsiębiorczości kształtowany aktywną polityką miejscowych władz samorządowych. O konkurencyjności regionu przesądzają dwa wektory: wypadkowa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw zlokalizowanych w regionie oraz tzw. „megaprodukt regionu”, czyli wszystko, co region ma do zaoferowania. Dotyczy to zwłaszcza jakości warunków i czynników rozwoju, w tym tych, które odnoszą się do środowiska przyrodniczego, kapitału ludzkiego, zagospodarowania infrastrukturalnego, a także tworzonego przez władze samorządowe i instytucje środowiska biznesowego w postaci klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości<sup>127</sup>.

Pojęcie „megaprodktu regionu”, bądź „produktu globalnego”, związane jest z marketingiem terytorialnym, który wykorzystywany jest przez jednostki samorządu terytorialnego właśnie do podniesienia konkurencyjności. W kontekście marketingu terytorialnego oferowanym produktem jest terytorium tworzące organizacyjno-przestrzenną całość. Na pojęcie produktu terytorialnego składa się wiele różnorodnych produktów (subproduktów), których kombinacja daje końcowy efekt w postaci megaprodktu. T. Markowski określa miasto lub gminę miejską jako megaprodukt, czyli powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych (usług)

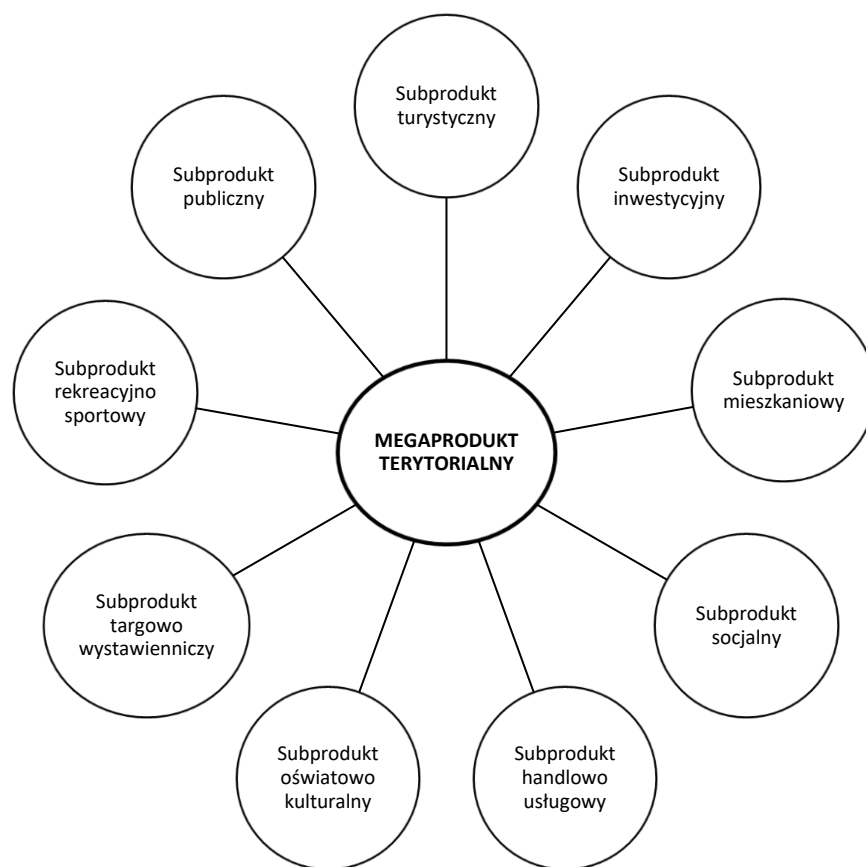
---

<sup>125</sup> K. Zawodziński, P. Bartoszczuk, Atrakcyjność inwestycyjna a konkurencyjność regionu [w:] Atrakcyjność regionów Polski na tle Unii Europejskiej, Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa, 2013, s. 11-41.

<sup>126</sup> European competitiveness report 2000: working document of the services of the European Commission, European Commission, Luxemburg 2000, s. 23-24.  
[http://aei.pitt.edu/45429/1/Competitiveness\\_2000.pdf](http://aei.pitt.edu/45429/1/Competitiveness_2000.pdf) (dostęp: 13.12.2019).

<sup>127</sup> Słownik podstawowych terminów samorządu terytorialnego, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 53-54.

dostępnych w mieście dla różnych użytkowników<sup>128</sup>. Do tego zagadnienia nawiązuje Rysunek 4, wskazujący typologię subproduktów terytorialnych.



#### **Rysunek 4.** Typy subproduktów terytorialnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Szromnik, Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania [w:] Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, red. T. Domański. Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 41.

Subprodukty to nic innego, jak pewne społeczne dziedziny z którymi spotykamy się na co dzień. Ostateczny produkt oferowany użytkownikom to efekt scalenia subproduktów, który może powstać z połączenia wszystkich lub niektórych z nich. Tak więc, chcąc być konkurencyjną, jednostka terytorialna musi się czymś wyróżniać.

H. Kruk z kolei definiuje konkurencyjność regionu, jako jego zdolność do takiego wykorzystania istniejących na jego terenie zasobów (czynników), które pozwoli na osiągnięcie i utrzymanie wysokiego standardu życia obecnym i przyszłym mieszkańcom

<sup>128</sup> T. Markowski, Marketing miasta [w:] Marketing terytorialny, T. Markowski, Wyd. PAN Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2002, s. 112-113.

tego regionu oraz umożliwi jego ciągły rozwój<sup>129</sup>. G. Bristow przedstawia dwa sposoby rozumienia konkurencyjności regionalnej w wąskim i szerszym znaczeniu. Konkurencyjność regionalna w wąskim znaczeniu oznacza konkurowanie o zasoby i udział w rynku, zaś w szerszym znaczeniu konkurencyjność regionalna rozumiana jest, jako determinanty i dynamika długoterminowego dobrobytu regionu<sup>130</sup>. K. Kuciński definiuje konkurencyjność regionu jako wypadkową: posiadanych zasobów i ich rozmieszczenia, dotychczasowego rozwoju oraz świadomych działań władzy publicznej zmierzających do kształtowania oblicza regionu. Z kolei A. Klasik postrzega konkurencyjność regionalną jako trwałą przewagę jednego regionu nad innymi lub też, jako dystans, jaki dzieli jeden region od innego<sup>131</sup>. Przez analogię do konkurencyjności przedsiębiorstw w odniesieniu do regionu stosuje się także pojęcia potencjału, przewagi i pozycji konkurencyjnej.

Każdy region ma swoją przewagę konkurencyjną, wynikającą z jego naturalnych i historycznych uwarunkowań. Przewagę konkurencyjną osiągają te regiony, których produkty są w stanie w większym stopniu spełniać oczekiwania i wymagania odbiorców<sup>132</sup>. Cechą regionu konkurencyjnego jest posiadanie przez niego gamy przewag o charakterze bezwzględny i komparatywnym nad innymi regionami w zakresie wielu kwestii gospodarczych i społecznych<sup>133</sup>. Dzięki tym przewagom pojawiają się niepodważalne korzyści dla całego regionu, a mianowicie dla istniejących w nim sektorów produkcyjnych i społecznych oraz inwestorów i ludności.

Brak jednej koncepcji teoretycznej, która wyjaśniałaby w całości złożoność pojęcia konkurencyjności regionalnej skutkuje brakiem konsensusu w zakresie jej determinant oraz interakcji czynników zewnętrznych i wewnętrznych. W krótkim okresie o konkurencyjności decydują takie czynniki, jak: specjalizacja sektorowa, jakość i gęstość infrastruktury oraz pozostałe czynniki wpływające na efektywność kraju bądź regionu. W długim okresie jej poziom zależy od zdolności do utrzymania zmian

---

<sup>129</sup> H. Kruk, *Przyrodnicza konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 73.

<sup>130</sup> G. Bristow, *Critical Reflections on Regional Competitiveness. Theory, Policy, Practice*, Routledge, Abington 2010, p. 14.

<sup>131</sup> A. Klasik, *Analiza konkurencyjności i strategii konkurencyjne miast [w:] R. Broszkiewicz, Konkurencyjność miast i regionów Polski południowo- zachodniej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 15-26.

<sup>132</sup> Ł. Popławski, *Role of territorial marketing in development of rural communes in the context of competitiveness of the region*, Research Papers Collection Issue 1/2011 (volume 17), The Małopolska School of Economics in Tarnów, 2011, s. 171-182.

<sup>133</sup> J. Kudelko, L. Mączka, *Polityka regionalna Polski w aspekcie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 42.

czynników generujących wzrost produktywności tj. technologii, zasobów ludzkich, nakładów na prace badawcze oraz struktury gospodarczej<sup>134</sup>.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji czynników determinujących konkurencyjność regionów, w szczególności na uwagę zasługują ujęcia takich autorów, jak M. E. Porter<sup>135</sup>, J. M. de Vet, P. Baker, K. Dalgleish, R. Pollock, A. Healy<sup>136</sup>, W. Kosiedowski<sup>137</sup>, R. Domański<sup>138</sup>, E. Wysocka<sup>139</sup> i K. Właźlak<sup>140</sup>. Znaczenie przypisywane kombinacjom i poszczególnym czynnikom konkurencyjności regionalnej ulega zmianom. Niektóre z ujęć mają stosunkowo wyczerpujący charakter, podczas gdy inne odnoszą się do wybranego aspektu czynników konkurencyjności regionalnej.

Czynniki konkurencyjności regionalnej determinują rozwój regionu oraz podlegają ewolucji: od tradycyjnego ujęcia w postaci ziemi, pracy i kapitału do determinant o niematerialnym charakterze odwołujących się między innymi do wiedzy, innowacji, powiązań sieciowych czy współpracy międzynarodowej<sup>141</sup>. Budowanie konkurencyjności na postawie jednego atrybutu niesie za sobą zagrożenie zahamowania rozwoju regionu w przyszłości. Ponadto w rzeczywistości wiele tych czynników jest ze sobą wzajemnie powiązanych. W Tabeli 3 zostały zaprezentowane czynniki konkurencyjności regionów w ujęciu wybranych autorów.

---

<sup>134</sup> R. Huggins, H. Izushi, Benchmarking the Knowledge Competitiveness of the Globe's High Performing Regions: A Review of the World Knowledge Competitiveness Index, "Competitiveness Review", Vol. 18, No. 1/2, 2008, p. 70-86.

<sup>135</sup> M. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 71.

<sup>136</sup> J. M. de Vet, P. Baker, K. Dalgleish, R. Pollock, A. Healy, The Competitiveness of Places and Spaces, Ecorys, Rotterdam-Leeds-Birmingham-Brussels 2004, p. 4, 11.

<sup>137</sup> W. Kosiedowski, Konkurencyjność regionów Europy Środkowo-wschodniej w procesie integracji z Unią Europejską [w:] M. Runiewicz, Konkurencyjność regionów. Rola technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2006, s. 38.

<sup>138</sup> R. Domański, Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 121.

<sup>139</sup> E. Wysocka, Przestrzenne aspekty konkurencyjności w świetle integracji z Unią Europejską, „Człowiek i Środowisko”, 2001, nr 25 (1), s. 40.

<sup>140</sup> K. Właźlak, Rozwój regionalny..., op. cit., 2010, s. 45-46.

<sup>141</sup> Z. Szymala, Determinanty rozwoju regionalnego, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 2000, s. 33-40.

**Tabela 3.** Czynniki konkurencyjności regionów w ujęciu wybranych autorów

Autor	Czynniki konkurencyjności regionów
M. E. Porter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- warunki produkcji (kwalifikacje siły roboczej, poziom infrastruktury),</li> <li>- warunki popytu (specyfikacja krajowego popytu na produkt określonego sektora),</li> <li>- sektory pokrewne i wspomagające (występowanie dostawców i przedsiębiorstw powiązanych o charakterze międzynarodowym),</li> <li>- strategia,</li> <li>- struktura i współzawodnictwo firm (warunki zakładania firm i metoda zarządzania nimi).</li> </ul>
J. M. de Vet, P. Baker, K. Dalgleish, R. Pollock, A. Healy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- talent (umiejętności oparte na wiedzy, oferta edukacyjna, instytucje kształcenia i doskonalenia zawodowego, walory miejsca, elastyczność zasobów pracy)</li> <li>- innowacje (powiązania między praktyką a nauką, placówki badawcze i uniwersytety, udział w międzynarodowych sieciach badawczych, instytucje pośredniczące)</li> <li>- powiązania (telekomunikacja i sieci informacyjne, technologie informatyczne, otwartość i dostępność, infrastruktura transportowa, usługi komunalne)</li> <li>- przedsiębiorczość (klastry, specjalizacja w kreowaniu wartości dodanej, stopień internacjonalizacji, nowe produkty i usługi).</li> </ul>
W. Kosiedowski	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zróżnicowanie struktury ekonomicznej,</li> <li>- dostępność komunikacyjną,</li> <li>- innowacyjność i przedsiębiorczość mieszkańców,</li> <li>- wykształcenie i potencjał intelektualno-kulturowy społeczności regionalnej,</li> <li>- stopień samoorganizacji społeczeństwa,</li> <li>- stan środowiska naturalnego,</li> <li>- zaplecze naukowo- badawcze i rozwojowe,</li> <li>- jakość zarządzania rozwojem regionu,</li> <li>- zdolności absorpcyjne inwestycji krajowych i zagranicznych,</li> <li>- rezerwy terenów nadających się do inwestycji.</li> </ul>
R. Domański	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jakość pracy,</li> <li>- badania naukowe i ich wyniki,</li> <li>- przepływy informacji,</li> <li>- wyspecjalizowana infrastruktura,</li> <li>- usługi biznesowe,</li> <li>- innowacje.</li> </ul>
E. Wysocka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- innowacyjność technologiczna,</li> <li>- rozwijanie wiedzy i kształcenie siły roboczej,</li> <li>- podnoszenie efektywności bazy ekonomicznej,</li> <li>- czystość ładu przestrzennego w aspekcie ekonomicznym, społecznym i funkcjonalnym.</li> </ul>
K. Właźlak	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produkt Krajowy Brutto per capita,</li> <li>- kapitał ludzki- rozumiany jako siła robocza o wysokim poziomie ogólnego wykształcenia,</li> <li>- innowacje,</li> <li>- poziom infrastruktury transportowej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 71; J. M. de Vet, P. Baker, K. Dalgleish, R. Pollock, A. Healy, The Competitiveness of Places and Spaces, Ecorys, Rotterdam-Leeds-Birmingham-Brussels 2004; W. Kosiedowski, Konkurencyjność regionów Europy Środkowo-wschodniej w procesie integracji z Unią Europejską [w:] M. Runiewicz, Konkurencyjność regionów. Rola technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2006, s. 38; R. Domański, Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 121; E. Wysocka, Przestrzenne aspekty konkurencyjności w świetle integracji z Unią Europejską, „Człowiek i Środowisko”, 2001, nr 25 (1), s. 40; K. Właźlak, Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 43.

Różnorodność ujęć konkurencyjności regionalnej i wynikających z nich determinant związana jest ponadto z faktem, iż to pojęcie jest różnorodnie postrzegane w zależności od grupy interesariuszy, której dotyczy. Inaczej region i jego konkurencyjność jest widziany z punktu widzenia stałych mieszkańców, inaczej – z perspektywy przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie danego regionu czy inwestorów zagranicznych, odmiennie - w ujęciu turystów czy osób czasowo przebywających w regionie, a jeszcze inaczej – z punktu widzenia gospodarki narodowej.

Konkurencyjność regionalna jest złożonym i wieloaspektowym zjawiskiem. Z przeglądu przytoczonych definicji konkurencyjności regionalnej wynika stosunkowo szerokie ujęcie i różnorodność interpretacyjna tego pojęcia. Autorzy definicji podkreślają, że jest to zdolność regionów utożsamiana z różnymi atrybutami: atrakcyjnością inwestycyjną, zdolnością do przystosowywania się do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych, siłą ekonomiczną, sukcesem regionów w konkurencji z innymi regionami czy zdolnością do tworzenia nowych warunków rozwoju<sup>142</sup>.

Obecnie rozwija się nowy rodzaj społeczeństwa, bazującego przede wszystkim na wiedzy, nastawionego na wdrażanie innowacji. Kluczem do sukcesu dzisiejszych firm, regionów bądź gospodarek jest umiejętność tworzenia i upowszechniania nowych produktów, technologii i usług<sup>143</sup>. Rozważając zjawisko innowacji w stosunku do gospodarki danego kraju należy pamiętać, że jest to suma innowacji odnosząca się do podstawowych komórek gospodarki, czyli przedsiębiorstw<sup>144</sup>. Ponadto wielu autorów, między innymi Łukasz Popławski<sup>145</sup> twierdzi, że rola innowacyjności będzie wzrastać ze względu na to, że w tym czynniku upatruje się przewagi konkurencyjnej regionu. Piszą o tym także K. Szopik-Depczyńska, K. Cheba, I. Bąk, A. Kędzińska-Szczepaniak, K. Szczepaniak, G. Ioppolo<sup>146</sup>. W ostatnich latach obserwuje się duży wpływ innowacji

---

<sup>142</sup> D. Czyżewska, Istota konkurencyjności regionów, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny* 74, Zeszyt 4, Wydział Prawa i Administracji UAM, 2012, s. 203-217.

<sup>143</sup> W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 19.

<sup>144</sup> K. Andruszkiewicz, Innovation activity of enterprises in the Kuyavian-Pomeranian voivodeship as the way to the region's competitiveness and development, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie* nr 139, 2019, s. 25-35, <https://www-arch.polsl.pl/wydzialy/ROZ/ZN/Documents/Zeszyt%20139/Andruszkiewicz.pdf> (dostęp: 10.09.2021).

<sup>145</sup> Ł. Popławski, M. Polak, Innovativeness in regional development: Selected problems, *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, Vol.19, ISS. 2/2011, s. 107-116.

<sup>146</sup> K. Szopik-Depczyńska, K. Cheba, I. Bąk, A. Kędzińska-Szczepaniak, K. Szczepaniak, G. Ioppolo, Innovation level and local development of EU regions. A new assessment approach, "Land Use Policy",



na zwiększenie efektywności procesów gospodarowania. Wydajność, konkurencyjność, rozwój wymiany handlowej są skorelowane z rozwojem innowacji<sup>147</sup>. Działania innowacyjne są obecnie uznawane za podstawowy warunek utrzymania i wzmocnienia pozycji podmiotu na rynku, najczęściej przedsiębiorstwa, ale również regionu<sup>148</sup>.

---

Volume 99, 2020, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264837719310452> (dostęp: 20.11.2020).

<sup>147</sup> D. K. Zuzek, B. A. Mickiewicz, Działalność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce na przykładzie Województwa Małopolskiego, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, 4 (34) 2014, s. 246.

<sup>148</sup> O. Krakowiak, Ł. Popławski, Rozwój regionalny w aspekcie innowacji, „Przegląd Zachodniopomorski”, 2014, s. 193-202.

## ROZDZIAŁ II

# FUNKCJONOWANIE MAŁYCH PORTÓW MORSKICH

### 2.1. Małe porty morskie, jako czynniki rozwoju lokalnego

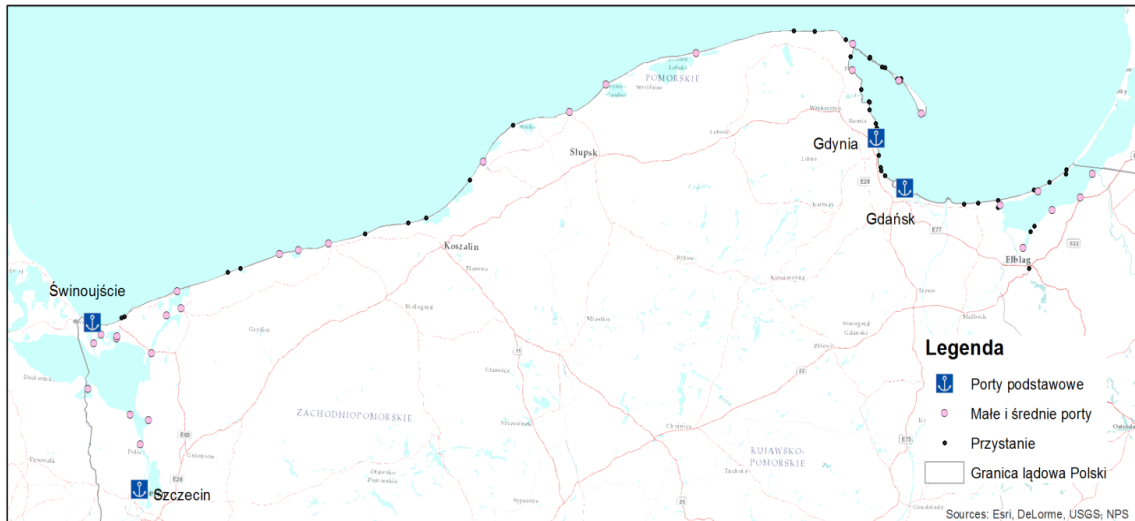
W rozumieniu ustawy z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich, w Polsce funkcjonują 4 porty o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej, zlokalizowane w Gdańsku, Gdyni, Szczecinie i Świnoujściu<sup>149</sup>. Na polskim wybrzeżu funkcjonuje także 29 portów niemających podstawowego znaczenia dla gospodarki narodowej oraz 46 przystani morskich<sup>150</sup>. Małe i średnie porty są regionalnymi ośrodkami przedsiębiorczości. Są strukturami o mniej lub bardziej rozwiniętych funkcjach gospodarczych, i tym samym znaczeniu dla kraju, regionu oraz lokalnego samorządu terytorialnego<sup>151</sup>. Geograficzne rozmieszczenie portów i przystani morskich w Polsce przedstawia Rysunek 5.

---

<sup>149</sup> Program rozwoju polskich portów morskich do roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku), Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Warszawa 2017, s. 9.

<sup>150</sup> Polityka morską Rzeczypospolitej Polskiej do roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku), Uchwała nr 33 Rady Ministrów z dn. 17.03.2015 r., Warszawa 2015, s. 15.

<sup>151</sup> Strategia rozwoju małych portów morskich polskiego wybrzeża, podstawowe założenia i projekt, pod red. A. S. Grzelakowskiego i K. Krośnickiej, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2005, s. 11.



**Rysunek 5. Porty i przystanie morskie w Polsce**

Źródło: opracowanie na podstawie Polityka morską Rzeczypospolitej Polskiej do roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku), Uchwała nr 33 Rady Ministrów z dn.17.03.2015, Warszawa 2015, s. 15.

Pod pojęciem zarówno portu, jak i przystani morskiej, rozumie się akweny i grunty oraz związaną z nimi infrastrukturę portową, znajdującą się w ich granicach<sup>152</sup>. Mały port morski jest strukturą przestrzenno-gospodarczą, której przedmiot działania i granice administracyjne, zgodnie z ustawą o obszarach morskich RP i administracji morskiej<sup>153</sup>, określa Minister Transportu i Gospodarki Morskiej. Należy nadmienić, iż mały port morski jest zwykle strukturą wielofunkcyjną, obsługującą na swoim terytorium równocześnie kilka funkcji, takich jak funkcja turystyczno-rekreacyjna, zaplecza rybołówstwa bałtyckiego i handlowa. Pod pojęciem przystani morskiej rozumie się te struktury przestrzenno-gospodarcze, których przedmiot działania i granice administracyjne, zgodnie z ww. ustawą, określa Dyrektor właściwego terytorialnie urzędu morskiego. Przystań morska jest zawsze strukturą jednofunkcyjną.

Małe porty morskie są bardzo zróżnicowane, w szczególności pod względem infrastruktury portowej, powierzchni, a także pełnionych funkcji i formy zarządzania<sup>154</sup>. W celu uwidocznienia różnic między portami niemającymi podstawowego znaczenia dla gospodarki narodowej, wskazane jest wyodrębnienie portów regionalnych i lokalnych.

<sup>152</sup> K. Luks, Strategia aktywizacji nadbałtyckich regionów peryferyjnych wobec zjawiska marginalizacji małych portów w Polsce, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 657, Problemy Transportu i Logistyki nr 15, Szczecin 2011, s. 193.

<sup>153</sup> Ustawa z dnia 21 marca 1991 r. o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1502, z późn. zm.).

<sup>154</sup> Program rozwoju polskich portów morskich do roku 2020..., op. cit., s. 46.

Do pierwszej grupy zalicza się takie porty, jak: Darłowo, Elbląg, Hel, Kołobrzeg, Łeba, Police, Ustka i Władysławowo. Natomiast, pozostałe porty uznaje się za lokalne.

Z geograficznego punktu widzenia małe porty morskie można podzielić na dwie grupy (Tabela 4):

- porty położone nad brzegiem morza otwartego,
- porty położone nad brzegami wód wewnętrznych (porty Zalewu Szczecińskiego-Kamieńskiego oraz porty Zalewu Wiślanego).

**Tabela 4.** Położenie małych portów morskich w Polsce

Porty położone nad brzegiem morza otwartego	Porty położone nad brzegami wód wewnętrznych	
	Zalew Szczeciński-Kamieński	Zalew Wiślany
Hel	Kamień Pomorski	Elbląg
Jastarnia	Wolin	Krynica Morska
Puck	Lubin	Tolkmicko
Władysławowo	Stepnica	Frombork
Łeba	Trzebież	Nowa Pasłęka
Rowy	Nowe Warpno	Kąty Rybackie
Ustka	Police	
Darłowo	Wapnica	
Kołobrzeg	Przytór	
Mrzeżyno	Karsibór	
Dziwnów	Sierosław	
Dźwirzyno		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Program rozwoju polskich portów morskich do roku 2020, op. cit., s. 9.

Ze względu na obowiązujący zasięg terytorialny działania administracji morskiej, małe porty i przystanie morskie można rozpatrywać w trzech układach<sup>155</sup>:

- małe porty i przystanie morskie, administrowane przez Urząd Morski w Szczecinie (Region Zachodni),
- małe porty i przystanie morskie, administrowane przez Urząd Morski w Słupsku (Region Środkowy),
- małe porty i przystanie morskie, administrowane przez Urząd Morski w Gdyni (Region Wschodni).

<sup>155</sup> Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej 7 października 1991 r. w sprawie utworzenia urzędów morskich, określenia ich siedzib oraz terytorialnego zakresu działania dyrektorów urzędów morskich. (Dz. U. Nr 98, poz. 438, ze zm.).

Polskie wybrzeże Morza Bałtyckiego, ma wraz z Zalewami Wiślanym i Szczecińskim długość 775 km, a długość odcinka rozgraniczającego obszar morza terytorialnego od granicy z Niemcami do granicy z Rosją wynosi 440 km. Obszarem oddziaływania małych portów morskich od strony wody są, w zależności od wielkości i istniejących funkcji gospodarczych portu, głównie obszary morskie Rzeczypospolitej Polskiej i obszary południowego Bałtyku. Zgodnie z ustawą, są to morskie wody wewnętrzne (2005 km<sup>2</sup>), morze terytorialne (8682 km<sup>2</sup>) i wyłączna strefa ekonomiczna (22 634 km<sup>2</sup>)<sup>156</sup>. Obszary morskie Rzeczypospolitej Polskiej są głównym obszarem wykorzystywanym przez użytkowników małych portów morskich. Od strony lądu za główny obszar oddziaływania małych portów morskich należy przyjąć miejscowości i gminy, na terenie których jednostki te funkcjonują. W ujęciu administracyjnym z wybrzeżem morskim lub wybrzeżem morskich wód wewnętrznych graniczy 37 gmin znajdujących się w 14 powiatach oraz 6 miast na prawach powiatu. Te jednostki administracyjne są częścią trzech województw: zachodniopomorskiego, pomorskiego i warmińsko-mazurskiego<sup>157</sup>.

Istnienie oraz funkcjonowanie współczesnego portu morskiego oznacza dla jego otoczenia angażowanie wielu czynników na różnorodnych płaszczyznach. Port morski stanowi skomplikowany węzeł techniczno-organizacyjny i przestrzenny, w którym funkcjonuje wiele odrębnych podmiotów gospodarczych o zdywersyfikowanym przedmiocie działania, odmiennych interesach i ambicjach<sup>158</sup>. W istocie mały port morski stanowi strukturę o podstawowym znaczeniu dla gospodarki lokalnej<sup>159</sup>. Terytorialny zakres oddziaływania małego portu jest trudny do dokładnego określenia, utożsamiany jest najczęściej z obszarem gminy. W przypadku większych struktur portowych często wykracza poza obszar gmin portowych<sup>160</sup>.

Oddziaływanie portu może przybierać formy bezpośrednią oraz pośrednią. Bezpośrednia forma związana jest z głównymi aspektami działalności portu, do których

---

<sup>156</sup> Ustawa o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej (Dz. U. 1991 nr 32, poz. 131).

<sup>157</sup> Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. nr 96, poz. 603).

<sup>158</sup> H. Ćwikliński, G. Pawłowski, Uwarunkowania roli i znaczenia portów morskich w rozwoju regionalnym, „Czas Morza” 1 (8), wrzesień 1997, s. 18.

<sup>159</sup> W. Szczurek, Działalność gospodarcza gmin w portach morskich, Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 79.

<sup>160</sup> J. Miszczuk, Problemy małych i średnich portów z punktu widzenia administracji państwowej [w:] Małe porty morskie oraz ich otoczenie lokalne i regionalne, XV Sejmik Morski, Wyd. FOKA, Szczecin 1999, s. 67-74.

należy zaliczyć połowy, przewozy pasażerskie, przeładunek<sup>161</sup>. Jest ona łatwa do określenia, a działalność związana z oddziaływaniem portu z reguły mieści się w granicach administracyjnych portu. Pośrednia forma stanowi uzupełnienie formy bezpośredniej, jest mniej uchwytne i policzalna. Pośrednie oddziaływanie portu wybiega daleko poza jego granice<sup>162</sup>. Lokalizacja podmiotów realizujących pośrednie sfery działalności może znajdować się poza obszarem portu. W tym przypadku port, a szczególnie jego infrastruktura nie jest niezbędna do podjęcia działalności. Formy bezpośrednia i pośrednia są komplementarne i wzajemnie się uzupełniają.

Małe porty i przystanie morskie są potencjalnie jednym z ważnych czynników aktywizacji społeczno-gospodarczej małych miast i gmin morskich, a nawet ich otoczenia regionalnego. Wynika to z możliwości rozwinięcia w tych strukturach różnych rodzajów działalności, wykorzystując walory ich położenia na styku morza i lądu. Port morski, jako obszar intensywnej działalności gospodarczej, sprzyja przyciąganiu kapitału z zewnątrz i lokowaniu na jego obszarze inwestycji. Taki aspekt zależności rozwoju lokalnego gminy i portu morskiego wskazywać winien na konieczność znoszenia ograniczeń dla przedsiębiorczości oraz wspierania inicjatyw, które podnosiłyby jakość infrastruktury zaplecza portu, zwłaszcza infrastruktury transportowej. Zachodzi tu sytuacja sprzężenia zwrotnego: pobudzenie aktywności portów przez przyciąganie inwestycji wpływa na rozwój portu i jego otoczenie, zaś rozwój portu i otoczenia portowego tworzy w istocie lepsze warunki dla dalszych inwestycji portowych.

Małe porty morskie ze względu na niewielkie rozmiary przestrzenne, niską wartość majątku, a także ograniczony zakres oddziaływania na otoczenie, cechują się charakterem lokalnym, co znacznie ogranicza realną możliwość istniejących instrumentów prawnych. Jednak małe porty i przystanie morskie mają znaczący wpływ na gospodarczą aktywizację gmin, na obszarach na których są zlokalizowane, wpływając również na rozwój regionu<sup>163</sup>. Porty morskie niemające podstawowego znaczenia dla gospodarki narodowej, aby sprawnie i efektywnie wykorzystać możliwości rozwojowe, muszą funkcjonować jako system wzajemnie uzupełniających się elementów. Mogą stać

---

<sup>161</sup> K. Misztal, S. Szwankowski, Organizacja i eksploatacja portów morskich, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, s. 11, 23.

<sup>162</sup> I. Dunin-Kwinta, Wielowariantowy model redukcji nakładu połowowego z uwzględnieniem skutków społecznych w rejonach nadmorskich [w:] Wybrane zagadnienia wspólnej polityki rybackiej w Unii Europejskiej. Potrzeby i możliwości adaptacji wspólnej polityki rybackiej przez polską gospodarkę rybną (ze szczególnym uwzględnieniem rybołówstwa bałtyckiego), red. J. Zieziula, Ekspert SITR, Koszalin 2000, s. 49.

<sup>163</sup> J. Neider, Polskie porty morskie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 120-125.

się faktycznymi centrami gospodarczymi w swoim regionie, posiadającymi dużą siłę oddziaływania gospodarczego, jednak osiągnięcie takiego efektu wymaga wsparcia ze strony administracji lokalnej, regionalnej i centralnej.

## 2.2. Funkcje małych portów morskich

W procesie aktywizacji małych portów za punkt wyjścia przyjmuje się możliwość lokalizacji w nich tych funkcji gospodarczych, dla których istnieją korzystne uwarunkowania i rozwijanie których przyniesie efekty zarówno samemu portowi, jak i lokalnemu środowisku oraz regionowi<sup>164</sup>. Podstawą funkcjonowania małych portów morskich jest zatem realizacja ich podstawowych funkcji<sup>165</sup>. Małe porty o znaczeniu regionalnym, jak i lokalnym, mogą realizować wszystkie funkcje występujące w portach morskich, tj.<sup>166</sup>:

- funkcję turystyczno-rekreacyjną, wiążącą się z obsługą pasażerskiego ruchu wycieczkowego oraz statków pasażerskich, jednostek żeglugi przybrzeżnej, jachtingu, jak również różnych form uprawiania sportów wodnych i rekreacji nadmorskiej (surfing), a także aktywnych form wypoczynku związanych z wykorzystaniem akwenów morskich i zalewowych<sup>167</sup>;
- funkcję zaplecza rybołówstwa bałtyckiego – przybrzeżnego i zalewowego, obejmującą przeladunek, magazynowanie i przetwórstwo rybne, a także ekspedycje ryb i przetworów na zaplecze lokalne, krajowe i międzynarodowe, obsługę stacjonujących w portach kutrów i łodzi rybackich oraz ich załóg;
- funkcję handlową - obejmującą usługi związane z fizycznym manipulowaniem ładunkami znajdującymi się w portach, np. długoterminowym składowaniem, sortowaniem, rzeczoznawstwem, kontrolą, przepakowywaniem, itp., a także transakcjami kupna i sprzedaży oraz reekspoztem, dokonywanymi wobec ładunków znajdujących się w portach przez przedsiębiorstwa eksportowo-importowe w połączeniu z operacjami bankowymi, ubezpieczeniowymi, usługami prawnymi, zaopatrywaniem jednostek pływających w paliwo, itp.;

---

<sup>164</sup> K. Misztal, Porty lokalne biegunami wzrostu gospodarczego..., op. cit., s. 8.

<sup>165</sup> W. Ściana, Współzależność sukcesów ekonomicznych małych portów morskich i turystyki morskiej a rozwój lokalny, Turystyka we współczesnej gospodarce, Praca zbiorowa pod red. Włodzimierza Delugi, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2009, s. 156.

<sup>166</sup> G. Leśniewski (red.), op. cit., s. 83.

<sup>167</sup> Strategia rozwoju małych portów morskich polskiego wybrzeża..., op. cit., s. 18.

- funkcję przemysłową - obejmującą usługi przemysłowo-środowiskowe związane ze statkiem (przemysł budowy i remontu małych statków) oraz związane z ładunkiem, zwiększające wartość produktu pierwotnego, a także usługi środowiskowe związane z eksploatacją urządzeń niezbędnych do ochrony środowiska portowo-przemysłowego;
- funkcję społeczną - związaną z potrzebami w zakresie organizacji czasu wolnego użytkowników portów jak i społeczności lokalnej;
- funkcję miastotwórczą, regionotwórczą i regionalną;
- funkcję transportową - związaną z przeładunkami towarów, ich magazynowaniem oraz usługami manipulacyjno - uszlachetniającymi; w małych portach usługi przeładunkowo-składowe związane są zarówno z obsługą towarów przemieszczanych przez te porty w relacjach międzynarodowych (bałtyckich, przygranicznych) - obrotach polskiego handlu zagranicznego realizowanych drogą morską, jak i w relacjach krajowych – obsłudze towarów przemieszczanych między różnymi małymi portami a także między małymi portami a dużymi portami aglomeracji gdańskiej czy szczecińskiej.

Zdynamizowanie rozwoju małych portów morskich w Polsce i ich włączenie do procesu wzrostu gospodarczego miast i regionów nadmorskich, sprowadza się do potrzeby aktywizacji rozwoju wszystkich funkcji gospodarczych. Odbywa się to na bazie zasobów, jakimi dysponują porty morskie oraz ich szeroko rozumianych powiązań z bliższym i dalszym otoczeniem<sup>168</sup>.

Funkcja turystyczna gospodarki morskiej jest widoczna w całym pasie polskiego wybrzeża. Wśród czynników rozwoju turystyki nadmorskiej można wskazać warunki środowiska geograficznego, wartości krajoznawcze, a także atrakcyjność zagospodarowania miejscowości nadmorskich. Położenie geograficzne małych struktur portowych wskazuje, że mogą one być ważnym ogniwem zarówno w obsłudze, jak i w stymulacji rozwoju turystyki oraz wypoczynku w całym regionie obszaru morskiego. Są one bowiem usytuowane w rejonach o wysokich walorach przyrodniczych. W pasie nadmorskim morze, plaża i specyficzny klimat tworzą korzystne warunki bioklimatyczne dla lecznictwa uzdrowiskowego i różnorodnych form aktywnego i pasywnego

---

<sup>168</sup> A. S. Grzelakowski, *Formy i kierunki aktywizacji rozwoju małych portów morskich w UE [w:] Dwa lata Polski Morskiej w Unii Europejskiej, XXII Sejmik Morski Świnoujście – Ystad, Zeszyty Morskie 2007, s. 95-105.*



wypoczynku<sup>169</sup>. Miasta portowe i wybrzeża są także miejscem licznych kongresów, wystaw, konferencji czy imprez artystycznych, rozrywkowych i sportowych o krajowym i międzynarodowym zasięgu oddziaływania. Zagospodarowanie turystyczne (infrastruktura turystyczna) jest, obok walorów turystycznych i stopnia dostępności komunikacyjnej, elementem atrakcyjności turystycznej. Do tej grupy obiektów należą urządzenia turystyczne, które zabezpieczają turystom przyjeżdżającym na wypoczynek możliwość korzystania z uroków wybranego przez nich miejsca<sup>170</sup>.

Rozwój kwalifikowanej bazy obsługi turystyki morskiej, jachtingu i innych sportów wodnych może następować poprzez lepsze wykorzystanie istniejących obiektów hydrotechnicznych małych portów i przystani, bądź ich rozbudowę, połączoną z szerszą aktywizacją zaplecza portów dla lokalizacji bazy obsługi technicznej, lądowych miejsc postojów dla jachtów i urządzeń socjalnych. Naturalne walory położenia geograficznego większości portów i przystani zachęcają do rozwijania żeglugi pasażerskiej. W wielu portach (np. w Dziwnowie, Kamieniu Pomorskim, Wolinie, Łebie, Ustce) po okresie dekonstrukcji na początku lat 90. XX w. następuje stopniowe odradzanie się w różnych formach żeglugi pasażerskiej. Rejsy morskie mogą mieć charakter jedno- lub kilkugodzinnych rejsów spacerowych w strefie przybrzeżnej do jedno lub nawet wielodniowych wycieczek po wodach morskich i wodach śródlądowych, mogą być połączone ze zwiedzaniem pobliskich portów polskich, niemieckich, rosyjskich, skandynawskich i republik bałtyckich. Trzeba także odnotować, iż turystykę morską charakteryzuje stosunkowo krótki, bo trwający 2 – 3 miesiące sezon letni. W miarę modernizacji hotelarstwa, polegającej na przystosowaniu go do eksploatacji całorocznej, pojawiają się możliwości wydłużenia sezonu turystycznego. Może temu służyć otwarcie ku rynkowi licznej sieci pensjonatów przyzakładowych, które nie tylko na wybrzeżu nie są w pełni wykorzystane poza sezonem letnim. Inną cechą turystyki nadmorskiej jest jej przestrzenna nadmierna koncentracja, głównie w miastach portowych wybrzeża morskiego, stanowiących atrakcję turystyczną.

Obok funkcji turystycznej podstawową sferą działalności małych portów morskich jest funkcja obsługi rybołówstwa, co związane jest z ich lokalizacją i wielkością. Rybołówstwo bałtyckie posiada dobrze rozwiniętą sieć małych portów

---

<sup>169</sup> G. Leśniewski (red.), op. cit., s. 84.

<sup>170</sup> I. Bąk, B. Szczecińska, Przestrzenne zróżnicowanie obszarów wiejskich w Polsce pod względem atrakcyjności turystycznej oraz wykorzystania bazy noclegowej, Obszary wiejskie, wielofunkcyjność, migracje, nowe wizje rozwoju, Studia KPZK, nr 172, 2016, s. 49-50.

i przystani rybackich, które zapewniają stacjonującej w nich flocie kutrowej oraz łodziowej dobre warunki schronienia, postoju i obsługi technicznej. Rybołówstwo w małych portach postrzegane jest jako ważny czynnik aktywizacji gmin nadmorskich. Problemy rybołówstwa, stanowiącego jeden z głównych elementów działalności gospodarczej, a także kulturowej w małych gminach portowych, uważane są za niezwykle ważne dla samorządów lokalnych. Poza tworzeniem podstaw ekonomicznej egzystencji dużej liczby mieszkańców gmin, rybołówstwo postrzega się jako czynnik integrujący lokalne społeczności, w naturalny sposób tworzący wspólnoty gminne.

Wpływ funkcji handlowej portów morskich na rozwój lokalny oddziaływać może na sferę gospodarki umiejscowioną w samym porcie, sferę umiejscowioną w gminie portowej i sferę umiejscowioną poza portem i gminą portową, lecz w ich bezpośrednim otoczeniu<sup>171</sup>. Funkcja handlowa ma znaczenie dla tych portów, które spełniają określone warunki o charakterze geograficznym i ekonomicznym, a mianowicie<sup>172</sup>:

- są dogodnie umiejscowione, przeważnie na skrzyżowaniu dróg handlu morskiego,
- posiadają sieć połączeń żeglugowych z innymi portami,
- posiadają odpowiednie urządzenia przeładunkowe i składowe,
- dysponują różnymi udogodnieniami natury celnej, przez co należy rozumieć określone ograniczenia lub wręcz eliminację utrudniających obrót handlowy formalności celnych i wynikających z tego tytułu dodatkowych kosztów; chodzi tu np. o obecność w portach stref wolnocłowych i wolnych obszarów celnych,
- dysponują różnymi udogodnieniami natury ekonomicznej, przez co należy rozumieć zachęcanie podmiotów gospodarczych zajmujących się działalnością handlową do lokowania się i inwestowania w portach,
- w ich bezpośrednim otoczeniu, lub wręcz w samych portach, funkcjonują przedsiębiorstwa i instytucje wyspecjalizowane w przygotowaniu oraz realizacji transakcji handlowo-finansowych,
- w bliższym i dalszym otoczeniu portów panuje korzystny klimat dla przedsiębiorczości lokalnej i regionalnej, co przejawia się między innymi w funkcjonowaniu instytucji wyspecjalizowanych w kreowaniu i wspieraniu aktywności gospodarczej w środowisku lokalnym i regionalnym,

---

<sup>171</sup> W. Szczurek, op. cit., s. 112.

<sup>172</sup> D. Waldziński, Miejsce i rola samorządów lokalnych w polskiej polityce morskiej, Wyd. Politechnika Gdańska, Gdańsk 1999, s. 114.

- w bliższym i dalszym otoczeniu portów znajduje się odpowiednia infrastruktura techniczna, komunalna i transportowa, ale również społeczna i otoczenia gospodarki,
- w bliższym i dalszym otoczeniu portów są kultywowane tradycje i tożsamość kulturowa sprzyjająca aktywności gospodarczej związanej z handlem, a zwłaszcza handlem morskim.

W małych portach angażujących się w obsługę przeładunkowo-składową ładunków oraz w obsługę ruchu pasażerskiego o zasięgu międzynarodowym należy się liczyć z ograniczonym rozwojem funkcji handlowej jako komplementarnej do funkcji transportowej. Realizacja tej funkcji w Kołobrzegu, Darłowie, Ustce, czy Elblągu, a także w portach w Stepnicy czy Nowym Warpnie polegać będzie na operacjach związanych z fizycznym manipulowaniem ładunkami znajdującymi się w portach (składowaniem długoterminowym, sortowaniem, przepakowywaniem, rzeczoznawstwem i kontrolą), transakcjami kupna-sprzedaży oraz ewentualnie reeksportem (dokonywanym wobec ładunków znajdujących się w portach w połączeniu z operacjami bankowymi, ubezpieczeniowymi) oraz zaopatrywaniem statków w paliwo i świadczeniem innych usług zaopatrzeniowych<sup>173</sup>.

Porty morskie będące ośrodkami działalności transportowej i handlowej, stwarzają jednocześnie korzystne warunki do lokalizacji na ich terenach lub w ich bezpośrednim otoczeniu, tzw. „przemysłu portowego”. Wytwarzane tam produkty mogą być następnie eksportowane drogą morską, co w znacznym stopniu przyczynia się do redukcji kosztów transportu lądowego.

W obrębie portu, ze względu na wysoką rentę gruntową i ograniczoność arealów przydatnych dla funkcji magazynowo-składowej i przemysłowej, oraz szczególne walory rekreacyjne i krajobrazowe małych miast portowych, lokalizować się powinno jedynie taki przemysł, który wymaga bezpośredniego dostępu do nabrzeży portowych (np. przemysł stoczniowy) lub taki, który wiąże się z obróbką i uszlachetnianiem ładunków przechodzących przez port (zwłaszcza w imporcie). Stąd założyć można, iż zlokalizowane tu będą obiekty takie, jak zakłady produkcji palet drzewnych, tartaki i inne. Pozostałe obiekty przemysłowe, ze względu na ceny gruntów i dostępną siłę roboczą powinny być lokowane raczej w pobliżu większych miast obsługiwanych przez małe porty (Wejherowo, Lębork, Słupsk, Sławno, Koszalin, Gryfice). W niektórych

---

<sup>173</sup> G. Leśniewski (red.), op. cit., s. 90.

przypadkach warto by rozważyć utworzenie nowych, bądź rozszerzenie istniejących specjalnych stref gospodarczych. Przykładem może tu być ekspansja energetyki wiatrowej i rozbudowa farm wiatrowych. Do realizacji inwestycji w morskie farmy wiatrowe niezbędne są tereny inwestycyjne pod zakłady przemysłowe. Rozwój energetyki wiatrowej wymagać bowiem będzie rozbudowanego zaplecza portowego. Niezbędne będą nie tylko miejsca produkcji, montażu, składowania elementów wiatraków ale także zaplecza socjalno-biurowe dla grup projektowych i flot technicznych. Morska energetyka wiatrowa jest jednym z najszybciej rozwijających się sektorów energetyki w Europie<sup>174</sup>.

Należy zaznaczyć, iż zmienia się dynamika funkcji przemysłowej w portach. Znaczenie tej funkcji zaczyna maleć, w szczególności w tych krajach gdzie następuje zmiana charakteru gospodarki z industrialnego na postindustrialny. Widoczne jest to także w małych portach morskich polskiego wybrzeża. Wśród przyczyn częściowej degradacji funkcji przemysłowej znajdują się: wzrost znaczenia funkcji handlowo-usługowych, hotelarskich i mieszkaniowych, ograniczenia środowiskowe (Natura 2000), brak rozwiniętej funkcji przemysłowej w przeszłości, upadek krajowego przemysłu okrętowego. Przyszłość funkcji przemysłowej małych portów morskich może być oparta o nowe aktywności gospodarcze, czego przykładem jest już wspomniana energetyka wiatrowa.

Związaną z funkcjonowaniem portów morskich problematykę społeczną można rozpatrywać w kategoriach kulturotwórczych, identyfikacji społeczności lokalnych z miastem i gminą, edukacyjnych oraz innych, będących konsekwencją otwarcia się miast i gmin na turystykę, a co za tym idzie kontaktami międzynarodowymi bądź nauką języków obcych. Identyfikacja społeczności lokalnych przejawia się w kształtowaniu pozytywnych więzi społecznych, np. patriotyzmu lokalnego, zaś kategoria edukacyjna związana jest z wychowaniem morskim i kreowaniem przedsiębiorczości lokalnej<sup>175</sup>.

Porty lokalne definiują zazwyczaj swoje najbliższe otoczenie w kategoriach miasta lub gminy. Większość małych portów to organizmy o długiej, wspólnej historii miasta i portu, w którym to port był często elementem miastotwórczym<sup>176</sup>. Funkcja miastotwórcza przejawia się poprzez wpływ systemu portowego na powstawanie, rozwój

---

<sup>174</sup> Przyszłość morskiej energetyki wiatrowej w Polsce, Raport Polskiego Stowarzyszenia Energetyki Wiatrowej, maj 2019, s. 22.

<sup>175</sup> D. Waldziński, op. cit., s. 116.

<sup>176</sup> K. Luks, op. cit., s. 199.

i kształt ośrodków miejskich. W wymiarze ekonomicznym, funkcja ta wyraża się tworzeniem nowych miejsc pracy, przedsiębiorstw, inwestycji, wzrostem dochodów oraz obrotów finansowo-gospodarczych. Funkcja regionotwórcza z kolei postrzegana jest poprzez rozwój stosunków ekonomicznych w regionie, pobudzany przez procesy dokonywane w porcie morskim. Natomiast funkcję regionalną rozumieć można jako obsługę istniejącego i ukształtowanego już regionu przez port i jego otoczenie<sup>177</sup>. To powoduje napływ ludności, ożywia budownictwo, w tym mieszkaniowe. W wyniku tych procesów miejscowości portowe przekształcają się w miasta liczące coraz większą liczbę mieszkańców i obejmujące coraz większy obszar.

Ze względu na pełnione funkcje, małe porty morskie niewątpliwie przyczyniają się do rozwoju miast i regionów nadmorskich. Wiąże się to z faktem, iż porty stanowią bardzo duży rynek pracy. Popyt na pracę określa rolę funkcji miastotwórczej i regionotwórczej. Rozwój portu wymaga udziału miasta, tym samym rozwój miasta uzależniony jest od działalności i funkcjonowania portu. Udział miasta w rozwoju portu można określić jako możliwości terenowe, techniczne i naukowe dostarczane portowi. Symbioza miasta i portu to warunek zrównoważonego rozwoju i konkurencyjności małych portów morskich.

Funkcja transportowa jest związana głównie z przeładunkiem towarów. W procesie transportowym, na trasie od dostawcy do odbiorcy, przeładunek towarów w porcie może występować w fazie początkowej, końcowej lub pośredniej (tranzyt). Na funkcję transportową portu morskiego składają się więc następujące, ściśle powiązane ze sobą czynności, a mianowicie<sup>178</sup>:

- transfer ładunku, czyli jego przemieszczanie z jednego środka transportu na drugi,
- przeładunek, załadunek, wyładunek oraz rozmieszczanie ładunku w środku transportu lub miejscu składowania za pomocą odpowiednich zmechanizowanych urządzeń.

W małych portach usługi przeładunkowo-składowe związane są nie tylko z obsługą towarów przemieszczanych w relacjach międzynarodowych, ale także krajowych. Na funkcję przeładunkowo-składową składa się delimitacja potencjalnego

---

<sup>177</sup> H. Ćwikliński, G. Pawłowski, op. cit., s. 19.

<sup>178</sup> D. Waldziński, op. cit., s. 114.

zaplecza i przedpola portów<sup>179</sup> oraz identyfikacja potencjalnych ładunków w obrotach małych portów. Delimitacja potencjalnego zaplecza i przedpola portów to przede wszystkim określenie zasięgu zaplecza oraz określenie zasięgu przedpola.

Określenie zasięgu zaplecza oznacza, że podstawowym kryterium limitującym możliwość pozyskania ładunków przez małe porty jest dystans czasowy między źródłem ich pozyskania i portem. Ładunki pochodzące z odległych i trudno dostępnych komunikacyjnie terenów, między innymi ze względu na niskie parametry dróg, przesyłane będą raczej przez duże polskie porty. Stąd, wyznacznikiem zasięgu zaplecza portu będą jego powiązania komunikacyjne z otoczeniem, zwłaszcza te o przebiegu południkowym.

Przebieg tras kolejowych i drogowych na zachód od linii Wisły wyznaczają trzy strefy ciężenia zaplecza, usytuowane w przybliżeniu równolegle do linii brzegowej. Obszar najbliższy portom, należący do bezpośredniego zaplecza, ograniczony jest trasą kolejową i w przybliżeniu pokrywającą się z nią drogą kołową (poza odcinkiem Koszalin-Karlino - Nowogard - Goleniów - Szczecin), gdzie trasa kolejowa odchyła się na południe w stosunku do przebiegu drogi kołowej: Szczecin - Stargard Szczeciński - Białogard – Koszalin - Sławno - Słupsk - Wejherowo. Następny pas wyznacza linia: Tczew - Chojnice - Człuchów - Szczecinek - Czaplinek - Złocieniec - Drawsko Pomorskie - Stargard Szczeciński - Szczecin. Trzeci pas ciężenia, niewielkich już raczej wpływów o charakterze sporadycznym, przebiega przez: Bydgoszcz - Nakło - Piłę - Krzyż Wielkopolski - Gorzów Wielkopolski - Kostrzyn. Dla portów Zalewu Wiślanego (w tym przypadku chodzi głównie o port Elbląg) na podstawie przebiegu połączeń komunikacyjnych określić można dwie strefy ciężenia zaplecza. Pierwszą określa trasa kolejowa: Elbląg - Braniewo, drugą: Malbork – Iława – Ostróda - Olsztyn - Lidzbark Warmiński - Bartoszyce. Z punktu widzenia administracyjnego zasięg małych portów określić można w przybliżeniu przebiegiem południowych granic województw: zachodniopomorskiego, pomorskiego i warmińsko-mazurskiego.

Określenie zasięgu przedpola wynika z dystansu pływania oraz wielkości statków mogących zawijać do małych portów polskich. Oznacza, iż ich bezpośrednie przedpole ograniczać się będzie do obszarów nadbrzeżnych państw bałtyckich, takich jak: Szwecja, Litwa, Rosja, Niemcy i Dania. Przedpole może być stosunkowo łatwo rozszerzone

---

<sup>179</sup> K. Kraśnicka, Aspekt funkcjonalno-przestrzenny strategii rozwoju małych portów morskich polskiego wybrzeża, [w:] Strategia rozwoju małych portów morskich polskiego wybrzeża, pod red. A. S. Grzelakowskiego, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2005, s. 29-33.

o państwa takie jak Holandia, Norwegia oraz Finlandia, Estonia, Łotwa. Wymaga to jednak uruchomienia stałej żeglugi kabotażowej, funkcjonującej na zasadzie promu zbierającego ładunki z kolejnych portów wzdłuż polskiego wybrzeża. Ładunki trafiałyby bądź to bezpośrednio do portów docelowych (np. Rostock, Kopenhaga, Malmo) lub też do portów polskich o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej i stamtąd eksportowane byłyby dalej. Być może warto byłoby rozważyć przewóz ładunków w systemie ro-ro. Transport tym systemem wymaga stosunkowo niewielkich nakładów na budowę i utrzymanie infrastruktury oraz powoduje jednocześnie możliwość przepływu ładunków przez miasto z ograniczeniem konieczności jego składowania na terenie portu. Taki system prowadzić może do rozwoju większych miast na zapleczu portów (jeżeli zlokalizowane będą w nich zakłady przetwórstwa, usługi okołoportowe, centra dystrybucyjne) kosztem rozwoju funkcji składowej i przemysłowej w małych miastach portowych. Niewątpliwie pozytywnym aspektem takiej sytuacji jest możliwość pełnego wykorzystania terenów portowych i przyportowych małych miast do obsługi funkcji turystycznej.

Drugim istotnym elementem funkcji przeładunkowo-składowej jest identyfikacja potencjalnych ładunków w obrotach małych portów, która wiąże się z koniecznością określenia potencjału gospodarczego zaplecza i przedpola. Zarówno w przypadku przedpola jak i zaplecza rozróżnia się przede wszystkim ładunki drobnicowe w małych partiach (m. in. ładunki skonteneryzowane) oraz ładunki masowe pochodzące z najbliższego zaplecza a transportowane głównie na bezpośrednie przedpole. Do głównych ładunków w eksporcie zalicza się płody rolne, w tym w szczególności żywność ekologiczną (ziemniaki, zboża, rzepak, owoce, mięsa, wyroby drobiarskie), pasze i kiszonki, surowce leśne głównie drewno (drewno kominkowe, tarcica, papierówka, kłody, drewno budowlane), surowce mineralne (torfy, żwiry, piaski, szkliva), nawozy sztuczne i naturalne. Małe i średnie firmy najczęściej eksportują drogą morską produkty przetwórstwa drzewnego (np. płyty pilśniowe i paździerzowe), przemysłu meblarskiego, stolarki budowlanej (np. profile budowlane, okienne, drzwi), przetwórstwa produktów spożywczych (np. wyroby mleczarskie, wędliniarskie, oleje roślinne, przetwory owocowo-warzywne) oraz przemysłu obuwniczego i skórzanego. Główne ładunki w imporcie to kruszywa (kamień, tłuć), gaz i paliwa, pasze i dodatki paszowe (wapno rolnicze, śruta sojowa), nawozy sztuczne i naturalne, drewno, półprodukty do produkcji przemysłowej oraz ładunki wielkogabarytowe.

W małych portach morskich polskiego wybrzeża wszystkie wyżej wymienione funkcje rozwinęły się w różnym stopniu. Obiekty te są bowiem bardzo zróżnicowane w sensie funkcjonalno-przestrzennym i techniczno-produkcyjnym, i w zasadzie poprzez to często zupełnie nieporównywalne. Niedorozwój niektórych funkcji gospodarczych (np. przemysłowej czy handlowej, a niekiedy także podstawowej dla nich funkcji transportowej) jest nie tylko zasadniczym przejawem słabości małych portów morskich, ale i główną barierą ich dalszego rozwoju. Przyczyny tego zjawiska tkwią w licznych i różnorodnych ograniczeniach występujących zarówno w ich sferze regulacyjnej, jak i realnej oraz uwarunkowaniach zewnętrznych. Aktywizacja tych funkcji, rozwój których wzajemnie się warunkuje, dając możliwość uzyskania w długim horyzoncie czasu efektu synergii tak dla samego portu, jak też miasta i regionu, powinna stanowić zatem jeden ze strategicznych celów rozwoju tych obiektów - tak w wymiarze lokalnym, jak i regionalnym oraz krajowym<sup>180</sup>.

### **2.3. Modele organizacji i zarządzania małymi portami morskimi**

Podstawowym aktem prawnym regulującym funkcjonowanie portów morskich w Polsce jest Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich, zwana również ustawą portową<sup>181</sup>. Model zarządzania portami morskimi kreują także takie akty prawne jak<sup>182</sup>: Ustawa z dnia 4 września 2008 roku o ochronie żeglugi i portów morskich<sup>183</sup>, Ustawa z dnia 12 września 2002 roku o portowych urządzeniach do odbioru odpadów oraz pozostałości ładunków ze statków<sup>184</sup>, Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami<sup>185</sup>. Wykaz dokumentów regulujących funkcjonowanie portów morskich w Polsce prezentuje Tabela 5.

---

<sup>180</sup> A. S. Grzelakowski, op. cit., s. 13-14.

<sup>181</sup> Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz. U. 1997 nr 57, poz. 44).

<sup>182</sup> J. Młynarczyk, Ze studiów nad prawnym modelem zarządzania polskimi portami morskimi, „Gdańskie Studia Prawnicze”, Tom XXXII, Gdańsk 2014, s. 287-296.

<sup>183</sup> Ustawa z dnia 4 września 2008 roku o ochronie żeglugi i portów morskich (Dz. U. nr 171, poz. 1055).

<sup>184</sup> Ustawa z dnia 12 września 2002 roku o portowych urządzeniach do odbioru odpadów oraz pozostałości ładunków ze statków (Dz. U. nr 166, poz. 1361).

<sup>185</sup> Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. nr 115, poz. 741).



**Tabela 5.** Wykaz dokumentów regulujących funkcjonowanie portów morskich w Polsce

<b>Wykaz dokumentów regulujących funkcjonowanie portów morskich</b>	
<b>dokumenty rangi krajowej</b>	<p>Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz. U. z 2017 r. poz. 1933).</p> <p>Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2018r. poz. 1307).</p> <p>Ustawa z dnia 21 marca 1991 r. o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej (Dz. U. z 2017 r. poz. 2205, ze zm.).</p> <p>Ustawa z dnia 4 września 2008 roku o ochronie żeglugi i portów morskich (Dz.U. z 2008 r. Nr 171, poz. 1055).</p> <p>Ustawa z dnia 18 września 2001 r. – Kodeks morski (Dz. U. z 2016 r. poz. 66, ze zm.).</p> <p>Ustawa z dnia 18 sierpnia 2011 r. o bezpieczeństwie morskim (Dz. U. z 2018 r. poz.181).</p> <p>Ustawa z dnia 12 września 2002r. o portowych urządzeniach do odbioru odpadów oraz pozostałości ładunkowych ze statków (Dz. U. Nr 166, poz. 1361, ze zm.).</p> <p>Ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o ustanowieniu programu wieloletniego „Program ochrony brzegów morskich” (Dz. U. z 2016 r. poz. 678).</p> <p>Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami.</p> <p>Polityka morska Rzeczypospolitej Polskiej do 2020 r. (z perspektywą do 2030 r.)”, przyjęta uchwałą Nr 33/2015 Rady Ministrów z dnia 17 marca 2015 r.</p> <p>„Strategia rozwoju portów morskich do 2015 roku”, przyjęta uchwałą Nr 292/2007 Rady Ministrów z dnia 13 listopada 2007 r.</p> <p>„Strategia rozwoju transportu do 2020 r. (z perspektywą do 2030 r.)”, przyjęta uchwałą Nr 6 Rady Ministrów z dnia 22 stycznia 2013 r.</p> <p>Dokument Implementacyjny do Strategii rozwoju transportu do 2020 r. (z perspektywą do 2030 r.), przyjęty przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju w październiku 2014r.</p> <p>Program rozwoju polskich portów morskich do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) opracowany przez Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej.</p>
<b>Dokumenty rangi regionalnej</b>	<p>„Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020”, przyjęta uchwałą Nr XLII/482/10 Sejmiku Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 22 czerwca 2010 r.</p> <p>„Strategia Rozwoju Sektora Transportu Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020”, przyjęta uchwałą Nr 221/10 Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 22 lutego 2010 r.</p> <p>„Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020”, przyjęta uchwałą nr 458/XXII/12 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 24 września 2012 r.</p> <p>„Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025” przyjęta 25 czerwca 2013 r. przez Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego.</p>

Zródło: opracowanie własne na podstawie Rozwój średnich i małych portów w Polsce, Informacja o wynikach kontroli, Najwyższa Izba Kontroli, Delegatura w Gdańsku, Warszawa 2018, s. 77-79.

Wśród strategicznych dokumentów wyższego rzędu, w których ujęto małe porty morskie można wymienić: Strategię rozwoju portów morskich do roku 2015 przyjętą w 2007 roku przez Ministerstwo Gospodarki Morskiej, Program rozwoju polskich portów morskich do roku 2020 przyjęty w 2013 roku przez Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Dokument implementacyjny do strategii rozwoju transportu do roku 2020 wydany w 2014 roku przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju. Do kluczowych dokumentów o zasięgu regionalnym i lokalnym należy z kolei zaliczyć: Strategię rozwoju gospodarki morskiej województwa

zachodniopomorskiego do roku 2015, Strategię rozwoju województwa zachodniopomorskiego przyjętą w 2010 przez Sejmik Województwa Zachodniopomorskiego oraz Strategię rozwoju województwa pomorskiego 2020<sup>186</sup>.

W związku z członkostwem Polski w Unii Europejskiej od 1 maja 2004 roku należy przybliżyć kwestię regulacji prawnych UE dotyczących tak bezpośrednio, jak i pośrednio działalności małych i średnich portów morskich, zarówno z zakresu polityki transportowej, regionalnej, konkurencji, ochrony środowiska, rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz podwyższania standardów bezpieczeństwa pracy portów<sup>187</sup>. Na szczególną uwagę zasługuje polityka transportowa UE w odniesieniu do małych i średnich portów oraz polityka portowa UE. Tabela 6 wskazuje kluczowe dokumenty oraz działania UE regulujące funkcjonowanie małych i średnich portów morskich w Polsce.

**Tabela 6.** Kluczowe dokumenty oraz działania UE regulujące funkcjonowanie małych i średnich portów morskich

Rok	Dokument/ działanie
1997	Zielona Księga o Portach i Infrastrukturze Morskiej
1998	Biała Księga o uczciwych cenach za użytkowanie infrastruktury
2001	Biała Księga, Europejska Polityka Transportowa do 2010
2001	Decyzja 1692/96 Parlamentu i Rady włączająca duże porty wspólnotowe do układu sieci TEN-T oraz Decyzja 1346/2001 rozszerzająca jej zakres
2001	Pakiet Portowy I
2004	Pakiet Portowy II
2005	Dyrektywa 2005/65/EC Parlamentu i Rady o podwyższeniu standardów bezpieczeństwa w portach
	Program rozwoju żeglugi bliskiego zasięgu
2006	Zielona Księga: W kierunku przyszłej unijnej polityki morskiej; europejska wizja oceanów i mórz
2007	Niebieska Księga zintegrowanej polityki morskiej UE
2009	Komunikat: Strategiczne cele i zalecenia w zakresie polityki transportu morskiego UE do 2018 r.

Zródło: opracowanie własne na podstawie A. Grzelakowski, M. Matczak, Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój. Wyd. AM w Gdyni, Gdynia 2012, s. 339; M. Matczak, Porty morskie w polityce transportowej Unii Europejskiej, Logistyka, nr 6, 2014, s. 879-885.

<sup>186</sup> W. Kosek, Funkcja handlowa małego portu morskiego w aktywizacji regionu na przykładzie Portu Morskiego Kołobrzeg, Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek 2019/1 (55), Szczecin 2019, s. 109-120.

<sup>187</sup> A. S. Grzelakowski, Formy i kierunki aktywizacji rozwoju małych portów morskich w UE, [w:] Dwa lata Polski morskiej w Unii Europejskiej, red. I. Kotowska, M. Pluciński, XXII Sejmik Morski, Zeszyty Morskie, Świnoujście-Ystad 2006, s. 95-105.

Regulacje i propozycje uregulowań istotnych kwestii dotyczących funkcjonowania i rozwoju portów morskich i wynikające z nich praktyczne działania UE w tym zakresie, oparte są na następujących zasadach<sup>188</sup>:

1. Swobodzie dostępu do portu i niedyskryminacji użytkownika,
2. Swobodzie świadczenia usług portowych,
3. Zapewnieniu równych i niezakłóconych warunków konkurencji tak w układzie wewnątrz-, jak i międzyportowym.

Fundamentem systemu zarządzania portami i przystaniami morskimi w Polsce jest wspomniana ustawa o portach i przystaniach morskich<sup>189</sup>. Przyjęty w tej ustawie model funkcjonowania portu polega w pierwszej kolejności na oddzieleniu funkcji zarządzania nieruchomościami gruntowymi oraz infrastrukturą portową, planowania rozwoju portów i ich rozbudowy oraz utrzymania i budowy infrastruktury portowej od działalności polegającej na świadczeniu komercyjnych usług portowych<sup>190</sup>.

Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o portach i przystaniach morskich wyróżnia dwie kategorie portów: o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej oraz pozostałe, do których zalicza małe porty i przystanie morskie. Portami o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej są w rozumieniu ustawy porty w Gdańsku, Gdyni, Szczecinie i Świnoujściu. Tworzenie i organizacja podmiotów zarządzających tymi portami określone zostały w rozdziale 4 ustawy. Ustawa odmiennie uregulowała problematykę zarządzania portami o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej oraz innych portów i przystani morskich. Ustawa szczegółowo reguluje formę organizacyjno-prawną podmiotów o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. W przypadku pozostałych struktur, wybór formy pozostawiono właściwym gminom portowym. Zwrócić należy uwagę, iż ustawa ta dała gminom nadmorskim swobodę w wyborze formuły zarządzania portami, lecz o formie organizacyjno-prawnej zarządzania takimi portami decyduje gmina, o ile grunty, na których położony jest port lub przystań morska są własnością gminy, tj. stanowi mienie komunalne<sup>191</sup>.

Komunalizacja najczęściej przejawia się w zawiązywaniu spółek prawa handlowego z różnym stopniem udziału gmin, które działalność swego przedsiębiorstwa

---

<sup>188</sup> Tamże, s. 99.

<sup>189</sup> Dz. U. 1997 nr 9 poz. 4

<sup>190</sup> Ustawa o portach i przystaniach morskich, art. 7.

<sup>191</sup> Ustawa o portach i przystaniach morskich, art. 23 ust. 1.

opierają na wykorzystaniu mienia gminnego<sup>192</sup>. Jest to pierwszy z dwóch możliwych wariantów formuły podmiotu zarządzającego poszczególnymi małymi portami i przystaniami. Wariant drugi to utrzymanie stanu dotychczasowego, tj. zarządu państwowego małych portów i przystani morskich przez dyrektora właściwego urzędu morskiego. W przypadku nie powołania podmiotu zarządzającego portem lub przystanią morską, o których mowa w art. 23 ust. 1 ustawy portowej, zarządzanie infrastrukturą portową i infrastrukturą zapewniającą dostęp do portu lub przystani morskiej należy do dyrektora właściwego urzędu morskiego.

Głównym aktem prawnym określającym zakres kompetencji Urzędów Morskich, jest ustawa z dnia 21 marca 1991 r. o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej<sup>193</sup>. Zgodnie z jej zapisami, obowiązkami Urzędów Morskich w zakresie zarządzania portami morskimi jest finansowanie infrastruktury portowej oraz zarządzanie infrastrukturą i gruntami portowymi. Ustawa nie przewiduje aktywnego zarządzania portami przez urzędy morskie, np. pozyskiwania terenów portowych planowania rozwoju portu, nie wspominając już o jego promocji oraz pozyskiwaniu użytkowników. Warto dodać, iż Dyrektor Urzędu Morskiego jest upoważniony do stanowienia oraz pobierania opłat portowych, o których mowa w art. 8 ustawy o portach i przystaniach morskich. Zaznaczyć także należy, iż taki stan rzeczy (wykonywanie zadań podmiotu zarządzającego przez dyrektora właściwego urzędu morskiego) nie jest pożądanym, gdyż - jak wykazuje praktyka - nie służy gospodarstwu rozwojowi.

Z istoty oraz charakteru działania terenowego organu administracji morskiej, jakim jest dyrektor urzędu morskiego wraz z urzędem powołanym do realizacji jego kompetencji, wynika, że może on administrować obszarami portowymi oraz prowadzić działania mające na celu ograniczenie degradacji infrastruktury portowej. Jednocześnie jednak Urzędy Morskie, jako terenowe organy administracji rządowej, które nie posiadają osobowości prawnej, nie mogą uczestniczyć ani pozyskiwać środków pochodzących m.in. z rynku kapitałowego, a także bez osobnego upoważnienia nie mogą zaciągać pożyczek, kredytów czy sięgać po inne instrumenty finansowe dostępne dla innych uczestników obrotu gospodarczego. Ten rodzaj zarządu w znaczny sposób ogranicza

---

<sup>192</sup> L. Kuźma, *Ekonomika portów polskich i polityka portowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 234-236.

<sup>193</sup> Ustawa o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej.

więc możliwość pozyskania środków koniecznych dla inwestycji, jak również służących podniesieniu jakości posiadanej infrastruktury<sup>194</sup>.

Powierzchnie lądowe poszczególnych portów niemających podstawowego znaczenia dla polskiej gospodarki (terytorium portowe) należą do gmin portowych, Skarbu Państwa i osób prywatnych. Najczęściej występuje kombinacja własności państwowej i komunalnej. Można w tej kwestii wyróżnić<sup>195</sup>:

- porty posiadające w pełni skomunalizowane tereny, do których należą Dziwnów, Stepnica, Przytór, Sierosław, Wapnica, Mrzeżyno, Karsibór;
- porty z częściowo skomunalizowanymi terenami, wśród których znajdują się m.in. Kołobrzeg, Darłowo, Ustka, Elbląg;
- porty posiadające wyłącznie grunty należące do Skarbu Państwa, takie jak: Lubin, Dźwirzyno, Rowy, Pasłęka;
- porty posiadające część gruntów należących do osób prywatnych, wśród których znajdują się Jastarnia, Krynica Morska, Police, Darłowo, Elbląg, Władysławowo, Puck.

Przyjęcie wariantu zarządu samorządowego małymi portami i przystaniami morskimi oznacza, że po doprowadzeniu do komunalizacji tych gruntów portowych, które w myśl ustawy portowej mogą być skomunalizowane, gmina ma pełną swobodę wyboru konkretnej formuły zarządu. Kryteria, jakie powinno się brać pod uwagę przy wyborze, poza tymi które wynikają z samej funkcji podmiotu zarządzającego, rysują się następująco:

- zarząd małego portu czy przystani musi zapewnić harmonijny związek portu z miastem;
- zarząd powinien mieć wystarczającą swobodę w podejmowaniu decyzji tym bardziej, że z mocy ustawy będzie on dysponował własnymi środkami finansowymi;
- zarząd musi być maksymalnie tani, aby jak największą część przychodów ze swojej działalności przeznaczać na budowę, modernizację i utrzymanie infrastruktury portowej.

---

<sup>194</sup> Studium rozwoju strategicznego małych portów i przystani morskich w województwie pomorskim, Actia Forum sp. z o. o., Gdynia 2009, s. 144.

<sup>195</sup> Program rozwoju polskich portów morskich do roku 2020..., op. cit., s. 47.

Istniejące regulacje prawne umożliwiają gminom wybór jednej z następujących form organizacyjno-prawnych zarządzania małym portem morskim czy przystanią, stanowiącymi mienie komunalne:

- utworzenie podmiotu zarządzającego portem (zarząd portu) w postaci spółki z o. o., w której 100% udziałów posiada gmina;
- utworzenie podmiotu zarządzającego portem (zarząd portu) w postaci spółki z o. o., w której wraz z gminą uczestniczą inne podmioty gospodarcze lecz gmina posiada pakiet kontrolny udziałów;
- utworzenie podmiotu zarządzającego portem (zarząd portu) w postaci zarządu menadżerskiego;
- utworzenie podmiotu zarządzającego portem w postaci pełnomocnika gminy ds. zarządzania portem;
- w przypadku, gdy gmina nie zdecyduje się na komunalizację portu, pozostawiającego, zgodnie z ustawą portową nadal w zarządzie dyrektora właściwego urzędu morskiego, możliwe jest ustanowienie przez zarząd gminy stanowiska ds. koordynowania rozwoju portu z punktu widzenia interesów gminy.

W ustawie portowej określono przedmiot działalności gminy (lub podmiotu zarządzającego portem). Są nim zadania ze sfery administracyjnej, jak również ze sfery eksploatacyjnej, od świadczenia której pobiera się opłaty. Przy tym podmiot zarządzający portem nie może bezpośrednio angażować się w inną działalność o charakterze eksploatacyjnym, ponieważ powinno być to domeną użytkowników portowych. Przedmiot działalności podmiotu zarządzającego portem zgodnie z art. 7 ustawy portowej<sup>196</sup> obejmuje:

1. Zarządzanie gruntami i infrastrukturą portową,
2. Prognozowanie, programowanie i planowanie rozwoju portu,
3. Budowę, rozbudowę, utrzymanie i modernizację infrastruktury portowej,
4. Pozyskiwanie gruntów na potrzeby rozwoju portu,
5. Świadczenie usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej.
6. Zapewnienie odbioru i unieszkodliwiania odpadów i pozostałości ładunków ze statków.

Przedmiot działalności składa się z zadań ze sfery typowo eksploatacyjnej oraz typowo administracyjnej. Do tej pierwszej zaliczamy zadania ujęte w punktach 1, 5 i 6,

---

<sup>196</sup> Ustawa o portach i przystaniach morskich.

przy czym podmiot zarządzający portem nie może realizować innych zadań ze sfery eksploatacyjnej. Natomiast zadania ze sfery typowo administracyjnej mogą wykraczać poza te wymienione w punktach 2, 3, 4. Należy dodać, iż gminy są ustawowo przygotowane do zarządzania portami, co umożliwiła im ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym<sup>197</sup>.

Istotnym warunkiem sprawnego zarządzania małym portem lub przystanią morską jest koordynacja działań pomiędzy podmiotami zarządzającymi a gminą i precyzyjne rozdzielanie zadań między tymi podmiotami w zakresie ogólnodostępnej infrastruktury portowej oraz infrastruktury miejskiej niezbędnej do prawidłowego funkcjonowania portu lub przystani. Podmioty zarządzające małymi portami i przystaniami morskimi są uprawnieni do pobierania opłat portowych<sup>198</sup>. Źródłem przychodów podmiotów zarządzających są:

- opłaty z tytułu użytkowania, najmu, dzierżawy lub innej umowy, na mocy której podmiot zarządzający oddaje w odpłatne korzystanie grunty oraz obiekty, urządzenia i instalacje portowe;
- opłaty portowe;
- przychody z usług świadczonych przez podmiot zarządzający;
- opłaty z innych tytułów.

Uzyskane przychody podmioty zarządzające małymi portami i przystaniami morskimi przeznaczają na budowę i rozbudowę, utrzymanie i modernizację infrastruktury portowej, realizację innych zadań wynikających z przedmiotu jego działalności, pokrycie jego bieżących kosztów utrzymania<sup>199</sup>. Warto zaznaczyć, iż budowa, modernizacja i utrzymanie infrastruktury zapewniającej dostęp do portów finansowane są ze środków budżetu państwa, w wysokości określonej w ustawie budżetowej<sup>200</sup>. W zakresie polityki finansowej ustawodawca ograniczył źródła dochodów zarządów portów oraz zawęził możliwości ich wydatkowania. Porty w polskim ustawodawstwie nie są więc traktowane jako podmioty gospodarcze, działające na ściśle rynkowych zasadach, jak ma to miejsce w doktrynie liberalnej. Z tego powodu porty nie są najczęściej samowystarczalne finansowo.

---

<sup>197</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. nr 16, poz. 95, ze zm.).

<sup>198</sup> Ustawa o portach i przystaniach morskich, art. 8 i 23 ust. 1.

<sup>199</sup> Ustawa o portach i przystaniach morskich, art. 9 ust. 2 i 23 ust.1.

<sup>200</sup> Rozwój średnich i małych portów morskich, Informacja o wynikach kontroli, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2018, s. 70.

Sposób zarządzania małymi portami morskimi ma bardzo istotne znaczenie w procesie ich rozwoju. Stworzenie komunalnego zarządu portu powoduje, że gmina ma większy wpływ na wykorzystanie terenów portowych, może decydować o przeprowadzeniu remontów i modernizacji oraz może występować z wnioskiem o dofinansowanie rozbudowy z funduszy unijnych<sup>201</sup>. Komunalizacja jest rozwiązaniem w pełni uzasadnionym, racjonalnym i powszechnie stosowanym w portach regionu Morza Bałtyckiego i Północnego. Oba organizmy: miejski i portowy tworzą bowiem zazwyczaj w sensie funkcjonalno-przestrzennym jednolity, względnie spójny układ gospodarczy, powiązany siecią licznych relacji ekonomiczno-finansowych i społecznych oraz przepływami towarów, usług, pracowników, strumieni informacji i wiedzy<sup>202</sup>.

Reasumując, porty morskie w Polsce traktowane są jako obiekty użyteczności publicznej, istotne składniki lokalnego oraz krajowego systemu transportowego, spełniające ważne funkcje gospodarcze. Znalazło to potwierdzenie w zapisach ustawy o portach i przystaniach morskich<sup>203</sup>, która uznała infrastrukturę portową za obiekty ogólnodostępne. Wspomniana ustawa zobowiązała organy państwa do kontroli przy obrocie infrastrukturą portową. Podmiotom publicznym udzieliła prawa pierwokupu nieruchomości portowych. Gminom morskim przyznała prawo zarządzania portami lokalnymi oraz swobody wyboru formy organizacyjno-prawnej podmiotu zarządzającego portem.

## **2.4. Charakterystyka małych portów morskich Pomorza Środkowego**

Od początku lat 90, przede wszystkim w wyniku inicjatywy władz samorządowych, wzrosło zainteresowanie małymi portami morskimi, w tym portami wybrzeża środkowego. Aktywizacja małych portów stanowi podstawowy element i zarazem warunek rozwoju większości gmin morskich. Powiązania między portem a jego miastem, regionem i dalszym zapleczem gospodarczym powodują, że procesy społeczno-gospodarcze zachodzące w porcie morskim oddziałują nie tylko na zjawiska

---

<sup>201</sup> K. Luks, op. cit., s. 199.

<sup>202</sup> A. S. Grzelakowski, M. Matczak, Formy aktywizacji rozwoju średnich i małych portów morskich polskiego wybrzeża, Modele zarządzania małymi portami- rekomendacje dla Polski, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Dział Analiz i Opracowań Tematycznych, Warszawa 2010, s. 17.

<sup>203</sup> Dz. U. 1997 nr 9, poz. 44.



gospodarcze i społeczne występujące w samym porcie, a przede wszystkim na procesy rozwoju w skali gminy, regionu czy kraju.

Podstawowymi elementami decydującymi o bieżących możliwościach usługowych małych portów morskich oraz o ich potencjale rozwojowym są infrastruktura portowa, infrastruktura dostępu do portu oraz nieruchomości portowe. Ustawa o portach i przystaniach morskich, jako jedyny zbiorczy akt dotyczący zarządzania portami reguluje nie tylko Pod pojęciem infrastruktury portowej rozumie się znajdujące się w granicach portu baseny i akweny oraz ogólnodostępne obiekty, urządzenia i instalacje związane z funkcjonowaniem portu. Infrastruktura dostępu do portu oznacza wszystkie prowadzące do portu oraz leżące w jego granicach tory wodne wraz ze związanymi z ich funkcjonowaniem obiektami, urządzeniami i instalacjami. Dla potrzeb finansowania inwestycji wspieranych z funduszy UE jako infrastruktura dostępu do portu traktowane są także lądowe drogi do nich prowadzące.

W badanej grupie małych portów morskich Pomorza Środkowego znalazły się Port Kołobrzeg, Port Darłowo, Port Ustka. W celu scharakteryzowania małych portów morskich analizie poddane zostaną rozmieszczenie portów i ich powiązania z otoczeniem, zadania i funkcje portowe, infrastruktura portowa i zapewniająca dostęp od strony wody małych portów morskich oraz infrastruktura transportu drogowego i kolejowego.

#### **2.4.1. Port Kołobrzeg**

Znaczenie Portu Kołobrzeg było i jest bardzo duże zarówno w regionie, jak i w Polsce. Istnienie portu od początku związane jest z rozwojem miasta Kołobrzeg. Przyjmuje się, iż około 880 roku w tym regionie powstał gród kołobrzesci będący ośrodkiem rzemieślniczo-handlowym o cechach wczesnego miasta. Około 980 roku Mieszko I włączył Pomorze do swojego państwa i w ten sposób Kołobrzeg stał się głównym portem państwa pierwszych ziem Piastów, słynącym szczególnie z kontaktów ze Skandynawią. W latach 1361-1610 Kołobrzeg był członkiem średniowiecznej Hanzy i w tym okresie osiągnął szczyt swojego rozwoju. Upadek gospodarczy zarówno miasta, jak i portu, nastąpił podczas wojny trzydziestoletniej 1618-1648. Ponowny intensywny

rozwój portu miał miejsce dopiero po wprowadzeniu blokady kontynentalnej Anglii w 1806 roku<sup>204</sup>.

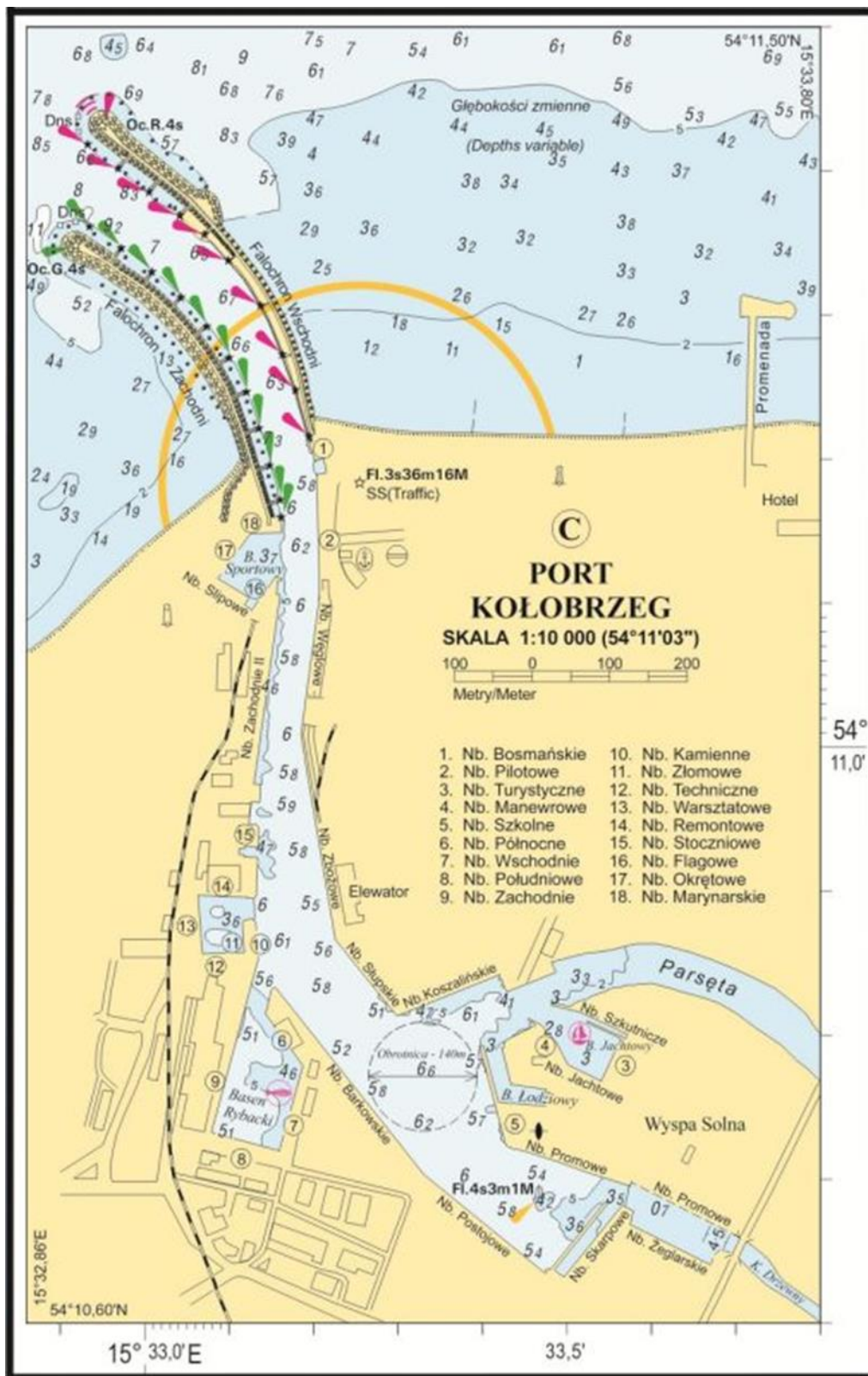
Port Kołobrzeg usytuowany jest w ujściu rzeki Parsęty i bezpośredniej styczności z morzem, natomiast administracyjnie należy do miasta i powiatu Kołobrzeg. Tereny portowe zlokalizowane są po obydwu stronach rzeki Parsęty. Po prawej stronie rzeki znajduje się przystań pasażerska obejmująca Nabrzeże Pasażerskie i Pilotowe oraz port handlowy, w którym przeładunek odbywa się przy nabrzeżach Węglowym, Zbożowym, Słupskim i Koszalińskim. Na lewym brzegu rzeki znajduje się port rybacki i port wojenny. Na Wyspie Solnej z kolei zlokalizowany jest Port Jachtowy<sup>205</sup>. Granice administracyjne Portu Kołobrzeg obejmują 58,52 ha i łączą się z terenami miejskimi i uzdrowiskowymi. Do portu mogą zawijać jednostki pływające nie przekraczające długości 85 m i zanurzenia 4,7 m. Szerokość wejścia do portu u nasady wynosi ok. 170 m, natomiast na wysokości nabrzeża ok. 81 m. Średnia głębokość przy nabrzeżach waha się od 2,5 m do 6 m, przy średniej ok. 4,6 m<sup>206</sup>.

---

<sup>204</sup> H. Kroczyński, *Dzieje Kołobrzegu. Kalendarium od czasów najdawniejszych do roku 1945*, Kołobrzegskie Towarzystwo Społeczno-Kulturalne, Kołobrzeg 2000, s. 10-150.

<sup>205</sup> *Strategia rozwoju Portu Morskiego Kołobrzeg*, Zarząd Portu Morskiego Kołobrzeg sp. z o. o., Kołobrzeg 2010, s. 3.

<sup>206</sup> *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg*, Urząd Miasta Kołobrzeg, Wydział Urbanistyki i Architektury, wrzesień 2009 – maj 2012, s. 157.



**Rysunek 6.** Plan portu morskiego w Kołobrzegu

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.tawernaskipperow.pl/czytelnia/poradniki/porty-polskie-cz5-kołobrzeg-dziwnow-swinoujscie/4495> (dostęp: 12.10.2019).

W oparciu o zapisy ustawy portowej gmina miejska w Kołobrzegu w 1999 r. ustanowiła spółkę z o. o. o nazwie Zarząd Portu Morskiego Kołobrzeg w celu sprawowania kontroli nad portem. Spółka ta zajmuje się głównie zarządzaniem gruntami oraz infrastrukturą portową, budową, rozbudową, utrzymaniem i modernizacją infrastruktury portowej, prognozowaniem rozwoju portu, świadczeniem usług związanych z korzystaniem z infrastruktury portowej.

Port handlowy zlokalizowany jest przy ulicy Portowej, a spółka jest tutaj właścicielem nabrzeży o łącznej długości 668 m. Port handlowy w Kołobrzegu posiada pełną infrastrukturę, której najważniejszymi elementami są budowle hydrotechniczne, takie jak baseny portowe, nabrzeża portowe wraz z towarzyszącymi im drogami kołowymi, liniami kolejowymi, sieciami energetycznymi oraz wodno-kanalizacyjnymi. Do suprastruktury z kolei zalicza się przede wszystkim magazyny, urządzenia oraz sprzęt do przeładunków<sup>207</sup>. Łączna powierzchnia terenów składowych wynosi ok. 50 tys. m<sup>2</sup>, zaś powierzchnia biurowa ok. 2 tys. m<sup>2</sup>. Na terenie portu handlowego znajdują się także 2 elewatory zbożowe, których pojemność wynosi ok. 6 tys. ton<sup>208</sup>. Wielkość jednostek handlowych, jakie mogą być obsługiwane przez Port Kołobrzeg, wynosi 100 metrów długości, 20 metrów szerokości oraz zanurzenie do 4,7 metra<sup>209</sup>. Na terenie portu handlowego znajdują się siedziby przedsiębiorstw spedycyjnych, maklerskich i kontrolnych m.in. Urząd Celny, Państwowy Graniczny Urząd Sanitarny i Straż Graniczna.

Działalność przeładunkowa portu handlowego obejmuje przede wszystkim obroty ładunkowe będące wynikiem działalności usługowej zarówno portowych przedsiębiorstw przeładunkowo-składowych, jak i firm przemysłowo-handlowych zlokalizowanych na terenie portu i przeładowujących głównie własne produkty, lub zakupione przez siebie towary<sup>210</sup>. W grupach poszczególnych ładunków obsługiwanych przez port Kołobrzeg znajdują się<sup>211</sup>: ładunki masowe luzem (torf, wapno rolnicze, nawozy luzem, palety drzewne, kruszywa budowlane), zboża i pasze (wszystkie zboża twarde, nasiona oleiste, śruta sojowa), ładunki drobnicowe (towary na paletach, brykiet drzewny, bloki granitowe,

---

<sup>207</sup> P. Nowaczyk, Funkcjonowanie portu morskiego w Kołobrzegu w oparciu o system nadzoru publicznego, „Zarządzanie Publiczne”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 4(38)/2016, 2016, s. 83.

<sup>208</sup> <http://www.zpm.portkolobrzeg.pl/293> (dostęp: 22.10.2019).

<sup>209</sup> <http://www.zpm.portkolobrzeg.pl/> (dostęp: 22.10.2019).

<sup>210</sup> Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej, Warszawa – Szczecin 2007, s. 64.

<sup>211</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg, Urząd Miasta Kołobrzeg, Wydział Urbanistyki i Architektury, wrzesień 2009 – maj 2012, s. 160.

nawozy, elementy konstrukcyjne elektrowni wiatrowych). Należy podkreślić, iż port handlowy ma zdolność przeładunkową szacowaną na około 500 tys. ton rocznie jednakże tylko raz, w 1979 roku, udało się w nim przeładować 400 tys. ton ładunku<sup>212</sup>. Port handlowy stanowi istotny element systemu transportowego na szlakach transportowych prowadzących między północną a południową Europą, a uwarunkowania geograficzne oraz posiadany potencjał infrastrukturalny, tworzą solidny fundament do prosperowania dla wielu gałęzi gospodarki.

Port rybacki zlokalizowany jest przy ulicy Szyprów, cumują tutaj kutry, łodzie rybackie i jednostki turystyczno-wędkarskie. Na terenie portu rybackiego znajdują się ogólnodostępne parkingi dla samochodów osobowych i ciężarowych oraz place przeładunkowe i manewrowo-składowe. Infrastruktura portu obejmuje żuraw stacjonarny do podnoszenia jednostek pływających, oświetlenie energooszczędne, zasilanie wysokiej mocy z własnym źródłem energii oraz system monitoringu. Port Kołobrzeg pełni funkcję ośrodka obsługi rybołówstwa bałtyckiego świadczącego usługi przeładunku, magazynowania oraz przetwórstwa rybnego, obsługi kutrów i łodzi rybackich, Port rybacki obsługuje połowy na Bałtyku. Na uwagę zasługuje fakt, iż jest największym portem rybackim w Polsce, przyjmującym około 60% wszystkich połowów bałtyckich. Mimo trudnej sytuacji w rybołówstwie, rośnie systematycznie liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Obecnie w mieście działają dwa stowarzyszenia rybackie działające na terenie Portu Rybackiego, posiadające w sumie czterdzieści sześć jednostek rybackich, istnieje również siedem jednostek nie zrzeszonych<sup>213</sup>.

Port Jachtowy zlokalizowany jest na Wyspie Solnej w rozwidleniu rzeki Parsęty i Kanału Drzewnego. Rocznie odwiedza go przeszło tysiąc jachtów z całego świata. Port Jachtowy w Kołobrzegu należy do projektu „Zachodniopomorski Szlak Żeglarski”, który obejmuje budowę infrastruktury sieci portów i przystani jachtowych w otoczeniu Zalewu Szczecińskiego, w Szczecinie oraz na wybrzeżu Bałtyku<sup>214</sup>. W obliczu coraz większego zainteresowania żeglarzy portem w Kołobrzegu w 2011 roku dokonano modernizacji mariny. Koszt inwestycji wyniósł 10,2 mln i został w przeszło 41% dofinansowany ze środków unijnych w ramach Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka

---

<sup>212</sup> A. Szwichenberg, Turystyka szansą rozwoju społeczno-gospodarczego regionu nadmorskiego, „Czas Morza”, 2001, s. 10.

<sup>213</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg, op. cit., s. 160.

<sup>214</sup> <http://www.zrot.pl/images/pliki/wydawnictwa/Zachodniopomorski%20Szlak%20Zeglarski%20PL.pdf> (dostęp: 23.10.2019).

2007-2013”. Pozostała część środków pochodziła z budżetu gminy Kołobrzeg i Zarządu Portu Morskiego. Modernizacja mariny jachtowej wyeliminowała jej braki. Odnowiono nabrzeża, stworzono pełną infrastrukturę dla jachtów<sup>215</sup>. Obecnie każde stanowisko posiada własne przyłącze wody i prądu, w hali zlokalizowanej w marinie działa serwis jachtów a w budynku klubowym sklep żeglarski. Cumowanie odbywa się do nabrzeży i pomostów cumowniczych, jednorazowo marina może przyjąć 100 jachtów<sup>216</sup>. Na terenie mariny znajduje się zabytkowa Reduta Morast z XVIII w., w której w sezonie letnim prowadzona jest tawerna i organizowane są koncerty. Marina z roku na rok się powiększa, realizowane są kolejne inwestycje zwiększające liczbę miejsc postojowych i polepszających infrastrukturę.

Port Pasażerski zlokalizowany jest przy ulicy Towarowej w jednym z najbardziej atrakcyjnych miejsc w Kołobrzegu. W porcie dokonuje się przewozów turystycznych w relacji krajowej i międzynarodowej. Warto zaznaczyć, że w porcie pasażerskim na stałe cumuje i obsługuje rejsy 6 statków pasażerskich. W rejsach bliskiego zasięgu bierze udział pięć jednostek pasażerskich, natomiast w przewozach międzynarodowych zaangażowany jest jeden statek pasażerski na trasie Kołobrzeg-Bornholm. Rocznie statki te obsługują łącznie ok. 250 tys. pasażerów<sup>217</sup>. Reaktywowana po wojnie w 1960 r. funkcja uzdrowiska wpłynęła na wzrost znaczenia przewozów pasażerskich. Od 1976 r. port w Kołobrzegu jest siedzibą armatora promowego - Polskiej Żeglugi Bałtyckiej. W związku z wysokim poziomem ruchu pasażerskiego utrzymującym się w porcie ZPM Kołobrzeg jest zainteresowany budową terminala promowego.

Współcześnie Port Kołobrzeg jest najważniejszym pod względem zakresu i skali pełnionych funkcji, a drugim co do wielkości zajmowanego terenu małym portem morskim polskiego wybrzeża. Port Kołobrzeg zlokalizowany jest między dwoma zespołami portów, od zachodu portami Szczecin-Świnoujście, od wschodu - portami Gdańsk i Gdynia. Lokalizacja ta sprawia, że znaczenie i potencjał gospodarczy portu stale wzrasta i daje duże możliwości rozwoju działającym tutaj przedsiębiorstwom. Ponadto port posiada także połączenie kolejowe, które poprzez węzeł kolejowy w Białogardzie umożliwia transport towaru we wszystkich kierunkach. Port stanowi istotny element morskiego systemu transportowego na szlakach handlowych prowadzących między

---

<sup>215</sup> P. Nowaczyk, Znaczenie działalności rekreacyjno-sportowej w małych portach morskich w Polsce dla społeczno-gospodarczego rozwoju gmin nadmorskich, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, 2015, 51, s. 39.

<sup>216</sup> <http://www.marinakolobrzeg.pl/oporcie.php> (dostęp: 24.10.2019).

<sup>217</sup> <http://www.zpm.portkolobrzeg.pl/378,port-pasazerski> (dostęp: 24.10.2019).

północną a południową Europą<sup>218</sup>. Port Kołobrzeg jest wielofunkcyjną strukturą gospodarczo-przestrzenną o znaczeniu regionalnym, pełniącą istotne dla rozwoju miasta i regionu funkcje związane przede wszystkim z gospodarką morską. Port w całej swojej historii był związany najsilniej z obsługą rybołówstwa i przeładunków handlowych.

#### **2.4.2. Port Darłowo**

Port Morski Darłowo zaliczany jest do grupy małych portów morskich – struktur o podstawowym znaczeniu dla gospodarki lokalnej<sup>219</sup>. Stanowi wielofunkcyjną strukturę gospodarczą, w której realizowana jest działalność rybacka, rekreacyjno-sportowa oraz przeładunkowa. Port Morski Darłowo leży w ujściu rzeki Wieprzy, w odległości około 25Mm na zachód od portu Ustka i w odległości 33Mm na wschód od portu Kołobrzeg<sup>220</sup>.

Początki miasta Darłowo sięgają VIII–IX wieku. Przyjmuje się, iż w X wieku istniał już ośrodek handlowo-portowy przekształcony w gród obronny Dirlow. Na rozwój portu istotny wpływ miała przynależność miasta do średniowiecznej Hanzy. W 1412 roku Darłowo zostało uznane jako pełnoprawny członek tego stowarzyszenia, co wpłynęło na zdobywanie przez port coraz większego znaczenia w handlu międzynarodowym. Prosperity trwała do połowy XVII wieku, kiedy to wojna trzydziestoletnia zniszczyła handel na południowym Bałtyku<sup>221</sup>. Rysunek 7 przedstawia plan portu w Darłowie.

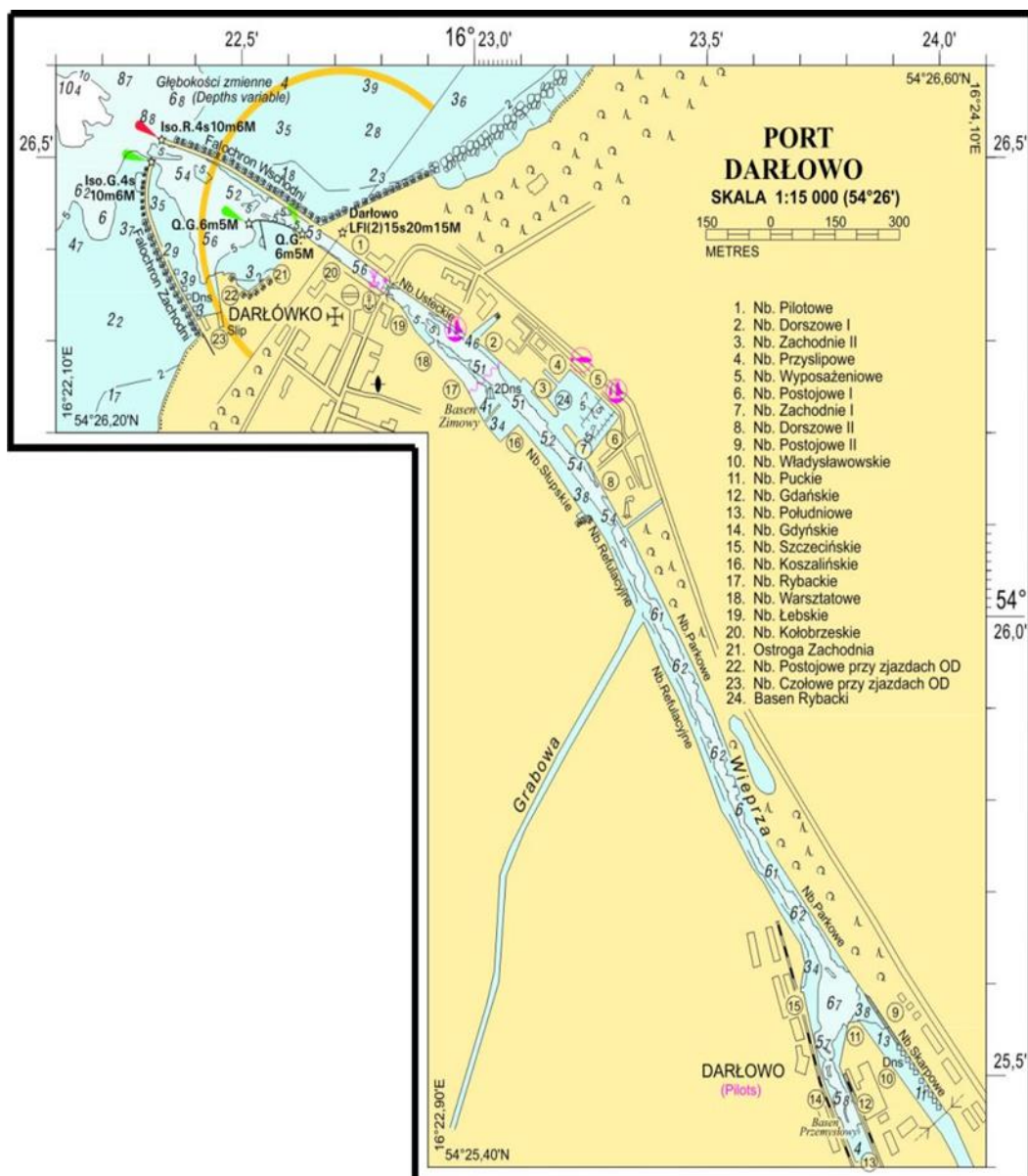
---

<sup>218</sup> <http://www.zpm.portkolobrzeg.pl/> (dostęp: 24.10.2019).

<sup>219</sup> W. Szczurek, op. cit., s. 116.

<sup>220</sup> Strategia Rozwoju Portu Morskiego Darłowo, Darłowo 2007, s. 7.

<sup>221</sup> J. Hernik, W. Ściana, Funkcja handlowa małych portów Pomorza Środkowego na przykładzie portu morskiego Darłowo, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica”, 313(76)3, 2014, s. 47.



**Rysunek 7.** Plan portu morskiego w Darłowie

Źródło: <https://www.tawernaskipperow.pl/czytelnia/poradniki/porty-polskie-cz4-ustka-darlowo/3550> (dostęp: 24.10.2019).

Port Darłowo pełni wszystkie typowe funkcje gospodarcze portów, polegające na przeładunkach towarów w obrocie krajowym i zagranicznym, skupie, składowaniu, przetwórstwie i sprzedaży ryb morskich, dokonywaniu remontów i konserwacji kadłubów i silników okrętowych, świadczeniu usług dla postoju jednostek z pełną obsługą serwisową w postojach międzyrejsowych, a także na przyjmowaniu i świadczeniu usług dla jednostek sportowo-rekreacyjnych. Podstawowym elementem decydującym o bieżących możliwościach usługowych małych portów oraz o ich potencjale rozwojowym jest infrastruktura portowa (nabrzeża i akwatorium), o czym jeszcze będzie mowa. Atutem portu Darłowo jest nie tylko jego położenie, ale także



wyraźne rozdzielenie części rybacko-turystycznej od części handlowej. Port Morski Darłowo składa się bowiem z dwóch części:

- pierwsza zlokalizowana jest w bezpośredniej bliskości morza, z falochronami, wejściem do portu, Basenem Rybackim oraz mostem;
- druga położona jest w odległości około 2,3 km od wejścia portowego, w bezpośrednim sąsiedztwie miasta Darłowo, z obrotnicą portową, Basenem Przemysłowym oraz korytem rzeki Wieprza.

W 1999 roku port skomunalizowano i utworzono miejską spółkę Zarząd Portu Morskiego Darłowo sp. z o. o. Łączna powierzchnia terenów znajdujących się w granicach administracyjnych Portu Morskiego Darłowo wynosi 113,6 ha. Zarząd portu prowadzi działalność na obszarze 27,5 ha, co stanowi 24,18% jego całkowitej powierzchni, przy czym jest on właścicielem 59,72% długości wszystkich nabrzeży.

Do infrastruktury związanej ściśle ze specyfiką portu należą przede wszystkim reda portu, tor podejściowy, wejście do portu, tor wodny, obrotnica statkowa, kierownica statków dla nawigacyjnej poprawy wejścia statków do kanału portowego oraz częściowego wytłumienia falowania w porcie, stałe znaki nawigacyjne wraz z systemem zasilania energetycznego oraz nabrzeża portowe<sup>222</sup>. W 2011 roku port Darłowo posiadał nabrzeża o długości 2377 m, w tym 245 m nabrzeża przeładunkowego, oraz tor wodny o długości 926 m i głębokości do 8 m<sup>223</sup>, a także plac przeładunkowy o powierzchni 15 000 m<sup>2</sup>. W granicach portu znajduje się również Terminal Odpraw Pasażerskich. Dobry stan infrastruktury od strony morza pozwala na zawijanie jednostek pływających o długości do 75 m oraz o zanurzeniu maksymalnym do 4 m. Za zezwoleniem kapitana portu w Darłowie istnieje możliwość zawinięcia większych jednostek, jednak dłuższe niż 40 m zobowiązane są skorzystać z usług pilotażowych. W Porcie Morskim Darłowo stacjonuje około 45 jednostek rybackich oraz 10 jednostek turystyczno-wędkarskich.

Port w Darłowie zaliczany jest do portów regionalnych. Zasięg jego zaplecza obejmuje otaczające powiaty. Operatorzy portowi specjalizują się głównie w przeładunkach towarów masowych. O masę ładunkową port konkuruje z sąsiadującymi portami regionalnymi, tj. Kołobrzegiem, Ustką oraz w ograniczonym zakresie z portami o podstawowym znaczeniu dla gospodarki narodowej. Konkurencję dla Darłowa mogą stanowić porty zagraniczne zlokalizowane w basenie Morza

---

<sup>222</sup> Strategia rozwoju Portu Morskiego Darłowo 2007, op. cit., s. 17.

<sup>223</sup> Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej 2012, s. 103.

Bałtyckiego oraz alternatywne gałęzie transportu – samochodowy oraz kolejowy. Lokalizacja portu daje szansę na zwiększenie przeładunków. W pobliżu znajdują się dwa mniejsze ośrodki miejskie, tj. Koszalin i Słupsk, w dalszej odległości aglomeracja gdańska i szczecińska. Zaplecze portu ma charakter rolniczo-leśny, co stwarza dogodne warunki do zwiększenia eksportu masy towarowej. Trwające liczne inwestycje infrastrukturalne współfinansowane ze środków unijnych, m.in. budowa S6, wpływa na zwiększenie zapotrzebowania na materiały budowlane importowane drogą morską.

W ostatnich latach w Porcie Darłowo, ze względu na zmniejszające się zasoby ryb bałtyckich, nastąpił regres w działalności rybackiej. Z roku na rok wzrasta natomiast znaczenie działalności rekreacyjno-sportowej, co niewątpliwie związane jest z oddaniem w 2013 roku do użytku mariny jachtowej. Koszt jej budowy wyniósł 1,2 mln zł. Źródłem finansowania inwestycji były środki unijne z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007-2013 (w wysokości 0,7 mln zł). Pozostała część środków pochodziła z budżetu gminy. Po wybudowaniu przystani jachtowej zwiększyło się zainteresowanie żeglarzy portem, czego dowodem był przeszło dwukrotny wzrost zawinięć jednostek sportowych w latach 2013-2014<sup>224</sup>. Wielkość przeładunków, po okresie stagnacji, również systematycznie rośnie. Znaczny wzrost przeładunków po 2008 roku w porcie darłowskim związany jest z rozpoczęciem działalności przez operatorów portowych. Wśród największych operatorów w Porcie Darłowo znaleźli się Morska Agencja Gdynia sp. z o. o, Agro Trade sp. z o. o, specjalizująca się w obrocie wapnem i nawozami oraz AgroPort związana z sektorem rolniczym. Działalność przeładunkowa staje się coraz ważniejszym obszarem aktywności gospodarczej portu.

### **2.4.3. Port Ustka**

Port w Ustce jest jednym z największych małych portów polskiego wybrzeża. Ustka jest miastem i portem położonym w ujściu rzeki Słupi, administracyjnie należy do powiatu Słupsk. W okresie międzywojennym port w Ustce wykorzystywany był głównie do przeładunków handlowych, z ograniczoną funkcją obsługi rybołówstwa. Po II wojnie aktywizował się przede wszystkim jako ośrodek rybołówstwa, z niewielkimi przeładunkami w latach 1947-1952. Po wojnie powstała stocznia produkcyjna, która przy

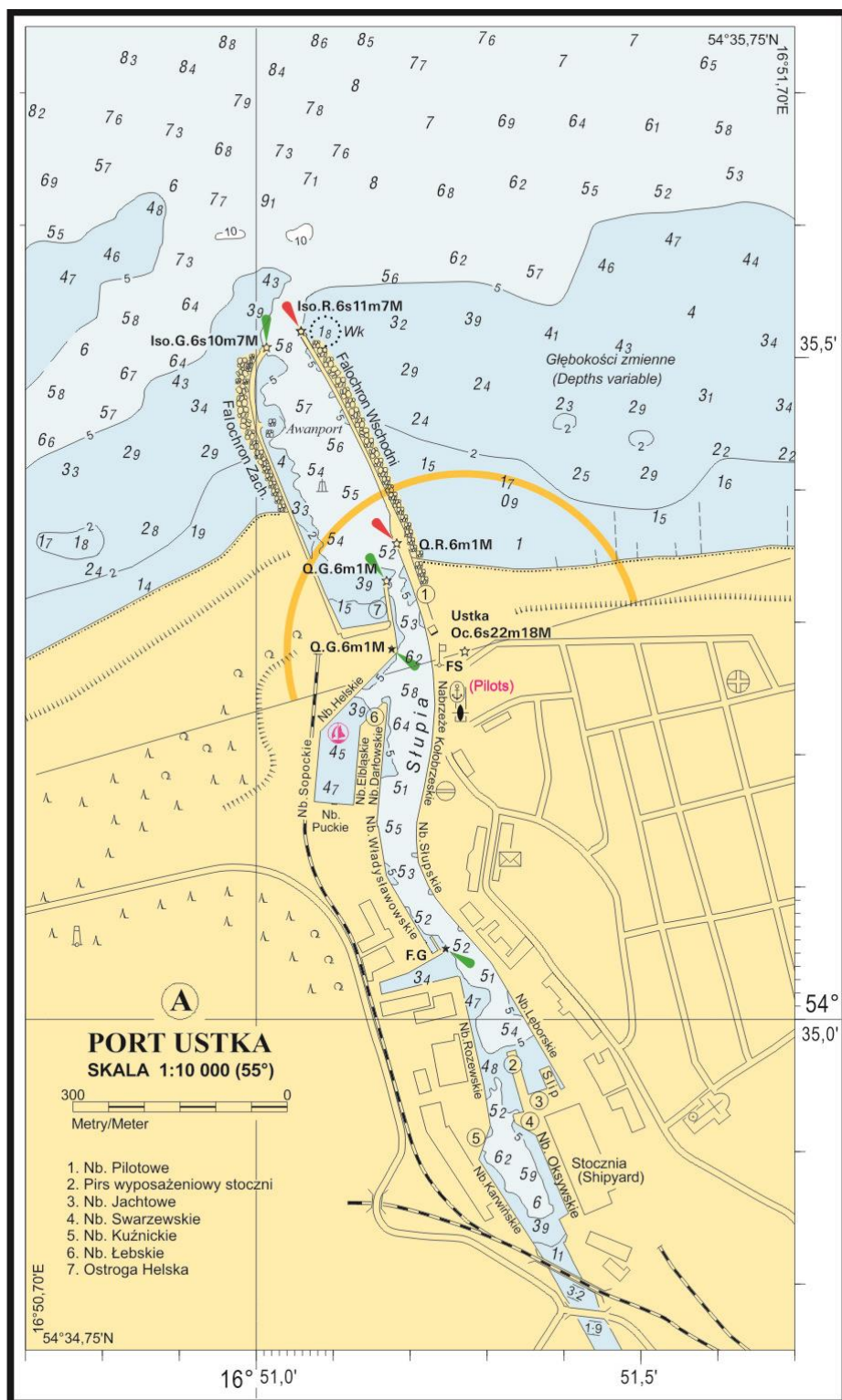
---

<sup>224</sup> P. Nowaczyk, Znaczenie działalności rekreacyjno-sportowej w małych portach morskich w Polsce..., op. cit., s. 40.

okresowych trudnościach i częstej zmianie profilu produkcji przetrwała do lutego 2002 roku<sup>225</sup>. W momencie rozpoczynania procesu transformacji ustrojowej w Polsce port w Ustce był portem przemysłowo-handlowym, rybackim oraz wojennym. Funkcja Ustki jako portu wojennego związana była z istnieniem w pobliskim Lędowie Centrum Szkolenia Specjalistów Marynarki Wojennej im. admirała floty Józefa Unruga. Obecnie funkcja ta znajduje się w zaniku. Wiąże się to z przekształceniami w położonym na wschód od portu Centrum Szkolenia Specjalistów Marynarki Wojennej im. admirała floty Józefa Unruga.

---

<sup>225</sup> M. Pacuk, T. Michalski, Problemy funkcjonowania małych portów morskich na przykładzie Ustki, [w:] J. Wendt (red.) Wybrane zagadnienia geografii transportu, Uniwersytet Szczeciński, 2002, s. 133-140.



**Rysunek 8.** Plan portu morskiego w Ustce

Źródło: <https://www.tawernaskipperow.pl/czytelnia/poradniki/porty-polskie-cz4-ustka-darlowo/3550> (dostęp: 10.11.2019).

Redę portu stanowi akwen ograniczony linią kołową o promieniu 1,5 Mm wyprowadzoną z pozycji latarni wejściowej falochronu wschodniego. Szerokość wejścia wynosi 40,5 m, a głębokość 6,0 m. Awanport tworzą dwa falochron o długościach

wschodni – 303 m i zachodni – 420 m. Wejście z awanportu do kanału portowego ma szerokość 28 m i głębokość 5,5 m. Do portu mogą zawijać jednostki o zanurzeniu do 4,5 m (przy średnim stanie wody 508 cm), limituje je głębokość oraz szerokość jego akwenów, a zwłaszcza wejścia i innych przewężeń. Ze względu na konieczność obracania się statków w kanale portowym długość statku nie może przekraczać 58 m, a szerokość 11,5 m. Wchodzenie do portu statków o większej szerokości jest możliwe, ale tylko przy dobrych warunkach pogodowych. W porcie Ustka nabrzeża i baseny portowe, usytuowane są przy wschodnim i zachodnim brzegu rzeki. Między nabrzeżem Pilotowym, a Ostrogą Helską znajduje się stanowisko zapory przeciwolejewej z zakotwiczoną linią przeciągową. Granica terytorialna portu obejmuje obszar 30,1 ha, z czego 18,3 ha przypada na tereny, a 11,8 ha na akweny<sup>226</sup>.

Port w Ustce od 2013 r. jest administrowany przez Zarząd Portu Morskiego w Ustce Sp. z o. o., powołany przez Burmistrza Miasta Ustka. Pociągnęło to za sobą realizację szeregu inwestycji, z których za najważniejszą należy uznać budowę nowego basenu rybackiego w latach 2014-2015 (koszt 13,0 mln zł). Natomiast najbardziej spektakularną jest budowa ruchomej kładki portowej (koszt 0,6 mln zł), która stała się jedną z ważniejszych atrakcji turystycznych w mieście. Poprawiono również dostęp do portu od strony lądu oraz dokonano remontu sporej części nabrzeży i falochronów<sup>227</sup>.

Obecnie Port w Ustce pełni głównie funkcję rybacką. Zrejstrowanych jest tu blisko 70 kutrów i łodzi rybackich. Flota rybacka stacjonująca w porcie jest dużo mniejsza niż w nieodległej jeszcze przeszłości. Nie ma śladu zarówno po Przedsiębiorstwie Połowów i Usług Rybackich „Korab”, jak też po Spółdzielni Pracy Rybołówstwa Morskiego „Łosoś”<sup>16</sup> – dwóch dominujących w okresie po II wojnie światowej przedsiębiorstwach, zajmujących się jednocześnie połowami i przetwórstwem ryb.

Na terenie Portu Morskiego Ustka możliwe jest także prowadzenie działalności przeładunkowej. Port w Ustce realizuje funkcję przeładunkowo-składową głównie w oparciu o posiadane zaplecze składowe (magazynowe), w tym dużej pojemności elewator zbożowy spółki El-Pol. Przeładunki w Ustce od wielu lat nie wykorzystują

---

<sup>226</sup> K. Karwacka, A. Bursztyński, Porty środkowego wybrzeża. Charakterystyka i potencjalne zagrożenia dla infrastruktury portowej, „Logistyka”, 5/2011, s. 687.

<sup>227</sup> W. Szymańska, T. Michalski, Przekształcenia funkcji polskich małych portów morskich, „Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG”, 21(3), 2018, s. 70-77.

zdolności przeładunkowych portu i koncentrują się na obrocie zbożem i jego przetworów. Elewator zbożowy wykorzystuje zaledwie część swoich możliwości w obsłudze statków.

Port wspomaga także funkcje turystyczne miasta. W okresie od kwietnia do października działa Marina Jachtowa, przyjmująca jednostki o długości do 20 m i maksymalnym zanurzeniu do 4m, w której jest 30 miejsc dla jachtów rezydenckich. Dodatkowo wydzielone jest około 300 metrów nabrzeży wewnątrz portu (Bulwar Portowy we wschodniej części portu i Nabrzeże Władysławowskie). Dużym atutem mariny jest lokalizacja. Jacht można zacumować niemal przy samym centrum kurortu. W 2017 roku port Ustka odwiedziło ponad 500 jachtów z Polski, Niemiec, Dani, Szwecji, Finlandii, Norwegii i Wielkiej Brytanii. Pojawiały się również jachty spoza basenu Morza Bałtyckiego<sup>228</sup>. Ponadto przez cały rok organizowane są rejsy wędkarskie po wodach Bałtyku, obecnie zarejestrowanych jest 12 jednostek prowadzących taką działalność<sup>229</sup>.

Na uwagę zasługuje fakt, iż funkcja przemysłowa portu w Ustce przez długie lata opierała się na stoczni. Istniejąca od 1945 r. stocznia w Ustce swój rozkwit przeżywała w latach 80. XX w. produkując zestawy ratunkowe na statki (wyłączny producent pływającego sprzętu ratunkowego w kraju), konstrukcje stalowe na statki oraz statki stalowe częściowo wyposażone (do 30 m długości), kutry rybackie, wyroby z laminatów – jachty, łodzie motorowe, poduszkowce oraz inne wyposażenie ze stali i aluminium. U schyłku lat 90. ubiegłego wieku stocznia zaczęła przeżywać ogromne trudności, zwłaszcza finansowe. W 2002 r. ogłoszono jej upadłość<sup>230</sup>. Pomimo upadku państwowego zakładu Stocznia Ustka w mieście nadal funkcjonuje branża stoczniowa. Obecnie na terenie miasta działają cztery firmy budujące łodzie, takie jak jednostki rekreacyjne i rybackie. W jednym zakładzie tworzone są statki wykonujące usługi dla farm wiatrowych i łososiowych. Kilka firm wykonuje usługi okołostoczniowe, tj. serwisowanie i naprawa kutrów i łodzi<sup>231</sup>.

Ponadto port w Ustce pełni także rolę bazy dla jednostek ratownictwa morskiego. Od 2009 r. placówka ratownictwa jest zlokalizowana w nowej siedzibie po zachodniej stronie portu<sup>232</sup>.

---

<sup>228</sup> <http://ustkaport.pl/szansa-na-ustecka-marine/#more-268> (dostęp: 10.11.2019).

<sup>229</sup> <http://www.ustka.pl/pl/artykuly/391/profil-gospodarczy-miasta> (dostęp: 10.11.2019).

<sup>230</sup> M. Pacuk, T. Michalski, op. cit., s. 133-140.

<sup>231</sup> <http://www.ustka.pl/pl/artykuly/391/profil-gospodarczy-miasta> (dostęp: 10.11.2019).

<sup>232</sup> W. Szymańska, T. Michalski, op. cit., s. 75-76.

## ROZDZIAŁ III

# CHARAKTERYSTYKA GMIN NADMORSKICH POMORZA ŚRODKOWEGO

### 3.1. Pomorze Środkowe, jako obszar społeczno-gospodarczy

Podział terytorialny kraju jest ważnym elementem współuczestniczenia społeczeństwa danego obszaru w zarządzaniu przestrzenią, a także tworzenia dynamicznego rozwoju w aspekcie konkurencyjności regionalnej. Efektywność działania regionów uzależniona jest w znacznym stopniu od istniejącego podziału administracyjnego kraju według województw, ich powiązań gospodarczych i społecznych, wykorzystania endogenicznych zasobów do kreowania rozwoju gospodarczego i pobudzania społeczności lokalnej do wyzwolenia dążności do zwiększonego wysiłku na rzecz tworzenia wspólnego dobra „małych ojczyzn”<sup>233</sup>. Podział terytorialny winien być zgodny z interesem mieszkańców, odpowiadać strategicznym koncepcjom rozwojowym, uwzględniać specyfikę regionu oraz cechować się znaczną stabilnością<sup>234</sup>.

Istotną cechą podziału terytorialnego kraju jest zmierzanie do wyrównywania poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego tj. wspieranie procesów spójności, co jest także ważnym aspektem rozwoju regionalnego Unii Europejskiej. Wprowadzony nowy podział terytorialny kraju od 1 stycznia 1999 roku miał wzmocnić gospodarczo, społecznie i przestrzennie obszary zmarginalizowane poprzez dyfuzję aktywnych aglomeracji będących stolicami nowych województw, stanowiącymi jądra gospodarcze i społeczne. Jako kluczowe kryteria organizacji terytorialnej państwa przyjęto współpodmiotowość państwa, regionu i Unii Europejskiej w perspektywie XXI wieku, samorządność i względną samodzielność regionów, kulturę jako źródło tożsamości

---

<sup>233</sup> M. Jasiulewicz, A. Suszyński, Pomorze Środkowe – region zmarginalizowany w obecnym podziale administracyjnym. Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2(20), Politechnika Koszalińska, Koszalin 2017, s. 39-56.

<sup>234</sup> A. Suszyński, Przesłanki wyodrębnienia subregionu Pomorza Środkowego [w:] Pomorze Środkowe – społeczeństwo, wieś, gospodarka, Lokalna Agenda 21 Pomorza Środkowego, Koszalin 2008, s. 12-16.

regionu, narodu i państwa w wymiarze historycznym oraz wpisanie polskich regionów w kontekst procesów integracyjnych z Unią Europejską<sup>235</sup>.

W wielu publikacjach o charakterze społeczno-ekonomicznym obszar byłych województw koszalińskiego i słupskiego, wchodzących obecnie w skład województw zachodniopomorskiego i pomorskiego, określany jest nazwą Pomorze Środkowe. Na odrębne traktowanie tego obszaru jako regionu ma fakt funkcjonowania na tym obszarze przez 45 lat jednego województwa – koszalińskiego, a także duże podobieństwo fizyczno-geograficzne, społeczno-gospodarcze, demograficzne, kulturowe, historyczne i osadnicze.

Pomorze Środkowe, w skład którego wchodzi średnie pod względem wielkości terytorialnej były województwa koszalińskie i słupskie, o ogólnej powierzchni 15 923 km<sup>2</sup>, obejmuje swym zasięgiem środkową część Pobrzeża Południowobałtyckiego (Wybrzeże Słowińskie, Równinę Białogardzką, Równinę Słupską oraz Wysoczyznę Damnicką) oraz północną część Pojezierza Południowobałtyckiego (Pojezierze Drawskie, Równinę Drawską, Wysoczyznę Polanowską, Pojezierze Bytowskie i Pojezierze Szczecineckie).



### **Rysunek 9.** Obszar Pomorza Środkowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Miedziński, Czynniki endogeniczne i egzogeniczne oddziałujące na cztery największe miasta Pomorza Środkowego, „Słupskie Prace Geograficzne”, nr 14, Akademia Pomorska w Słupsku, 2017, s. 155-176.

<sup>235</sup> A. Hopfer, J. Suchta, W. Żebrowski, Warianty podziału Polski na region administracyjny i ocena ich potencjału ekonomicznego, (w:) Transformacja polskiej przestrzeni w perspektywie integracji europejskiej, KPZK PAN, Biuletyn Nr 189, Warszawa 1999, s. 290.



Bezpośrednio na obszarze tym występuje 20 mezoregionów – jednostek jednorodnych pod względem rzeźby, o jednakowym składzie litologicznym, jednakowym nawodnieniu, jednym gatunku gleb i jednej frakcji roślinnej, z których zaledwie cztery znajdują się w całości w jego byłych granicach administracyjnych. Uwzględniając istniejące na omawianym terenie warunki fizjograficzne, można wyróżnić trzy zasadnicze typy krajobrazowe: w części południowej – strefę równinną, którą tworzą sandry i morena denna, w części środkowej urozmaicony krajobraz moren czołowych i innych form młodej rzeźby polodowcowej, a na północy równinny obszar denno-morenowy, porozcinany pradolinami.

Związane z położeniem geograficznym zasoby surowców mineralnych kwalifikują cały obszar do najuboższych w kraju. Występujące niewielkie zasoby rud darniowych, soli kamiennej i węgla brunatnego nie przedstawiają większych wartości eksploatacyjnych. Większą wartość użytkową posiadają eksploatowane zasoby gazu ziemnego, torfu oraz surowców dla przemysłu materiałów budowlanych. Głównym bogactwem naturalnym Pomorza Środkowego są lasy oraz surowce pochodzenia rolniczego<sup>236</sup>.

Obszar Pomorza Środkowego ze względu na młodogłacjalny charakter rzeźby terenu, dużą liczbę jezior, znaczną powierzchnię leśną oraz nadmorskie położenie cechuje się wysokim potencjałem walorów wypoczynkowych i turystycznych. Szczególną pozycję w całym regionie zajmuje pas wybrzeża morskiego, na którego turystyczno-rekreacyjną atrakcyjność składają się takie czynniki, jak: szeroka i piaszczysta plaża, klimat morski, wysokie walory balneologiczne, czyste powietrze oraz jeziora przybrzeżne. Znaczne walory turystyczno-rekreacyjne mają też tereny pojezierzy. Duża liczba jezior, możliwość uprawiania żeglarstwa, bogactwo form polodowcowych, korzystny mikroklimat, rozległe kompleksy leśne, to dodatkowe atuty prezentowanego regionu<sup>237</sup>.

Na przeszkodzie wspólnemu potraktowaniu tych obszarów nie stoją również względy historyczne i etniczne. Pomorze Środkowe zamieszkiwane jest przez ludność pochodzenia heterogenicznego. Są to przybysze z różnych stron Polski, repatrianci, reemigranci, autochtoni i tu urodzeni po 1945 roku. Ludność ta nie jest wyróżniającą się

---

<sup>236</sup> A. Suszyński, Przesłanki wyodrębnienia subregionu Pomorza Środkowego, op. cit., s. 13.

<sup>237</sup> E. Rydz, Współczesne problemy demograficzno-osadnicze na Pomorzu Środkowym, „Słupskie Prace Geograficzne”, 6, 2009, s. 23-24.

grupą etniczną, nie odznacza się swoistą odrębnością językową, kulturalną i obyczajową<sup>238</sup>.

Względy administracyjno-gospodarcze także wpływają na zasadność łączenia tych obszarów. Duże podobieństwo tego regionu wynika zwłaszcza ze wspólnej przeszłości historycznej. Zarówno w okresie tworzenia się gospodarki kapitalistycznej, jak i w okresie odbudowy i rozbudowy gospodarki po zakończeniu II wojny światowej, obszar województwa koszalińskiego i słupskiego w zdecydowanej części tworzył jeden organizm administracyjno-gospodarczy. Późniejsze zmiany w podziale administracyjnym kraju w 1950 roku doprowadziły do organizacyjnego umocnienia tego obszaru. Reforma administracyjna w 1999 roku ostatecznie zlikwidowała województwo koszalińskie i słupskie włączając te tereny do województwa zachodniopomorskiego i pomorskiego. Powiązania między zlikwidowanymi województwami zostały osłabione jednak ich specyfika gospodarcza została zachowana. Uwidacznia się to w podstawowych funkcjach realizowanych na tym obszarze i ich hierarchizacji. Jako funkcje podstawowe przyjęto tu tę formę lub te formy działalności gospodarczej, które odgrywają istotną rolę w gospodarce regionu i mają decydujący wpływ na rozwój na jego obszarze innych dziedzin działalności gospodarczej. Do wykształconych funkcji podstawowych zaliczyć należy<sup>239</sup>:

- rolnictwo i leśnictwo,
- przemysł i gospodarka morska,
- turystyka i leczenie uzdrowiskowe.

Cały ten obszar posiada bardzo specyficzny pasmowy układ funkcjonalny, pokrywający się z układem fizjograficznym, a występujące na tych obszarach problemy i kierunki działań są bardzo podobne.

---

<sup>238</sup> M. Jasiulewicz, A. Suszyński, Pomorze Środkowe – region zmarginalizowany ..., op. cit., s. 45.

<sup>239</sup> E. Żuber, Województwo Zachodniopomorskie, dlaczego być powinno? Koszalińska Biblioteka Publiczna, Koszalin 2010, s. 17-18.

### 3.2. Miejsce portu w strategiach rozwoju gmin nadmorskich

Według stanu na 1 stycznia 2019 r. podział administracyjny Polski obejmował 2477 gmin, w tym 302 gminy miejskie, 638 gmin miejsko-wiejskich i 1537 gmin wiejskich<sup>240</sup>. Gmina według ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym jest podstawową jednostką podziału terytorialnego Polski posiadającą osobowość prawną<sup>241</sup>. Posiadanie osobowości prawnej skutkuje umożliwieniem samodzielnego zaciągania zobowiązań, inwestowania, posiadania własnego majątku i zarządzania nim. W Polsce 43 gminy posiadają granicę morską (37 gmin znajdujących się w 14 powiatach oraz 6 miast na prawach powiatu). Jednostki te są częścią trzech województw: zachodniopomorskiego, pomorskiego i warmińsko-mazurskiego.

Małe porty i przystanie morskie powiązane są z gminą, w której są zlokalizowane wieloma czynnikami. Stanowią one podstawowy potencjalny czynnik rozwoju społecznego i gospodarczego miast i gmin nadmorskich, wpływają także na ich otoczenie regionalne. Podkreślić należy, że małe porty i przystanie morskie stanowią dla gmin, w których są zlokalizowane, główny a czasem i jedyny czynnik ich potencjalnego rozwoju<sup>242</sup>. Istotnym instrumentem planowania gospodarczego gminy jest planowanie przestrzenne. Szczegółowe regulacje umożliwiające gminom planowanie przestrzenne określone zostały w ustawie z dnia 7 lipca 1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym<sup>243</sup>, która jako podstawę działań planistycznych przyjmuje ład przestrzenny i zrównoważony rozwój. Na poziomie krajowym rozwój ten definiują takie dokumenty, jak Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Narodowy Plan Rozwoju oraz strategie sektorowe. Zgodnie z ustawą kształtowanie i prowadzenie polityki przestrzennej na terenie gminy, w tym uchwalenie studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy oraz miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, z wyjątkiem morskich wód wewnętrznych, morza terytorialnego i wyłącznej strefy ekonomicznej oraz terenów zamkniętych, należy do zadań własnych gminy.

---

<sup>240</sup> <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski> (dostęp:04.01.2020).

<sup>241</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (Dz. U. z 1990 r., Nr 16, poz. 95, z późn. zm.) od dnia 1 stycznia 1998 r. – zmiana nazwy: ustawa o samorządzie gminnym (t.j. z 2001 r., Nr 142, poz. 1591, z późn. zm.).

<sup>242</sup> J. Miszczuk, Małe porty i przystanie rybackie, zamierzenia w zakresie rozbudowy i modernizacji, „Pomorski Przegląd Gospodarczy”, 5(11) 2000 r., s. 83.

<sup>243</sup> Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. z 1999 Nr 15, poz. 139 z późn. zm.).

Uwarunkowania rozwojowe zachodzące między gminą a zlokalizowanym na jej obszarze portem morskim wskazują na konieczność traktowania portu jako integralnego składnika lokalnego potencjału gospodarczego, oddziałującego na rozwój gminy, uzależnionego od możliwości i działań podejmowanych przez samorząd<sup>244</sup>. Gminy nadmorskie swoje zainteresowania portami zawierają w dokumentach zwanych strategiami rozwoju lokalnego.

Pod pojęciem strategii rozwoju gminy należy rozumieć perspektywiczny plan, który określa strategiczne cele rozwoju, wytycza kierunki działania w postaci celów i zadań operacyjnych oraz wskazuje środki finansowe i ich źródła niezbędne do realizacji przyjętych celów i zadań. Innymi słowy, strategia zawiera zasady i sposoby zarządzania rozwojem gminy w dłuższym horyzoncie czasowym (10-15 lat), określając działania, jakie należy podjąć, aby gmina mogła funkcjonować i się rozwijać<sup>245</sup>. Strategia rozwoju gminy jest dokumentem, który wskazuje kierunki, w jakich powinna zmierzać gmina, aby zapewnić sobie stały, zrównoważony rozwój, a mieszkańcom konsekwentne polepszenie warunków życia. Strategia rozwoju gminy nie jest dokumentem obligatoryjnym, powinna być jednak spójna z dokumentami strategicznymi wyższego rzędu.

Gminy nadmorskie w swoich strategiach rozwojowych uwzględniają posiadanie, czy też istnienie na ich terenie infrastruktury portowej. Niezależnie od struktury własności i sposobu zarządzania portem, strategie uwzględniają możliwość wykorzystania jego terenów jako czynnika rozwojowego. Rolą państwa jest stworzenie mechanizmów administracyjnych i finansowych wspierających planowany rozwój portów lokalnych i całego regionu nadmorskiego. Samorząd powinien być jednym z podstawowych partnerów rządu w realizowaniu polityki rozwojowej względem lokalnych portów morskich, ponieważ to właśnie do jego zadań należy prowadzenie polityki rozwoju na szczeblu lokalnym i regionalnym. Tabela 7 wskazuje dokumenty na szczeblu gminnym odnoszące się do gospodarki morskiej i funkcjonowania małych portów morskich Pomorza Środkowego.

---

<sup>244</sup> W. Szczurek, op. cit., s. 109.

<sup>245</sup> M. Kołodziński, Znaczenie i potrzeba tworzenia strategii rozwoju gminy, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 319(2), 2009, s. 33-47.

**Tabela 7.** Dokumenty gminne odnoszące się do gospodarki morskiej i rozwoju oraz funkcjonowania małych portów morskich

Gmina	Strategia/ Dokument/Progr am gminny	Opis
Gmina Kołobrzeg	Program Operacyjny Przedsiębiorczy Kołobrzeg do roku 2013	„Gospodarka morska i port są ważnym czynnikiem rozwoju lokalnego i regionalnego, tworzącym przyjazny klimat dla przedsiębiorczości”.
	Strategia rozwoju miasta Kołobrzeg do roku 2015	Struktura strategii opiera się na pięciu celach strategicznych, które definiują wizję rozwoju Kołobrzegu. W jednym z nich, tj. Cel strategiczny nr 1: <i>Zrównoważona i zróżnicowana gospodarka miasta</i> wyznaczono cele operacyjne: stworzenie warunków dla rozwoju żeglugi międzynarodowej, stworzenie warunków dla rozwoju portu jachtowego, stworzenie warunków dla rozwoju gospodarki morskiej, komplementarne wykorzystanie wszystkich funkcji portu morskiego.
	Strategia Rozwoju Kołobrzegu do roku 2020	Główne cele i kierunki określone w strategii to poprawa dostępności do Portu Kołobrzeg od strony lądu, rozwój funkcji przeładunkowej, turystycznej i pasażerskiej portu oraz wspieranie sektora rybołówstwa.
	Wieloletnie Strategiczne Programy Operacyjne na lata 2016-2020	Główne cele i kierunki to zrównoważony rozwój wszystkich funkcji portu, stworzenie warunków dla dalszego rozwoju usług portu rybackiego i rozwój funkcji handlowej w odniesieniu do rynku rybnego, aktywizacja funkcji transportowej i handlowej, stworzenie warunków dla rozwoju pasażerskiej żeglugi krajowej i międzynarodowej, aktywizacja funkcji turystyczno-rekreacyjnej portu.
	Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg	Główne założenia to modernizacja i rozbudowa terenów portowych, poprawa dostępności komunikacyjnej terenów portowych, udostępnianie terenów portowych dla rozwoju turystyki aktywnej.
	Strategia rozwoju turystyki w mieście Kołobrzeg	Główne cele i kierunki to rozbudowa mariny oraz jej dostosowanie do standardu zachodnioeuropejskiego, przygotowanie warunków do przyjmowania statków wycieczkowych i promów pasażerskich.
Gmina Darłowo	Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Gminy Miasto Darłowo	W studium odnoszono się do aspektów związanych z nadmorskim położeniem, głównie przez nawiązanie do terenów portowych, funkcji turystyczno-rekreacyjnej i związanej z tym ochrony wybrzeża. Skupiono się na kierunkach rozwoju portu i udostępnieniu go dla obsługi ruchu turystycznego
Gmina Ustka	Strategia Rozwoju Miasta Ustka do roku 2020	Główne założenia strategii to komunalizacja portu w Ustce, modernizacja infrastruktury portowej, poprawa dostępności do Portu, oraz poprawa i rozbudowa infrastruktury rybackiej w porcie.

Zródło: opracowanie własne na podstawie Strategia rozwoju miasta Kołobrzeg do roku 2015 przyjęta uchwałą nr XV/200/03 Rady Miejskiej w Kołobrzegu z dnia 5 grudnia 2003 r.; Strategia rozwoju turystyki w mieście Kołobrzeg, przyjęta Uchwałą NR XV/166/07 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 28 listopada 2007 r.; Strategia Rozwoju Kołobrzegu do roku 2020 przyjęta uchwałą nr XXIII/313/08 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 16 lipca 2008 r.; Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg, przyjęte Uchwałą NR XXXIV/466/13 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 12 czerwca 2013 r.; Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy miasto Darłowo, przyjęte Uchwałą Nr XLI/360/10 Rady Miejskiej w Darłowie z dnia 8 lutego 2010 r.; Strategia Rozwoju Miasta Ustka do roku 2020 przyjęta uchwałą Nr XL / 319 / 2009 Rady Miasta Ustka z dnia 26 listopada 2009r.

Oprócz wymienionych w Tab. 7, do ważnych dokumentów gminy miasto Kołobrzeg dotyczących rozwoju portu Kołobrzeg w ostatnich latach należy zaliczyć:

- Strategia rozwoju miasta Kołobrzeg do roku 2015 przyjęta uchwałą nr XV/200/03 Rady Miejskiej w Kołobrzegu z dnia 5 grudnia 2003 r.,
- Strategia rozwoju turystyki w mieście Kołobrzeg, przyjęta Uchwałą NR XV/166/07 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 28 listopada 2007 r.,
- Strategia Rozwoju Kołobrzegu do roku 2020 przyjęta uchwałą nr XXIII/313/08 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 16 lipca 2008 r.,
- Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg, przyjęte Uchwałą NR XXXIV/466/13 Rady Miasta Kołobrzeg z dnia 12 czerwca 2013 r.

*Strategia rozwoju miasta Kołobrzeg do roku 2015*<sup>246</sup> zakładała komplementarne wykorzystanie wszystkich funkcji portu morskiego<sup>247</sup>. Głównym postulatem strategii było dążenie do osiągnięcia ładu przestrzennego, opartego na zasadach ekorozwoju oraz kształtowanie uzdrowskiego i turystycznego charakteru miasta. Ważnym było też utrwalenie funkcji portowej Kołobrzegu jako istotnego czynnika miastotwórczego. Nawiązywała do niej *Strategia rozwoju Portu Morskiego Kołobrzeg*<sup>248</sup>, opracowana przez Zarząd Portu Morskiego Kołobrzeg.

Kolejnym dokumentem jest *Strategia Rozwoju Miasta Kołobrzeg do 2020*<sup>249</sup>, w której znaleźć można kilka elementów związanych z funkcjonowaniem portu i gospodarką morską, a w szczególności w jej części: Program Operacyjny Przedsiębiorczy Kołobrzeg do 2013 – przedsięwzięcia: Infrastruktura drogowa, Gospodarka morska i ochrona brzegu morskiego. *Strategia Rozwoju Miasta Kołobrzeg do roku 2020* jako główny kierunek rozwoju obiera turystykę w oparciu o zasoby uzdrowskie. Duży potencjał widzi w rozwoju żeglarstwa jako jednego z filarów postrzegania miasta. Istotne jest również dalsze wspieranie i utrzymanie funkcji portowych poprzez min. budowę i modernizacje połączeń komunikacyjnych poprawiających dostępność do portu.

---

<sup>246</sup> Strategia rozwoju miasta Kołobrzeg do roku 2015, Urząd Miasta Kołobrzeg, Kołobrzeg 2003, <http://umkolobrzeg.esp.parseta.pl/index.php?id=2305> (dostęp: 04.01.2020).

<sup>247</sup> P. Nowaczyk, Małe porty morskie w strategiach rozwoju gmin nadmorskich [w:] Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku, pod red. B. Stopczyński, M. Turniak, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XVI, zeszyt 4, część I, Wyd. SAN, s. 57-72.

<sup>248</sup> Strategia rozwoju Portu Morskiego Kołobrzeg, Zarząd Portu Morskiego Kołobrzeg sp. z o. o, Kołobrzeg 2010, <https://zpmkolobrzeg.pl/o-nas/strategia-rozwoju-portu/> (dostęp: 04.01.2020).

<sup>249</sup> Strategia rozwoju miasta Kołobrzeg do 2020, Urząd Miasta Kołobrzeg, Kołobrzeg 2008, <http://umkolobrzeg.esp.parseta.pl/index.php?id=83876> (dostęp: 05.01.2020).

Na uwagę zasługuje również *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg*<sup>250</sup>, które odnosi się do wielu elementów powiązanych z nadmorskim położeniem miasta Kołobrzeg. Szczegółowo opisano tu uwarunkowania strefy nadmorskiej, w tym jej stan naturalny, jak i stan zagospodarowania. Wskazuje się na wiele atutów związanych z bliskością morza, takich jak rozwój funkcji turystyczno-uzdrowiskowej, a zarazem portowej oraz funkcji uzupełniających. Kierunki rozwoju dotyczą głównie modernizacji i rozbudowy terenów portowych, poprawy dostępności komunikacyjnej do tych terenów, oraz udostępnienia ich części dla rozwoju turystyki aktywnej<sup>251</sup>.

*Strategia rozwoju turystyki w mieście Kołobrzeg*<sup>252</sup> z kolei przedstawia mocne strony związane z bazą i znaczeniem turystycznym miasta, jak i słabe strony związane ze stanem zagospodarowania plaży i walorów przyrodniczych. Wyznaczono tu też działania rozwojowe, w tym związane z ochroną i urozmaiceniem walorów przyrodniczo-krajobrazowych oraz rozbudowy portu i zwiększenia jego różnorodności funkcjonalnych. Mocny akcent został położony na rozwój żeglarstwa morskiego. Gospodarka morska związana z działalnością portową stanowi, obok budownictwa, drugi filar na którym oparta jest gospodarka Kołobrzegu. W zakresie portu, dokumenty w przeważającym stopniu odnoszą się do możliwości jego rozwoju jego funkcji tj. rybołówstwo, czy turystyka aktywna. Plany dotyczące terenów portowych zakładają też ich modernizację i rozbudowę nowych przystani. Wielokrotnie wskazywano potrzebę zapewnienia odpowiedniego skomunikowania terenów portowych z lądem oraz problem sezonowości turystyki.

Podstawowym dokumentem gminy miasto Darłowo nawiązującym do portu morskiego Darłowo jest *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy miasto Darłowo*<sup>253</sup>, przyjęte Uchwałą Nr XLI/360/10 Rady Miejskiej w Darłowie z dnia 8 lutego 2010 r. Miasto nie posiada aktualnej strategii

---

<sup>250</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg, Urząd Miasta Kołobrzeg wrzesień 2009-maj 2012, <http://bip.gmina.kolobrzeg.pl/index.php?id=29533>, (dostęp: 05.01.2020).

<sup>251</sup> Analiza uwarunkowań zagospodarowania przestrzennego lądowej części obszarów przybrzeżnych położonych w granicach województwa zachodniopomorskiego, Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2014, s. 123, [http://rbgp.pl/wp-content/uploads/2019/03/001\\_SM\\_2015\\_01\\_26\\_analiza\\_uwar\\_zagosp\\_Studium\\_morskie\\_baltyk.pdf](http://rbgp.pl/wp-content/uploads/2019/03/001_SM_2015_01_26_analiza_uwar_zagosp_Studium_morskie_baltyk.pdf). (dostęp: 05.01.2020).

<sup>252</sup> Strategia rozwoju turystyki w mieście Kołobrzeg, Urząd Miasta Kołobrzeg, Kołobrzeg 2007, <http://umkolobrzeg.esp.parseta.pl/index.php?id=2292> (dostęp: 05.01.2020).

<sup>253</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy miasto Darłowo, Urząd Miasta Darłowo, Darłowo 2010, <http://um.darlowo.ibip.pl/public/?id=163139> (dostęp: 05.01.2020).

rozwoju ani lokalnego programu rozwoju. Dostęp do morza oraz infrastruktura portowa wraz z jej rozwojem i rozbudową są związane z szansą dalszego rozwoju funkcji turystycznej miasta. Planowana jest też rozbudowa infrastruktury towarzyszącej usprawniającej komunikację oraz dostęp do portu od strony morza i lądu. Wyznacza się też odpowiednie kierunki dla ochrony środowiska przyrodniczego oraz jego walorów krajobrazowych.

Do kluczowych dokumentów gminy Ustka należy opracowana w 2007 r. *Strategia rozwoju miasta Ustka do roku 2020*<sup>254</sup>, która przewidywała komunalizację portu, a następnie przejęcie przez gminę zarządzania nad nim. Priorytetem dla gminy miał być rozwój istniejących (działalność rybacka oraz rekreacyjno-sportowa) oraz reaktywacja zanikowych funkcji portowych (działalność przeładunkowa). Natomiast *Strategia rozwoju portu morskiego w Ustce do roku 2021*<sup>255</sup> precyzowała zapisy dotyczące portu, które zawierał wyżej wymieniony dokument.

Strategia rozwoju portu określa kierunki i główne priorytety rozwojowe portu. Powinna uwzględniać cele rozwojowe gminy, regionu a także ogólnokrajowe. Poza wizją funkcjonowania i rozwoju portu powinna pełnić rolę informacyjną oraz promocyjną dla użytkowników, jak i potencjalnych inwestorów. Przegląd istniejących strategii rozwoju portów oraz strategii gminnych pozwala określić preferowane kierunki rozwoju działalności gospodarczych. Co więcej, prowadzi do wniosku, że preferencje w zakresie rozwoju koncentrują się najczęściej na rozwoju infrastruktury obsługi funkcji turystyczno-rekreacyjnej.

### **3.3. Charakterystyka wybranych gmin portowych**

Małe porty morskie nigdy nie były i nie będą w pełni odizolowane od otoczenia. Ich oddziaływanie jest tym większe, im więcej funkcji gospodarczych wykonuje się w portach i im więcej ościennych terenów korzysta z ich istnienia. Oddziaływanie małego portu morskiego w praktyce sprowadza się do miejscowości lub gminy portowej, w której jest on położony, rzadziej dotyczy większych obszarów danego regionu. Przy czym małe porty morskie są w większości usytuowane w miastach – siedzibach gmin, czyli

---

<sup>254</sup> Strategia rozwoju miasta Ustka do roku 2020, Urząd Miasta Ustka, Ustka 2007, file:///C:/Users/wkosek/Downloads/link\_153\_Strategia\_Rozwoju.pdf (dostęp: 05.01.2020).

<sup>255</sup> Strategia rozwoju portu morskiego w Ustce do roku 2021, Urząd Gminy Ustka 2007, <http://www.christowaczslawa.pl/images/doc/2007-strategia-rozwoju-portu-morskiego-w-Ustce.pdf> (dostęp: 05.01.2020).



w wiodących ośrodkach osadniczych obszaru nadmorskiego. Sieć osadnicza na Pomorzu jest bardzo zróżnicowana, poczynając od miast średniej wielkości o znaczeniu subregionalnym, do których zalicza się Kołobrzeg (ok. 47 tys. mieszkańców) poprzez takie miasta jak Ustka, Darłowo, Władysławowo, Puck (siedziby gmin o liczbie mieszkańców 10-18 tys.) aż do małych miasteczek lub wsi letniskowych, wśród których znajdują się Mrzeżyno, Dźwirzyno czy Rowy (o liczbie mieszkańców 2-5 tys.)<sup>256</sup>. Usytuowane w tych ośrodkach osadniczych porty są organizmami przestrzennymi różniącymi się pod względem wielkości zajmowanego obszaru, wyposażenia i zagospodarowania.

W badanej grupie gmin portowych Pomorza Środkowego, jak już wspomniano, znalazły się Gmina Kołobrzeg, Gmina Darłowo i Gmina Ustka. W celu scharakteryzowania gmin portowych analizie poddane zostaną:

- potencjał gospodarczy (przedsiębiorczość, podmioty gospodarcze, rodzaje działalności gospodarczej),
- kapitał finansowy (struktura źródeł dochodów i wydatków gminy),
- zasoby pracy (demografia, struktura zawodowa, zatrudnienie, stopa bezrobocia).

### **3.3.1. Gmina miejska Kołobrzeg**

Gmina miejska Kołobrzeg położona jest w północno zachodniej części Polski, w województwie zachodniopomorskim, u ujścia rzeki Parsęty do Morza Bałtyckiego<sup>257</sup>. Znajduje się w obrębie powiatu kołobrzесьkiego, w skład którego wchodzi miasta Kołobrzeg i Gościno oraz gminy wiejskie Dygowo, Kołobrzeg, Rymań, Siemyśl oraz Ustronie Morskie. Rysunek 10 prezentuje położenie Gminy miejskiej Kołobrzeg w obrębie powiatu kołobrzесьkiego.

---

<sup>256</sup> Studium Uwarunkowań Zagospodarowania Przestrzennego Polskich Obszarów Morskich wraz z analizami przestrzennymi, Instytut Morski w Gdańsku, Gdańsk 2015, s. 229.

<sup>257</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego..., op. cit., s. 20.



**Rysunek 10.** Powiat kołobrzegi

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://gminy.pl/> (dostęp:21.01.2020).

Kołobrzeg zajmuje obszar 25,67 km kwadratowych, zaś długość linii brzegowej miasta wynosi 12,75 km. Od zachodu i południa graniczy z gminą wiejską Kołobrzeg, od wschodu – z gminą wiejską Ustronie Morskie<sup>258</sup>

Znaczenie tego miasta było i jest bardzo duże zarówno w regionie jak i w Polsce. Początki osiedli kołobrzeskich sięgają VII/VIII w. Posiadający od ponad 750 lat prawa miejskie Kołobrzeg jest jednym z najstarszych miast Pomorza, znanym poza granicami kraju nadmorskim uzdrowiskiem i ważnym portem regionalnym.

Kołobrzeg jest obecnie czwartym co do wielkości ośrodkiem miejskim województwa zachodniopomorskiego. Zamieszkują go 46 367 osoby (stan 31 XII 2018), a jego gęstość zaludnienia wynosi 1814 os./km<sup>2</sup> <sup>259</sup>. Jest to jeden z najwyższych wskaźników gęstości zaludnienia nie tylko w województwie, ale także w północnej części kraju. W obecnych granicach administracyjnych Kołobrzeg funkcjonuje od 1975 roku,

<sup>258</sup> B. Meyer, M. Bordun, Fundacja Kołobrzeg Polskie Centrum Spa jako przykład współpracy podmiotów na rzecz rozwoju turystyki uzdrowiskowej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 784, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, 3(23), 2013, s. 123-136.

<sup>259</sup>[https://szczecin.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_zachodniopomorskie/portrety\\_gmin/powiat\\_kolobrzegi/gmina\\_miejska\\_kolobrzeg.pdf](https://szczecin.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_zachodniopomorskie/portrety_gmin/powiat_kolobrzegi/gmina_miejska_kolobrzeg.pdf) (dostęp: 07.01.2020).

gdy utworzono gminy i 49 mniejszych województw w miejsce dawnych gromad, miast, powiatów i wcześniejszych 17 województw<sup>260</sup>.



**Rysunek 11.** Gmina Miejska Kołobrzeg

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.przyroda.powiat.kolobrzeg.pl/> (dostęp:21.01.2020).

Istotnym elementem dla rozwoju Kołobrzegu jest infrastruktura transportowa, zapewniająca dojazd do miasta i poruszanie się po nim. Miasto jest dobrze skomunikowane z krajem i regionem przez sieć drogową i trzy linie kolejowe. Na terenie miasta występują 4 kategorie dróg (krajowe, wojewódzkie, powiatowe, gminne)<sup>261</sup>. Na infrastrukturę drogową Kołobrzegu składają się: droga krajowa nr 11, drogi wojewódzkie nr 102,162,163, drogi powiatowe oraz drogi gminne (Tabela 8).

**Tabela 8.** Infrastruktura transportowa Kołobrzegu

Droga	Trasa
<b>11</b>	Kołobrzeg-Koszalin-Piła-Poznań-Lubliniec-Bytom
<b>102</b>	Kołobrzeg-Trzebiatów-Dziwnów-Międzyzdroje
<b>162</b>	Kołobrzeg-Świdwin
<b>163</b>	Kołobrzeg-Białogard-Połczyn-Zdrój-Czaplinek-Wałcz

Źródło: opracowanie własne na podstawie Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego..., op. cit., s. 20.

<sup>260</sup> M. Miedziński, Możliwości zmiany granic administracyjnych miasta Kołobrzeg w kontekście jego rozwoju przestrzennego i funkcjonalnego, „Słupskie Prace Geograficzne”, Akademia Pomorska w Słupsku, 2012, s. 99-108.

<sup>261</sup> Raport o stanie miasta Kołobrzeg w 2018 roku, Raport o stanie gminy przygotowany w związku z art. 28aa ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Kołobrzeg 2019, s. 34.

Dostęp miasta do morza a także walory krajoznawcze i zdrowotne okolic sprawiły, iż głównymi funkcjami miastotwórczymi Kołobrzegu są funkcje uzdrowiskowa i turystyczno-wypoczynkowa. Filarem kołobrzesckiej gospodarki jest sektor turystyczny, którego funkcjonowanie związane jest głównie z obsługą lub świadczeniem usług na rzecz ruchu turystycznego. Kołobrzeg pełni również rolę regionalnego ośrodka kulturalnego, zwłaszcza w okresie letnim. Kołobrzeg jest miastem, które rozwija się w oparciu o funkcje administracyjno-usługową i portowo-produkcyjną. Gospodarka morska i port są ważnym czynnikiem rozwoju lokalnego i regionalnego, tworzącym przyjazny klimat dla przedsiębiorczości. Funkcjonowanie miasta od początku jest nierozdzielnie związane z portem i plażą. W związku z powyższym istotną gałęzią gospodarki, ze względu na jego położenie jest gospodarka morska, powiązana głównie z funkcjonowaniem portu morskiego oraz podmiotów gospodarczych związanych z rybołówstwem. Do pozostałych funkcji miasta należą: funkcja mieszkaniowa oraz funkcja oświatowa. Na terenie miasta w ciągu ostatnich lat dynamicznie rozwinęło się budownictwo mieszkaniowe, w szczególności budownictwo apartamentowo-hotelowe i hotelowo-sanatoryjne<sup>262</sup>. Rysunek 12 prezentuje główne funkcje rozwoju miasta Kołobrzeg.



**Rysunek 12.** Funkcje rozwojowe miasta Kołobrzeg

Źródło: opracowanie własne na podstawie Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg, Urząd Miasta Kołobrzeg, Kołobrzeg wrzesień 2009-maj 2012, s. 192.

<sup>262</sup> Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego..., op. cit., s. 124.

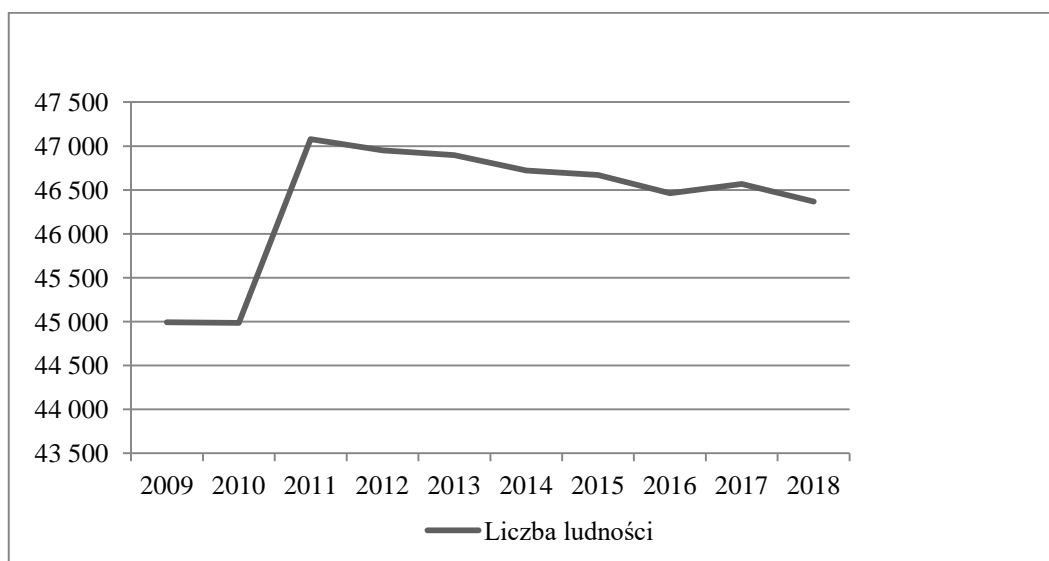
Wspomniana już *Strategia rozwoju miasta Kołobrzeg do roku 2020* zakłada trzy podstawowe priorytety oraz cele strategiczne rozwoju miasta, tj. turystykę, mieszkańców i przedsiębiorczość. Strategia Rozwoju Kołobrzegu do roku 2020 opiera się na wskazaniu zasadniczych celów i kierunków rozwoju miasta. Tabela 9 prezentuje misję i cele rozwojowe Kołobrzegu.

**Tabela 9.** Misja i cele rozwojowe Kołobrzegu

<b>Misja i cele rozwojowe Kołobrzegu</b>		
<p>Atrakcyjny kurort, wykorzystujący swoje walory naturalne i kulturowe, rozwijający się dzięki potencjałowi intelektualnemu i gospodarczemu swoich mieszkańców. Misją gminy Kołobrzeg jest osiągnięcie w okresie perspektywicznym zrównoważonego funkcjonalnie, przestrzennie i społecznie rozwoju opartego na racjonalnym wykorzystaniu lokalnych warunków i walorów, w tym głównie środowiska przyrodniczego, w celu osiągnięcia wysokich standardów i poziomu życia i obsługi mieszkańców i turystów z krajów UE</p>		
<p><b>Turystyka:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wspieranie funkcji uzdrowiskowej</li> <li>- rozwój turystyki morskiej</li> <li>- ochrona środowiska przyrodniczego</li> <li>- kreowanie produktów turystycznych</li> <li>- wzmacnianie roli Kołobrzegu jako centrum kulturowego</li> <li>- rozwój bazy rekreacyjnej</li> </ul>	<p><b>Mieszkańcy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy</li> <li>- wzmacnianie społeczeństwa obywatelskiego i kształtowanie tożsamości lokalnej</li> <li>- rewitalizacja i poprawa jakości oraz warunków zamieszkania</li> <li>- przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu</li> <li>- poprawa stanu infrastruktury technicznej, w szczególności komunikacyjnej</li> <li>- promocja zdrowego stylu życia</li> <li>- rozwój uczestnictwa w kulturze</li> </ul>	<p><b>Przedsiębiorczość:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozwój sektora przedsiębiorstw, w tym szczególności małych i średnich firm,</li> <li>- wspieranie rozwoju gospodarki morskiej,</li> <li>- rozwój innowacyjnych i kreatywnych działalności gospodarczych, w tym opartych na wiedzy i kulturze,</li> <li>- kreowanie marki „Kołobrzeg”</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://eregion.wzp.pl/sites/default/files/1glowne\\_zalozenia\\_strategia\\_kolobrzeg.pdf](http://eregion.wzp.pl/sites/default/files/1glowne_zalozenia_strategia_kolobrzeg.pdf) (dostęp: 14.01.2020) .

Kołobrzeg jest niewielkim miastem z liczbą mieszkańców wynoszącą 46 367 (stan 31 XII 2018), z czego 53,0% stanowią kobiety, a 47,0% mężczyźni<sup>263</sup>. Poniższy wykres przedstawia liczbę ludności w Gminie Kołobrzeg w latach 2009-2018.



**Rysunek 13.** Populacja w Gminie Kołobrzeg w latach 2009-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.polskawliczbach.pl/Kolobrzeg#dane-demograficzne> (dostęp: 15.01.2020).

Miasto Kołobrzeg zwiększyło swoją liczbę ludności z 31 800 w 1980 roku do 46 481 osób w 2018 (wzrost o blisko 50%). W 2018 roku liczba mieszkańców Kołobrzegu wynosiła 46 367 osób, tj. o 3,31% więcej w stosunku do 2009 roku (44 991 osób). Zauważyć trzeba, że od roku 2011 obserwowany jest jednak spadek liczby ludności. Tabela 10 przedstawia strukturę demograficzną mieszkańców Kołobrzegu w 2018 roku.

**Tabela 10.** Struktura demograficzna mieszkańców Kołobrzegu w 2018 roku

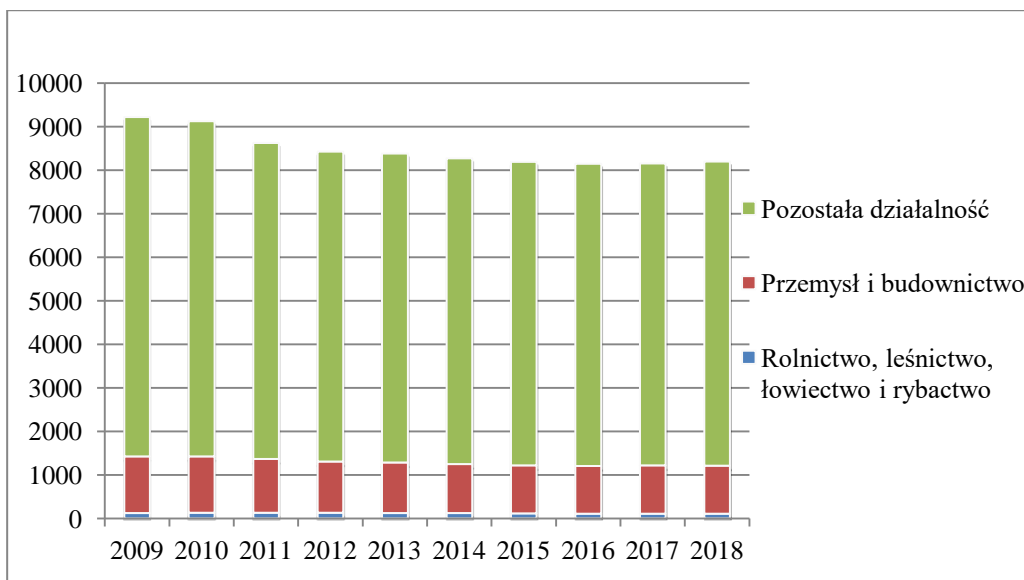
Opis Jednostka	Ogółem		Kobiety		Mężczyźni	
	osób	%	osób	%	osób	%
Populacja	46 367	100	24 582	53	21 785	47
Wiek przedprodukcyjny	5 848	12,61	2 869	11,67	2 979	13,67
Wiek produkcyjny	28 492	61,45	13 535	55,06	14 957	68,66
Wiek poprodukcyjny	12 027	25,94	8 178	33,27	3 849	17,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 14.01.2020).

Z danych zawartych w tabeli 10 wynika, że 61,45% mieszkańców Kołobrzegu jest w wieku produkcyjnym, 12,61% w wieku przedprodukcyjnym, a 25,94% mieszkańców jest w wieku poprodukcyjnym.

<sup>263</sup> <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 14.01.2020).

Większość podmiotów gospodarczych funkcjonujących w Kołobrzegu zajmuje się świadczeniem usług na rzecz ruchu turystycznego. Do głównych filarów gospodarki lokalnej należą również: gospodarka morska i budownictwo. Poniższy wykres przedstawia strukturę podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON w latach 2009-2018.



**Rysunek 14.** Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON

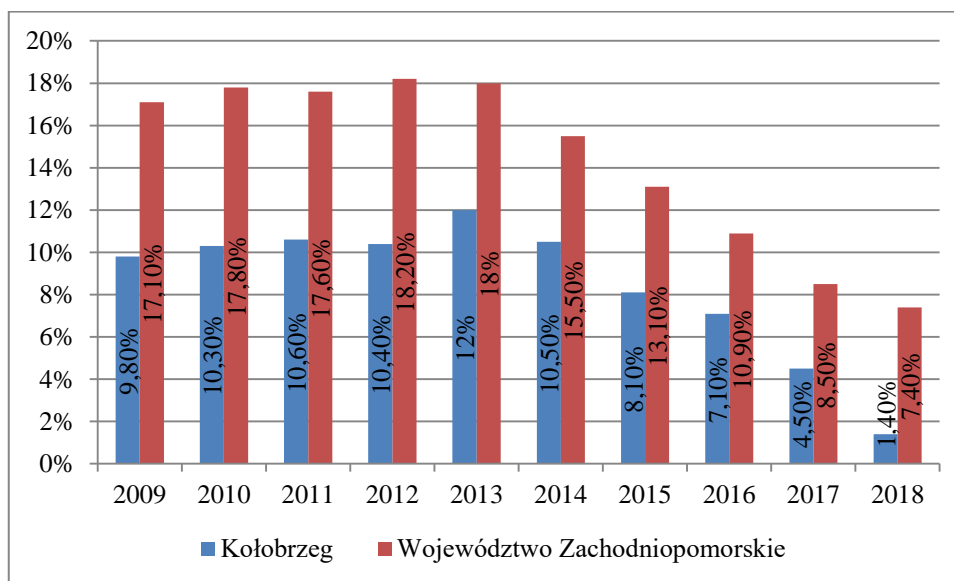
Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.polskawliczbach.pl/Kolobrzeg#dane-demograficzne> (dostęp: 21.01.2020).

W Kołobrzegu w roku 2018 w rejestrze REGON zarejestrowanych było 8 198 podmiotów gospodarki narodowej, z czego 1 271 stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. 1,3% (108) podmiotów jako rodzaj działalności deklarowało rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, jako przemysł i budownictwo swój rodzaj działalności deklarowało 13,5% (1 104) podmiotów, a 85,2% (6 986) podmiotów w rejestrze zakwalifikowana jest jako pozostała działalność. Wśród osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w Kołobrzegu najczęściej deklarowanymi rodzajami przeważającej działalności są: handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (23.9%) oraz działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (16.3%)<sup>264</sup>.

Miernikiem bezrobocia w gminach, czyli na najniższym poziomie podziału administracyjnego kraju, jest wskaźnik bezrobocia, stanowiący procentowy udział liczby

<sup>264</sup> <https://www.polskawliczbach.pl/Kolobrzeg#rejestr-regon> (dostęp: 21.01.2020).

bezrobotnych w ogólnej liczbie osób w wieku produkcyjnym w danej gminie<sup>265</sup>. Poniższy wykres prezentuje stopę bezrobocia rejestrowanego w Kołobrzegu w latach 2009-2018.



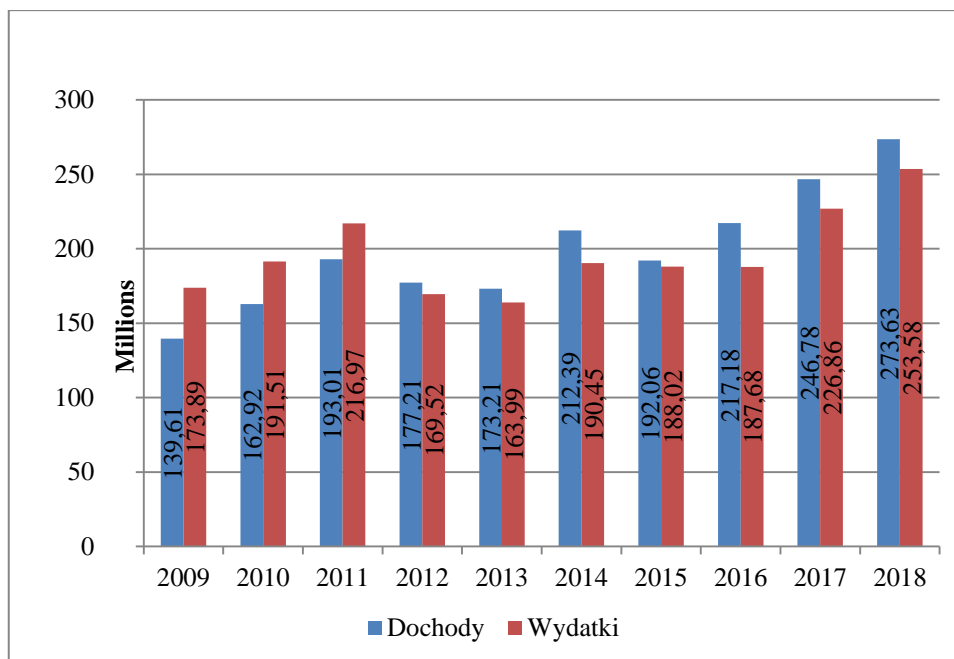
**Rysunek 15.** Stopa bezrobocia rejestrowanego w Kołobrzegu na tle województwa zachodniopomorskiego w latach 2009-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.polskawliczbach.pl/Kolobrzeg#bezrobocie-rejestrowane> (dostęp: 14.01.2020).

W latach 2009-2018 zauważalny jest znaczny spadek bezrobocia rejestrowanego w Kołobrzegu. Bezrobocie rejestrowane w Kołobrzegu w 2018 roku wynosiło 1,4% (zarejestrowanych 391 osób w Urzędzie Pracy), zaś w województwie zachodniopomorskim 7,4%.

<sup>265</sup>[https://www.wup.pl/images/uploads/II\\_DLA\\_INSTYTUCJI/statystyka\\_analzy\\_badiana/analizy\\_i\\_opracowania/2018/Bezrobocie\\_rejestrowane\\_w\\_gminach\\_wojew%C3%B3dztwa\\_zachodniopomorskiego\\_w\\_2018\\_roku.pdf](https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/statystyka_analzy_badiana/analizy_i_opracowania/2018/Bezrobocie_rejestrowane_w_gminach_wojew%C3%B3dztwa_zachodniopomorskiego_w_2018_roku.pdf) (dostęp: 14.01.2020).





**Rysunek 16.** Dochody i wydatki budżetu Gminy Kołobrzeg w latach 2009-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 14.01.2020).

W latach 2009-2018 nastąpił znaczny wzrost zarówno dochodów, jak i wydatków w budżecie Gminy Kołobrzeg. W 2018 roku dochody miasta przekroczyły kwotę 273 mln zł, zaś suma wydatków wyniosła 253 mln zł. Porównywalnie w 2009 roku poziom dochodów osiągnął ponad 139 mln, zaś wydatki przekroczyły 173 mln. Analizując powyższy wykres w latach 2009-2011 zauważalny jest deficyt budżetowy, natomiast już od 2012 roku miasto zaczęło osiągać nadwyżkę budżetową.

### 3.3.2. Gmina miejska Darłowo

Miasto Darłowo położone jest w północno-wschodniej części województwa zachodniopomorskiego, na środkowym wybrzeżu Morza Bałtyckiego, w dolinie Wieprzy i Grabowej. Gmina miejska Darłowo jest samodzielną jednostką administracyjną, która przynależy do powiatu sławieńskiego, w skład którego wchodzi miasta Sławno i Darłowo oraz gminy wiejskie Sławno, Darłowo, Postomino i Malechowo<sup>266</sup>. Rysunek 17 przedstawia położenie Gminy miejskiej Darłowo w powiecie sławieńskim.

<sup>266</sup> Zmiana studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gminy Miasto Darłowo, Załącznik Nr 1 do uchwały Nr XLI/360/10 Rady Miejskiej w Darłowie z dnia 08 lutego 2010 r., Darłowo, wrzesień 2009, s. 80.



**Rysunek 17.** Powiat sławieński

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://gminy.pl/> (dostęp:21.01.2020).

Powierzchnia miasta Darłowo wynosi 20 km<sup>2</sup> i pod tym względem jest ono 293 miastem w kraju<sup>267</sup>, zaliczając się do najliczniejszej grupy małych miast, których powierzchnia nie przekracza 50 km<sup>2</sup> (takich miast jest w Polsce łącznie 847)<sup>268</sup>. Miasto leży przy ujściu rzeki Wieprzy do Bałtyku, która dzieli je na dwa zespoły miejskie: Darłowo, oddalone o 2,5 km od morza i Darłówko będące nadmorską dzielnicą miasta. Obie części są ze sobą ściśle związane nie tylko administracyjnie ale także gospodarczo i historycznie<sup>269</sup>. Ogólna długość granic administracyjnych miasta Darłowo wynosi 22,7 km, w tym granica morska 4,9 km<sup>270</sup>.

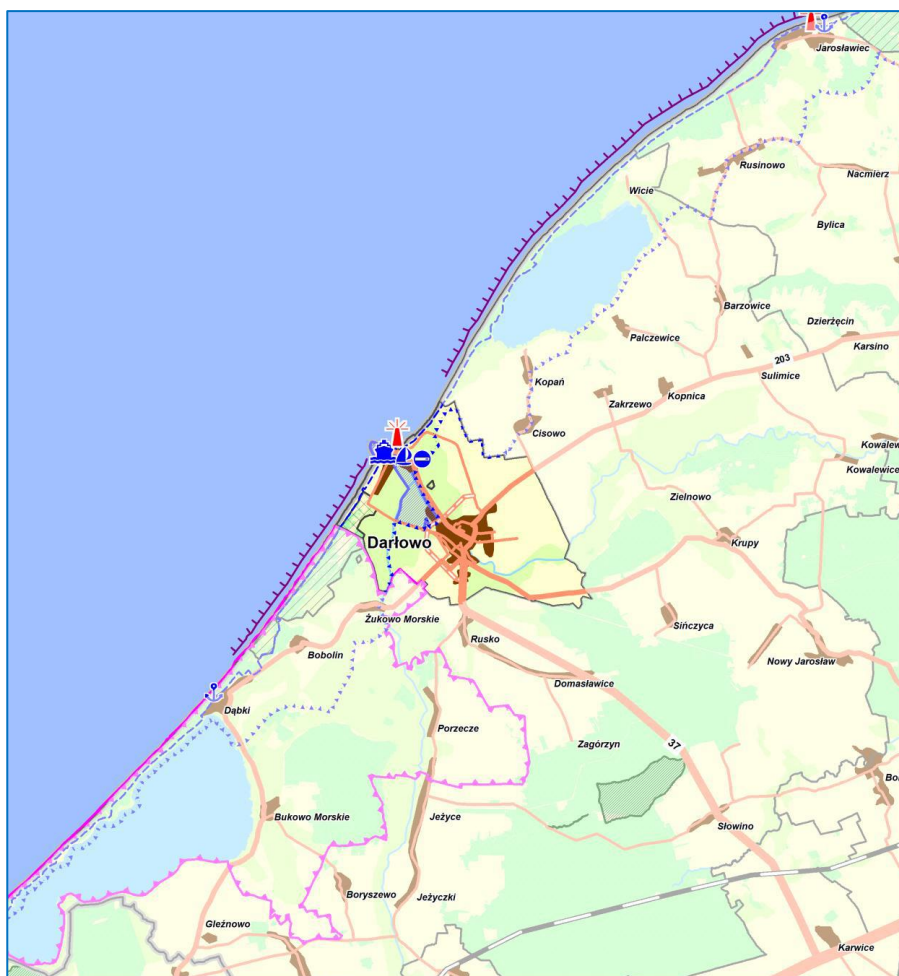
---

<sup>267</sup>[https://szczecin.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_zachodniopomorskie/portrety\\_gmin/powiat\\_slawieński/gmina\\_miejska\\_darlowo.pdf](https://szczecin.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_zachodniopomorskie/portrety_gmin/powiat_slawieński/gmina_miejska_darlowo.pdf) (dostęp: 14.01.2020).

<sup>268</sup> <https://darlowo.naszemiasto.pl/raport-o-stanie-miasta-darlowa-za-2018-rok-co-zawiera/ar/c1-5194687> (dostęp: 14.01.2020).

<sup>269</sup> L. Walkiewicz, M. Żukowski, Darłowo zarys dziejów, Wyd. Darłowski Ośrodek Kultury w Darłowie, Darłowo 2005, s. 5-6.

<sup>270</sup> Zmiana studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego..., op. cit., s. 12.



**Rysunek 18.** Gmina Miasto Darłowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie Analiza uwarunkowań zagospodarowania przestrzennego lądowej części obszarów przybrzeżnych...op. cit., s. 124.

Początki miasta Darłowo sięgają VIII–IX wieku i związane są z powstaniem osady, ulokowanej u ujścia Wieprzy do Bałtyku. W XI w. istniał już gród Dirlov, będący ważnym ośrodkiem handlowym, którego mieszkańcy zajmowali się żeglarstwem, połowami, konserwowaniem ryb oraz tkactwem<sup>271</sup>. Miasto to było chętnie odwiedzanym przez turystów kurortem już w XIX wieku<sup>272</sup>.

Darłowo leży w odległości 21 km od Sławna, 40 km od Koszalina oraz 48 km od Słupska. Miasto posiada dogodne połączenia z wymienionymi ośrodkami. Tabela 11 przedstawia infrastrukturę transportową Darłowa.

<sup>271</sup> <https://sztetl.org.pl/pl/miejscowosci/d/1909-darlowo/96-historia-miejscowosci/66799-historia-miejscowosci> (dostęp: 15.01.2020).

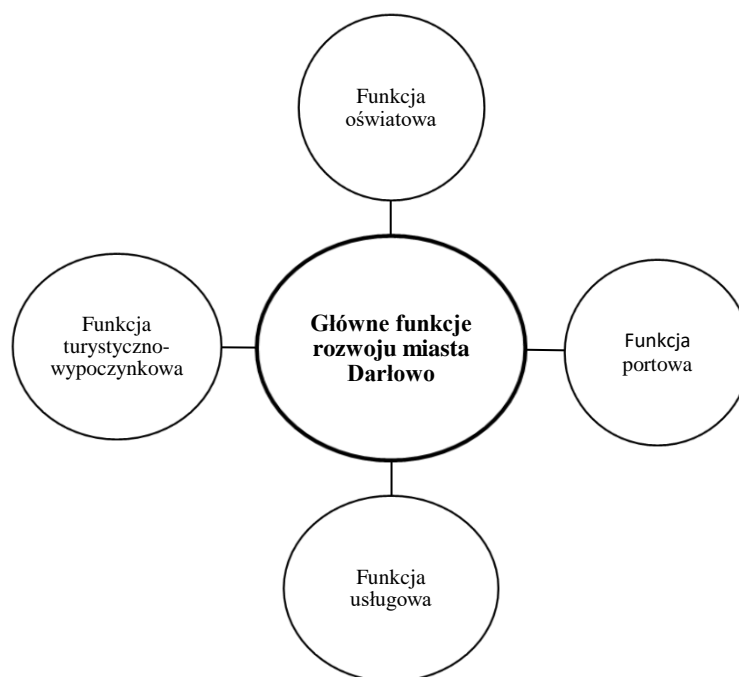
**Tabela.11.** Infrastruktura transportowa Darłowa

<b>Droga</b>	<b>Trasa</b>
<b>37</b>	Darłowo-Karwice (DK6)-Szczecin-Gdańsk
<b>203</b>	Koszalin-Dąbki-Darłowo-Postomino-Ustka
<b>205</b>	Darłowo-Sławno-Polanów-Bobolice

Źródło: opracowanie własne na podstawie Program Ochrony Środowiska dla Miasta Darłowo na lata 2017-2020 z perspektywą do roku 2024, Załącznik do Uchwały Nr XLVI/342/2017 Rady Miejskiej w Darłowie z dnia 26 października 2017 r., Darłowo 2017, s. 43.

Infrastruktura drogowa Darłowa obejmuje drogę krajową nr 37 z drogą krajową nr 6 Szczecin-Gdańsk, drogę wojewódzką nr 203 oraz drogę wojewódzką nr 205.

Do głównych funkcji rozwoju miasta Darłowa zalicza się funkcję usługową, turystyczno-wypoczynkową, portową i oświatową (Rysunek 19).



**Rysunek 19.** Funkcje rozwojowe miasta Darłowo

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://eregion.wzp.pl/sites/default/files/darlowo0m2.pdf> (dostęp:14.01.2020).

Podstawową funkcją miasta jest funkcja usługowa, skupiająca około 90% podmiotów gospodarczych. Zdecydowanie przodują usługi handlu i napraw oraz hotelowe i gastronomiczne (ponad 50% podmiotów gospodarczych). Rejony nadmorskie (Darłówko), położone po prawej, jak i po lewej stronie rzeki Wieprzy, koncentrują głównie funkcje turystyczno-rekreacyjne, związane w wypoczynkiem nadmorskim, wraz

z terenami portowymi, o charakterystycznym zagospodarowaniu dla ujściowych terenów przymorskich<sup>273</sup>.

Cele rozwojowe miasta Darłowo zostały określone w dokumencie Zmiana Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gminy miejskiej Darłowo, przyjętego uchwałą nr XLVI/431/2006 Rady Miejskiej w Darłowie z dnia 13 lutego 2006 r. (Tabela 12).

**Tabela 12.** Cele rozwojowe miasta Darłowo

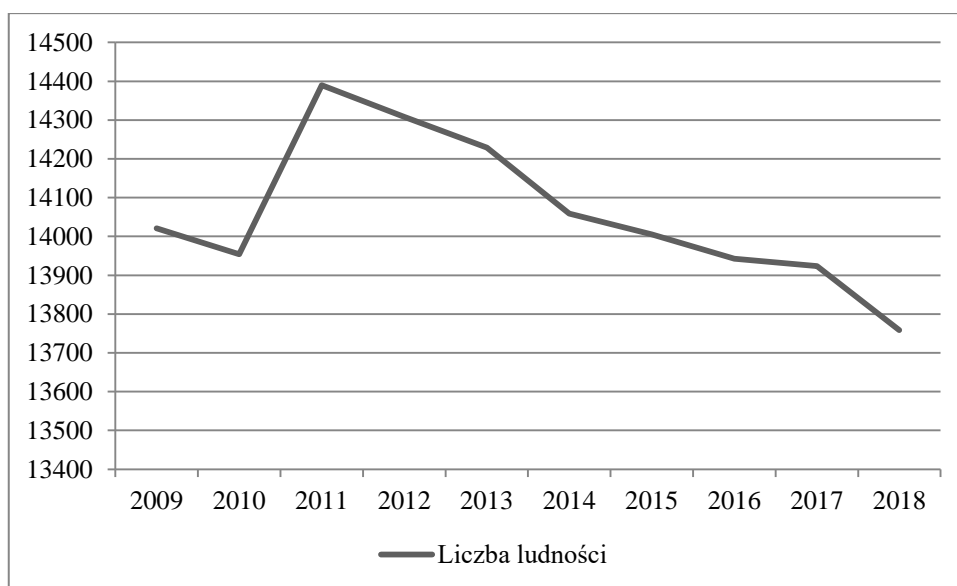
<b>Cele rozwojowe miasta Darłowo</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- poprawa stanu środowiska przyrodniczego, warunków życia mieszkańców i bezpieczeństwa publicznego,</li><li>- polepszenie funkcjonowania, unowocześnienie i rozwój organizmu miejskiego, w tym</li><li>- sprawnie funkcjonująca infrastruktura techniczna,</li><li>- kreowanie zrównoważonej i nowoczesnej gospodarki miasta otwartego dla turystów i</li><li>- partnerów gospodarczych, inwestorów,</li><li>- stymulowanie rozwoju Darłowa jako ośrodka o znaczeniu regionalnym w obsłudze turystycznej środkowego wybrzeża Bałtyku.</li></ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zmiana Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gminy miejskiej Darłowo przyjętego uchwałą nr XLVI/431/2006 Rady Miejskiej w Darłowie z dnia 13 lutego 2006 r., Darłowo 2006, s. 85.

Darłowo jest małym miastem z liczbą mieszkańców wynoszącą 13 759 tys. osób (stan 31 XII 2018), z czego 51,84% stanowią kobiety, a 48,16% mężczyźni. Gęstość zaludnienia w Darłowie wynosi 681 os/km kwadratowy<sup>274</sup>. Od 2011 roku obserwuje się stałą tendencję spadkową liczby mieszkańców. Rysunek 20 przedstawia populację w Gminie Darłowo w latach 2009-2018.

<sup>273</sup> Analiza uwarunkowań zagospodarowania przestrzennego lądowej części obszarów przybrzeżnych...op. cit., s. 120.

<sup>274</sup> <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica#> (dostęp: 17.01.2020).



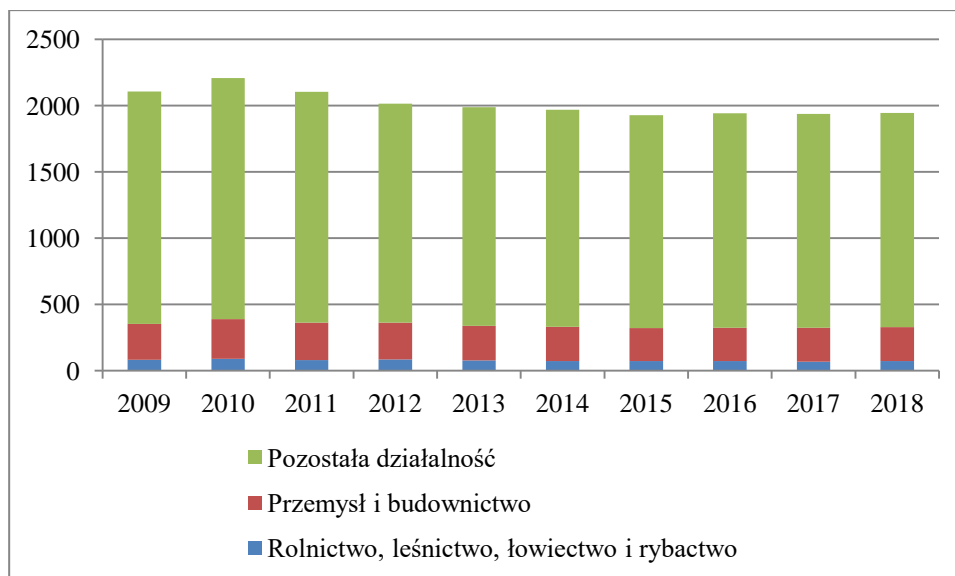
**Rysunek 20.** Populacja w Gminie Darłowo w latach 2009-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp:17.01.2020).

Analizując dane demograficzne z lat 2009-2018 widać stałą tendencję odpływu mieszkańców z miasta. Jako główne przyczyny można wymienić ujemny przyrost naturalny wynoszący  $-11,9^{275}$  i emigrację zarobkową mieszkańców do większych ośrodków miejskich. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego ostatni dodatni przyrost naturalny w Darłowie miał miejsce w 2011 roku. Od tego czasu liczba zgonów zdecydowanie przewyższa liczbę urodzeń.

W Darłowie w roku 2018 w rejestrze REGON zarejestrowanych było 1 945 podmiotów gospodarki narodowej, z czego 1 111 stanowiły osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą.

<sup>275</sup><https://www.polskawliczbach.pl/Darlowo#dane-demograficzne> (dostęp: 17.01.2020).

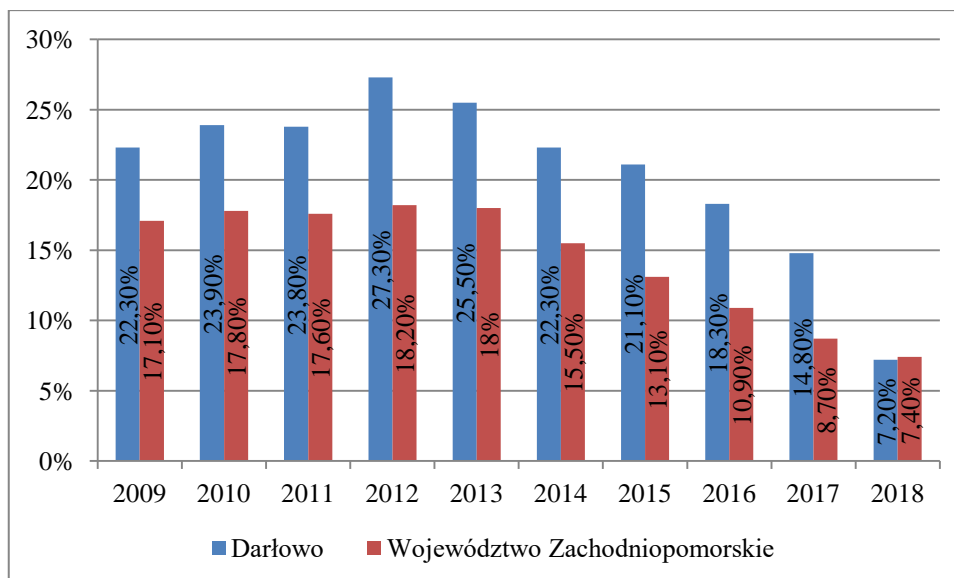


**Rysunek 21.** Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 17.01.2020).

W strukturze rodzajowej działalności w Darłowie (Rysunek 21) pod kategorią „pozostała działalność” znajduje się sektor usług rynkowych, w skład którego wchodzi handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów mechanicznych, hotele i restauracje, transport, gospodarka magazynowa i łączność, pośrednictwo finansowe, obsługa nieruchomości, wynajem, nauka i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej. W Darłowie najwięcej firm prowadzi działalność związaną z zakwaterowaniem i gastronomią, drugą w kolejności jest branża handlowa, a trzecią – branża budowlana<sup>276</sup>. Rysunek 22 prezentuje stopę bezrobocia rejestrowanego w Darłowie w latach 2009-2018.

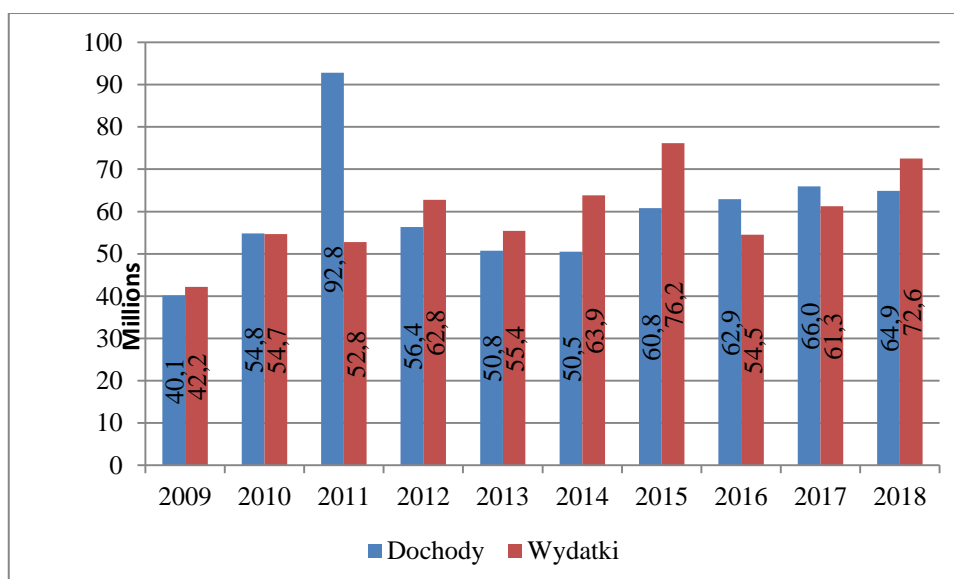
<sup>276</sup> Raport o stanie Gminy Miasto Darłowo za rok 2018, Rada Miejska w Darłowie, Darłowo 2018, s. 14.



**Rysunek 22.** Stopa bezrobocia rejestrowanego w Darłowie na tle województwa zachodniopomorskiego w latach 2009-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 17.01.2020).

W latach 2009-2018 obserwuje się spadek liczby osób bezrobotnych zarejestrowanych w Powiatowym Urzędzie Pracy w Darłowie. Wskaźnik bezrobocia rejestrowanego w Darłowie na koniec 2018 roku wyniósł 7,20%, podczas gdy średnia wartość tego wskaźnika na koniec 2018 roku dla województwa zachodniopomorskiego wyniosła 7,40%.



**Rysunek 23.** Dochody i wydatki budżetu Gminy Darłowo w latach 2009-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 17.01.2020).



W latach 2009-2018 obserwuje się wzrost dochodów Gminy Darłowo z kwoty 40,1 mln zł w 2009 roku do 64,9 mln w 2018 roku. Na uwagę zasługuje fakt, iż w 2011 roku dochody miasta Darłowo przekroczyły kwotę 92,8 milionów, co było spowodowane zaliczkowym otrzymaniem dotacji z Unii Europejskiej na potężne projekty rybackie – m.in. na budowę nowego basenu rybackiego i przedłużenie nabrzeża. Wydatki budżetu Gminy Darłowo w 2018 roku zostały wykonane w kwocie 72,6 mln. Zauważalny jest znaczny wzrost wydatków w stosunku do 2009 roku (42,2 mln). Wydatki na inwestycje w 2018 roku stanowią niemal 1/5 wszystkich wydatków budżetowych.

### 3.3.3. Gmina miejska Ustka

Ustka położona jest w województwie pomorskim, w powiecie słupskim, u ujścia Słupi do Bałtyku, w odległości 17 kilometrów od Słupska. Jest uzdrowiskiem z dwoma letnimi kąpieliskami morskimi, miejscowością turystyczną i portem rybackim. Administracyjnie Ustka jest siedzibą Gminy Miasto Ustka. Gmina graniczy z gminą wiejską Ustka. Położenie Gminy miejskiej Ustka w obrębie powiatu słupskiego prezentuje Rysunek 24.



**Rysunek 24.** Powiat słupski

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://gminy.pl/> (dostęp:21.01.2020).

Ustkę zamieszkuje 15 709 osób, zaś gęstość zaludnienia wynosi 1541,6 osób na km<sup>2</sup> <sup>277</sup>. Na tle największych pod względem liczby ludności miast, Ustka zajmuje 17 miejsce w województwie. Powierzchnia Ustki wynosi 10,2 km<sup>2</sup>.

W mieście funkcjonuje, o czym już była mowa, port morski oraz osobowo-towarowe przejście graniczne. W sezonie letnim działa promowe połączenie z duńską wyspą Bornholm, co stwarza dodatkowe możliwości rozwoju turystyki międzynarodowej. Położenie Ustki w pasie strefy wybrzeża decyduje o predyspozycjach do rozwoju gospodarki morskiej, turystyki i rekreacji oraz lecznictwa uzdrowiskowego (opartego o klimat, złoża borowiny i solanki).

Ustka ma historyczne, trwające od ponad sześciuset lat powiązania funkcjonalne ze Słupskiem. Głównym czynnikiem kształtującym ten układ w przeszłości było uzupełnianie się funkcji obu ośrodków: Ustki- miasta portowego położonego nad rzeką Słupią, dostępną dla ówczesnych jednostek pływających, oraz Słupska – ośrodka przemysłowo-handlowego położonego 17 kilometrów w górę rzeki, będącego ośrodkiem politycznym, siedzibą władz i administracji. Ustka położona jest w cennym przyrodniczo obszarze, z charakterystycznymi dla wybrzeża krajobrazami i formami przyrody, stanowiącymi część koncepcji Krajowej Sieci Ekologicznej ECONET Polska. Otoczona jest ściśle chronionymi obszarami przyrodniczymi Słowińskiego Parku Narodowego – Światowym Rezerwatem Biosfery, od południa Parkiem Krajobrazowym „Dolina Słupi”. Od 1 stycznia 1988 r. Ustka ma status miasta uzdrowiskowego, nadany uchwałą Rady Ministrów<sup>278</sup>.

Miasto powiązane jest z zewnętrzną siecią transportową poprzez układ drogowy, kolejowy oraz szlaki morskie. Od 13 lipca 2003 r. Ustkę i Słupsk łączy porozumienie zwane Dwumiastem. Oba miasta są połączone komunikacją kolejową i autobusową<sup>279</sup>. Tabela 13 prezentuje infrastrukturę transportową Ustki.

---

<sup>277</sup> [www.polskawliczbach.pl/ustka](http://www.polskawliczbach.pl/ustka) (dostęp: 21.01.2019).

<sup>278</sup> Raport o stanie gminy miasto Ustka za 2018 rok, Ustka, maj 2019 r., s. 4.

<sup>279</sup> Strategia Rozwoju Miasta Ustka do 2020 roku, Urząd Miasta Ustka, Ustka 2011, s. 24.

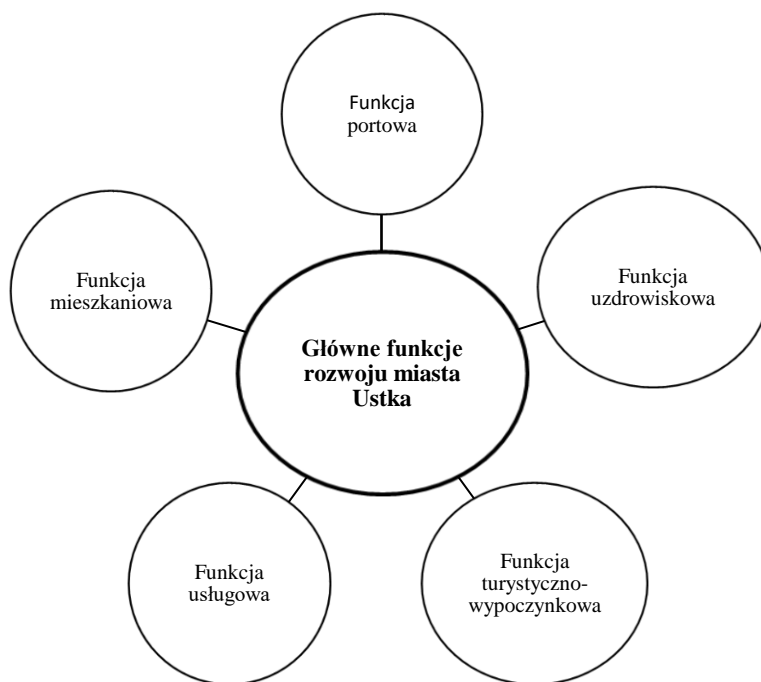
**Tabela 13.** Infrastruktura transportowa Ustki

<b>Droga</b>	<b>Trasa</b>
<b>6</b>	Szczecin-Słupsk-Gdańsk
<b>21</b>	Miastko-Suchorze-Słupsk-Ustka
<b>203</b>	Koszalin-Darłowo-Ustka

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategia Rozwoju Miasta Ustka do 2020 roku, Urząd Miasta Ustka, Ustka 2011, s. 24.

W Ustce funkcjonuje rozbudowana sieć dróg. Składają się na nią drogi krajowe, wojewódzkie, powiatowe, gminne i drogi zakładowe. Infrastruktura drogowa Ustki obejmuje drogę krajową nr 6, 21 oraz drogę wojewódzką nr 203.

Do głównych funkcji rozwoju miasta Ustka zalicza się funkcję usługową, turystyczno-wypoczynkową, uzdrowską, portową i mieszkaniową (Rysunek 25).



**Rysunek 25.** Kierunki rozwoju miasta Ustka

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategia Rozwoju Miasta Ustka do 2020 roku, Urząd Miasta Ustka, Ustka 2011, s. 80-91.

Ustka stanowi ponadlokalny ośrodek rozwoju z funkcjami o znaczeniu krajowym. W mieście dominuje funkcja turystyczna i uzdrowska oraz funkcje związane z gospodarką morską. Samo położenie predysponuje tę miejscowość do kształtowania funkcji turystycznych, a ze względu na odpowiednie walory przyrodnicze również

funkcji uzdrowiskowej<sup>280</sup>. Wiodącą branżą w gospodarce miasta Ustka jest turystyka i związane z nią usługi: hotelarstwo, gastronomia i pokrewne. Dobrze przygotowana jest również baza konferencyjno-szkoleniowa, która przyciąga wiele firm z całej Polski. Istotny jest posiadany przez Ustkę status uzdrowiska, który stymuluje rozwój usług medycznych, rehabilitacyjnych oraz spa i wellness<sup>281</sup>. Położenie Ustki w pasie strefy wybrzeża decyduje o predyspozycjach do rozwoju gospodarki morskiej, turystyki i rekreacji oraz lecznictwa uzdrowiskowego (opartego o klimat, złoża borowiny oraz solanki). Ustka w swoim rozwoju społeczno-gospodarczym zmieniała główny charakter działalności gospodarczej i podstaw funkcjonowania miasta od rybackiej i portowej do turystycznej.

Kierunki rozwoju miasta zostały opracowane dla podstawowych kierunków rozwoju, którym podporządkowano określone cele strategiczne oraz cele operacyjne. Wyznaczone kierunki zgodne są z wizją rozwoju gminy w okresie planowania strategicznego i proponują działania które powinny zostać podjęte przez samorząd Ustki oraz inne podmioty działające na terenie miasta<sup>282</sup>. Tabela 14 prezentuje wizję i cele rozwojowe Ustki.

**Tabela 14.** Wizja i cele rozwojowe Ustki

<b>Wizja i cele rozwojowe Ustki</b>		
Ustka nowoczesnym kurortem i uzdrowiskiem nadbałtyckim, która poprzez cenne walory przyrodnicze stwarza warunki turystom i kuracjom do całorocznego wypoczynku oraz zapewnia swoim mieszkańcom dostęp do pracy, edukacji oraz opieki społecznej.		
<p><b>Kierunek nr 1- zrównoważony rozwój społeczności lokalnej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mieszkalnictwo</li> <li>- edukacja</li> <li>- kultura</li> <li>- sport</li> <li>- bezpieczeństwo</li> <li>- administracja</li> <li>- pomoc społeczna</li> <li>- zdrowie</li> </ul>	<p><b>Kierunek nr 2 – zrównoważony rozwój przestrzeni publicznej</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- środowisko</li> <li>- infrastruktura techniczna</li> <li>- zagospodarowanie przestrzenne</li> </ul>	<p><b>Kierunek nr 3 – rozwój gospodarki miasta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przedsiębiorczość</li> <li>- turystyka</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strategia Rozwoju Miasta Ustka do 2020 roku, Urząd Miasta Ustka, Ustka 2011, s. 91-97.

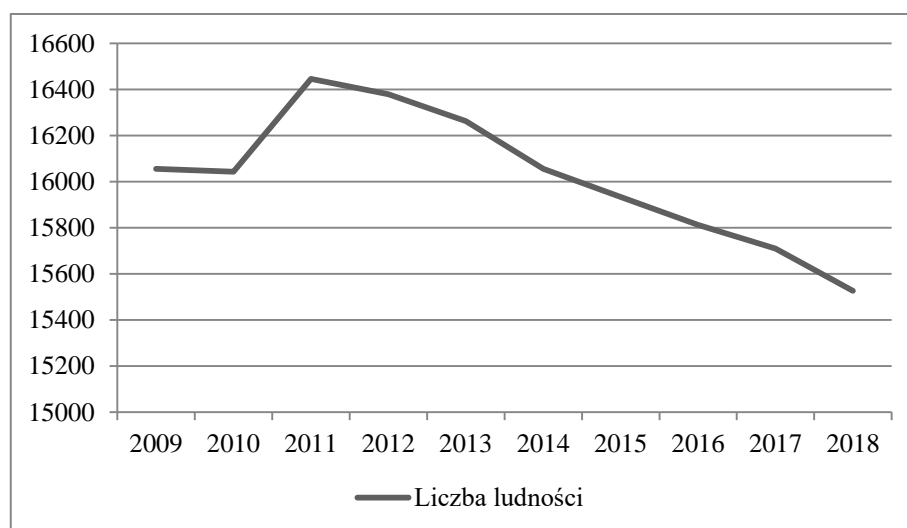
<sup>280</sup> W. Szymańska, Miasto Ustka jako uzdrowisko – rozwój przestrzenny i funkcjonalny [w:] E. Rydz (red.), Ekonomiczne i organizacyjne aspekty funkcjonowania polskich uzdrowisk, Akademia Pomorska w Słupsku, Słupsk 2012, s. 209-236.

<sup>281</sup> <http://www.ustka.pl/pl/artykuly/391/profil-gospodarczy-miasta> (21.01.2020).

<sup>282</sup> Strategia Rozwoju Miasta Ustka do 2020 roku, Urząd Miasta Ustka, Ustka 2011, s. 92.

Cele rozwojowe Ustki zostały określone w oparciu o trzy kierunki rozwoju, do których zaliczono: kierunek 1- zrównoważony rozwój społeczności lokalnej, kierunek 2- zrównoważony rozwój przestrzeni publicznej, kierunek 3- rozwój gospodarki miasta. Samorząd, wyznaczając kierunki rozwoju, będzie się do nich odnosić w sytuacjach podejmowania kluczowych decyzji, w szczególności w bieżącej pracy związanej z tworzeniem prawa lokalnego, w podejmowaniu działań związanych z inwestycjami w mieście czy przy wspieraniu inicjatyw podejmowanych przez inne podmioty. W ten sposób wyznaczone kierunki zobowiązują także samorząd do eliminowania zjawisk, inicjatyw, które nie są zgodne z ogólną ideą zrównoważonego rozwoju miasta.

Gminę Miasto Ustka dotyka powszechny w całym kraju problem, jakim jest niż demograficzny i starzejące się społeczeństwo. Gęstość zaludnienia w mieście Ustka wynosi 1524 os/km<sup>2</sup>. Ustka posiada ujemny przyrost naturalny wynoszący -11,6<sup>283</sup>. Rysunek 26 przedstawia liczbę ludności w latach 2009-2018 w Ustce.

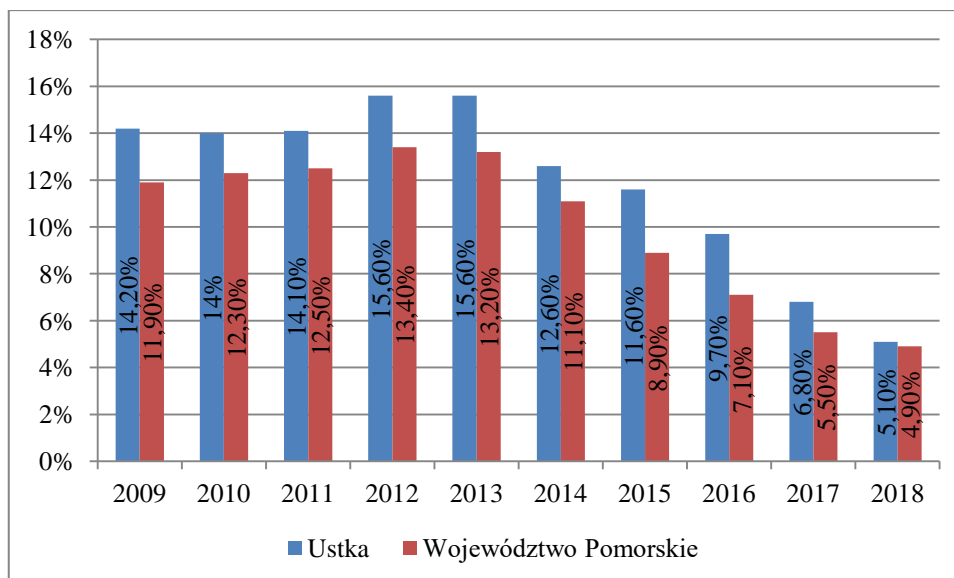


**Rysunek 26.** Populacja w Gminie Ustka w latach 2009-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica#> (dostęp: 21.01.2020).

Od 2011 roku, tak jak i w pozostałych omawianych miejscowościach portowych, zauważalny jest spadek liczby ludności w Ustce. Liczba ludności w 2018 roku wyniosła 15 527 tys. mieszkańców, tj. spadek o 5,58% w stosunku do roku 2011 (16 445 tys.). Kobiety stanowią 52,19%, zaś mężczyźni 47,81%.

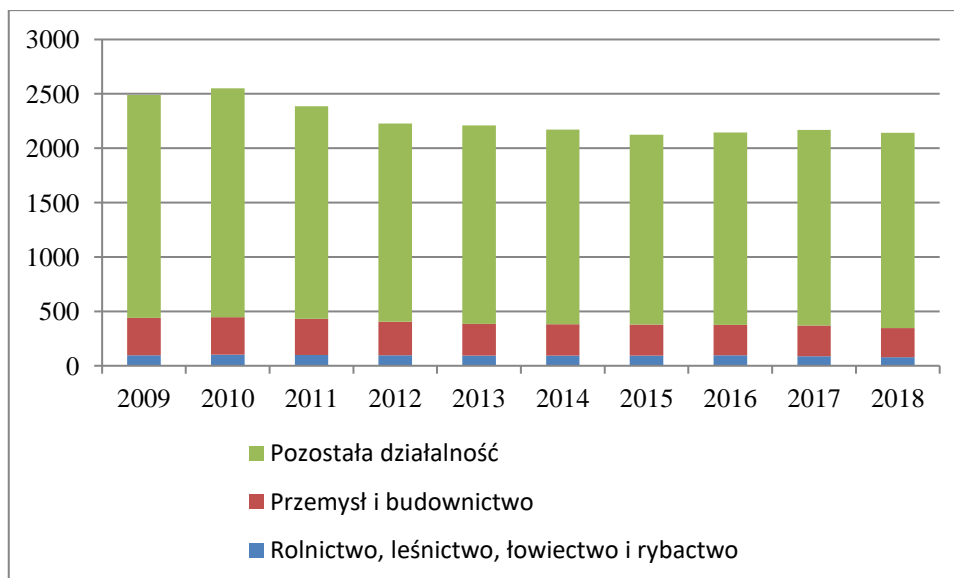
<sup>283</sup> <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica#> (dostęp: 21.01.2020).



**Rysunek 27.** Stopa bezrobocia rejestrowanego w Ustce na tle województwa pomorskiego w latach 2009-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica#> (dostęp: 21.01.2020).

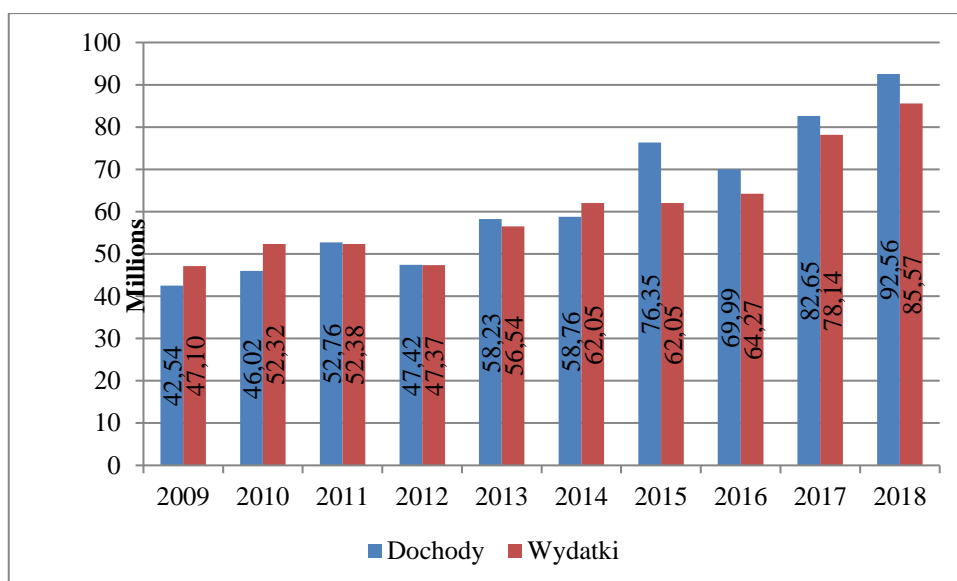
Najwyższy wskaźnik bezrobocia rejestrowanego odnotowano w Ustce w 2012 r. i 2013 r. (wyniósł 15,6%), jednocześnie wskaźnik bezrobocia w województwie Pomorskim również utrzymywał się na wysokim poziomie (13,4% w 2012 r. oraz 13,2% w 2013 r.). Od 2013 roku zauważalny jest znaczący spadek osób zarejestrowanych w Urzędzie Pracy. Bezrobocie rejestrowane w Ustce wynosiło w 2018 roku 5,1%. Jest to znacznie więcej od stopy bezrobocia rejestrowanego dla województwa pomorskiego utrzymującej się na poziomie 4,9%.



**Rysunek 28.** Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.polskawliczbach.pl/Ustka#rejestr-regon> (dostęp: 21.01.2020).

W Ustce w 2018 r. w rejestrze REGON zarejestrowane były 2 142 podmioty gospodarki narodowej. Rozwój przedsiębiorczości na terenie Gminy Miasto Ustka, ze względu na posiadany potencjał przyrodniczy, jest ściśle związany z rozwojem turystyki. Sekcję „hotele i restauracje” w strukturze podmiotów gospodarczych reprezentuje 20% firm działających w mieście. Natomiast firmy prowadzące działalność gospodarczą z zakresu handlu i gastronomii stanowią ok. 50% ogółu firm. Ponadto 3,6% (79) podmiotów jako rodzaj działalności deklarowało rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo. Z kolei 12,5% (269) podmiotów deklarowało przemysł i budownictwo jako swój rodzaj działalności, a 83,8% (1794) podmiotów jest zakwalifikowanych w rejestrze jako pozostała działalność.



**Rysunek 29.** Dochody i wydatki budżetu Gminy Ustka w latach 2009-2018

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://www.polskawliczbach.pl/Ustka#rejestr-regon> (dostęp: 21.01.2020).

W latach 2009-2018 nastąpił znaczny wzrost dochodów i wydatków budżetu miasta Ustka. W 2018 roku kwota dochodów przekroczyła 92 mln zł, zaś wydatków 85 mln zł. Nadwyżka budżetowa jest widoczna w latach 2015-2018.



## ROZDZIAŁ IV

# KLUCZOWE FUNKCJE MAŁYCH PORTÓW MORSKICH W ŚWIETLE BADAŃ

### 4.1. Analiza funkcji turystyczno-rekreacyjnej małych portów morskich

Zmiana modelu życia i większa ilość wolnego czasu sprawiają, że turystyka staje się coraz ważniejszą gałęzią światowej gospodarki. Wzrost liczby podróżnych przekłada się na wzrost udziału dochodów generowanych przez turystykę<sup>284</sup>.

Rozwój funkcji turystyczno-rekreacyjnej opiera się na infrastrukturze portów handlowych (udostępnianie w ramach rejsów statkami żeglugi przybrzeżnej), portów i przystani rybackich, funkcjonowaniu przystani żeglarskich, przystani żeglugi przybrzeżnej, przystani promowych, obecności udostępniania do zwiedzania obiektów kultury morskiej i związanych z przyrodą Bałtyku. Funkcja ta obejmuje:

- obsługę przewozów pasażerskich,
- żeglarstwo,
- inne aktywne formy wypoczynku związane z wykorzystaniem akwenów morskich i zalewowych.

Funkcja turystyczno-rekreacyjna jest obecnie podstawową i perspektywiczną działalnością małych portów morskich, jej realizacja możliwa jest szczególnie w rejonach o wysokich walorach przyrodniczo-krajoznawczych i leczniczych. Rejony Pomorza Środkowego są szczególnie predysponowane do rozwoju turystyki, rekreacji i różnych form wypoczynku, związanych z wykorzystaniem akwenów morskich i śródlądowych<sup>285</sup>. Kąpieliska pasa nadmorskiego, w szczególności województwa zachodniopomorskiego, cechują najkorzystniejsze wartości usłonecznienia w kraju, co w połączeniu z szerokimi plażami stwarza dobre perspektywy do rozwoju turystyki wypoczynkowej

---

<sup>284</sup> I. Bąk, M. Kurtz, Selected Aspects of Sustainable Tourism in the European Union Countries from the Point of View of the Implementation of the Sustainable Development Goals, „European Research Studies Journal”, 2021, Volume XXIV, Special Issue 3, <https://www.ersj.eu/journal/2418> (dostęp: 25.09.2021).

<sup>285</sup> M. Molenda, W. Ściana, Funkcja turystyczna małych portów morskich, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Wydział Zamiejscowy Prawa i Nauk o Gospodarce w Stalowej Woli, nr 7, 2009, s. 79.

i rekreacyjnej<sup>286</sup>. Do obsługi przewozów pasażerskich w obrębie małych portów środkowego wybrzeża zalicza się żeglugę redową, żeglugę przybrzeżną oraz żeglugę międzynarodową. Żegluga redowa obejmuje krótkotrwałe rejsy morskie, bez zawijania do innych portów. Żegluga przybrzeżna oznacza żeglugę w odległości nie większej niż 20 mil morskich od brzegu w rejonie Morza Bałtyckiego lub innego morza zamkniętego o podobnych warunkach żeglugowych<sup>287</sup>. Może obejmować zarówno krótkie, jak i dłuższe rejsy morskie, z zawijaniem do innych polskich portów. Natomiast żegluga międzynarodowa obejmuje rejsy wykraczające poza zasięg morskich wód terytorialnych. Najczęściej związana jest z zawijaniem do zagranicznych portów morskich<sup>288</sup>.

W Polsce w ostatnim dziesięcioleciu wzrosła liczba jachtów i marin, co wiąże się ze wzrostem zamożności społeczeństwa i rosnącym zainteresowaniem żeglarsstwem. Na polskich śródlądowych drogach wodnych i Bałtyku dominują małe jachty, których długość całkowita nie przekracza 10 m, zabierające na pokład od 4 do 8 osób<sup>289</sup>. Realizacja działalności żeglarskiej związana jest ze wszechstronną obsługą jachtów i łodzi sportowych, które stacjonują w przystaniach lub marinach jachtowych. Obsługa ruchu żeglarskiego wymaga wyposażenia małych portów morskich w infrastrukturę turystyczną, do której zalicza się głównie baseny oraz nabrzeża portowe. W jej skład może wchodzić także infrastruktura towarzysząca, np. obiekty gastronomiczno-hotelarskie, budynki sanitarne oraz hale do zimowania jednostek. Jachty mogą nie tylko cumować w portach, ale także korzystać z rozbudowanej bazy infrastrukturalnej do obsługi jednostek w zakresie konserwacji lub zimowania.

Do innych aktywnych form wypoczynku związanych z wykorzystaniem akwenów morskich i zalewowych zalicza się:

- wędkowanie na pełnym morzu,
- nurkowanie,
- eksplorację Bałtyku i wraków statków, znajdujących się na jego dnie.

---

<sup>286</sup> B. Mickiewicz, Agroturystyka jako dodatkowe źródło dochodu dla rolników województwa zachodniopomorskiego – wybrane wyniki badań własnych, „Europa Regionum”, Tom XXIV, Uniwersytet Szczeciński, 2015, s. 141.

<sup>287</sup> Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 9 grudnia 2014 r. w sprawie szczegółowych warunków bezpiecznego uprawiania żeglugi przez statki morskie <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dziennik-ustaw/szczegolowe-warunki-bezpiecznego-uprawiania-zeglugi-przez-statki-18157818> (dostęp: 30.01.2020).

<sup>288</sup> P. Nowaczyk, Funkcja rekreacyjno-sportowa jako potencjalny czynnik rozwoju małych portów rybackich, „Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis, Oeconomica”, 256 (48), 2007, s. 273–282.

<sup>289</sup> M. Kaup, Rola i znaczenie jachtingu w rozwoju polskiej turystyki wodnej, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Oeconomica”, 284 (61), 2010, s. 17–26.

Nową działalnością oferowaną w portach jest wędkarstwo morskie związane z małymi jednostkami pływającymi, do których należą łodzie lub zmodernizowane kutry rybackie. Obecnie poławiane są głównie: dorsz, troć, łosoś, sandacz, okoń, węgorz oraz leszcz. Połowy uzależnione są od sezonowości występowania danego gatunku oraz od warunków pogodowych. Połowy rekreacyjne mają ogromny potencjał. Dotyczy to zarówno liczby osób zaangażowanych w tę formę rekreacji, jak i zasięgu pozyskiwanych ryb<sup>290</sup>. W ostatnich 15 latach w Polsce obserwuje się także rozwój płetwonurkowania. Podwodna turystyka wrakowa jest nową formą wypoczynku, która polega na eksploracji wraków przez zorganizowane, specjalistyczne grupy płetwonurków<sup>291</sup>. Pomimo niesprzyjających warunków naturalnych nurkowania wrakowe stają się jedną z większych atrakcji polskich obszarów morskich. Czynnikiem warunkującym rozwój wyżej wspomnianych działalności jest w dużej mierze zamożność i poziom wykształcenia społeczeństwa, obecność zaplecza obsługującego turystę oraz warunki środowiskowe i klimatyczne.

Kluczowymi miernikami funkcji turystyczno-rekreacyjnej małych portów morskich są liczebność jachtów i łodzi sportowych, ruch pasażerski obejmujący jednostki wędkarskie i pasażerskie oraz międzynarodowy ruch pasażerów w portach morskich. Poniższa tabela przedstawia liczbę zawinięć jachtów i łodzi sportowych w latach 2009-2018.

**Tabela 15.** Liczba zawinięć jachtów i łodzi sportowych do badanych portów morskich w latach 2009-2018

Nazwa portu	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kołobrzeg	900	886	344	1049	1060	1077	1170	1382	1268	1402
Darłowo	bd	bd	200-250		445	533	672	562	483	540
Ustka	300-400						250	440	400	443

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Zarządu Portu Morskiego w Kołobrzegu, Zarządu Portu Morskiego w Darłowie oraz Zarządu Portu Morskiego Ustka.

<sup>290</sup> B. Mickiewicz, W. Brocki, Conflicts in Baltic fisheries, 26th NJF Congress: Agriculture for the Next 100 Years, 2018, ISBN 978-609-449-148-1, <http://journal.njfcongress26.eu/index.php/njfcongress26/article/view/5> (dostęp: 20.09.2021).

<sup>291</sup> M. Grzybowski, B. Nogalski, Klastery przemysłowo-usługowe metodyka projektowania i organizowania w regionach zagrożonych wysokim bezrobociem strukturalnym, Zakład Wydawnictw Naukowych Instytutu Morskiego, Gdańsk 2005, s. 49.

W porcie Kołobrzeg w latach 2009-2018 nastąpił wzrost zawinięć jachtów i łodzi sportowych o przeszło 56%. W 2009 roku odnotowano 900 zawinięć jachtów i łodzi sportowych, natomiast w 2018 roku liczba ta wzrosła do 1402 jednostek. W Darłowie do 2013 roku, w którym oddano do użytku przystań jachtową, nie prowadzono dokładnej ewidencji zawinięć jednostek rekreacyjno-sportowych. Według danych uzyskanych z Zarządu Portu Morskiego Darłowo w latach 2011-2012 port odwiedzało rocznie między 200 a 250 jednostek żeglarskich. Należy zaznaczyć, że są to dane szacunkowe. Od 2013 roku nastąpił wzrost zainteresowania żeglarzy portem. W 2013 roku odnotowano 445 zawinięć jachtów i łodzi sportowych, natomiast w 2018 roku liczba ta zwiększyła się do 540 jednostek rekreacyjno-sportowych (wzrost o 21%). Zarząd Portu Morskiego Ustka w latach 2009-2014 również nie prowadził dokładnej ewidencji zawinięć jednostek rekreacyjno-sportowych. Według danych szacunkowych w latach 2009-2014 port Ustka odwiedzało średnio od 300 do 400 jednostek rocznie. W latach 2015-2018 zauważalna jest tendencja wzrostowa (wzrost o 77%).

Kolejnym miernikiem funkcji turystyczno-rekreacyjnej jest ruch pasażerski obejmujący krótkie rejsy wycieczkowe. Małe porty morskie są miejscami turystyki pasażerskiej realizowanej za pomocą jednostek wycieczkowych oraz rejsów redowych, czyli jednostek wędkarskich, które świadczą usługi wędkowania. Rejsy wycieczkowe przeważnie mają charakter krajoznawczy, połączony z możliwością skorzystania z oferty gastronomicznej na jednostce. Działalność ta ma jednak jedynie sezonowy charakter. W przypadku wędkarstwa morskiego należy wspomnieć o dwóch ważnych elementach, którymi są specjalistyczny rodzaj aktywności kierowany do określonej grupy klientów (dla hobbistów – ograniczony popyt) oraz całosezonowy charakter działalności (wydłużony okres aktywności). Wymogi współczesnego rynku wymuszają tworzenie zintegrowanych produktów turystycznych w zakresie wędkarstwa morskiego, co oznacza połączenie usług związanych z samym połowem, noclegiem, wyżywieniem i przetwórstwem złowionych ryb (np. wędzenie, patroszenie). Ruch pasażerów w małych portach Pomorza Środkowego w latach 2009-2018 prezentuje Tabela 16.

**Tabela 16.** Liczba pasażerów w latach 2009-2018 w badanych portach morskich (jednostki wędkarskie i jednostki pasażerskie)

Nazwa portu	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Kołobrzeg	bd	bd	250135	268685	268890	249685	281141	349210	331279	338263
Darłowo	bd	31601	34911	44024	55262	37557	36565	39602	44927	45630
Ustka	bd	bd	bd	bd	743	54709	52435	57715	55902	67944

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Zarządu Portu Morskiego w Kołobrzegu, Zarządu Portu Morskiego w Darłowie, Zarządu Portu Morskiego Ustka.

W Porcie Kołobrzeg w latach 2011-2018 liczba pasażerów wzrosła o 35,2%. W 2018 roku statkami wycieczkowymi i jednostkami wędkarskimi przyłynęło 338 263 osób. Obecnie ruch pasażerski w Porcie Kołobrzeg utrzymuje się na wysokim poziomie, na co wpływ ma również ruch międzynarodowy (tabela 18). Na uwagę zasługuje fakt, iż istniejąca od 1994 roku Kołobrzaska Żegluga Pasażerska organizuje przybrzeżne rejsy wycieczkowe, rejsy międzynarodowe oraz morskie wyprawy dla wędkarzy i płetwonurków. Flagową jednostką Kołobrzesckiej Żeglugi Pasażerskiej jest „JANTAR”, oddany do eksploatacji w czerwcu 2005 roku, nowoczesny, luksusowo wyposażony katamaran pasażerski<sup>292</sup>. W Porcie Darłowo w latach 2010-2018 odnotowano 44% wzrost liczby pasażerów w stosunku do 2010 roku. W 2018 roku do Portu Darłowo przyłynęło 45 630 osób. W Porcie Ustka natomiast w latach 2009-2012 nie prowadzono dokładnej ewidencji ruchu pasażerów. W latach 2013-2018 obserwuje się znaczny wzrost liczby pasażerów odwiedzających port. W 2013 port odwiedziły 743 osoby, zaś w 2018 roku liczba pasażerów zwiększyła się do 67 944 osób.

Wielkość międzynarodowego ruchu pasażerów to ostatni z mierników funkcji turystyczno-rekreacyjnej małych portów morskich. Tabela 18 prezentuje międzynarodowy ruch pasażerów w badanych portach morskich w latach 2009-2018. Dane statystyczne ujmują tylko jednostki białej floty.

<sup>292</sup> [https://www.gmina.kolobrzeg.pl/strona-256-turystyka\\_morska.html](https://www.gmina.kolobrzeg.pl/strona-256-turystyka_morska.html) (dostęp: 30.01.2020).

**Tabela 17.** Międzynarodowy ruch pasażerów w badanych portach morskich w latach 2009- 2018

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Nazwa portu
31526	25926	28443	26491	28300	27172	27117	32480	29690	34469	Kołobrzeg
6273	3931	-	-	1778	2720	1024	-	-	-	Darłowo
3112	2838	-	-	867	2	-	-	-	1	Ustka

Zródło: opracowanie własne na podstawie Roczników Statystycznych Gospodarki Morskiej, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa – Szczecin 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 oraz 2019.

W Porcie Kołobrzeg międzynarodowy ruch pasażerski utrzymuje się na wysokim poziomie. Z oferty statków w 2018 roku skorzystało 34 469 pasażerów, co w stosunku do 2009 stanowi wzrost o 9,3%. W Porcie Darłowo międzynarodowy ruch pasażerski odnotowano w latach 2009-2010 oraz 2013-2015. Natomiast w latach 2016-2018 nie przyjęto ani nie odprawiono w nim żadnego pasażera. W Porcie Ustka funkcja związana z transportem ludności jest realizowana jedynie w trakcie sezonu letniego. W analizowanym okresie sporadycznie obsługiwano połączenia międzynarodowe na Bornholm, lecz ruch pasażerski był mały. W latach 2011-2012 oraz 2015-2017 nie odnotowano ani jednego pasażera w międzynarodowym ruchu pasażerskim.

W ostatnich latach zrealizowanych zostało wiele przedsięwzięć inwestycyjnych w zakresie infrastruktury turystyczno-sportowej w małych portach morskich. W dużej mierze zostały one sfinansowane w ramach projektów współfinansowanych z funduszy unijnych. Wśród nich warto wyróżnić: „Zachodniopomorski Szlak Żeglarski” 2 (12 obiektów w województwie zachodniopomorskim) oraz „Pętla Żuławska” 3 (11 obiektów w województwach pomorskim oraz warmińsko-mazurskim). Poniższa tabela przedstawia charakterystykę procesu inwestycyjnego realizowanego w portach morskich Pomorza Środkowego w zakresie funkcji turystyczno-rekreacyjnej.

**Tabela 18.** Charakterystyka procesu inwestycyjnego realizowanego w badanych małych portach morskich w zakresie infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej w latach 2009-2018

Nazwa Portu	Inwestycje		Ramy czasowe inwestycji
	Nazwa inwestycji	Źródła finansowania i wartość inwestycji (mln zł)	
Port Kołobrzeg	Rozbudowa portu jachtowego - etap I	-PO „IG 2007–2013” (4,2 mln) -Gmina Kołobrzeg (5,2 mln) -ZPM Kołobrzeg (1,0 mln)	2011-2012
Port Darłowo	Budowa przystani jachtowej	-RPO „WZ 2007–2013” (0,7mln) -Gmina Darłowo (0,5 mln)	2012-2013
	Budowa terminalu pasażerskiego	-Gmina Darłowo (0,2 mln) -Interface Plus/Reference (0,8mln)	2014-2015
Port Ustka	Budowa pomostów pływających dla jachtów	- Gmina Ustka (0,3 mln) - ZPM Ustka (0,1 mln)	2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od Zarządów Portów Morskich.

W porcie Kołobrzeg w 2011 roku dokonano modernizacji mariny jachtowej. Koszt inwestycji wyniósł 10,2 mln zł. Została ona w przeszło 41% dofinansowana ze środków unijnych – w ramach Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka 2007-2013”. Pozostała część środków pochodziła z budżetu gminy Kołobrzeg oraz Zarządu Portu Morskiego. Projekt „Modernizacja Poru Jachtowego w Kołobrzegu – etap I” został zrealizowany w ramach projektu Zachodniopomorskiej Regionalnej Organizacji Turystycznej „Zachodniopomorski Szlak Żeglarski” – Sieć Portów Turystycznych Pomorza Zachodniego”. W ramach zakończonej modernizacji i rozbudowy Portu Jachtowego w Kołobrzegu wykonano budynek klubowy z sanitariatami, salami klubowymi, sklepami, biurami i salą wykładową, a także hale remontową do zimowania i serwisu jachtów. Zmodernizowano również nabrzeża w basenie jachtowym, zamontowano pomosty pływające, rozprowadzono instalację wodociągową i elektryczną na potrzeby cumujących łodzi. Zagospodarowano również cały teren portu jachtowego tworząc chodniki, parkingi, plac zabaw i tereny zielone. Marinę jachtową otwarto uroczystie 26 maja 2012 r. Na uwagę zasługuje fakt, iż przed przebudową portu w Kołobrzegu jednostki rekreacyjno-sportowe stacjonowały w marinie jachtowej oraz

przy nabrzeżach basenu rybackiego<sup>293</sup>. Dlatego w 2012 roku dokonano modernizacji basenu rybackiego. Inwestycja w basenie łodziowym, dofinansowana ze środków Programu Operacyjnego Ryby na lata 2007-2013 w 100 %, obejmowała m.in. remont nabrzeży basenu łodziowego (nabrzeże Łodziowe i Szkolne), wykonanie sieci elektrycznej i wodociągowej dla jednostek, wykonanie nowego oświetlenia i monitoringu oraz zagospodarowanie terenów zielonych.

Przystań jachtową w Porcie Darłowo wybudowano w 2013 roku. Pomimo, iż nie została wyposażona we wszystkie elementy infrastruktury towarzyszącej, dzięki inwestycji zwiększył się zakres oraz jakość świadczonych usług. Liczba miejsc postojowych dla jachtów wzrosła do 80 stanowisk, co zaspakajało rosnące zainteresowanie żaglarzy portem. Koszt budowy przystani jachtowej wyniósł 1,2 mln zł. Źródło jej finansowania stanowiły środki unijne z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007–2013 w wysokości 0,7 mln zł. Pozostała część kwoty, tj. 0,5 mln zł, pochodziła z budżetu gminy<sup>294</sup>. W 2015 roku w Porcie Darłowo został oddany do użytku nowy terminal pasażerski. Inwestycja została sfinansowana w 85 procentach w ramach unijnego projektu INTERFACE PLUS/REFERENCE. Terminal powstał w ramach współpracy polsko-niemiecko-duńskiej z programu Południowy Bałtyk. Głównym celem tego wspólnego międzynarodowego projektu jest rozwijanie transgranicznego ruchu turystycznego pasażerów niezmotoryzowanych, jako wygodną, tanią i przyjazną środowisku alternatywę podróżowania w Obszarze Południowego Bałtyku<sup>295</sup>.

W porcie Ustka pomimo wielu planów nie powstała typowa przystań bądź marina jachtowa. Jednostki rekreacyjne i sportowe cumują przy wyznaczonych nabrzeżach portowych<sup>296</sup>:

1. Nabrzeże Słupskie o długości 120 metrów (strona wschodnia Bulwar Portowy).
2. Nabrzeże Kołobrzeskie o długości 100 metrów (strona wschodnia Bulwar Portowy).
3. Nabrzeże Władysławowskie 150 metrów (strona zachodnia portu).
4. Nabrzeże Sopockie 90 metrów (strona zachodnia portu- marina jachtowa).

---

<sup>293</sup> <http://www.marinakolobrzeg.pl/inwestycje.php> (dostęp: 30.01.2020).

<sup>294</sup> P. Nowaczyk, Determinanty rozwoju działalności żeglarskiej małych portów morskich w Polsce, „Folia Pomerane Universitatis Technologiae Stetinensis”, 324(82)1, 2016, s. 107–116.

<sup>295</sup> <https://www.darlowo.pl/pl/?page=wiadomosci&wiadomosc=5103> (dostęp: 30.01.2020).

<sup>296</sup> <http://ustkaport.pl/marina-jachtowa/> (dostęp:31.01.2020).



Tereny portów są najlepszymi miejscami inwestycyjnymi w małych miejscowościach nadmorskich. Porównując sąsiadujące ze sobą gminy zauważyć można różnice w rozwoju branży turystycznej. Tabela 19 prezentuje porównanie podstawowej infrastruktury turystycznej w wybranych gminach nadmorskich Pomorza Środkowego w 2018 roku.

**Tabela 19.** Porównanie podstawowej infrastruktury turystycznej w wybranych gminach nadmorskich Pomorza Środkowego w 2018 roku

Gmina	Liczba obiektów turystycznych	Liczba miejsc noclegowych
Kołobrzeg miejska	150	18017
Kołobrzeg wiejska	93	6920
Ustronie Morskie wiejska	83	6705
Ustka miejska	61	4873
Ustka wiejska	69	6724
Smółdzino	2	67

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 20.10.2020).

Tabela 19 wskazuje różnice w liczbie obiektów turystycznych i liczbie miejsc noclegowych w gminach nadmorskich posiadających na swoich terenach porty morskie i w gminach będących w bezpośrednim sąsiedztwie portu. Analiza danych liczbowych (Tab. 19) pokazuje, że dostęp do wybrzeża, posiadanie plaży, czy dostęp do innych atrakcji turystycznych (Słowiński Park Narodowy w gminie Smółdzino) nie jest tak ważny dla rozwoju, jak istnienie na terenie gminy portu. Podczas, gdy w gminie Ustka miejska w 2018 roku istniało 61 obiektów turystycznych, tworzących 4873 miejsca noclegowe, w gminie Smółdzino 2 obiekty turystyczne oferowały 67 miejsc noclegowych. Analogicznie w gminie Kołobrzeg miejskiej zlokalizowanych było 150 obiektów noclegowych oferujących 18017 miejsc noclegowych, zaś w gminie Ustronie Morskie istniały 83 obiekty tworzące 6705 miejsc noclegowych.

Reasumując, w badanym okresie we wszystkich małych portach morskich Pomorza Środkowego obserwuje się wzrost liczby jachtów i łodzi sportowych. Jednocześnie zauważalny jest wzrost liczby jachtów żaglowych i motorowych posiadanych przez mieszkańców naszego kraju, a także częstsze odwiedziny żeglarzy zagranicznych. W latach 2009-2018 w porcie Kołobrzeg, Darłowo i Ustka obserwuje się

tendencję skokową w ruchu pasażerskim z zauważalnym trendem rosnącym. Z kolei analizując zmiany liczby pasażerów międzynarodowych w małych portach morskich można zauważyć, iż taki ruch pasażerski występował przez cały badany okres wyłącznie w porcie Kołobrzeg. W portach Darłowo i Ustka międzynarodowy ruch pasażerski nie występował przez cały analizowany okres. Świadczy to o tym, że na międzynarodowy ruch pasażerski w portach Darłowo i Ustka oddziaływały czynniki o charakterze okazjonalnym, zwłaszcza rejsy wolnocłowe i międzynarodowe rejsy turystyczne.

W badanym okresie (2009-2018) dokonano inwestycji we wszystkich portach Pomorza Środkowego, co przyczyniło się do unowocześnienia infrastruktury żeglarskiej oraz zwiększenia zainteresowania żeglarzy małymi portami morskimi. Ponadto procesy inwestycyjne przyczyniły się do zwiększenia zakresu świadczonych usług i poprawy ich jakości. Należy zaznaczyć, iż rozwój żeglarstwa morskiego działa stymulująco na inne dziedziny gospodarki lokalnej. Powstają nowe podmioty gospodarcze, generowane są nowe miejsca pracy oraz dochody dla społeczności lokalnej. Gminy portowe uzyskują korzyści z tytułu wzrostu wpływów podatkowych. Ponadto rozwój żeglarstwa może przyczynić się również do wydłużenia sezonu letniego.

Perspektywy rozwoju funkcji turystyczno-rekreacyjnej małych portów morskich Pomorza Środkowego są obiecujące. Rozwój kwalifikowanej bazy obsługi turystyki morskiej, żeglarstwa i innych sportów wodnych będzie następować zarówno poprzez wykorzystanie istniejących obiektów hydrotechnicznych w portach, jak i poprzez rozbudowę, która powinna być połączona z aktywizacją zaplecza portów dla usług towarzyszących. Zatem szans rozwojowych dla małych portów morskich powinno się upatrywać w obsłudze morskich przewozów pasażerskich, żeglarstwa oraz turystyki.

#### **4.2. Analiza funkcji przemysłowej portów w świetle przemian społeczno-gospodarczych w regionie**

Funkcja przemysłowa małych portów morskich obejmuje wszelkiego rodzaju działalność produkcyjną realizowaną na obszarach portów, co w praktyce ogranicza się do przemysłu stoczniowego oraz przetwórstwa rybnego. Z uwagi na fakt, iż przetwórstwo rybne jest jednym z obszarów aktywności rybackiej, przeanalizowane zostanie w ramach funkcji rybackiej. W związku z powyższym funkcję przemysłową małych portów morskich można sprowadzić do stoczni.

Proces uprzemysłowienia portów morskich rozpoczął się już w połowie XIX wieku, w wyniku szybkiej industrializacji i rozwoju transportu wodnego. Nabrzeża miejska zaczęły się zmieniać i rozwijać w kierunku działalności przemysłowej. Powstające fabryki wymagały dużych terenów pod hale wytwórcze, magazyny i doki. Przemysł razem z portami w toku ewolucji doprowadził do powstania dzielnic portowo-przemysłowych. Zlokalizowane tam zakłady korzystały z rozbudowanej na zapleczu portów infrastruktury technicznej, m.in. kolejowej i drogowej, natomiast nie zawsze z sąsiedztwa poru morskiego<sup>297</sup>.

Wśród zakładów przemysłowych funkcjonujących w miastach portowych B. Koselnik<sup>298</sup> wyróżnił: przemysł portowy zlokalizowany w porcie handlowym lub na terenie odrębnego portu, przeznaczonego wyłącznie dla potrzeb przemysłu oraz przemysł przyportowy, zlokalizowany w mieście portowym i jego otoczeniu. Przemysł portowy można podzielić według kryterium przestrzennego lub według kryterium ekonomicznego – związanego z teorią lokalizacji przemysłu. Zgodnie z kryterium ekonomicznym P. Zaremba wyróżnił trzy kategorie przemysłu w ośrodkach portowych:

- ściśle powiązany z gospodarką morską,
- korzystający bezpośrednio z usług portu, oparty na imporcie lub pracujący na eksport,
- niepowiązany z pracą portu.

Z kolei L. Kuźma wyróżnił dziewięć grup zakładów przemysłowych najczęściej lokalizowanych w portach morskich, do których należą rafinerie ropy naftowej i zakłady petrochemiczne, przemysł metalurgiczny, przemysł elektrotechniczny i montownie samochodów, przemysł chemiczny, olejarnie przerabiające surowce roślinne, rafinerie cukru trzcinowego, młyny i zakłady przetwórstwa zbóż, przędzalnie i zakłady tekstylne, przemysł drzewno-papierniczy.

Współcześnie w polskich portach morskich i w ich bezpośrednim otoczeniu od lat lokują się różne gałęzie przemysłu, związane ze statkiem i ładunkiem. Należą do nich usługi przemysłowo-środowiskowe, obejmujące głównie przemysł budowy i remontów statków, usługi związane z ładunkiem, przemysły surowcochłonne (rafinerie, huty, zakłady przetwórcze), zaopatrujące się w surowce importowane drogą morską. Obecnie

---

<sup>297</sup> T. Bocheński, Przemysł w portach morskich regionu Morza Bałtyckiego, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, 33(4), 2019, s. 80-94.

<sup>298</sup> B. Koselnik, Niektóre problemy industrializacji polskich portów morskich, „Przegląd Zachodniopomorski”, 1960, s. 4-5, 48-51.

na terenie portów morskich odbywa się różnorodna działalność gospodarcza, w tym przemysłowa i handlowa, która jest pochodną działalności transportowej<sup>299</sup>. Zróżnicowany przemysł portowy w Polsce koncentruje się w Szczecinie i Gdańsku. Funkcjonuje także jeden port o typowo przemysłowym charakterze – Police, należący do zakładów chemicznych.

Funkcja przemysłowa to jeden z najsłabiej rozwiniętych obszarów aktywności małych portów morskich polskiego wybrzeża. Wynika to z wielu czynników, wśród których znajdują się: brak rozwiniętej funkcji przemysłowej w przeszłości, upadek krajowego przemysłu okrętowego czy polityka UE ograniczającą potencjał floty połowowej. Z uwagi na ograniczenia liczby jednostek pływających wykorzystywanych przez rybaków zakłady przemysłowe zostały zmuszone do poszukiwania innych obszarów działalności, przy których mogłyby wykorzystać swój majątek. Ponadto należy wskazać, że ważnym czynnikiem jest także relokalizacja zakładów przemysłowych poza tereny portowe. W dobie konteneryzacji, nowoczesnych systemów logistycznych i outsourcingu, pomimo wzrostu przewozów drogą morską, lokalizacja zakładu przemysłowego w porcie straciła na znaczeniu. Obecnie wraz z restrukturyzacją portów część przemysłu przenosi się poza porty i tereny portowe. Tereny portowe nie stanowią szczególnie interesującego miejsca lokalizacji produkcji, co wynika głównie z centralnego położenia względem miasta, a także z wysokich kosztów gruntów przy braku możliwości ich zakupu.

W przeszłości branża stoczniowa wykazywała duże powiązania z rybołówstwem, bowiem małe stocznie przez lata budowały i remontowały głównie jednostki rybackie. Obecnie większość istniejących w małych portach morskich stocznii upadła lub zmieniła profil działalności, czego najlepszym przykładem jest port Ustka. Do niedawna jedną z najważniejszych funkcji wyróżniających Ustkę na tle innych miast portowych polskiego wybrzeża był przemysł stoczniowy. Po wojnie powstała tu stocznia produkcyjna, która mimo trudności finansowych i częstej zmianie profilu działalności przetrwała do lutego 2002 roku. Jeszcze w grudniu 1999 roku zatrudniano tu ok. 540 osób, rok później – zaledwie 440 osób. Warto zaznaczyć, iż w 1986 roku pracowało tu 1338 osób<sup>300</sup>.

---

<sup>299</sup> A. S. Grzelakowski, Porty morskie jako przedmiot badań w naukach ekonomicznych, „Problemy Transportu i Logistyki”, 2017, 1(37), s. 161-169.

<sup>300</sup> M. Pacuk, T. Michalski, Problemy funkcjonowania małych portów morskich na przykładzie Ustki, [w:] Wendt J. (red.) Wybrane zagadnienia geografii transportu, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 133-140.

Na ich miejscu nie powstawały nowe inwestycje, najczęściej nie związane z budową i remontami statków, a istniejąca, zdekapitalizowana infrastruktura uległa całkowitemu zanikowi. Na terenie małych portów morskich wciąż działają stocznie oraz warsztaty naprawcze. Stocznie działają w Dziwnowie, Darłowie, Kołobrzegu, Łebie, Ustce i Władysławowie, zaś w pozostałych małych portach polskiego wybrzeża remontów dokonuje się w prywatnych warsztatach lub przy nabrzeżach. Tabela 20 przedstawia listę zakładów przemysłowych zlokalizowanych w małych portach morskich Pomorza Środkowego.

**Tabela 20.** Istniejące stocznie w małych portach morskich Pomorza Środkowego

Miejscowość	Nazwa stoczni
Kołobrzeg	Stocznia Parsęta Kołobrzaska Stocznia Remontowa DOK
Darłowo	Stocznia M&W
Ustka	Stocznia Ustka sp. z o. o

Źródło: opracowanie własne.

W porcie Kołobrzeg działalność prowadzą Stocznia Parsęta i Kołobrzaska Stocznia Remontowa DOK. Stocznia Parsęta działa od 1992 roku. Obecnie zakład posiada własne nabrzeże oraz budynki socjalne i warsztatowe. Stocznia Parsęta remontuje jednostki pływające oraz buduje nowe pod nadzorem Polskiego Rejestru Statków. Zakład oferuje także szeroki wachlarz usług tokarskich, ślusarskich i spawalniczych<sup>301</sup>. Działalność Kołobrzaskiej Stoczni Remontowej DOK opiera się na remontach statków w szerokim zakresie usług. Rocznie zakład przyjmuje około 80 jednostek, głównie z polskiego wybrzeża. Jednakże w ciągu ostatnich lat z usług stoczni korzystają także klienci z Danii, Szwecji i Niemiec<sup>302</sup>. W porcie Darłowo działalność stoczniową prowadzi Stocznia M&W. Zakład zajmuje się usługami w zakresie prac na jednostkach pływających na terenie stoczni, jak również w innych państwach należących do UE. W Porcie Ustka funkcjonuje Stocznia Ustka sp. z o. o, która została założona w czerwcu 2002 roku. Zakład produkuje środki ratunkowe, łodzie robocze oraz okrętowe

<sup>301</sup> <http://www.parseta.portkolobrzeg.pl/117,o-firmie> (dostęp: 20.04.2020).

<sup>302</sup> <https://www.dok.portkolobrzeg.pl/> (dostęp: 20.04.2020).

urządzenia komunikacyjne. Stocznia Ustka sp. z o. o. prowadzi także serwis środków ratunkowych i ratowniczych własnej produkcji jak również innych producentów. Ponadto zajmuje się również sprzedażą części zamiennych i wyposażenia do urządzeń ratunkowych i ratowniczych<sup>303</sup>.

Mała liczba zakładów produkcyjnych (Tab. 20) zlokalizowanych w małych portach morskich świadczy o braku zainteresowania wykorzystaniem małych portów morskich przez branżę stoczniową. Biorąc pod uwagę upadek większości stoczni oraz brak inwestycji w tradycyjne formy przemysłu wydaje się, że małe porty morskie nie mają szans upatrywać swojego rozwoju na tych właśnie działalnościach. Ponadto dużą rolę odgrywają również ograniczenia środowiskowe (Natura 2000), ograniczone możliwości ekspansji przestrzennej portów morskich. Co więcej, tego typu działalność jest konfliktowa względem tych miejscowości, które posiadają status uzdrowiska. Przykładem tu może być Ustka, która w sierpniu 2009 roku uzyskała Statut Uzdrowiska. Nie bez znaczenia jest także dążenie do rozwoju funkcji turystycznej w małych portach morskich jako wiodącej.

Przyszły rozwój funkcji przemysłowej może być oparty o zupełnie nowe formy aktywności gospodarczej. Szczególnie istotnym kierunkiem ekspansji może być rozwój energetyki wiatrowej. Produkcja energii ze źródeł odnawialnych (OZE), w tym z morskich farm wiatrowych jest jednym z obszarów wykorzystania przestrzeni morskiej, który zdobywa coraz szersze uznanie w Unii Europejskiej. Wynika to bezpośrednio z regulacji prawnych UE, które zakładają konieczność uzyskiwania co najmniej 20% energii w skali kraju ze źródeł odnawialnych od roku 2020, czy też pośrednio z innych regulacji międzynarodowych (Ramowa Konwencja Narodów Zjednoczonych, Protokół z Kioto) zakładających ograniczenie emisji gazów cieplarnianych. Morskie farmy wiatrowe mogą być kluczowym elementem w realizacji polityki energetyczno-klimatycznej Unii Europejskiej. Zalecenie UE poszukiwania mniej szkodliwych niż węgiel źródeł energii skłoniło inwestorów do prac nad energią geotermalną, wodną czy właśnie wiatrową. Przeprowadzone dotychczas analizy warunków wietrznych dowodzą, iż Polska ma korzystne warunki dla lokalizacji morskich elektrowni wiatrowych. Rozwój energetyki wiatrowej wymagać będzie rozbudowanego zaplecza portowego, które wykorzystywane będzie we wszystkich fazach realizacji i funkcjonowania projektu. Małe porty morskie mogą stanowić miejsca produkcji,

---

<sup>303</sup> <https://stoust.com.pl/> (dostęp: 20.04.2020).

montażu lub składowania elementów wiatraków. Małe porty jednocześnie mogą stanowić bazę dla przedsiębiorstw realizujących projekt, zarówno pod względem potrzeb socjalno-biurowych, jak i postoju oraz schronienia dla jednostek pływających wykorzystywanych w trakcie budowy. Jednocześnie, po zrealizowaniu inwestycji, zaistnieje konieczność utrzymywania w gotowości służb technicznych, które nadzorować będą działalność farm. Również w tym wypadku musi istnieć zaplecze biurowe oraz stacjonować flota techniczna<sup>304</sup>. Aktualnie na polskich obszarach morskich nie powstał jeszcze żaden zespół siłowni wiatrowych. Pierwsze projekty mogą zostać zrealizowane przed 2030 rokiem<sup>305</sup>.

#### **4.3. Funkcja handlowa i transportowa portów a sytuacja gospodarcza gmin**

Jedną z pierwotnych funkcji małych portów morskich jest funkcja transportowa, która związana jest z działalnością przeładunkową (obsługa relacji morze-łąd) i logistyczną. Działalność logistyczna bazuje na strumieniach ładunkowych generowanych przez port<sup>306</sup>. Jednocześnie funkcja transportowa przejawia się obsługą ruchu pasażerskiego rozumianego jako transport osób drogą morską. Tak więc, do funkcji transportowej i handlowej zaliczać się będzie obsługa strumienia ładunków lub pasażerów występującego w relacjach łądowo-morskich<sup>307</sup>.

Funkcja transportowa wiąże się z przeładunkiem towarów i uzależniona jest od przedpola i zaplecza portu. Realizacja przez małe porty morskie funkcji transportowej zależna jest od infrastruktury, suprastruktury (magazyny, urządzenia, sprzęt przeładunkowy), jak i od stanu ich połączenia z zapleczem. Układ przestrzenny poszczególnych portów Pomorza Środkowego pozostaje w bezpośrednim związku z istnieniem w ich rejonie systemu szlaków komunikacyjnych. Rozwijanie funkcji handlowej i transportowej zależne jest przede wszystkim od posiadanej infrastruktury technicznej oraz możliwości dostaw, magazynowania i dystrybucji towarów, co oznacza, że nierozzerwalnie z przeładunkami związana jest funkcja magazynowania i składowania towarów.

---

<sup>304</sup> Studium rozwoju strategicznego małych portów i przystani morskich..., op. cit., s. 100.

<sup>305</sup> Studium uwarunkowań zagospodarowania przestrzennego..., op. cit., s. 244.

<sup>306</sup> Studium rozwoju strategicznego małych portów i przystani morskich..., op. cit., s. 85.

<sup>307</sup> <http://ww2.senat.pl/k7/dok/opinia/2010/oe-151.pdf> (dostęp: 15.09.2021).

Za miernik funkcji handlowej przyjęto przeładunki dokonywane w małych portach morskich. Tabela 21 prezentuje wielkość przeładunków w małych portach morskich Pomorza Środkowego w latach 2009-2018.

**Tabela 21.** Wielkość przeładunków w małych portach morskich w latach 2009-2018 (w tys. ton)

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Nazwa portu
96,9	147,2	264,2	312	129,1	154,2	107	143,1	201	293	Kołobrzeg
100	151,9	272,6	321,9	133,2	159,1	110,4	147,6	207,4	302,3	Dynamika%
23,8	44	71,3	177,2	107	113,1	344	92,5	107,4	255,8	Darłowo
100	184,8	299,6	723,5	449,6	475,2	1445,5	388,6	451,3	1074,8	Dynamika%
1,0	2,0	1,5	12,4	2,5	1,2	0,2	0,4	0,6	0,5	Ustka
100	200	150	1240	250	120	20	40	60	50	Dynamika%

Zródło: opracowanie własne na podstawie Roczników Statystycznych Gospodarki Morskiej, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa – Szczecin 2012, 2016 oraz 2019.

W porcie Kołobrzeg w latach 2009-2018 w obrocie ładunkowym obserwuje się tendencję skokową, która charakteryzuje się tym, że po kilkuletnich okresach wzrostu dochodzi do spadku wielkości przeładunków. Najmniejszy obrót przeładunków odnotowano w 2009 roku, tj. 96,9 tys. ton. Natomiast największy wzrost przeładunków nastąpił w latach 2009-2012 i osiągnął 312 tys. ton w 2012 roku, co stanowiło ponad trzykrotny wzrost w stosunku do roku bazowego. Największy spadek przeładunków nastąpił w latach 2012-2015 i niewątpliwie był związany z postawą dzierżawcy portu handlowego, spółką Rentrans Cargo. Ustawa o małych portach i przystaniach morskich z 1999 roku ograniczyła działalność eksploatacyjną podmiotom zarządzającym małym portom. Rozdzieliła funkcje zarządcze, przypisując je podmiotom zarządzającym portom, od funkcji operatorskich, te zaś dedykując podmiotom prywatnym. Zgodnie z umową dzierżawy Rentrans Cargo zobowiązany był do unowocześnienia portu handlowego poprzez budowę nabrzeży, dróg wewnętrznych, infrastruktury kolejowej oraz wyposażenia w urządzenia przeładunkowe. Dzierżawca zobowiązany był także do pozyskiwania ładunków. Ponieważ dzierżawca nie wywiązał się z ustaleń, w 2012 roku ZPM Kołobrzeg wypowiedział spółce umowę i znalazł się w sporze sądowym z powództwa Rentrans Cargo. Tak więc w wyniku braku działań rozwojowych spółki



Rentrans Cargo doszło do obniżenia przeładunków w porcie<sup>308</sup>. Barięą ograniczającą wielkość przeładunków był także rodzaj wykorzystywanego transportu. Przemieszczanie ładunków na zaplecze portowe odbywało się wyłącznie za pośrednictwem transportu samochodowego. Nie angażowano do przewozów transportu kolejowego, co było wielce nieuzasadnione, gdyż port specjalizuje się przede wszystkim w przeładunkach towarów masowych<sup>309</sup>. W grupach poszczególnych ładunków obsługiwanych przez port Kołobrzeg znajdują się: ładunki masowe luzem (torf, wapno rolnicze, nawozy luzem, palety drzewne, kruszywa budowlane), zboża i pasze (wszystkie zboża twarde, nasiona oleiste, śruta sojowa), ładunki drobnicowe (towary na paletach, brykiet drzewny, bloki granitowe, nawozy, elementy konstrukcyjne elektrowni wiatrowych). W latach 2015-2018 ponownie nastąpił znaczny wzrost przeładunków i osiągnął 293 tys. ton w 2018 roku.

Systematyczny wzrost wielkości przeładunków obserwowany jest w przypadku Darłowa, które posiada relatywnie duże rezerwy terenu w granicach portu. W latach 2009-2018 wielkość przeładunków w porcie darłowskim wykazywała fluktuacje, przy dającym się jednoznacznie zauważyć niezwykle silnym trendzie rosnącym. Szczególnie w latach 2013-2015 nastąpił ich gwałtowny wzrost. W 2015 roku przeładunki osiągnęły najwyższą wartość, tj. 344 tys. ton, co stanowiło ponad czternastokrotny wzrost w stosunku do roku 2009. W dwóch kolejnych latach przeładunki spadły, aby następnie gwałtownie wzrosnąć w 2018 roku do 255,8 tys. ton. W 2018 roku największy udział w przeładunkach w darłowskim porcie miał eksport produktów leśnictwa i pozyskiwania drewna oraz import kruszywa<sup>310</sup>. W grupach poszczególnych ładunków obsługiwanych przez port znalazły się także: zboża, pasze, ryby, nawozy oraz surowce wtórne. Znaczny wzrost przeładunków w porcie Darłowo wynikał z wielu przyczyn. Jedną z ważniejszych była budowa farm wiatrowych i rozpoczęte inwestycje drogowe w regionie i mieście. W inwestycje związane z energią wiatrową w gminie Darłowo zaangażowane były takie firmy jak: Invenergy (USA), Wind Invest (Niemcy), Iberdola Renovables Energie (USA), General Electric (USA). Współwykonawcami były polskie firmy, jak na przykład: Smulders Polska czy MDI SA. Dzięki inwestycjom drogowym i inwestycjom związanym

---

<sup>308</sup> W. Kosek, Funkcja handlowa małego portu morskiego w aktywizacji regionu, op. cit., s. 109-120.

<sup>309</sup> P. Nowaczyk, Próba określenia znaczenia Portu Morskiego w Kołobrzegu dla lokalnego rynku pracy, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 286, Katowice 2016, s. 115-116.

<sup>310</sup> <https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/porty/port-darlowo-ponad-130-wzrostu-przeladunkow-w-2018-roku-65847.html> (dostęp: 21.04.2020).

z energią wiatrową występowało duże zapotrzebowanie na materiały budowlane, importowane drogą morską a przeładowywane przez porty.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na zwiększenie przeładunków w porcie było rozpoczęcie działalności przez operatorów portowych. Przed 2009 rokiem eksploatacja handlowej części portu miała charakter doraźny. Przeładunki w porcie były nieregularne, a obecność operatorów portowych tymczasowa. Po 2009 roku sytuacja zaczęła się zmieniać co było spowodowane pojawieniem się pierwszego operatora portowego – Morska Agencja Gdynia sp. z o.o. W 2013 roku działalność przeładunkową rozpoczął drugi operator portowy Agro Trade sp. z o.o., który specjalizował się w obrocie wapnem i nawozami. Trzecim operatorem był AgroPort związany z sektorem rolniczym, który świadczył usługi przeładunkowe i transportowe<sup>311</sup>. Jak już wcześniej wspomniano, czynnikiem wywierającym wpływ na wzrost przeładunków były także inwestycje drogowe w latach 2013-2015 ułatwiające dostęp do portu od strony lądu.

W Porcie Ustka przez ostatnie 20 lat nie wykorzystywano potencjału przeładunkowego portu. Obecnie funkcja ta jest rewitalizowana, co wynika z dużego zainteresowania usługami transportu morskiego na środkowym wybrzeżu. Największy wzrost przeładunków w Ustce nastąpił w 2012 roku i osiągnął 12,4 tys. ton, co stanowiło ponad dwunastokrotny wzrost w stosunku do 2009 roku. W latach 2013-2018 następował systematyczny spadek przeładunków, osiągając w 2018 roku 0,5 tys. ton. Gwałtowny wzrost przeładunków w 2012 roku związany był z rozwojem elektrowni wiatrowych. Przeładowywane towary to głównie kruszywo wykorzystywane do budowy fundamentów wiatraków oraz dróg.

Miernikami funkcji transportowej są liczba statków wpływających do portów, liczba statków z ładunkiem wpływających do portów oraz liczba statków pasażerskich wchodzących do portów morskich. Poniższa tabela prezentuje liczbę statków wpływających do portów morskich w latach 2009-2018.

---

<sup>311</sup> J. Zieziula, P. Nowaczyk, Identyfikacja czynników determinujących wielkość obrotów przeładunkowych w małych portach morskich..., op. cit., s. 339.

**Tabela 22.** Liczba statków wpływających do portów morskich w latach 2009-2018

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Nazwa portu
151	195	228	241	173	188	165	168	181	272	Kołobrzeg
42	53	56	99	69	79	163	44	53	110	Darłowo
21	21	8	15	12	6	1	2	2	3	Ustka

Zródło: opracowanie własne na podstawie Roczników Statystycznych Gospodarki Morskiej, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa – Szczecin 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 oraz 2019.

W latach 2009-2018 w portach Kołobrzeg i Darłowo nastąpił wzrost liczby statków zawijających do portów. W porcie Kołobrzeg w latach 2009-2018 odnotowano wzrost liczby statków o 80%, zaś w porcie Darłowo liczba statków zwiększyła się o 162%. Natomiast w porcie Ustka nastąpił znaczący spadek liczby statków wpływających do portu. W 2009 roku do portu wpłynęło 21 statków, zaś w 2018 port odwiedziły zaledwie 3 statki. Tabela 23 przedstawia liczbę statków z ładunkiem wpływających do portów morskich w latach 2009-2018.

**Tabela 23.** Liczba statków z ładunkiem wpływających do portów morskich w latach 2009-2018

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Nazwa portu
113	113	153	185	104	114	94	113	130	175	Kołobrzeg
19	29	50	110	65	71	166	46	53	110	Darłowo
6	7	-	8	3	-	-	-	-	-	Ustka

Zródło: opracowanie własne na podstawie Roczników Statystycznych Gospodarki Morskiej, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa – Szczecin 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 oraz 2019.

W latach 2009-2018 w portach Kołobrzeg i Darłowo odnotowano wzrost liczby statków z ładunkiem, co wynikało ze zwiększenia przeładunków. Jednakże liczba statków z ładunkiem wpływających do portów Kołobrzeg i Darłowo w badanym okresie wykazywała fluktuacje, co było związane z dużą zmiennością intensywności inwestycji drogowych i morskich. Kończące się inwestycje drogowe, w latach 2007-2013 w dużej mierze finansowane ze środków unijnych, wpłynęły na zmniejszenie liczby przeładunków kamieni i kruszyw w latach 2014-2015 i tym samym na liczbę statków z ładunkiem zawijających do portów. Znaczący wzrost liczby statków z ładunkiem w porcie Darłowo nastąpił w 2015 r. co niewątpliwie było związane z wielką inwestycją Urzędu Morskiego w Słupsku mającą na celu ochronę brzegów morskich od Jarosławca

do Rowów<sup>312</sup>. W porcie morskim Ustka ruch statków z ładunkiem odbywał się w latach 2009 i 2010 oraz w latach 2012 i 2013. W latach 2014-2018 nie odnotowano żadnego statku z ładunkiem, co było związane z niskim wykorzystaniem potencjału przeładunkowego w porcie.

Kolejnym miernikiem funkcji transportowej jest liczba statków pasażerskich wchodzących do portów (Tabela 24).

**Tabela 24.** Liczba statków pasażerskich wchodzących do portów morskich w latach 2009-2018

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Nazwa portu
73	72	76	73	70	75	71	85	77	82	Kołobrzeg
21	24	-	-	4	6	2	-	-	-	Darłowo
13	15	-	-	2	-	-	-	-	-	Ustka

Źródło: opracowanie własne na podstawie Roczników Statystycznych Gospodarki Morskiej, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa – Szczecin 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 oraz 2019.

W porcie Kołobrzeg w badanym okresie nastąpił wzrost liczby statków pasażerskich o 12%. Natomiast w portach Darłowo i Ustka zawinięcia statków pasażerskich odbywały się sporadycznie. Do portu Darłowo najwięcej statków pasażerskich (24 jednostki) wpłynęło w 2010 roku, natomiast w latach 2011 i 2012 nie odnotowano ani jednej jednostki. W latach 2016-2018 w porcie Darłowo nie odbywał się ruch statków pasażerskich. W porcie Ustka ruch statków pasażerskich odbywał się w latach 2009, 2010 i 2013. Najwięcej statków przypłynęło do portu Ustka w 2010 r. (15 jednostek), zaś w 2013 roku do portu zawinęły tylko 2 jednostki.

Z powyższej analizy danych statystycznych wynika, iż działalność małych portów Pomorza Środkowego skupia się na realizacji funkcji handlowej i transportowej, o czym świadczą także decyzje inwestycyjne podejmowane przez gminy portowe. Poniższa tabela przedstawia charakterystykę procesów inwestycyjnych realizowanych w Portach Kołobrzeg, Darłowo i Ustka w zakresie działalności handlowej i transportowej w latach 2009-2018.

<sup>312</sup> J. Zieziula, P. Nowaczyk, Identyfikacja czynników determinujących wielkość obrotów przeładunkowych ...op. cit., s. 335-346.

**Tabela 25.** Charakterystyka procesów inwestycyjnych realizowanych w badanych małych portach morskich w zakresie działalności handlowej i transportowej w latach 2009-2018

Nazwa Portu	Inwestycje		Ramy czasowe inwestycji
	Nazwa inwestycji	Źródła finansowania i wartość inwestycji (mln zł)	
Port Kołobrzeg	Poprawa dostępności do portu od strony lądu – II etap	- PO „IiŚ 2007-2013” (48,7 mln) - Gmina Kołobrzeg (18,4 mln)	2010-2012
	Poprawa dostępności do portu od strony lądu – etap I	- PO „IiŚ 2007-2013” (33,1 mln) - Gmina Kołobrzeg (7,7 mln)	2013-2014
Port Darłowo	Poprawa dostępu do portu od strony lądu	- PO „IiŚ 2007-2013” (17,8 mln)	2013-2015
Port Ustka	Przebudowa drogi miejskiej poprawiającej dostęp do portu – etap I oraz etap II	- Interreg/ RPO „WP 2007-2013” (10,4 mln) - Gmina Ustka (3,8 mln)	2010-2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od Zarządów Portów Morskich.

Poprawa dostępności do portu Kołobrzeg od strony lądu (transport drogowy i kolejowy) to największa inwestycja drogowa w historii Kołobrzegu, która została podzielona na trzy niezależne etapy. Realizacja drugiego etapu przebiegała w latach 2010-2012. Celem inwestycji Poprawa dostępności do portu od strony lądu – II etap było wykonanie nowego połączenia drogowego dla terenu portu, wpływającego na jego przyszły rozwój oraz odciążenie istniejącego układu komunikacyjnego miasta. Wartość kontraktu wyniosła przeszło 67,1 mln zł<sup>313</sup>. Budowa drogi wpłynęła korzystnie na układ drogowy Kołobrzegu, odciążając centrum miasta. Pierwszy etap inwestycji realizowany był w latach 2013 - 2014. Jego wartość wyniosła ponad 40,8 mln zł i w 85% była dofinansowana ze środków Unii Europejskiej.

W Porcie Darłowo w latach 2013-2015 zrealizowano szereg inwestycji drogowych ułatwiających dojazd do portu. W 2014 roku wybudowano most nad rzeką Wieprzą łączący dwie części portu. W 2015 roku zbudowano obwodnicę umożliwiającą dojazd do portu handlowego z pominięciem miasta. Wymienione inwestycje, oprócz odciążenia ruchu drogowego w centrum miasta, miały na celu zwiększenie przepustowości drogowej dla ładunków przewożonych transportem samochodowym oraz

<sup>313</sup> <https://mapadotacji.gov.pl/projekty/675130/> (dostęp: 22.04.2020)

skrócenie czasu dojazdu do portu<sup>314</sup>. Z kolei w porcie Ustka w latach 2010-2012 zrealizowano przebudowę drogi miejskiej poprawiającej dostęp do portu. Całkowity koszt inwestycji wyniósł 14,2 mln zł.

W latach 2009-2018 wielkość przeładunków w portach Darłowo, Kołobrzeg i Ustka wykazywała fluktuacje, przy dającym się zauważyć trendzie rosnącym. Należy przy tym zauważyć, że największa masa ładunków koncentrowała się w dwóch portach, tj. w Kołobrzegu i Darłowie, zaś w porcie Ustka znaczenie działalności przeładunkowej było marginalne. Przyczyną braku ładunków w porcie Ustka były przede wszystkim ograniczone rezerwy terenowe, ukierunkowanie działalności portowej na funkcje turystyczne oraz ograniczone możliwości działalności logistycznej. Zróżnicowana wielkość popytu zgłaszanego na usługi przeładunkowe wynikała głównie z aktywności gospodarczej występującej na lądowym obszarze oddziaływania portów. Było to następstwem realizacji wielu inwestycji współfinansowanych ze środków unijnych, dotyczących m.in. budowy infrastruktury drogowej oraz farm wiatrowych.

Reasumując, na podstawie analizy danych wtórnych w portach Kołobrzeg i Darłowo nastąpił rozwój funkcji handlowej, a razem z nim wzrosły potrzeby składowe podmiotów prowadzących działalność przeładunkową. Rozwój małych portów morskich w oparciu o wzrost mocy przeładunkowych możliwy jest tylko pod warunkiem utworzenia odpowiednich łańcuchów logistycznych z zapleczem. Szansą dalszego rozwoju portów morskich Pomorza Środkowego jest tworzenie podstref Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Ustce, Darłowie i okolicach Kołobrzegu. Transport morski jest obecnie branżą rozwojową, a zarządy portów podejmują działania wzmacniające ten stan rzeczy.

#### **4.4. Funkcja obsługi zaplecza rybołówstwa bałtyckiego małych portów a polityka UE**

Rybołówstwo realizowane w wodach morskich Bałtyku stanowi ważną gałąź gospodarki narodowej, co więcej ma ogromny wpływ na życie społeczno-gospodarcze trzech nadmorskich województw. Od zarania dziejów pozostaje jedną z tradycyjnych

---

<sup>314</sup> J. Zieziula, P. Nowaczyk, Identyfikacja czynników determinujących wielkość obrotów przeładunkowych... op. cit., s. 335-346.

i wysoce pracochłonnych form działalności gospodarczej człowieka<sup>315</sup>. Wśród podstawowych obszarów aktywności w ramach tej funkcji wskazać można trzy kluczowe elementy, do których należą:

- połów ryb,
- handel rybami,
- przetwórstwo rybne.

Funkcje portów i przystani morskich, w odniesieniu do rybołówstwa, odnoszą się także do miejsca postoju jednostek, prowadzenia przeładunków oraz drobnych napraw. Administracyjnie są one również miejscem rejestracji jednostek<sup>316</sup>. Zauważyć można, że część aktywności związanych jest z innymi funkcjami portowymi, czyli funkcjami handlową, przemysłową i transportową. Funkcja obsługi zaplecza rybołówstwa bałtyckiego występuje we wszystkich analizowanych portach morskich. Wynika to z faktu, iż rybołówstwo jest najstarszą dziedziną gospodarki morskiej, która kreuje rozwój małych portów morskich na polskim wybrzeżu. Jest to związane z silnymi tradycjami rybackimi zakorzenionymi w społeczeństwie<sup>317</sup>. Rybołówstwo to także ważny element kulturowy. Warto dodać, że mimo regresu rybołówstwa morskiego rybacy dostarczają blisko połowę ryb spożywanych w Polsce, zaś wielkość spożycia ryb w Polsce wykazuje zróżnicowanie. Przeciętne spożycie ryb i owoców morza w Polsce w 2016 roku wyniosło 13,1 kg na mieszkańca, zaś w 2017 roku spadło do 12,5 kg na mieszkańca<sup>318</sup>. Czynnikiem obniżającym spożycie ryb jest ich relatywnie wysoka cena.

Niezbędnymi elementami umożliwiającymi funkcjonowanie rybołówstwa, prócz dostępu do łowisk, jest flota rybacka oraz sieć portów i przystani rybackich. Głównym miernikiem funkcji obsługi rybołówstwa bałtyckiego jest liczba jednostek rybackich stacjonujących w porcie. Na liczbę jednostek rybackich składa się liczba łodzi rybackich i liczba kutrów. Liczba łodzi rybackich według baz rybackich oraz flota kutrowa według portów rejestracji, to kolejne mierniki funkcji obsługi rybołówstwa bałtyckiego. Tabela 26 prezentuje liczbę jednostek rybackich w portach morskich w latach 2009-2018.

---

<sup>315</sup> B. Mickiewicz, W. Brocki, Employment and wages in fisheries of the Baltic rim countries, „ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT”, 2018, No 48, [https://www.esaf.llu.lv/sites/esaf/files/files/lapas/Krajums\\_Nr\\_48\\_01.05.2018.pdf](https://www.esaf.llu.lv/sites/esaf/files/files/lapas/Krajums_Nr_48_01.05.2018.pdf) (dostęp: 21.09.2021).

<sup>316</sup> Studium Uwarunkowań Zagospodarowania Przestrzennego Polskich Obszarów Morskich wraz z analizami przestrzennymi, Instytut Morski w Gdańsku, Gdańsk 2015, s. 198.

<sup>317</sup> <https://www.portalmorski.pl/m-porty-logistyka/13154-male-porty-pra-do-przodu> (dostęp: 15.10.2020).

<sup>318</sup> <https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/coraz-wieksza-konsumpcja-ryb-na-swiecie-portugalczycy-zjadaja-nawet-90-kg-rocznie-na-osobe-polacy-tylko-12-kg> (dostęp: 15.10.2020).

**Tabela 26.** Liczba jednostek rybackich w portach morskich w latach 2009-2018

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Nazwa portu
61	56	58	58	58	58	58	60	53	50	Kołobrzeg
33	33	33	43	47	47	57	50	45	46	Darłowo
76	74	74	75	75	73	73	68	64	61	Ustka

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://mir.gdynia.pl/morska-gospodarka-rybna/> (dostęp: 12.10.2020).

W okresie 2009-2018 w portach Kołobrzeg i Ustka nastąpiła redukcja jednostek rybackich. Najwięcej jednostek wycofano z eksploatacji w porcie Ustka – ich liczba zmniejszyła się o 19,8%. W porcie Kołobrzeg redukcja jednostek rybackich była mniejsza i wyniosła 18%. Natomiast w porcie Darłowo w latach 2009-2018 nastąpił wzrost liczby jednostek rybackich o 28%. Zwiększenie liczby jednostek rybackich w Darłowie był konsekwencją rozdrobnienia potencjału połowowego, tj. wykreślenia z rejestru statków rybackich większych jednostek i wprowadzenia w ich miejsce jednostek mniejszych<sup>319</sup>. Tabela 27 przedstawia liczebność łodzi rybackich według baz rybackich w latach 2009–2018.

**Tabela 27.** Łodzie rybackie według baz rybackich w latach 2009-2018

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Nazwa portu
38	38	40	40	41	41	41	42	36	33	Kołobrzeg
21	22	23	33	37	37	47	46	42	43	Darłowo
48	48	48	48	48	48	48	48	44	41	Ustka

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://mir.gdynia.pl/morska-gospodarka-rybna/> (dostęp: 12.10.2020).

W badanym okresie w porcie Kołobrzeg i Ustka nastąpiła redukcja łodzi rybackich, natomiast w porcie Darłowo liczba łodzi rybackich uległa zwiększeniu. W porcie Ustka liczba łodzi rybackich zmniejszyła się o 14,58% (w porównaniu z 2009 r.), zaś w porcie Kołobrzeg liczba łodzi rybackich zmniejszyła się o 13,16%. Większa redukcja dotknęła floty kutrowej, co przedstawia Tabela 28 Liczebność floty nie miała bezpośredniego wpływu na wielkość wyładunków ryb, jednak wpłynęła na ilość operacji wyładunkowych i ograniczenia ruchu jednostek.

<sup>319</sup> Z. Karnicki, Okrągły stół. „Wiadomości rybackie”, nr 9-10, 2014, s. 6-7.



**Tabela 28.** Flota kutrowa według portów rejestracji - jednostki pływające w latach 2009-2018

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Nazwa portu
23	18	18	18	17	17	17	18	17	17	Kołobrzeg
12	11	10	10	10	10	10	4	3	3	Darłowo
28	26	26	27	27	25	25	20	20	20	Ustka

Źródło: opracowanie własne na podstawie Roczników Statystycznych Gospodarki Morskiej, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa – Szczecin 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 oraz 2019.

W latach 2009-2018 we wszystkich analizowanych portach nastąpiła redukcja floty kutrowej. Największy spadek floty kutrowej miał miejsce w porcie Darłowo - liczba kutrów spadła o 75%. Drastyczny spadek liczby kutrów rybackich w porcie Darłowo był związany z trwałym wycofaniem jednostek z rejestru statków rybackich. Najmniejszy spadek liczby kutrów miał miejsce w porcie Kołobrzeg i wyniósł 26%.

Liczebność jednostek rybackich zależy od opłacalności połowów oraz czynników związanych z funkcjonowaniem portów<sup>320</sup>. Opłacalność działalności połowowej związana jest z wielkością zasobów ryb. Z kolei do kluczowych czynników wpływających na funkcjonowanie portów zalicza się: przyjęty system zarządzania, strukturę własności, czy stan techniczny infrastruktury portowej.

Opłacalność działalności połowowej, związana jest głównie z wielkością zasobów ryb, które w ostatnich latach ulegały zmniejszeniu. Najważniejszymi gatunkami ryb dla polskiego rybołówstwa bałtyckiego są szprot, śledź, dorsz oraz łosoś, ze szczególnym uwzględnieniem dwóch ostatnich gatunków, które mają największy wpływ na dochody rybaków. Od lat 80. ubiegłego stulecia rybołówstwo morskie borykało się z coraz większymi problemami. W ostatnich latach zmniejszeniu uległy nie tylko zasoby ryb ale także kwoty połowowe, co negatywnie odbiło się na rentowności rybołówstwa morskiego. Sporym problemem był także ograniczony dostęp do łowisk światowych, na skutek wprowadzenia stref połowowych i opłat za łowienie w strefach brzegowych, co w konsekwencji przyczyniło się to do wzrostu zainteresowania połowami w wodach morskich Bałtyku<sup>321</sup> oraz zwiększeniu potencjału połowowego w stosunku do zasobów ryb bałtyckich. Ponadto Polska, przystępując do Unii Europejskiej, zobowiązała się do przyjęcia zasad wspólnej polityki rybackiej. Jednym z jej priorytetów było dostosowanie

<sup>320</sup> A. S. Grzelakowski, K. Krośnicka, Strategia rozwoju małych portów polskiego wybrzeża, Gdynia 2005, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, s. 17-18.

<sup>321</sup> A. Małkowska, Droga ku zrównoważonemu rybołówstwu Morza Bałtyckiego na przykładzie Polski [w]: XXV Sejmik Morski, Zeszyty Naukowe 589, Ekonomiczne Problemy Usług 49, Wydawnictwo US, 2010, s. 275–285.

wielkości nakładu połowowego do stanu zasobów. W polskim rybołówstwie bałtyckim już od lat 90. XX w. rozpoczęła się niekorzystna tendencja, polegająca na zmniejszaniu się zasobów ryb<sup>322</sup>. W celu ochrony zasobów ryb przed dalszym przełowieniem, począwszy od 2004 roku, rozpoczął się proces wycofywania jednostek rybackich z eksploatacji. Warto zaznaczyć, iż od lat 80 ubiegłego stulecia do momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej, liczebność polskiej floty rybackiej pozostawała na dość wyrównanym poziomie.

Stopniowe ograniczanie liczebności floty rybackiej związane jest z unijnym systemem rekompensat dla rybaków decydujących się na złomowanie jednostek. Tego typu działania przewiduje Program Operacyjny „Zrównoważony rozwój sektora rybołówstwa i nabrzeżnych obszarów rybackich 2007 – 2013” (tzw. PO Ryby 2007 – 2013) w ramach Działania 1.1<sup>323</sup>. Głównym motywem, którym kierowali się armatorzy przy podejmowaniu decyzji o odejściu z zawodu, była niska dochodowość połowów, przy jednocześnie wysokich rekompensatach wypłacanych za kasację jednostki rybackiej. Pochodzące ze środków unijnych rekompensaty wypłacane armatorom należały do najwyższych w Unii Europejskiej. Ich wielkość była wyższa od wartości rynkowej wycofywanych jednostek rybackich.

Jeśli chodzi o system zarządzania portami, to najlepiej zadania związane z zarządzaniem realizują gminy portowe. W tej kwestii zauważalne są pozytywne zmiany, które nastąpiły w ostatnich latach. Komunalne podmioty zarządzające portem Kołobrzeg i portem Darłowo utworzono w 1999 roku, zaś komunalizacja portu Ustka nastąpiła w 2010 roku. Wraz z komunalizacją portów zmieniała się także struktura własności infrastruktury. Gminy portowe dysponowały coraz większą ilością infrastruktury, co z kolei stworzyło możliwość swobodnego korzystania przez armatorów jednostek rybackich z nabrzeży.

Stan infrastruktury portowej to istotny czynnik wpływający na funkcjonowanie małych portów morskich, od którego zależy także liczebność jednostek rybackich. Warto wspomnieć, iż infrastruktura portowa przed przystąpieniem Polski do UE była zdekapitalizowana i niedoinwestowana. Brakowało nowoczesnych urządzeń przeładunkowych i obiektów magazynowych. Wpływało to negatywnie na

---

<sup>322</sup> P. Nowaczyk, Znaczenie działalności rybackiej małych portów morskich w Polsce dla lokalnego rynku pracy, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Oeconomica”, nr 301 (71), 2013, s. 93–102.

<sup>323</sup> Studium rozwoju strategicznego małych portów i przystani morskich..., op. cit., s. 89-90.

funkcjonowanie portów i przystani rybackich, zmniejszało bezpieczeństwo postępu jednostek rybackich, utrudniało przeładunek połowów oraz ograniczało możliwości przechowywania poławianych ryb. Polski sektor rybołówstwa morskiego stanowił przestarzałą gałąź gospodarki i wymagał restrukturyzacji. Wraz z akcesją Polski do UE nastąpiła modernizacja zaniedbanej infrastruktury portowej w skali niemającej precedensu w powojennej historii kraju.

Tabela 29 prezentuje charakterystykę procesów inwestycyjnych realizowanych w badanych małych portach morskich w zakresie działalności rybackiej w latach 2009-2018. Inwestycje w znacznym stopniu przyczyniły się do unowocześnienia infrastruktury portowej. Polegały one głównie na rozbudowie i budowie nowych nabrzeży portowych, budowie basenów portowych, modernizacji infrastruktury drogowej, oraz uruchomieniu aukcji rybnych. Niemal w każdym przypadku towarzyszyła im rozbudowa zaplecza socjalno-magazynowego oraz remontowego.

**Tabela 29.** Charakterystyka procesów inwestycyjnych realizowanych w badanych małych portach morskich w zakresie działalności rybackiej w latach 2009-2018

Nazwa Portu	Inwestycje		Ramy czasowe inwestycji
	Nazwa inwestycji	Źródła finansowania i wartość inwestycji (mln zł)	
Port Kołobrzeg	Budowa basenu rybackiego	- PO „Ryby 2007-2013” (16,9 mln)	2014-2015
Port Darłowo	Budowa drogi łączącej port z zapleczem	- PO „Ryby 2007-2013” (11 mln)	2011-2012
	Budowa basenu rybackiego	- PO „Ryby 2007-2013” (13,3 mln)	2012-2014
	Przedłużenie nabrzeża portowego	- PO „Ryby 2007-2013” (22,3 mln)	2012-2014
	Modernizacja i przebudowa nabrzeży we wschodniej części portu	- PO „Ryby 2007-2013” (30,1 mln)	2012-2014
Port Ustka	Rozbudowa drogi krajowej poprawiającej dostęp do portu	-PO „Ryby 2007-2013” (6,8 mln)	2010-2015
	Modernizacja wschodniej części portu o charakterze rybackim	- PO „Ryby 2007-2013” (11 mln)	2011-2012
	Budowa basenu rybackiego	- PO „Ryby 2007-2013” (13 mln)	2014-2015
	Modernizacja zachodniej części portu o charakterze rybackim	- PO „Ryby 2007-2013” (3,0 mln)	2014-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych od Zarządów Portów Morskich.

W porcie Kołobrzeg w latach 2014-2015 dokonano modernizacji basenu rybackiego. Inwestycja zrealizowana została na Wyspie Solnej w Kołobrzegu pomiędzy rzeką Parsętą i Kanałem Drzewnym. Basen ma powierzchnię ok 1,5 ha i może pomieścić ok 150 jednostek o długości do 17 metrów, część nabrzeży może również przyjąć duże jednostki do 50 metrów długości. Inwestycja została dofinansowana w 100 % ze środków europejskich z Programu Operacyjnego Ryby na lata 2007-2013<sup>324</sup>. Dzięki realizacji zadania, Kołobrzeg zwiększył potencjał Portu Rybackiego, ale również poprawił zaplecze turystyczne dla żeglarzy<sup>325</sup>.

<sup>324</sup> <https://www.zpm.portkolobrzeg.pl/167,inwestycje> (dostęp: 18.06.2020).

<sup>325</sup> <https://miastokolobrzeg.pl/wiadomosci/11451-nowy-basen-portowy-w-kolobrzegu.html> (dostęp: 18.06.2020).

W porcie Darłowo w wyniku procesu inwestycyjnego rybacka część portu została niemal w całości odnowiona. Co więcej, wybudowano drogę łączącą port z zapleczem, przedłużono nabrzeża portowe, wybudowano basen rybacki oraz zmodernizowano i przebudowano nabrzeża we wschodniej części portu.

W porcie Ustka natomiast dokonano rozbudowy drogi krajowej poprawiającej dostęp do portu, zmodernizowano wschodnią oraz zachodnią część portu o charakterze rybackim oraz wybudowano basen rybacki. Warto wspomnieć, że budowa basenu rybackiego miała na celu zapewnienie możliwości bezpiecznego korzystania z portu oraz poprawę warunków bezpiecznej obsługi jednostek łodziowych. Wartość zainwestowanych środków na modernizację portu Ustka w zakresie działalności rybackiej wyniosła ponad 33 mln zł. Beneficjentem większości inwestycji była Gmina Ustka. Urząd Morski w Słupsku zrealizował modernizację wschodniej części portu o charakterze rybackim o wartości 11 mln zł.

Inwestycje zrealizowane w analizowanych portach finansowane były ze środków unijnych. W skutek przeprowadzonych inwestycji zwiększyło się bezpieczeństwo postoju jednostek rybackich, poprawiły się warunki magazynowania, przeładunku i dystrybucji połowów morskich. Poprawie uległ także stan techniczny dróg wewnątrzportowych.

Podsumowując, czynniki związane z funkcjonowaniem portów nie miały wpływu na redukcję floty rybackiej. System zarządzania, struktura własności oraz stan techniczny infrastruktury portowej w badanych małych portach morskich uległy poprawie, co z kolei doprowadziło do polepszenia warunków prowadzenia działalności połowowej. Głównymi czynnikami odpowiedzialnymi za redukcję floty rybackiej w badanych portach były zmniejszające się zasoby ryb oraz polityka Unii Europejskiej, a w szczególności rekompensaty pieniężne otrzymywane za możliwość wycofania jednostek rybackich z eksploatacji. Potencjał floty rybackiej był zbyt duży w stosunku do zmniejszających się zasobów Morza Bałtyckiego i wymagał redukcji. Głównym celem redukcji polskiej floty rybackiej, prócz zmniejszenia presji połowowej na ograniczone zasoby Morza Bałtyckiego, była poprawa rentowności połowów. Wielkość zasobów możliwych do odłowienia miała być przydzielona mniejszej liczbie jednostek rybackich, w konsekwencji czego wielkość zasobów możliwych do odłowienia miała być przydzielona mniejszej liczbie jednostek rybackich.

Ważnym elementem funkcji obsługi rybołówstwa bałtyckiego jest handel rybami. Dotyczy to zarówno handlu hurtowego oraz sprzedaży detalicznej. W małych portach morskich tworzone są publiczne centra sprzedaży ryb, tzw. LCPSR- Lokalne Centra

Pierwszej Sprzedaży Ryb, dzięki którym kumulowana jest oferta sprzedaży ryb z połowów bałtyckich. Tego typu obiekty, wyposażone w niezbędną infrastrukturę portową, transportową i komunikacyjną, zapewniają kontrolę nad obrotem rybami oraz przygotowują niezbędną dokumentację połowową, fiskalną, jakościową, higieniczno-sanitarną i weterynaryjną<sup>326</sup>. Hurtowa działalność handlowa produktami rybnymi prowadzona przez prywatne przedsiębiorstwa i organizacje producentów (LCPSR) jest w większości przypadków związana z transferem ryb do przetwórców oraz za granicę.

Ostatnim z obszarów aktywności funkcji rybołówstwa bałtyckiego jest przetwórstwo ryb. Przemysł przetwórczy obejmuje zakłady przetwórstwa rybnego, które główny przedmiot działalności określały według kodu PKD 10.20.Z – „Przetwarzanie i konserwowanie ryb, skorupiaków i mięczaków”, oraz zakłady dla których przetwórstwo ryb nie było podstawowym rodzajem prowadzonej działalności gospodarczej<sup>327</sup>. Przetwórstwo rybne cechuje się wysokim wskaźnikiem wartości dodanej oraz wysoką dynamiką wzrostu w ostatnich latach. Polska jest jednym z największych przetwórców ryb w Unii Europejskiej, z 9% udziałem<sup>328</sup>. W końcu września 2017 r. przetwórstwem ryb w Polsce zajmowały się 263 zakłady posiadające uprawnienia do handlu produktami na obszarze UE. Prawie połowa z nich ulokowana była tylko w dwóch województwach – pomorskim i zachodniopomorskim<sup>329</sup>. Jednakże przetwórstwo ryb obecne jest w portach w coraz mniejszym stopniu. Należy zaznaczyć, iż następuje stopniowy proces re-lokalizacji zakładów przetwórczych z terenów portowych i przenoszenie ich na tereny pozamiejskie. Przyczyną tego zjawiska jest przede wszystkim wysoka cena terenów portowych, niewystarczająca ich wielkość i dostępność przy tworzeniu przedsiębiorstw przetwórczych. Działalność przetwórcza jest zarazem konfliktowa w odniesieniu do innych funkcji portów, głównie związanych z turystyką i transportem pasażerskim.

---

<sup>326</sup> [http://www.baltyk.org.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34:q-rola-aukcji-rybnej-w-ustce-i-polskich-lokalnych-centrow-pierwszej-sprzeday-ryb-w-procesie-wyeliminowania-poowow-nnn&catid=14:wydarzenia&Itemid=10](http://www.baltyk.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=34:q-rola-aukcji-rybnej-w-ustce-i-polskich-lokalnych-centrow-pierwszej-sprzeday-ryb-w-procesie-wyeliminowania-poowow-nnn&catid=14:wydarzenia&Itemid=10) (dostęp: 18.06.2020).

<sup>327</sup> Morska gospodarka rybna w latach 2015-2016, Morski Instytut Rybacki – Państwowy Instytut Badawczy, Gdynia 2017, s. 15.

<sup>328</sup> [https://www.santander.pl/\\_files/1502368](https://www.santander.pl/_files/1502368) (dostęp: 24.10.2020).

<sup>329</sup> I. Bąk, Z. Biegała, B. Szczecińska, Ranking wybranych spółek sektora przemysłu rybnego w województwie pomorskim na podstawie analizy taksonomicznej, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, OECONOMICA” 347(93)4, 2018, s. 5-16.

## ROZDZIAŁ V

# ZALEŻNOŚCI MIĘDZY FUNKCJAMI PORTÓW A KONKURENCYJNOŚCIĄ GMIN NADMORSKICH POMORZA ŚRODKOWEGO

### 5.1. Metodyka badania

Celem badawczym niniejszej rozprawy doktorskiej jest **zidentyfikowanie kluczowych funkcji portów, które pozytywnie wpływają na konkurencyjność gmin nadmorskich**. Zaznaczyć trzeba, że konkurencyjność rozumiana jest tu, jako osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez gminy w zakresie lokowania inwestycji na terenie gmin, lokalnego rynku pracy, wzrostu znaczenia istniejących i tworzenia nowych podmiotów gospodarczych, dochodów samorządu, wykorzystania funduszy UE przez gminy oraz wyzwolenia lokalnych inicjatyw społecznych<sup>330</sup>. Realizacja celu badawczego pracy składała się z dwóch etapów, które obejmowały dokonanie oceny konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego oraz zidentyfikowanie wpływu funkcji portowych na konkurencyjność i składowe konkurencyjności gmin.

Metodyka (gr. *methodikos*) oznacza zbiór zasad i sposobów dotyczących wykonywania jakiejś pracy i zmierzania do określonych celów. W konsekwencji przez działanie metodyczne rozumie się działanie zawierające także wskazania i sposoby postępowania, oparte na określonej metodzie, planowe i systematyczne<sup>331</sup>. W dysertacji wykorzystano następujące metody badawcze: analizy i krytyki piśmiennictwa (źródła)<sup>332</sup>, badania dokumentów i danych statystycznych, także analizy przyczynowo – skutkowej. Zastosowano również metody statystyczne, takie jak taksonomiczna metoda miary rozwoju Hellwiga oraz regresja liniowa.

W ocenie konkurencyjności gmin przyportowych zastosowano jedną z metod wielowymiarowej analizy porównawczej: taksonomiczną metodę miary rozwoju

---

<sup>330</sup> M. Szaja, Konkurencyjność gmin pod względem struktury przestrzennej: na przykładzie gmin nadmorskich województwa zachodniopomorskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 108, 2013, s. 273-289.

<sup>331</sup> J. Kawa, Metodologia, metodyka, metoda jako podstawa wywodu naukowego, „Studia Prawnoustrojowe”, nr 21, 2013, s. 169-188.

<sup>332</sup> J. Apanowicz, Metodologia nauk, op.cit., s. 69-100.

Hellwiga (bezwzorcową miarą rozwoju i metodą wzorca rozwoju Z. Hellwiga<sup>333</sup>). Metoda ta służy do badania zjawiska bezpośrednio niemierzalnego, jakim jest konkurencyjność. Ideą metody jest konstrukcja miary syntetycznej na podstawie cech charakterystycznych (zmiennych) obiektów badania (gmin), uszeregowanie obiektów zgodnie z tą miarą i wyodrębnienie grup obiektów podobnych<sup>334</sup>. W analizie taksonomicznej istotne jest ujednoczenie poziomu zmienności cech, w celu zapewnienia ich porównywalności<sup>335</sup>. Zatem, analiza taksonomiczna jest oceną poziomu zróżnicowania obiektów, opisanych za pomocą zestawu cech statystycznych. Prowadzi do określenia skupisk tychże obiektów pod względem podobieństwa rozwoju, jak również do otrzymania jednorodnych klas obiektów ze względu na charakteryzujące je właściwości<sup>336</sup>. Piszą o tym I. Bąk i I. Markowicz<sup>337</sup>, zaś metody tej użyto w publikacjach takich autorów, jak Joanna Dmitruk, Jerzy Gawinecki<sup>338</sup>, Katarzyna Łogwiniuk<sup>339</sup> oraz Małgorzata Podogrodzka<sup>340</sup>.

Z kolei w celu zidentyfikowania wpływu funkcji portowych na konkurencyjność klasterów gmin został przeanalizowany szereg liniowych modeli ekonometrycznych, które obejmowały badanie zależności konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w bieżącym roku, badanie zależności konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku oraz badanie zależności przyrostu konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku. Następnie wprowadzono zmienne opisujące funkcje portowe i na podstawie analizy tych zmiennych dokonano porównania wpływu kluczowych funkcji gospodarczych małych portów morskich na konkurencyjność gmin i składowe konkurencyjności gmin. Obliczenia

---

<sup>333</sup> Z. Hellwig, Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr, „Przegląd Statystyczny”, nr 4, 1968, s. 15.

<sup>334</sup> I. Bąk, I. Markowicz, Taksonomiczne mierniki rozwoju w klasyfikacji obiektów, „Wiadomości Statystyczne”, nr 4, 2003 s. 32-39.

<sup>335</sup> K. Łogwiniuk, Zastosowanie metod taksonomicznych w analizie porównawczej dostępu do infrastruktury ICT przez młodzież szkolną w Polsce, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 1, 2011, s. 7-23.

<sup>336</sup> K. Kopczevska, T. Kopczevski, P. Wójcik, Metody ilościowe w R, Aplikacje ekonomiczne i finansowe, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 150-165.

<sup>337</sup> I. Bąk, I. Markowicz, Taksonomiczne mierniki rozwoju..., op. cit., s. 32-39.

<sup>338</sup> J. Dmitruk, J. Gawinecki, Metody wielowymiarowej analizy porównawczej – budowa i zastosowanie. Biuletyn WAT, Vol. LXVI, Nr 4, 2017, str. 103-119.

<sup>339</sup> K. Łogwiniuk, Zastosowanie metod taksonomicznych w analizie porównawczej dostępu do infrastruktury ICT...op. cit., s. 7-23.

<sup>340</sup> M. Podogrodzka, Analiza zjawisk społeczno-ekonomicznych z zastosowaniem metod taksonomicznych, „Wiadomości Statystyczne”, nr 11, 2011, s. 26-41.



przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego R (The R Foundation for Statistical Computing)<sup>341</sup>.

Badanymi obiektami w pracy są gminy nadmorskie Pomorza Środkowego, do którego zalicza się podregion słupski, wchodzący w skład województwa pomorskiego, oraz podregion koszaliński, będący częścią województwa zachodniopomorskiego. Analizie poddano 20 gmin nadmorskich Pomorza Środkowego. Małe porty morskie Kołobrzeg, Darłowo i Ustka zaliczane są do portów o zasięgu regionalnym, oddziałujących zarówno na bliższe, jak i dalsze otoczenie, tak więc, otoczenie bliższe obejmuje gminę portową, w której zlokalizowany jest port, zaś otoczenie dalsze odnosi się do gmin sąsiadujących bezpośrednio z gminami portowymi.

Rodzaje gmin w statystyce publicznej wyodrębnia się na podstawie podziału terytorialnego kraju przy użyciu identyfikatorów Krajowego Rejestru Urzędowego Podziału Terytorialnego Kraju (TERYT)<sup>342</sup>. Jest to podział formalny, oparty wyłącznie na kryterium administracyjnym, w którym wyróżnia się trzy rodzaje gmin: gminy miejskie, gminy miejsko-wiejskie, gminy wiejskie. Gmina miejska oznacza gminę o statusie miasta (gminy miejskie mogą być także miastami na prawach powiatu). Gmina miejsko-wiejska to jednostka, na terenie której jedna z miejscowości ma status miasta, a pozostały teren tej gminy stanowi jej obszar wiejski. Z kolei gminy wiejskie na swoim obszarze nie posiadają miast, zaś na ich terenie znajdują się wyłącznie wsie<sup>343</sup>. Tabela 30 prezentuje gminy nadmorskie Pomorza Środkowego według typu gmin.

---

<sup>341</sup> <https://www.r-project.org/foundation/> (dostęp: 20.10.2020).

<sup>342</sup> <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/rodzaje-gmin-oraz-obszary-miejskie-i-wiejskie/> (dostęp: 20.10.2020).

<sup>343</sup> [http://eteryt.stat.gov.pl/eTeryt/rejestr\\_teryt/ogolna\\_charakterystyka\\_systemow\\_rejestru/ogolna\\_charakterystyka\\_systemow\\_rejestru.aspx?contrast=default](http://eteryt.stat.gov.pl/eTeryt/rejestr_teryt/ogolna_charakterystyka_systemow_rejestru/ogolna_charakterystyka_systemow_rejestru.aspx?contrast=default) (dostęp: 20.10.2020).

**Tabela 30.** Gminy nadmorskie Pomorza Środkowego według typu gmin

Gminy miejskie	Gminy wiejskie	Gminy miejsko-wiejskie
Gmina Darłowo Gmina Kołobrzeg Gmina Ustka	Gmina Damnica Gmina Darłowo Gmina Dygowo Gmina Główny Gmina Kołobrzeg Gmina Malechowo Gmina Postomino Gmina Słupsk Gmina Siemyśl Gmina Ustka Gmina Ustronie Morskie Gmina Sławno Gmina Smołdzino	Gmina Gościno Gmina Mielno Gmina Sianów Gmina Trzebiatów

Zródło: opracowanie własne na podstawie <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/rodzaje-gmin-oraz-obszary-miejskie-i-wiejskie/> (dostęp:20.10.2020).

Do oceny konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego zebrano wstępnie dane statystyczne pochodzące z Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego (BDL GUS) na poziomie gmin z lat 2009-2018. Dane statystyczne dotyczyły aspektów społecznych, gospodarczych i walorów przyrodniczych. Do aspektów społecznych zaliczono cechy związane z demografią i migracją, zaś aspekty gospodarcze charakteryzowały cechy związane z rynkiem pracy, dochodowością gmin, infrastrukturą i przedsiębiorczością ludności. Natomiast aspekty związane z walorami przyrodniczymi reprezentował wskaźnik lesistości. Na podstawie studiów literatury<sup>344</sup>, dotyczącej determinantów konkurencyjności regionów, oraz ogólnej znajomości badanego zagadnienia utworzono listę cech:

- ludność na 1km<sup>2</sup>,
- przyrost naturalny na 1000 ludności,
- ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym,

<sup>344</sup> M. Porter, Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001, s. 71; J. M. de Vet, P. Baker, K. Dagleish, R. Pollock, A. Healy, The Competitiveness of Places and Spaces, Ecorys, Rotterdam-Leeds-Birmingham-Brussels 2004; W. Kosiedowski, Konkurencyjność regionów Europy Środkowo-wschodniej w procesie integracji z Unią Europejską [w:] M. Runiewicz, Konkurencyjność regionów. Rola technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2006, s. 38; R. Domański, Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 121; E. Wysocka, Przestrzenne aspekty konkurencyjności w świetle integracji z Unią Europejską, „Człowiek i Środowisko”, 2001, nr 25 (1), s. 40; K. Wlazlak, Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 43.

- saldo migracji na 1000 ludności,
- ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym,
- liczba mieszkań na 1000 mieszkańców,
- liczba osób na 1 mieszkanie,
- pracujący na 1000 ludności,
- udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym%,
- podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności,
- jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności,
- podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym,
- osoby fizyczne prowadzące działalność na 1000 ludności,
- dochody na 1 mieszkańca,
- wydatki ogółem na 1 mieszkańca,
- wydatki inwestycyjne na 1 mieszkańca,
- lesistość w %,
- odsetek ludności korzystający z instalacji wodociągowej%,
- odsetek ludności korzystający z instalacji kanalizacyjnej%,
- odsetek ludności korzystający z instalacji gazowej%.

W następnej kolejności dokonano podziału zmiennych na stymulanty i destymulanty. Wśród zmiennych w metodach taksonomicznych rozróżnia się: stymulanty (wzrost wartości zmiennej wpływa korzystnie na analizowane zjawisko), destymulanty (wzrost wartości zmiennej wpływa niekorzystnie na analizowane zjawisko) oraz nominanty (zmienna w pewnym przedziale zachowuje się jak stymulanta, a następnie jak destymulanta)<sup>345</sup>. Tabela 31 prezentuje stymulanty, czyli zmienne mające pozytywny wpływ na atrakcyjność (konkurencyjność) gminy, natomiast Tabela 32 prezentuje destymulanty, czyli zmienne mające negatywny wpływ na atrakcyjność (konkurencyjność) gminy.

---

<sup>345</sup> M. Podogrodzka, Analiza zjawisk społeczno-ekonomicznych..., op. cit., 2011, s. 26-41.

**Tabela 31.** Stymulanty

Zmienna	Charakterystyka	Nazwa skrócona
X <sub>1</sub>	Przyrost naturalny na 1000 ludności	Przyrost_nat_1000
X <sub>2</sub>	Saldo migracji na 1000 ludności	Migracja_1000
X <sub>3</sub>	Liczba mieszkań na 1000 mieszkańców	Mieszkania_1000
X <sub>4</sub>	Pracujący na 1000 ludności	Pracujacy_1000
X <sub>5</sub>	Podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności	Regon_10tys
X <sub>6</sub>	Jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności	NowyRegon_10tys
X <sub>7</sub>	Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	Podmioty_1000prod
X <sub>8</sub>	Osoby fizyczne prowadzące działalność na 1000 ludności	Dzialalnosc_1000
X <sub>9</sub>	Dochody na 1 mieszkańca	Dochody_1
X <sub>10</sub>	Wydatki ogółem na 1 mieszkańca	Wydatki_1
X <sub>11</sub>	Wydatki inwestycyjne na 1 mieszkańca	Wydatki_inw_1
X <sub>12</sub>	Lesistość w %	Lesistość
X <sub>13</sub>	Odsetek ludności korzystający z instalacji wodociągowej%	Wodociągi
X <sub>14</sub>	Odsetek ludności korzystający z instalacji kanalizacyjnej%	Kanalizacja
X <sub>15</sub>	Odsetek ludności korzystający z instalacji gazowej%	Gaz

Zródło: Opracowanie własne.

**Tabela 32.** Destymulanty

X <sub>16</sub>	Ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym	Lud_nieprod_100
X <sub>17</sub>	Ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym	Lud_poprod_100
X <sub>18</sub>	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym	Bezrobotni_100prod

Zródło: Opracowanie własne.

Z dostępnych danych nie uwzględniono zmiennych: *ludność na 1km<sup>2</sup>* (brak wyraźnego wpływu na atrakcyjność), *liczba osób na 1 mieszkanie* (jest zmienną zależną od zmiennej *liczba mieszkań na 1000 mieszkańców*).

Wartości zmiennych zostały ułożone w macierz  $X = [x_{ij}]$ , gdzie  $x_{ij}$  – wartość  $j$ -tej zmiennej w  $i$ -tej gminie. Zmienne mają różną skalę, dlatego, w celu zapewnienia porównywalności wpływu zmiennych, przeprowadzono standaryzację zmiennych. Dla stymulant standaryzowana zmienna ma postać:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j},$$

dla destymulant:

$$z_{ij} = -\frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{s_j},$$

gdzie:

$$\bar{x}_j - \text{wartość średnia zmiennej } x_j: \bar{x}_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_{ij},$$

$$s_j - \text{odchylenie standardowe zmiennej } x_j: s_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{n-1}},$$

$n$  – liczba obserwacji zmiennej  $x_j$ .

Wszystkie standaryzowane zmienne  $z_j$  mają zerową średnią i odchylenie standardowe równe 1 oraz mają pozytywny wpływ na badaną charakterystykę (atrakcyjność gminy).

Alternatywną metodą wstępnego przekształcania zmiennych jest unitaryzacja<sup>346</sup>:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min_i\{x_{ij}\}}{\max_i\{x_{ij}\} - \min_i\{x_{ij}\}},$$

przy której wartości przekształconych zmiennych mają stały zakres zmienności [0; 1].

Unitaryzacja nie zapewnia jednakowego wpływu zmiennych na miarę syntetyczną (zmienne mają zróżnicowaną wariancję), dlatego wybrano standaryzację zmiennych.

W doborze zmiennych posługiwano się kryterium wartości informacyjnej, które oznaczają, że cechy diagnostyczne powinny<sup>347</sup>:

- mieć wysoką zdolność dyskryminacji obiektów, tzn. dużą zmienność,
- charakteryzować się niskim poziomem korelacji z pozostałymi cechami charakterystycznymi (w celu wyeliminowania powtarzania informacji przez różne cechy),
- charakteryzować się wysokim poziomem korelacji z cechami usuniętymi ze zbioru cech diagnostycznych (tzn. z grupy silnie skorelowanych cech jedna koniecznie powinna być wybrana jako charakterystyczna).

Dla wszystkich zmiennych  $x_j$  obliczono współczynnik zmienności

<sup>346</sup> M. Walesiak, Uogólniona miara odległości w statystycznej analizie wielowymiarowej, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2002, s. 18-20.

<sup>347</sup> T. Grabiński, B. Ludwiczak, A. Malina, A. Zeliaś, Ekonometria przestrzenna, PWE, Warszawa 1991, s. 208.

$$V_j = \frac{S_j}{\bar{x}_j}$$

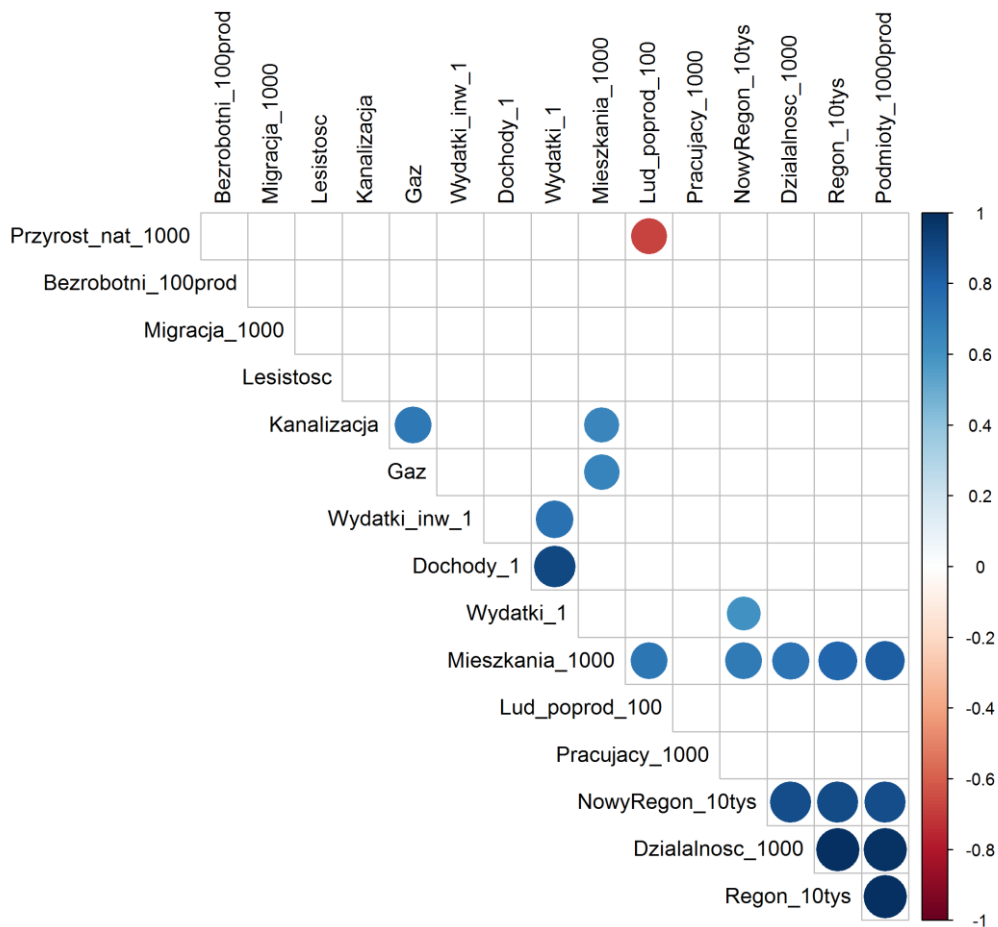
Do analizy wybrano cechy, których współczynnik zmienności przekraczał wartość 15%. Ze względu na zbyt niską wartość współczynnika, z analizy taksonomicznej zostały wyłączone zmienne:

- $X_{13}$  – odsetek ludności korzystający z instalacji wodociągowej (współczynnik zmienności wynosi 6,4%)
- $X_{16}$  – ludność w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym w % (8,15%)

Następnie dla pozostałych zmiennych zbudowano macierz współczynników korelacji Pearsona. Idea metody sprowadza się do wyboru takich zmiennych objaśniających, które są silnie skorelowane ze zmienną objaśnianą i równocześnie słabo skorelowane między sobą<sup>348</sup>. Rysunek 30 obrazuje współczynniki korelacji między zmiennymi.

---

<sup>348</sup>[http://dydaktyka.polsl.pl/roz6/mwolny/Shared%20Documents/Metody%20ilo%C5%9Bciowe%20w%20socjologii/REPOSITORY/MIWS\\_dobor\\_zmiennych.pdf](http://dydaktyka.polsl.pl/roz6/mwolny/Shared%20Documents/Metody%20ilo%C5%9Bciowe%20w%20socjologii/REPOSITORY/MIWS_dobor_zmiennych.pdf) (dostęp: 20.10.2020).



**Rysunek 30.** Korelacja między zmiennymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych.

Rysunek 30 przedstawia korelacje między zmiennymi. Współczynnik korelacji jest miarą dwóch lub więcej zmiennych, a więc służy do badania zależności między danymi, szczególnie w sposób liniowy. Przyjmuje wartości od -1 (doskonała ujemna korelacja) poprzez 0 (całkowita niezależność danych) do 1 (doskonała dodatnia korelacja), czyli zawiera się w przedziale  $[-1; 1]$ . Na rysunku 30 można zaobserwować współczynniki korelacji o wartości bezwzględnej przekraczającej 0,6. Dodatnia korelacja oznaczona została kolorem niebieskim, zaś ujemna korelacja została oznaczona kolorem czerwonym. Większe i bardziej nasycone koła odpowiadają większemu poziomowi korelacji zmiennych. Na rysunku nie pokazano „słabych” współczynników z przedziału  $[-0,6; 0,6]$ , czyli o wartości bezwzględnej nie przekraczającej 0,6. Formalnie, z każdej grupy silnie skorelowanych czynników powinien zostać jeden.

Największą grupą silnie skorelowanych zmiennych stanowią cztery zmienne, opisujące aktywność ekonomiczną ludności: *podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności, jednostki nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności, podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym, osoby fizyczne prowadzące działalność na 1000 ludności*. Jako reprezentant tej grupy została wybrana zmienna  $X_4$  – *podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym*, opisuje ona bowiem szerszą sferę aktywności ekonomicznej.

Dość silnie z tą grupą jest skorelowana zmienna *liczba mieszkań na 1000 mieszkańców*, która jest reprezentantem grupy opisującej sytuację mieszkaniową ludności. W tej grupie zmienna *odsetek ludności korzystający z instalacji kanalizacyjnej* i zmienna *odsetek ludności korzystający z instalacji gazowej* są silnie skorelowane z reprezentantem grupy. Świadczą o tym współczynniki korelacji przedstawione na Rysunku 30 (wiersz *Mieszkania\_1000*).

Z dwóch skorelowanych zmiennych opisujących wydatki w przeliczeniu na mieszkańca gminy zostawiono zmienną *wydatki inwestycyjne na 1 mieszkańca*, bowiem lepiej opisuje ona atrakcyjność inwestycyjną. Z tego samego powodu, z dwóch ujemnie skorelowanych zmiennych: *przyrost naturalny na 1000 ludności* i *ludność w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym*, jako cecha charakterystyczna została wybrana zmienna *przyrost naturalny na 1000 ludności*. W wyniku merytorycznego procesu doboru czynników, jako cechy charakterystyczne zostały wybrane zmienne, które przedstawia Tabela 33.

**Tabela 33.** Zmienne wybrane jako cechy charakterystyczne

Zmienna	Charakterystyka	Nazwa skrócona
$X_1$	Przyrost naturalny na 1000 ludności	Przyrost_nat_1000
$X_2$	Saldo migracji na 1000 ludności	Migracja_1000
$X_3$	Liczba mieszkań na 1000 mieszkańców	Mieszkania_1000
$X_4$	Pracujący na 1000 ludności	Pracujacy_1000
$X_7$	Podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym	Podmioty_1000prod
$X_9$	Dochody na 1 mieszkańca	Dochody_1
$X_{11}$	Wydatki inwestycyjne na 1 mieszkańca	Wydatki_inw_1
$X_{12}$	Lesistość w %	Lesistosc
$X_{18}$	Udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym% (destymulanta)	Bezrobotni_100prod

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych.



W następnej kolejności obliczono bezwzorcową miarę rozwoju (BMR) oraz metodę wzorca rozwoju (TMR) dla poszczególnych gmin w latach 2009 i 2018 (pierwszy i ostatni rok obserwacji) z uwzględnieniem doboru zmiennych. Miary te w różny sposób konstruują syntetyczny wskaźnik, zbudowany w oparciu o cechy cząstkowe.

Wskaźnik syntetyczny bezwzorcowej miary rozwoju (BMR) dla  $i$ -tej gminy oblicza się według wzoru

$$h_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m z_{ij},$$

gdzie  $m$  – liczba zmiennych.

Z kolei taksonomiczna syntetyczna miara rozwoju Hellwiga (TMR) bazuje na „odległości” danego obiektu (gminy) od wzorca. Teoretyczny wzorzec rozwoju posiada optymalne wartości wszystkich cech charakterystycznych (maksymalne wartości dla stymulant i minimalne dla destymulant). Dla  $i$  – tej gminy syntetyczna miara rozwoju oblicza się według wzoru

$$d_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0},$$

gdzie

$d_{i0}$  – taksonomiczna odległość – liczona na podstawie standaryzowanych zmiennych odległość Euklidesowa  $i$ -tego obiektu od obiektu wzorcowego,

$d_0$  – krytyczna odległość danej jednostki od wzorca, zapewniająca wartości syntetycznej miary rozwoju w przedziale  $[0; 1]$ . W badaniu przyjęto najczęściej stosowany w literaturze wariant  $d_0 = \bar{d}_0 + 2S_d$ ,

$\bar{d}_0$  i  $S_d$  – średnia arytmetyczna i odchylenie standardowe taksonomicznych odległości obiektów od wzorca.

Odległość Euklidesowa  $i$ -tego obiektu od obiektu wzorcowego obliczono wg wzoru

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}$$

gdzie

$z_{0j}$  – wartość  $j$ -tej zmiennej w obiekcie wzorcowym.

Następnie dokonano klasyfikacji gmin na podstawie miar atrakcyjności, co umożliwiło utworzenie rankingu gmin nadmorskich Pomorza Środkowego. Z kolei ranking gmin

nadmorskich pokazał, które spośród gmin należą do grupy o wysokim, średnim i niskim stopniu konkurencyjności (atrakcyjności).

Drugi etap prac obejmował określenie wpływu funkcji portowych na konkurencyjność klastrów gmin. Konkurencyjność klastrów gmin została obliczona, jako średnia ważona konkurencyjności gmin tego klastra (tzn. gminy portowej i gmin w bezpośrednim jej sąsiedztwie). Za wagi gmin posłużyła liczba mieszkańców w danej gminie w danym roku:

$$y_t = \frac{w_{1t}y_{1t} + w_{2t}y_{2t} + \dots + w_{mt}y_{mt}}{w_{1t} + w_{2t} + \dots + w_{mt}},$$

gdzie

$y_t$  – konkurencyjność klastra gmin w roku  $t$ ,  $t = 2009, \dots, 2018$ ,

$y_{it}$  – konkurencyjność gminy  $i$ ,  $i = 1, \dots, m$  w roku  $t$ ,

$w_{it}$  – liczba ludności w gminie  $i$  w roku  $t$ ,

$m$  – liczba gmin w klastrze.

Kolejnym krokiem było wprowadzenie zmiennych opisujących funkcje portowe. Zmienne te zostały utworzone na podstawie ogólnej znajomości mierników funkcji gospodarczych małych portów morskich, które szczegółowo poddano analizie w rozdziale IV pracy. Następnie w celu zidentyfikowania wpływu funkcji portowych na konkurencyjność klastrów gmin został przeanalizowany szereg liniowych modeli ekonometrycznych, w tym zależność konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w bieżącym roku, zależność konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku oraz zależność przyrostu konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku. Ostatnim krokiem było dokonanie porównania wpływu funkcji poprzez standaryzowane współczynniki regresji oraz poprzez wartość współczynnika determinacji  $R^2$  dodaną przez zmienną (utraconą przy wyłączeniu tej zmiennej).

Standaryzowane współczynniki regresji obliczono według wzoru

$$\beta_j = \alpha_j \frac{s_{xj}}{s_y},$$

gdzie

$\beta_j$  – standaryzowany współczynnik,

$\alpha_j$  – niestandaryzowany współczynnik,

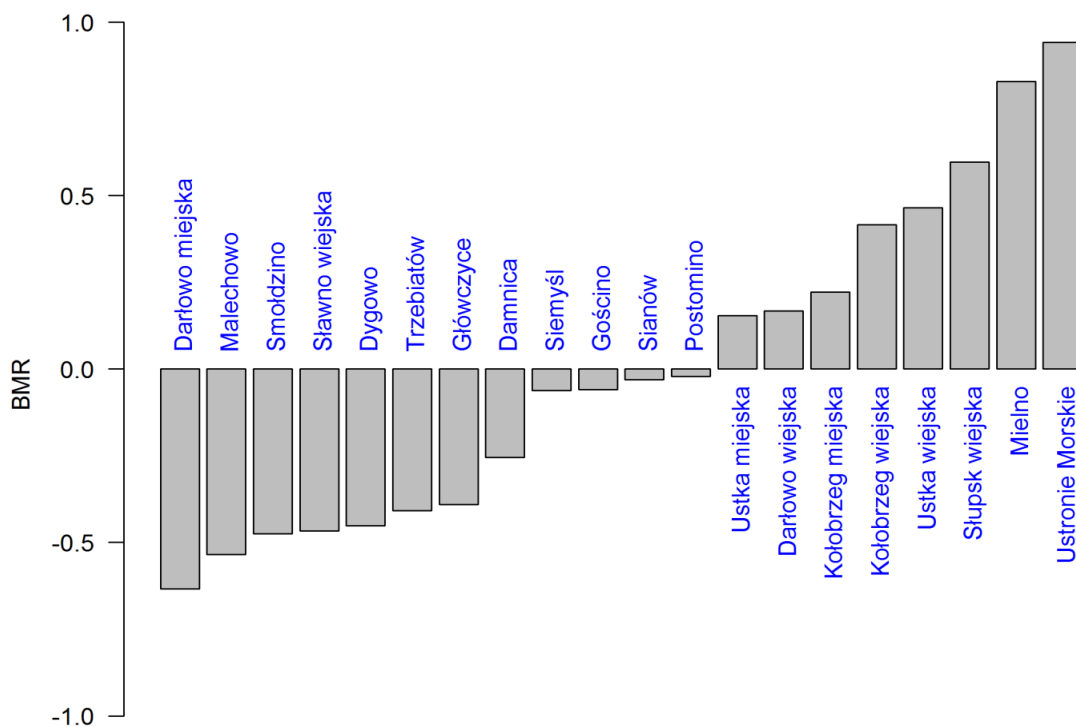
$s_{x_j}$  – odchylenie standardowe zmiennej  $X_j$ ,

$s_y$  – odchylenie standardowe zmiennej objaśnianej  $Y$ .

## **5.2. Taksonomiczna analiza porównawcza atrakcyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego**

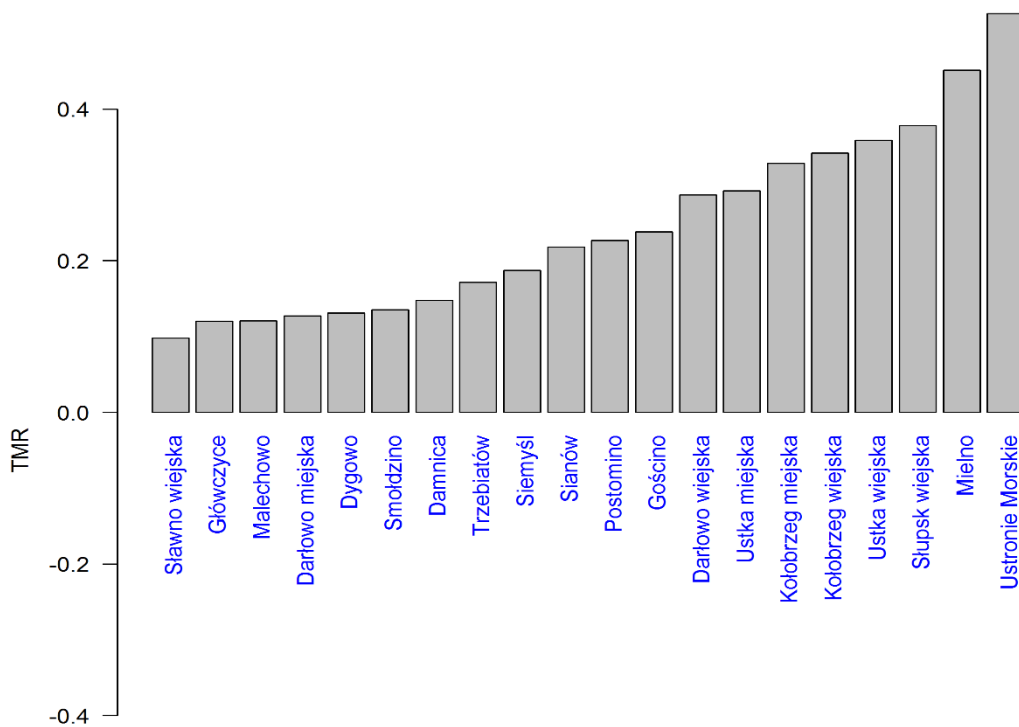
W celu porównania konkurencyjności gmin i analizy całościowych zmian, które nastąpiły w badanym okresie, dla poszczególnych gmin obliczono wskaźnik syntetyczny bezwzorcowej miary rozwoju (BMR) oraz taksonomiczną syntetyczną miarę rozwoju Hellwiga (TMR) w pierwszym i ostatnim roku obserwacji z uwzględnieniem doboru zmiennych. Analiza postępowania zmian konkurencyjności między 2009 a 2018 została natomiast przeprowadzona w następnym podrozdziale dla klasterów gmin.

Wymienione miary konkurencyjności uzyskano na podstawie 9 wyselekcjonowanych zmiennych wymienionych w Tabeli 33. Szeregowanie gmin według obu miar w 2018 roku przedstawiają Rys. 31 i Rys. 32.



**Rysunek 31.** Ranking gmin nadmorskich w 2018 roku według bezwzorcowej miary rozwoju (BMR)

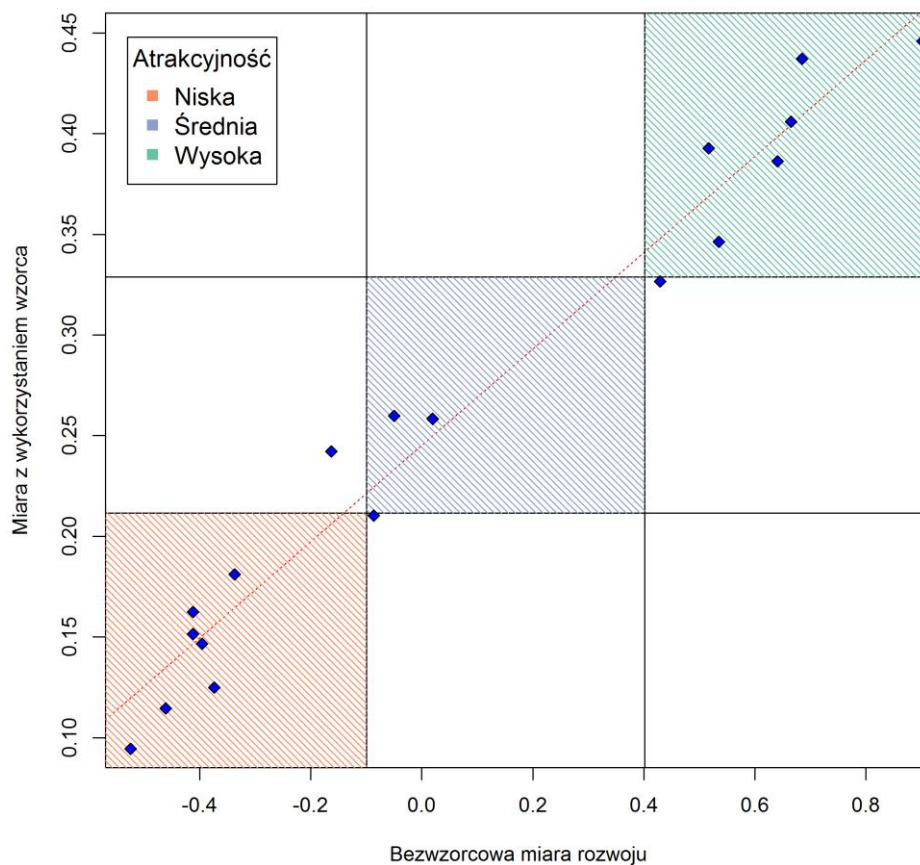
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych.



**Rysunek 32.** Ranking gmin nadmorskich w 2018 roku według metody wzorca rozwoju (TMR)

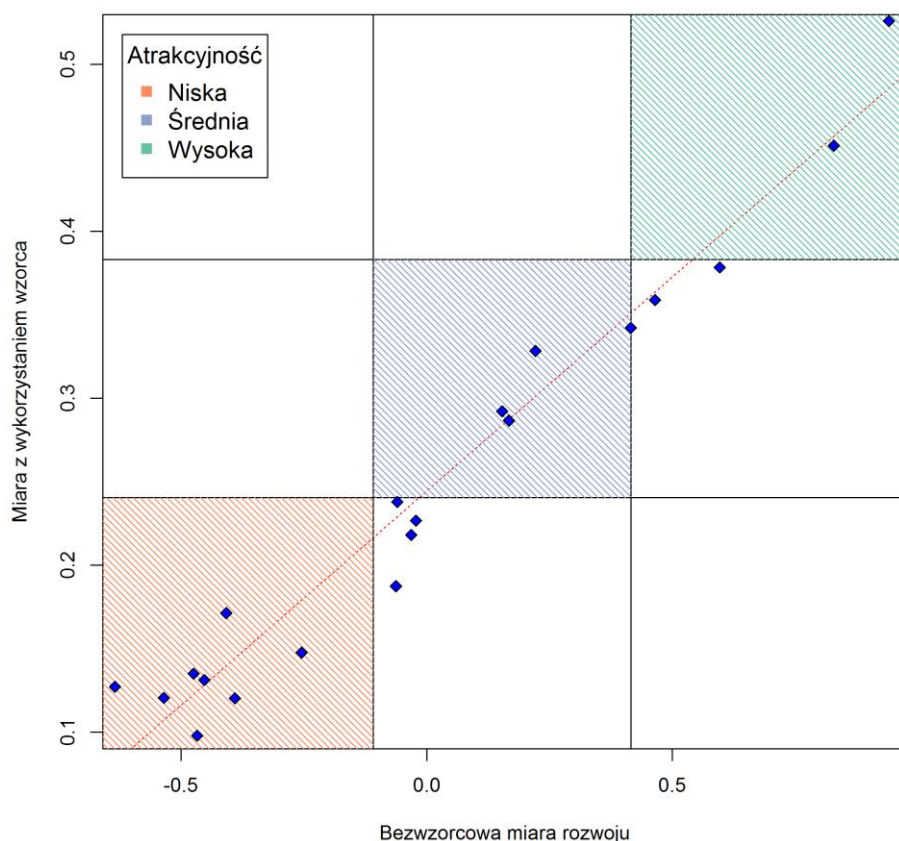
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych.

Wykresy obrazują szeregowanie gmin według atrakcyjności wraz z podaniem wartości miar. Ujemne wartości BMR występują w gminach, w których średnia wartość cech jest poniżej średniej w teoretycznej przeciętnej gminie. Jak już wspomniano, wartości TMR pokazują stopień bliskości do teoretycznego wzorca. Miary BMR i TMR w różny sposób konstruują syntetyczny wskaźnik, zbudowany w oparciu o cechy cząstkowe, dlatego też mają różną skalę. BMR oblicza się jako średnią standaryzowanych zmiennych opisujących cechy cząstkowe, natomiast TMR oblicza „odległości” gminy od teoretycznego wzorca rozwoju. Miary te dają zbliżone szeregowanie, ale różnica w konstruowaniu wskaźnika spowodowała zmianę odniesienia kilku gmin do grup poziomu atrakcyjności (Rys. 33 i Rys. 34).



Rysunek 33. Atrakcyjność gmin według miary bezwzorcowej oraz z wykorzystaniem wzorca (2009)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rysunek 34. Atrakcyjność gmin według miary bezwzorcowej oraz z wykorzystaniem wzorca (2018).

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Obie miary w zbliżony sposób klasyfikują gminy w 2009 roku. Atrakcyjność tylko jednej gminy (Darłowo wiejska) została określona jako niska według BMR i średnia według TMR (jeszcze dwie gminy są na granicy niska-średnia i średnia-wysoka według TMR). W 2018 roku aż 6 gmin posiada różną klasyfikację, z czego 4 gminy (Siemyśl, Sianów, Postomino, Gościno) są w grupie nisko atrakcyjnych według TMR i średnio atrakcyjnych według BMR, natomiast 2 gminy (Ustka wiejska, Słupsk wiejska) są w grupie średnio atrakcyjnych według TMR i wysoko atrakcyjnych według BMR. Taką różnicę w klasyfikacji spowodowała maksymalna wartość miary TMR (Ustronie Morskie), która z kolei wywołała przesunięcie w górę granic podziału na grupy według tej miary.

Wysoka wartość miary TMR dla Ustronia Morskiego powstała wskutek kilku czynników. Gmina ta znalazła się na drugim miejscu według takich cech, jak *saldo migracji na 1000 ludności, podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym i dochody na 1 mieszkańca*, przy czym, za każdym razem na pierwszym miejscu była inna

gmina i odległość od „wzorcowej” gminy była niewielka. Wysokie miejsca (pozycje rankingowe 3-5) Ustronie Morskie miało też według takich cech, jak *pracujący na 1000 ludności, liczba mieszkań na 1000 mieszkańców, pracujący na 1000 ludności, wydatki inwestycyjne na 1 mieszkańca i udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym (destymulanta)*.

Tabela 34 i Tabela 35 prezentują wartości obu miar oraz ranking według tych miar dla poszczególnych gmin w 2009 i 2018 roku.

**Tabela 34.** BMR, TMR oraz ranking gmin w 2009 roku

Gmina	BMR	Ranking BMR	Ranking TMR	TMR
<b>Wysoka atrakcyjność*</b>				
Mielno	0,902	1	1	0,446
Słupsk wiejska	0,685	2	2	0,437
Kołobrzeg wiejska	0,665	3	3	0,406
Ustka wiejska	0,641	4	5	0,386
Kołobrzeg miejska	0,536	5	6	0,346
Ustronie Morskie	0,517	6	4	0,393
Ustka miejska	0,430	7	7	0,327
<b>Średnia atrakcyjność</b>				
Postomino	0,020	8	9	0,258
Gościno	-0,049	9	8	0,260
Sianów	-0,087	10	11	0,210
<b>Niska atrakcyjność*</b>				
Darłowo wiejska	-0,163	11	10	0,242
Dygowo	-0,337	12	12	0,181
Główczyce	-0,374	13	16	0,125
Siemyśl	-0,395	14	15	0,147
Trzebiatów	-0,412	15	13	0,162
Malechowo	-0,412	16	14	0,151
Sławno wiejska	-0,461	17	17	0,115
Damnica	-0,524	18	20	0,094
Smołdzino	-0,583	19	18	0,114
Darłowo miejska	-0,600	20	19	0,100

\* Gminy uszeregowano i podzielono na grupy według BMR. Z kolei według TMR gmina *Darłowo wiejska* jest w grupie średniej atrakcyjności, co pokazano strzałką.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 35.** BMR, TMR oraz ranking gmin w 2018 roku

Gmina	BMR	Ranking BMR	Ranking TMR	TMR
<b>Wysoka atrakcyjność</b>				
Ustronie Morskie	0,941	1	1	0,526
Mielno	0,829	2	2	0,451
Słupsk wiejska	0,597	3	3	0,378
Ustka wiejska	0,465	4	4	0,359
<b>Średnia atrakcyjność*</b>				
Kołobrzeg wiejska	0,416	5	5	0,342
Kołobrzeg miejska	0,222	6	6	0,329
Darłowo wiejska	0,167	7	8	0,287
Ustka miejska	0,154	8	7	0,292
Postomino	-0,022	9	10	0,227
Sianów	-0,031	10	11	0,218
Gościno	-0,060	11	9	0,238
Siemyśl	-0,062	12	12	0,187
<b>Niska atrakcyjność</b>				
Damnica	-0,255	13	14	0,148
Główczyce	-0,391	14	19	0,120
Trzebiatów	-0,408	15	13	0,171
Dygowo	-0,452	16	16	0,131
Sławno wiejska	-0,467	17	20	0,098
Smołdzino	-0,475	18	15	0,135
Malechowo	-0,535	19	18	0,121
Darłowo miejska	-0,634	20	17	0,127

\* Gminy uszeregowano i podzielono na grupy według BMR. Według TMR 6 gmin jest w niższej grupie atrakcyjności, co pokazano strzałkami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zmianę w klasyfikacji aż 6 gmin w 2018 roku spowodowała wysoka maksymalna wartość miary TMR (Ustronie Morskie), która z kolei wywołała przesunięcie w górę granic podziału na grupy według tej miary. Na przestrzeni lat 2009-2018 ranking gmin ulegał zmianom. Przyczyna zmiany w rankingu gmin może być wewnętrzna (zmiana cech charakterystycznych tej gminy), jak i zewnętrzna (zmiany w innych gminach). Tabela 36 i Tabela 37 pokazują zmiany rankingu 2018 roku w porównaniu z rokiem 2009 odpowiednio według BMR i TMR.



**Tabela 36.** Zmiany rankingu 2018 roku według BMR w porównaniu z rokiem 2009

Ranking 2018	Gmina	Zmiana
1	Ustronie Morskie	5 ↑
2	Mielno	1 ↓
3	Słupsk wiejska	1 ↓
4	Ustka wiejska	=
5	Kołobrzeg wiejska	2 ↓
6	Kołobrzeg miejska	1 ↓
7	Darłowo wiejska	4 ↑
8	Ustka miejska	1 ↓
9	Postomino	1
10	Sianów	=
11	Gościno	2 ↓
12	Siemyśl	2 ↑
13	Damnica	5 ↑
14	Główczyce	1 ↓
15	Trzebiatów	=
16	Dygowo	4 ↓
17	Sławno wiejska	=
18	Smołdzino	1 ↑
19	Malechowo	3 ↓
20	Darłowo miejska	=

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Tabela 37.** Zmiany rankingu 2018 roku według TMR w porównaniu z rokiem 2009

Ranking 2018	Gmina	Zmiana
1	Ustronie Morskie	3 ↑
2	Mielno	1 ↓
3	Słupsk wiejska	1 ↓
4	Ustka wiejska	1 ↑
5	Kołobrzeg wiejska	2 ↓
6	Kołobrzeg miejska	=
7	Ustka miejska	=
8	Darłowo wiejska	2 ↑
9	Gościno	1 ↓
10	Postomino	1 ↓
11	Sianów	=
12	Siemyśl	3 ↑
13	Trzebiatów	=
14	Damnica	6 ↑
15	Smołdzino	3 ↑
16	Dygowo	4 ↓
17	Darłowo miejska	2 ↑
18	Malechowo	4 ↓
19	Główczyce	3 ↓
20	Sławno wiejska	3 ↓

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 36 i Tabela 37 podsumowują badanie całkowitej zmiany atrakcyjności gmin od roku 2009 do roku 2018. W związku z powyższym w badaniu wzięto pod uwagę dane z pierwszego i ostatniego roku. Tabela 36 prezentuje zmiany rankingu 2018 roku według BMR w porównaniu z rokiem 2009. Na podstawie przeprowadzonych analiz stwierdzić można, że największe podwyższenie rankingu według BMR nastąpiło w gminach *Ustronie Morskie* (5 ↑) i *Damnica* (5 ↑), zaś największy spadek – w gminie *Dygowo* (4 ↓). Z kolei Tabela 37 przedstawia zmiany rankingu 2018 roku według TMR w porównaniu z rokiem 2009. Według TMR największe podwyższenie rankingu nastąpiło w gminie *Damnica* (6 ↑), największy spadek – w gminach *Dygowo* (4 ↓) i *Malechowo* (4 ↓).

### 5.3. Identyfikacja wpływu funkcji portowych na konkurencyjność gmin

#### 5.3.1. Konkurencyjność przyportowych klasterów gmin

Miara konkurencyjności gmin została zbudowana z wykorzystaniem taksonomicznej syntetycznej miary rozwoju Hellwiga (TMR) z doбором zmiennych, opartej o „globalny” wzorzec. Ten hipotetyczny wzorzec ma optymalną wartość każdej cechy (maksymalną wartość dla stymulant i minimalną dla destymulant) osiągniętą na przestrzeni 10 lat obserwacji. Taki niezmienny się z upływem czasu wzorzec pozwala uniknąć zmiany wartości TMR gminy wywołanej zmianami poszczególnych cech w innych gminach.

Następnie, konkurencyjność klasterów gmin została obliczona, jako średnia ważona konkurencyjności gmin tego klastera (tzn. gminy portowej i gmin w bezpośrednim jej sąsiedztwie). Za wagi gmin w klasterze posłużyła liczba mieszkańców w danej gminie w danym roku:

$$y_t = \frac{w_{1t}y_{1t} + w_{2t}y_{2t} + \dots + w_{mt}y_{mt}}{w_{1t} + w_{2t} + \dots + w_{mt}},$$

gdzie

$y_t$  – konkurencyjność klastera gmin w roku  $t$ ,  $t = 2009, \dots, 2018$ ,

$y_{it}$  – konkurencyjność gminy  $i$ ,  $i = 1, \dots, m$  w roku  $t$ ,

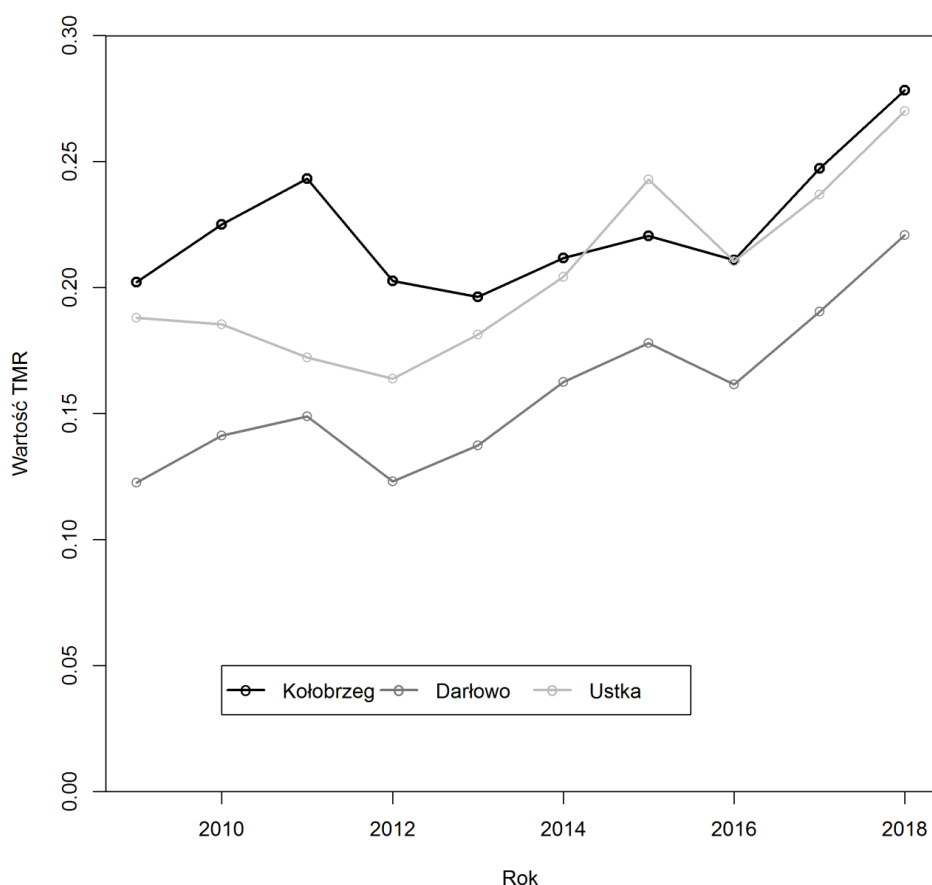
$w_{it}$  – liczba ludności w gminie  $i$  w roku  $t$ ,

$m$  – liczba gmin w klasterze.

Jak wspomniano wcześniej, konkurencyjność klasterów gmin została obliczona, jako średnia ważona konkurencyjności gmin tego klastera. Oznacza to, że w skład klastera wchodzi gmina portowa i gminy w bezpośrednim jej sąsiedztwie:

1. Gmina portowa Kołobrzeg (gmina miejska Kołobrzeg) oraz gminy w bezpośrednim sąsiedztwie: gmina Kołobrzeg wiejska, gmina Trzebiatów, gmina Siemyśl, gmina Gościno, gmina Ustronie Morskie, gmina Dygowo.
2. Gmina portowa Darłowo (gmina miejska Darłowo) oraz gminy w bezpośrednim sąsiedztwie: gmina Darłowo wiejska, gmina Sławno wiejska, gmina Malechowo, gmina Mielno, gmina Sianów.
3. Gmina portowa Ustka (gmina miejska Ustka) oraz gminy w bezpośrednim sąsiedztwie: gmina Ustka wiejska, gmina Postomino, gmina Słupsk wiejska, gmina Główczyce, gmina Smołdzino, gmina Damnica.

Zmianę konkurencyjności klasterów gmin na przestrzeni lat 2009-2018 pokazuje Rysunek 35.



**Rysunek 35.** Zmiana konkurencyjności klasterów gmin

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Rysunek 35 pokazuje wzrost konkurencyjności klastrów gmin na przestrzeni lat 2009-2018 z przyspieszeniem w latach końcowych. Do 2012 roku nie zaobserwowano wzrostu konkurencyjności klastrów gmin, co można tłumaczyć skutkami kryzysów finansowych w Polsce i na świecie latach 2008 i 2011. Co znamienne, względna pozycja klastrów wobec siebie nie zmieniła się - atrakcyjność klastra gminy portowej Kołobrzeg na początku i na końcu badanego okresu była nieznacznie wyższa od klastra gminy portowej Ustki. Z kolei atrakcyjność klastra gminy portowej Darłowo znacznie ustępowała obu powyższym.

### **5.3.2. Funkcje portowe**

Funkcje gospodarcze małych portów morskich - zarówno ich rozmiar, jak i charakter - wyrażają różnego rodzaju mierniki. Wśród funkcji portowych poddanych analizie, głównie z uwagi na dostępność danych statystycznych, znalazły się: funkcja turystyczno-rekreacyjna, funkcja zaplecza rybołówstwa bałtyckiego oraz funkcja handlowa i transportowa. W analizie przyjęto, że funkcję turystyczno-rekreacyjną określają liczebność jachtów i łodzi sportowych, ruch pasażerski obejmujący jednostki wędkarskie i pasażerskie oraz międzynarodowy ruch pasażerów w portach morskich. Z kolei funkcję obsługi rybołówstwa bałtyckiego określa liczba jednostek rybackich stacjonujących w porcie, liczba łodzi rybackich według baz rybackich oraz flota kutrowa według portów rejestracji. Ponieważ funkcja handlowa i funkcja transportowa związane są z obsługą strumienia ładunków i pasażerów w relacjach lądowo-morskich, o czym była już mowa wcześniej, za ich mierniki przyjęto przeładunki, liczbę statków wpływających do portów, liczbę statków z ładunkiem wpływających do portów oraz liczbę statków pasażerskich wchodzących do portów morskich. Mierniki te zostały poddane analizie w rozdziale IV pracy. W związku z powyższym zostało wprowadzonych 10 zmiennych opisujących funkcje portowe, które przedstawia Tab. 38.

**Tabela 38.** Zmienne opisujące funkcje portowe

<b>FUNKCJA TURYSTYCZNO-REKREACYJNA</b>	
Zmienne	Charakterystyka
X <sub>1</sub>	Liczba zawinięć jachtów i łodzi sportowych do małych portów morskich w latach
X <sub>2</sub>	Międzynarodowy ruch pasażerów w małych portach morskich (tys. osób)
X <sub>3</sub>	Liczba pasażerów w małych portach morskich (jednostki wędkarskie i jednostki pasażerskie, tys. osób)
<b>FUNKCJA ZAPLECZA RYBOŁÓWSTWA BAŁTYCKIEGO</b>	
Zmienne	Charakterystyka
X <sub>4</sub>	Liczba jednostek rybackich w małych portach morskich
X <sub>5</sub>	Łodzie rybackie wg baz rybackich w małych portach morskich
X <sub>6</sub>	Flota kutrowa wg portów rejestracji - jednostki pływające
<b>FUNKCJA HANDLOWA I TRANSPORTOWA</b>	
Zmienne	Charakterystyka
X <sub>7</sub>	Wielkość przeladunków w małych portach morskich
X <sub>8</sub>	Liczba statków wpływających do małych portów morskich
X <sub>9</sub>	Liczba statków pasażerskich wchodzących do małych portów morskich
X <sub>10</sub>	Liczba statków z ładunkiem wchodzących do małych portów morskich

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dane dostępne w źródłach w postaci przedziałowej zostały w obliczeniach zastąpione środkiem przedziałów (np. liczba zawinięć jachtów i łodzi sportowych w porcie Ustka w latach 2009-2014 jest podana jako 300-400 i została zastąpiona liczbą 350). Nieliczne brakujące dane niektórych cech w początkowych latach obserwacji zostały uzupełnione pierwszą dostępną wartością tej cechy w danym porcie (np. dane o liczbie zawinięć jachtów i łodzi sportowych w porcie Darłowo są dostępne od roku 2011, więc w latach 2009, 2010 została przyjęta wartość z roku 2011).

### 5.3.3. Modelowanie wpływu funkcji portowych na konkurencyjność klastrów gmin

W celu zidentyfikowania wpływu funkcji portowych na konkurencyjność klastrów gmin zostały przeanalizowane następujące szeregi liniowych modeli ekonometrycznych:

- 1) zależność konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w bieżącym roku,
- 2) zależność konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku,
- 3) zależność przyrostu konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku.

Pierwszy typ modeli zakłada natychmiastową reakcję konkurencyjności na zmiany w funkcjach portowych, natomiast drugi – roczne opóźnienie w reakcji. Trzeci typ zakłada, że funkcje portowe definiują zmiany w konkurencyjności, a nie sam poziom konkurencyjności, co pozwala m.in. uwzględnić różne pozycje startowe klastrów gmin.

Dokonano wstępnego doboru zmiennych objaśniających. W pierwszej kolejności sprawdzono współczynniki zmienności. Wykorzystanie w badaniu zmiennych o zbyt niskiej zmienności mogłoby spowodować małą wiarygodność wniosków o ich wpływie na konkurencyjność, dlatego przyjęto minimalną wartość współczynnika zmienności  $Wz=15\%$ . Wszystkie dostępne zmienne miały wartość współczynnika zmienności powyżej tego poziomu. Następnie metodą Hellwiga, zwaną również metodą wskaźników pojemności informacji<sup>349</sup>, wybrano optymalny zestaw zmiennych.

Optymalnym zestawem zmiennych objaśniających w modelu pierwszego typu okazały się zmienne  $X_3$  i  $X_4$ , kombinacja których ma współczynnik pojemności informacyjnej 0,407 i zapewnia skorygowany współczynnik determinacji 0,434. Model, jak i obie zmienne, są istotne na poziomie istotności poniżej 0,01. Uzyskany wynik oznacza, że zmienne objaśniające wyjaśniają ponad 47% zmienności konkurencyjności gmin. Oszacowanie parametrów modelu przedstawia Tabela 39.

---

<sup>349</sup> K. Jajuga (red.), *Ekonometria, metody i analiza problemów ekonomicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 51-52.

**Tabela 39.** Wyniki oszacowania modelu zależności konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w bieżącym roku

Zmienna	Współczynnik	Odch. St.	t-statystyka	p
wyraz wolny	$9,90 \cdot 10^{-2}$	$2,69 \cdot 10^{-2}$	3,69	0,001
X <sub>3</sub>	$1,93 \cdot 10^{-4}$	$4,64 \cdot 10^{-5}$	4,16	<0,001
X <sub>4</sub>	$1,30 \cdot 10^{-3}$	$4,42 \cdot 10^{-4}$	2,94	0,006
$R^2$	$\bar{R}^2$		F[2,27]	p
0,473	0,434		12,11	<0,001

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Model drugiego typu (z rocznym opóźnieniem) ma ten sam optymalny zestaw zmiennych objaśniających i zapewnia wyższe wartości współczynnika pojemności informacyjnej i skorygowanego współczynnika determinacji – odpowiednio 0,457 i 0,474. Zmiany wartości zmiennych objaśniających wyjaśniają ok. 51,5% zmienności konkurencyjności gmin. Tak jak wcześniej, model i obie zmienne są istotne na poziomie istotności poniżej 0,01. Oszacowanie parametrów modelu przedstawia Tabela 40.

**Tabela 40.** Wyniki oszacowania modelu zależności konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku

Zmienna	Współczynnik	Odch. St.	t-statystyka	p
wyraz wolny	$9,70 \cdot 10^{-2}$	$2,63 \cdot 10^{-2}$	3,69	0,001
X <sub>3</sub>	$1,94 \cdot 10^{-4}$	$4,74 \cdot 10^{-5}$	4,09	<0,001
X <sub>4</sub>	$1,37 \cdot 10^{-3}$	$4,31 \cdot 10^{-4}$	3,18	0,004
$R^2$	$\bar{R}^2$		F[2,24]	p
0,515	0,474		12,72	<0,001

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Brak zmiennych reprezentujących funkcję handlową i transportową wśród istotnych zmiennych oznacza, że funkcja ta nie występuje wśród kluczowych czynników konkurencyjności gmin nadmorskich (**H1**).

Modele trzeciego typu miały kilkukrotnie mniejsze (nie przekraczające 0,10) wartości współczynnika pojemności informacyjnej, zatem jako podstawowy przyjęto model nr 2 (przedstawiony w Tabeli 40). Tak więc, na konkurencyjność w danym roku wpływ mogą mieć funkcje portowe z poprzedniego roku (skutek opóźniony o rok względem przyczyn).

#### **5.3.4. Wpływ funkcji portowych na konkurencyjność i składowe konkurencyjności gmin**

W tym podrozdziale dokonano porównania siły wpływu (określonych w podrozdziale 5.3.3) zmiennych na konkurencyjność klastrów gmin. Zmienne  $X_3$  oraz  $X_4$  stanowią optymalny zestaw zmiennych objaśniających. Zmienna  $X_3$  reprezentuje funkcję turystyczno-rekreacyjną, natomiast  $X_4$  reprezentuje funkcję zaplecza rybołówstwa bałtyckiego. Porównania wpływu tych funkcji dokonano poprzez standaryzowane współczynniki regresji oraz poprzez wartość współczynnika determinacji  $R^2$  dodaną przez zmienną (utraconą przy wyłączeniu tej zmiennej).

Standaryzowane współczynniki regresji obliczono według wzoru

$$\beta_j = \alpha_j \frac{s_{xj}}{s_y},$$

gdzie

$\beta_j$  – standaryzowany współczynnik,

$\alpha_j$  – niestandaryzowany współczynnik,

$s_{xj}$  – odchylenie standardowe zmiennej  $X_j$ ,

$s_y$  – odchylenie standardowe zmiennej objaśnianej  $Y$ .

Standaryzowane współczynniki pozwalają na porównanie wpływu zmiennych o różnej skali, pokazując o ile odchyłeń standardowych zmieni się wartość zmiennej objaśnianej przy zmianie o jedno odchylenie standardowe odpowiedniej zmiennej objaśniającej. Wyniki obliczeń przedstawia Tabela 41.



**Tabela 41.** Obliczenie standaryzowanych współczynników regresji

Zmienna	Współczynnik niestandaryzowany	Odch. St. zmiennej	Współczynnik standaryzowany
Y		$4,03 \cdot 10^{-2}$	
X <sub>3</sub>	$1,94 \cdot 10^{-4}$	121,01	0,583
X <sub>4</sub>	$1,37 \cdot 10^{-3}$	13,33	0,454

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Alternatywną metodą szacowania standaryzowanych współczynników jest standaryzacja zmiennych (objaśnianej i objaśniających) przed szacowaniem modelu ekonometrycznego.

Stosunek współczynników standaryzowanych wynosi

$$\frac{\beta_3}{\beta_4} = 1,285,$$

tzn., zgodnie z tą metodą, wpływ zmiennej X<sub>3</sub> jest o około 28,5% silniejszy od wpływu zmiennej X<sub>4</sub>. Tak więc, w oparciu o metodę porównania standaryzowanych współczynników regresji stwierdzono, że wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej na konkurencyjność gmin nadmorskich Pomorza Środkowego jest większy od wpływu funkcji obsługi rybołówstwa bałtyckiego o 28,5% (**HG**).

Druga metoda porównania siły wpływu zmiennych wymagała oszacowania modeli bez zmiennej X<sub>4</sub> oraz bez zmiennej X<sub>3</sub>, w celu obliczenia dodanej przez te zmienne wartości R<sup>2</sup>. Jak widać z Tabeli 42, dodanie zmiennej X<sub>4</sub> zwiększa wartość współczynnika determinacji o 0,206, natomiast, dodanie zmiennej X<sub>3</sub> – o 0,339. Oznacza to, że na podstawie porównania dodawanych przez zmienne wartości R<sup>2</sup> wpływ funkcji turystyczno – rekreacyjnej na konkurencyjność gmin nadmorskich jest o 64,6% mocniejszy niż wpływ funkcji obsługi rybołówstwa bałtyckiego (ponieważ  $0,339/0,206=1,646$ ) (**HG**).

**Tabela 42.** Obliczenie utraconych poprzez usunięcie zmiennych wartości współczynnika determinacji

Model	$R^2$	Utracone $R^2$
$Y(X_3, X_4)$	0,515	
$Y(X_3)$	0,309	0,206
$Y(X_4)$	0,176	0,339

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Kolejnym etapem analizy była próba oszacowania wpływu funkcji portowych na poszczególne charakterystyki, tzw. składowe konkurencyjności gmin. Ze względu na wyniki dopasowania modeli regresyjnych dla zagregowanej konkurencyjności, zbadano modele zależności charakterystyk od wartości funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku. Optymalne modele wyznaczano za pomocą kryterium pojemności informacyjnej Hellwiga. Poniżej zbadano zależności występujące między funkcjami portowymi a 9 zmiennymi (Tabela 33.) – składowymi konkurencyjności gmin. Do takich składowych należą:

- przyrost naturalny na 1000 ludności,
- saldo migracji na 1000 ludności,
- liczba mieszkań na 1000 ludności,
- liczba pracujących na 1000 ludności,
- liczba podmiotów na 1000 ludności,
- lesistość,
- zatrudnienie (ujęte jako destymulanta – udział bezrobotnych zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym),
- dochody na 1 mieszkańca,
- wydatki inwestycyjne na 1 mieszkańca.

Analiza objęła oszacowanie istotnych zależności między funkcjami gospodarczymi małych portów morskich Pomorza Środkowego a poszczególnymi składowymi konkurencyjności gmin.

**Tabela 43.** Wyniki oszacowania zależności przyrostu naturalnego na 1000 ludności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku

Zmienna	Współczynnik	Odch.St.	t-statystyka	P
wyraz wolny	-0,317	0,456	-0,70	0,493
X <sub>1</sub>	-2,00·10 <sup>-3</sup>	4,03·10 <sup>-4</sup>	-4,97	<0,001
X <sub>6</sub>	8,70·10 <sup>-2</sup>	2,04·10 <sup>-2</sup>	4,26	<0,001
$R^2$	$\bar{R}^2$		F[2,24]	P
0,649	0,620		22,19	<0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Na przyrost naturalny na 1000 ludności istotny wpływ miały zmienne X<sub>1</sub> (Liczba zawinięć jachtów i łodzi sportowych), będąca reprezentantem funkcji turystyczno-rekreacyjnej oraz X<sub>6</sub> (Flota kutrowa według portów rejestracji - jednostki pływające) będąca reprezentantem funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego. Oczekiwany przyrost naturalny na 1000 ludności zmniejsza się o 0,2 punktu procentowego na każde dodatkowe 100 zawinięć jachtów i łodzi sportowych i wzrasta o 0,087 punktu procentowego przy zwiększeniu floty kutrowej o jednostkę. Reasumując, przeprowadzone analizy wykazały pozytywny i istotny wpływ funkcji rybołówstwa bałtyckiego na przyrost naturalny na 1000 ludności (**H3**), który może wynikać z ruchów migracyjnych mających związek z czynnikiem ekonomicznym (zarobkowym). Niewątpliwie ważną rolę odgrywa tu dynamiczny rozwój branży przetwórstwa ryb w Polsce w ostatnich latach, a także lokalizacja dużej liczby zakładów przetwórczych w gminach nadmorskich województwa zachodniopomorskiego i pomorskiego. Natomiast negatywny wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej na przyrost naturalny na 1000 ludności wymaga głębszej analizy i prowadzenia dalszych badań.

**Tabela 44.** Wyniki oszacowania zależności salda migracji na 1000 ludności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku

Zmienna	Współczynnik	Odch. St.	t-statystyka	p
wyraz wolny	-2,36	0,456	-4,62	<0,001
X <sub>2</sub>	4,63·10 <sup>-5</sup>	1,45·10 <sup>-5</sup>	3,21	0,003
X <sub>6</sub>	9,47·10 <sup>-2</sup>	2,67·10 <sup>-2</sup>	3,55	0,002
$R^2$	$\bar{R}^2$		F[2,24]	p
0,508	0,467		12,40	<0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Na saldo migracji na 1000 ludności istotny wpływ miały zmienne X<sub>2</sub> (Międzynarodowy ruch pasażerów w małych portach morskich, tys. osób), będąca reprezentantem funkcji turystyczno-rekreacyjnej oraz X<sub>6</sub> (Flota kutrowa według portów rejestracji - jednostki pływające), będąca reprezentantem funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego. Oczekiwane saldo migracji na 1000 ludności wzrasta o 0,0463 punktu procentowego przy zwiększeniu liczby pasażerów w ruchu międzynarodowym o 1000 i wzrasta o 0,0947 punktu procentowego przy zwiększeniu floty kutrowej o jednostkę. Przeprowadzone analizy wykazują, że na ruchy migracyjne ludności w gminach nadmorskich Pomorza Środkowego pozytywny i istotny wpływ mają funkcja turystyczno-rekreacyjna (**HG**) oraz funkcja zaplecza rybołówstwa bałtyckiego (**H3**). Ruchy migracyjne wynikające z rozwoju funkcji turystyczno-rekreacyjnej związane są z ruchem osobowym, zarówno turystów jednodniowych, jak i odwiedzających wybrzeże na dłuższe pobyty. Co więcej, istnienie morskich przejść granicznych w portach Pomorza Środkowego również wpływa na zwiększenie ruchu osobowego. Jeśli chodzi o ruchy migracyjne związane z funkcją zaplecza rybołówstwa bałtyckiego to wynikają one z aspektu ekonomicznego (zarobkowego), o czym była mowa wcześniej.

**Tabela 45.** Wyniki oszacowania zależności liczby mieszkań na 1000 ludności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku

Zmienna	Współczynnik	Odch. St.	t-statystyka	p
wyraz wolny	310,1	4,69	66,08	<0,001
X <sub>1</sub>	3,52·10 <sup>-2</sup>	1,27·10 <sup>-2</sup>	2,77	0,011
X <sub>3</sub>	2,29·10 <sup>-4</sup>	3,82·10 <sup>-5</sup>	6,00	<0,001
$R^2$	$\bar{R}^2$		F[2,24]	p
0,933	0,927		166,5	<0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Na liczbę mieszkań na 1000 mieszkańców istotny wpływ miały zmienne X<sub>1</sub> (Liczba zawinięć jachtów i łodzi sportowych) oraz X<sub>3</sub> (Liczba pasażerów w małych portach morskich, tys. osób) będące reprezentantami funkcji turystyczno-rekreacyjnej. Oczekiwana liczba mieszkań na 1000 mieszkańców wzrasta o 3,52 punktu procentowego przy zwiększeniu liczby zawinięć jachtów i łodzi sportowych o 100 i wzrasta o 0,229 punktu procentowego przy zwiększeniu liczby pasażerów w małych portach o 1000.

Przeprowadzone obliczenia wykazały, że na wzrost liczby mieszkań w gminach nadmorskich Pomorza Środkowego istotny, pozytywny wpływ ma rozwój funkcji turystyczno – rekreacyjnej (HG). Jak już wspomniano, wraz ze wzrostem liczby pasażerów oraz liczby zawinięć jachtów i łodzi sportowych w małych portach morskich wzrasta liczba mieszkań na 1000 mieszkańców. Warto dodać, że zauważalny wzrost liczby mieszkań dotyczy budownictwa deweloperskiego (segmenty na wynajem, condohotele). Walor położenia nad morzem, atuty miejscowości nadmorskich oraz wzrost zainteresowania żeglarstwem przyciągają inwestorów do gmin nadmorskich Pomorza Środkowego.

**Tabela 46.** Wyniki oszacowania zależności liczby pracujących na 1000 ludności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku

Zmienna	Współczynnik	Odch. St.	t-statystyka	p
wyraz wolny	33,82	15,91	2,13	0,045
X <sub>3</sub>	1,51·10 <sup>-4</sup>	2,48·10 <sup>-5</sup>	6,12	<0,001
X <sub>4</sub>	1,57	4,40·10 <sup>-1</sup>	3,58	0,002
X <sub>6</sub>	1,31	8,16·10 <sup>-1</sup>	1,66	0,121
$R^2$	$\bar{R}^2$		F[3,23]	p
0,851	0,831		43,60	<0,001

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Na liczbę pracujących na 1000 ludności istotny wpływ miały zmienne X<sub>3</sub> (Liczba pasażerów w małych portach morskich, tys. osób) będąca reprezentantem funkcji turystyczno-rekreacyjnej oraz X<sub>4</sub> (Liczba jednostek rybackich w małych portach morskich) będąca reprezentantem funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego. Oczekiwana liczba pracujących na 1000 ludności wzrasta o 0,151 punktu procentowego przy zwiększeniu liczby pasażerów w małych portach o 1000 i wzrasta o 1,57 punktu procentowego przy zwiększeniu liczby jednostek rybackich o jednostkę.

Z powyższego wynika, że wraz z rozwojem funkcji turystyczno-rekreacyjnej wzrasta liczba osób pracujących na 1000 ludności (**HG**). W odniesieniu do funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego udało się potwierdzić pozytywny wpływ jedynie zmiennej X<sub>4</sub> (Liczba jednostek rybackich w małych portach morskich) na liczbę pracujących na 1000 ludności (**H3**). Natomiast występująca w modelu zmienna X<sub>6</sub> (Flota kutrowa wg portów rejestracji - jednostki pływające) jest zmienną nieistotną statystycznie ( $p > 0,05$ ). Obecność X<sub>6</sub> w modelu sugeruje, że badania nie potwierdziły dostatecznie wiarygodnie wpływu tej zmiennej na liczbę pracujących na 1000 ludności. Oznacza to potrzebę prowadzenia dalszych badań i obserwacji.

Wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej i funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego (pozytywny, istotny wpływ zmiennej X<sub>4</sub>) na liczbę pracujących na 1000 ludności oznacza, że funkcje te są ważnym sektorem gospodarki portowej w kontekście lokalnego rynku pracy, przy czym mogą one wpływać na lokalny rynek pracy w sposób bezpośredni i pośredni. Forma bezpośrednia dotyczy działalności podstawowej, zaś

forma pośrednia stanowi pochodną działalności podstawowej. Tak więc, w przypadku funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego forma bezpośrednia obejmuje obsługę jednostek rybackich, zaś forma pośrednia dotyczy przetwórstwa rybnego, transportu, magazynowania, handlu oraz gastronomii. Z kolei bezpośredni wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej na rynek pracy dotyczy obsługi jednostek turystycznych związanych z żeglarstwem, przewozami pasażerskimi oraz połowami wędkarskimi. Natomiast wpływ pośredni obejmuje usługi gastronomiczne, usługi hotelarskie oraz handel.

**Tabela 47.** Wyniki oszacowania zależności liczby podmiotów na 1000 ludności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku

Zmienna	Współczynnik	Odch.St.	t-statystyka	p
wyraz wolny	198,2	7,51	26,41	<0,001
X <sub>1</sub>	2,13·10 <sup>-2</sup>	8,52·10 <sup>-3</sup>	2,49	0,021
X <sub>2</sub>	1,07·10 <sup>-3</sup>	4,38·10 <sup>-4</sup>	2,45	0,023
X <sub>3</sub>	1,01·10 <sup>-4</sup>	5,64·10 <sup>-5</sup>	1,79	0,088
X <sub>4</sub>	-7,99·10 <sup>-1</sup>	1,18·10 <sup>-1</sup>	-6,81	<0,001
X <sub>10</sub>	1,10·10 <sup>-1</sup>	3,81·10 <sup>-2</sup>	2,88	0,009
$R^2$	$\bar{R}^2$		F[5,21]	p
0,976	0,970		168,9	<0,001

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Na liczbę podmiotów na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym istotny wpływ miały zmienne X<sub>1</sub> (Liczba zawinięć jachtów i łodzi sportowych), X<sub>2</sub> (Międzynarodowy ruch pasażerów w małych portach morskich, tys. osób) będące reprezentantami funkcji turystyczno-rekreacyjnej, a także X<sub>4</sub> (Liczba jednostek rybackich w małych portach morskich), będąca reprezentantem funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego oraz X<sub>10</sub> (Liczba statków z ładunkiem wchodzących do małych portów morskich), będąca reprezentantem funkcji handlowej i transportowej. Oczekiwana liczba podmiotów na 1000 mieszkańców wzrasta o 2,13 punktu procentowego na każde dodatkowe 100 zawinięć jachtów i łodzi sportowych, wzrasta o 1,07 punktu procentowego, przy zwiększeniu liczby pasażerów w ruchu międzynarodowym o 1000

wzrasta o 0,11 punktu procentowego na każdy dodatkowy statek z ładunkiem, ale maleje o 0,799 punktu procentowego przy zwiększeniu liczby jednostek rybackich o 1.

Przeprowadzone obliczenia potwierdzają istotny, pozytywny wpływ funkcji handlowej i transportowej na liczbę podmiotów na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym (**H1**, **H2**). W odniesieniu do funkcji turystyczno-rekreacyjnej potwierdzono pozytywny wpływ zmiennych  $X_1$  (Liczba zawinięć jachtów i łodzi sportowych) oraz  $X_2$  (Międzynarodowy ruch pasażerów w małych portach morskich, tys. osób) na liczbę podmiotów na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym (**HG**). Z kolei występująca w modelu zmienna  $X_3$  (Liczba pasażerów w małych portach morskich, tys. osób) jest zmienną nieistotną statystycznie ( $p > 0,05$ ). Oznacza to, że nie można potwierdzić wystarczająco wiarygodnie wpływu tej zmiennej na liczbę podmiotów na 1000 mieszkańców. W związku z powyższym w odniesieniu do  $X_3$  konieczne jest przeprowadzenie dalszych analiz.

Wraz z rozwojem funkcji turystyczno-rekreacyjnej (pozytywny, istotny wpływ zmiennych  $X_1, X_2$ ) oraz funkcji handlowej i transportowej zaobserwowano wzrost liczby podmiotów na 1000 mieszkańców. W następstwie rozwoju funkcji turystyczno-rekreacyjnej powstają nowe podmioty gospodarcze świadczące usługi gastronomiczno - hotelarskie, związane ze sprzedażą i wynajmem sprzętu specjalistycznego oraz sprzedażą artykułów pamiątkarskich. W przypadku funkcji transportowej i handlowej, która nie stanowi dominującego obszaru działalności małych portów morskich Pomorza Środkowego, wzrost liczby podmiotów gospodarczych dotyczy firm związanych z przeładunkiem, pomiarem i kontrolą oraz dystrybucją towarów.

Na uwagę zasługuje fakt, iż wraz z rozwojem funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego ( $X_4$  - Liczba jednostek rybackich w małych portach morskich) maleje liczba podmiotów na 1000 mieszkańców. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w zmniejszających się zasobach ryb, opłacalności działalności połowowej oraz wspólnej polityce rybackiej Unii Europejskiej, której jednym z priorytetów jest dostosowywanie wielkości nakładu połowowego do stanu zasobów.

Kolejnym aspektem poddanym analizie było oszacowanie wpływu zależności funkcji portowych na lesistość, co przedstawia Tabela 48.



**Tabela 48.** Wyniki oszacowania zależności lesistości od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku

Zmienna	Współczynnik	Odch. St.	t-statystyka	p
wyraz wolny	22,5	1,43	15,69	<0,001
X <sub>2</sub>	-7,84·10 <sup>-4</sup>	2,08·10 <sup>-4</sup>	-3,76	0,001
X <sub>3</sub>	-7,50·10 <sup>-6</sup>	8,81·10 <sup>-6</sup>	-0,85	0,404
X <sub>4</sub>	1,38·10 <sup>-1</sup>	2,12·10 <sup>-2</sup>	6,49	<0,001
X <sub>9</sub>	9,81·10 <sup>-2</sup>	6,71·10 <sup>-2</sup>	1,46	0,159
X <sub>10</sub>	-2,79·10 <sup>-2</sup>	6,83·10 <sup>-3</sup>	-4,09	<0,001
$R^2$	$\bar{R}^2$		F[5,21]	p
0,986	0,983		295,1	<0,001

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Na lesistość istotny wpływ miały zmienne X<sub>2</sub> (Międzynarodowy ruch pasażerów w małych portach morskich, tys. osób), X<sub>4</sub> (Liczba jednostek rybackich w małych portach morskich) oraz X<sub>10</sub> (Liczba statków z ładunkiem wchodzących do małych portów morskich). Oczekiwana lesistość była mniejsza o 0,0784 punktu procentowego przy zwiększeniu liczby pasażerów w ruchu międzynarodowym o 1000 i mniejsza o 0,0279 punktu procentowego na każdy dodatkowy statek z ładunkiem, ale większa o 0,138 punktu procentowego przy zwiększeniu liczby jednostek rybackich o jednostkę.

W odniesieniu do funkcji obsługi rybołówstwa bałtyckiego potwierdzono pozytywny wpływ zmiennej X<sub>4</sub> (Liczba jednostek rybackich w małych portach morskich) na lesistość rozpatrywaną jako walor przyrodniczy gmin nadmorskich (**H3**). Zależności między tymi zmiennymi mogą być dwukierunkowe: rozpatrywane w kontekście oddziaływania działalności połowowej na środowisko oraz rozpatrywane w aspekcie wpływu regulacji prawnych, dokumentów i umów środowiskowych zarówno krajowych, jak i zagranicznych na realizację działalności rybackiej. Wśród najważniejszych regulacji i programów należy wymienić: Wspólną Politykę Rybacką Unii Europejskiej, projekt Programu Operacyjnego 2014-2020 „Rybacko i Morze”, w ramach którego wspierane są m.in. działania mające na celu zmniejszenie oddziaływania rybołówstwa na środowisko naturalne oraz projekt Natura 2000 chroniący zagrożone składniki różnorodności biologicznej oraz uwzględniający zasady zrównoważonego rozwoju.

Z kolei w odniesieniu do funkcji turystyczno-rekreacyjnej oraz funkcji handlowej i transportowej zaobserwowano negatywny wpływ zmiennych  $X_2$  (Międzynarodowy ruch pasażerów w małych portach morskich, tys. osób) oraz  $X_{10}$  (Liczba statków z ładunkiem wchodzących do małych portów morskich) na lesistość. Rozwój tych funkcji może stanowić zagrożenie dla obszarów leśnych, w szczególności lasów nadmorskich. Nasilają się takie zjawiska, jak penetracja lasu, niszczenie siedlisk przez zabudowę, wydeptywanie ścieżek przez turystów, czy też zanieczyszczenie i zaśmiecanie. Jednakże z uwagi na występujące w modelu zmienne  $X_3$  (Liczba pasażerów w małych portach morskich, tys. osób) oraz  $X_9$  (Liczba statków pasażerskich wchodzących do małych portów morskich), które są nieistotne statystycznie, konieczne jest przeprowadzenie dalszych badań i obserwacji.

Następnie zbadano zależności występujące między funkcjami portowymi a zatrudnieniem. Tabela 49 zawiera oszacowania modelu udziału osób niebędących bezrobotnymi - dodatnie wartości świadczą o pozytywnym wpływie funkcji portowej na zmniejszenie bezrobocia.

**Tabela 49.** Wyniki oszacowania zależności zatrudnienia od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku

Zmienna	Współczynnik	Odch. St.	t-statystyka	p
wyraz wolny	82,05	2,09	39,25	<0,001
$X_3$	$1,69 \cdot 10^{-5}$	$3,26 \cdot 10^{-6}$	5,18	<0,001
$X_4$	$-3,87 \cdot 10^{-2}$	$6,47 \cdot 10^{-2}$	-0,60	0,556
$X_5$	$2,54 \cdot 10^{-1}$	$1,08 \cdot 10^{-1}$	2,36	0,027
$R^2$	$\bar{R}^2$		F[3,23]	p
0,631	0,583		13,11	<0,001

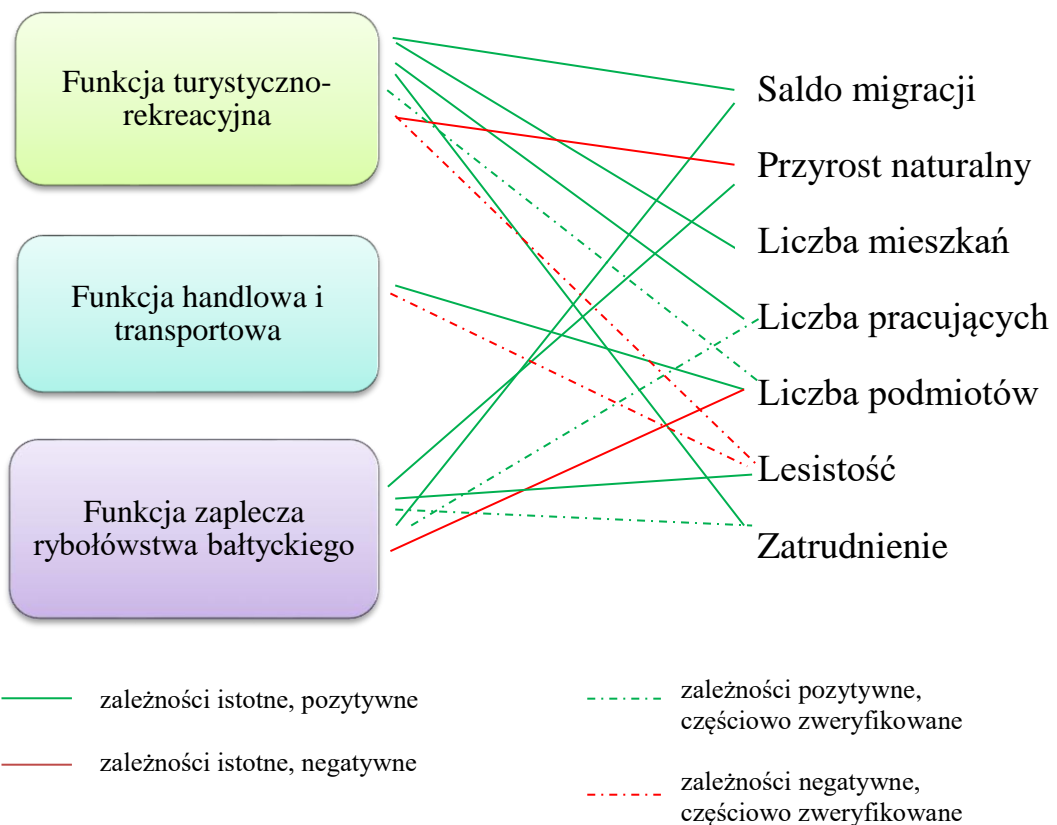
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Na poziom zatrudnienia (ujęty jako destymulanta – udział bezrobotnych) zarejestrowanych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym, istotny wpływ miały zmienne  $X_3$  (Liczba pasażerów w małych portach morskich, tys. osób) będąca reprezentantem funkcji turystyczno-rekreacyjnej oraz  $X_5$  (Łodzie rybackie wg baz rybackich w małych portach morskich) będąca reprezentantem funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego. Oczekiwana liczba bezrobotnych na 100 osób w wieku

produkcyjnym maleje o 0,0169 przy zwiększeniu liczby pasażerów w małych portach o 1000 i maleje o 0,254 przy zwiększeniu o jednostkę liczby łodzi rybackich.

Przeprowadzone obliczenia potwierdzają pozytywny, istotny wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej na zatrudnienie (**HG**). W odniesieniu do funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego badania potwierdziły pozytywny wpływ na zatrudnienie jedynie zmiennej  $X_5$  (Łodzie rybackie wg baz rybackich w małych portach morskich) (**H3**). Z kolei występująca w modelu zmienna  $X_4$  (Liczba jednostek rybackich w małych portach morskich) jest zmienną nieistotną statystycznie, która nie potwierdza zależności wystarczająco wiarygodnie. Stąd w stosunku do  $X_4$  konieczne jest przeprowadzanie dalszych analiz.

Podsumowaniem wyników badań jest Rysunek 36, który przedstawia zależności zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym występujące między funkcjami portowymi a składowymi konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego.



**Rysunek 36.** Zależności między funkcjami portowymi a składowymi konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych obliczeń.

Linia ciągłą, kolorem zielonym oznaczono zależności istotne o charakterze pozytywnym. Natomiast linią przerywaną, kolorem zielonym oznaczono zależności pozytywne, częściowo potwierdzone - wymagające dalszych badań i obserwacji. Linią czerwoną, ciągłą oznaczono zależności istotne o charakterze negatywnym. Z kolei linią przerywaną, kolorem czerwonym oznaczono zależności negatywne, częściowo zweryfikowane - wymagające dalszych analiz.

Reasumując, przeprowadzone badania wskazują na występowanie zależności między funkcjami gospodarczymi małych portów morskich a składowymi konkurencyjności gmin Pomorza Środkowego. Części zależności nie udało się potwierdzić wystarczająco wiarygodnie, czego przykładem jest brak istotnego wpływu funkcji portowych na dochody na 1 mieszkańca oraz wydatki inwestycyjne na 1 mieszkańca. W odniesieniu do tych obszarów możliwe są więc dalsze poszukiwania.

## ZAKOŃCZENIE

Większość małych portów polskiego wybrzeża to organizmy o długiej, wspólnej historii miasta i portu, w której to port był zazwyczaj elementem miastotwórczym. Tak więc, małe porty morskie były jednym z kluczowych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego małych miast i gmin morskich oraz ich otoczenia regionalnego. Podstawowym walorem jest oczywiście ich bezpośrednie położenie nad morzem, umożliwiające rozwinięcie różnorodnych rodzajów działalności. Warunkiem ożywienia gospodarczego małych portów morskich, jak również rozwoju gmin, jest aktywny udział samorządów. Sprawne zarządzanie oraz zintegrowanie z organizmami i strukturami samorządowymi, a także odpowiednie przygotowanie techniczne, jak i organizacyjne do pełnienia podstawowych funkcji gospodarczych pozwoli małym portom morskim osiągnąć status katalizatora rozwoju lokalnego. Niemniej jednak w ostatnich latach obserwuje się zmiany znaczenia funkcji gospodarczych oraz zmiany profilu działalności w małych portach morskich.

Konkurencyjność należy do najczęściej wymienianych obecnie zagadnień gospodarczych, stnowiąc przedmiot licznych badań i analiz. Konkurencja i rozwój regionów to procesy ściśle ze sobą powiązane. Definiując pojęcie konkurencyjności w skali lokalnej można wyróżnić wiele obszarów, w których gminy ze sobą konkurują. Znaczenie pojęcia konkurencyjności w odniesieniu do gmin nadmorskich wynika z ich wewnętrznego potencjału i może być postrzegane, jako osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez gminy w zakresie potencjału ludzkiego, lokowania inwestycji na terenie gmin, lokalnego rynku pracy, wzrostu znaczenia istniejących i tworzenia nowych podmiotów gospodarczych, dochodów samorządu, wykorzystania funduszy UE przez gminy, a także wyzwolenia lokalnych inicjatyw społecznych.

**Głównym celem niniejszej rozprawy było zidentyfikowanie kluczowych funkcji portów, które pozytywnie wpływają na konkurencyjność gmin nadmorskich Pomorza Środkowego.** Realizacja celu badawczego pracy składała się z dwóch etapów, które obejmowały dokonanie oceny konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego w latach 2009-2018 oraz zidentyfikowanie wpływu funkcji portowych na konkurencyjność i składowe konkurencyjności gmin. Tak więc, do oceny konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego zastosowano zmienne charakteryzujące aspekty społeczne, gospodarcze i walory przyrodnicze.

Wśród funkcji portowych poddanych analizie znalazły się funkcja turystyczno-rekreacyjna, funkcja zaplecza rybołówstwa bałtyckiego oraz funkcja handlowa i transportowa. Końcowym etapem zidentyfikowania wpływu funkcji portowych na konkurencyjność było oszacowanie zależności występujących między funkcjami gospodarczymi małych portów morskich Pomorza Środkowego a poszczególnymi składowymi konkurencyjności gmin.

Analiza uzyskanych wyników potwierdza istnienie istotnych zależności zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym, występujących pomiędzy funkcjami gospodarczymi małych portów morskich a konkurencyjnością gmin nadmorskich.

W efekcie przeprowadzonych rozważań teoretycznych i analiz pozytywnie zweryfikowano hipotezę główną rozprawy (**HG**), mówiącą że **kluczowy wpływ na wzrost konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego ma rozwój funkcji turystyczno-rekreacyjnej małych portów**. Zgodnie z zastosowanymi metodami porównania wpływu zmiennych, stwierdzono, iż wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej na konkurencyjność gmin nadmorskich Pomorza Środkowego jest większy w stosunku do innych funkcji, jak na przykład funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego:

- według porównania standaryzowanych współczynników regresji - o 28,5%,
- według porównania dodawanych przez zmienne wartości  $R^2$  - o 64,6%.

Z powyższego wynika, że dominujący udział w gospodarce małych portów morskich Pomorza Środkowego ma funkcja turystyczno-rekreacyjna, a następnie funkcja zaplecza rybołówstwa bałtyckiego. Co więcej, analiza wyników potwierdziła istotny oraz pozytywny wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej na poszczególne składowe konkurencyjności gmin obejmujące aspekty społeczne i gospodarcze:

- saldo migracji na 1000 ludności,
- liczba mieszkań na 1000 ludności,
- liczba pracujących na 1000 ludności,
- zatrudnienie.

Analizy pokazały, że oczekiwane saldo migracji na 1000 ludności wzrasta przy zwiększeniu liczby pasażerów w ruchu międzynarodowym. Niewątpliwie jest to rezultatem istnienia morskich przejść granicznych w portach Pomorza Środkowego oraz zwiększonego ruchu osobowego zarówno turystów jednodniowych, jak i przybywających na dłuższe okresy. Analiza wyników wykazała także wzrost liczby mieszkań przy zwiększeniu liczby zawinięć jachtów i łodzi sportowych oraz przy zwiększeniu liczby pasażerów w małych portach. Konsekwencją tego jest rozwój

zarówno budownictwa indywidualnego, jak i developerskiego, które zaspokajają potrzeby inwestycyjne związane z zakupem mieszkań głównie pod kątem wynajmu krótkoterminowego. Rosnące zainteresowanie żeglarzy usługami świadczonymi przez porty, związana z tym coraz większa liczba jachtów zawijających do portów, a także rozbudowa i modernizacja istniejących marin jachtowych, powadzą do wzrostu znaczenia miejscowości nadmorskich oraz rozwoju kolejnych działalności gospodarczych obejmujących głównie działalność usługową, hotelową i gastronomiczną. Jednocześnie zauważalny jest wzrost liczby jachtów żaglowych i motorowych posiadanych przez mieszkańców naszego kraju, a także częstsze odwiedziny żeglarzy zagranicznych.

Wyniki przeprowadzonych analiz potwierdziły także pozytywne oddziaływanie funkcji turystyczno-rekreacyjnej na lokalny rynek pracy. Oczekiwana liczba pracujących na 1000 ludności wzrasta przy zwiększeniu liczby pasażerów w małych portach. Ponadto stwierdzono także, że oczekiwana liczba bezrobotnych na 100 osób w wieku produkcyjnym maleje przy zwiększeniu liczby pasażerów w małych portach. Z powyższego wynika, że rozwój funkcji turystyczno-rekreacyjnej generuje nowe miejsca pracy oraz przyczynia się do spadku bezrobocia w regionach nadmorskich. Ponadto, w wyniku przeprowadzonych badań udało się częściowo potwierdzić pozytywny wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej na liczbę podmiotów na 1000 mieszkańców, chociaż analizy nie potwierdziły wystarczająco wiarygodnie wpływu liczby pasażerów w portach na ten element konkurencyjności. W związku z powyższym możliwe jest prowadzenie dalszych badań i obserwacji.

Warto zauważyć, że rozwój funkcji turystyczno-rekreacyjnej generuje również korzyści trudne lub niemożliwe do skwantyfikowania, do których zalicza się integrację społeczności lokalnej, promocję gmin nadmorskich jako ośrodków rozwijających sporty wodne i rekreację oraz zwiększenie zainteresowania żeglarstwem wśród młodzieży i dorosłych. Wydaje się, że to także może być ciekawym obszarem do przeprowadzenia kolejnych analiz.

Konkludując powiedzieć można, że analiza funkcji gospodarczych w badanych portach morskich Pomorza Środkowego wykazała, że największy wpływ na rozwój gmin nadmorskich, jak i na rozwój samych portów, ma funkcja turystyczno-rekreacyjna. Tym samym pozytywnie zweryfikowano główną hipotezę rozprawy.

Analiza wyników badań pozwoliła również na weryfikację przyjętych szczegółowych hipotez badawczych. Hipoteza pierwsza (H1), mówiąca że **funkcja handlowa i transportowa mają istotnie mniejszy wpływ na konkurencyjność gmin**

**nadmorskich Pomorza Środkowego, ale nadal pełnią pozytywną rolę,** została zweryfikowana pozytywnie. Modelowanie regresyjne wykazało, że funkcje handlowa i transportowa nie występują wśród istotnych czynników konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego. Brak zmiennych reprezentujących funkcje handlową i transportową wśród istotnych zmiennych oznacza, że funkcje te nie występują wśród kluczowych czynników konkurencyjności gmin nadmorskich. Jednocześnie, ograniczone rezerwy terenowe, ukierunkowanie działalności portowej na funkcje turystyczno-rekreacyjną oraz bliska konkurencja ze strony dużych portów Gdańska i Gdyni nie dają przesłanek do wskazania tego typu aktywności, jako istotnych w rozwoju małych portów morskich.

Niemniej jednak wyniki analizy potwierdziły, iż funkcja handlowa i funkcja transportowa pełnią pozytywną rolę w rozwoju gospodarczym gmin nadmorskich Pomorza Środkowego. Wynika to z faktu, iż wraz z rozwojem funkcji handlowej i transportowej wzrasta liczba podmiotów gospodarczych. Popyt na obsługę działalności gospodarczych w porcie dotyczy głównie usług budowlanych, transportowych, finansowych oraz zaopatrzenia. Na uwagę zasługuje fakt, iż liczba podmiotów gospodarczych jest bardzo zróżnicowana i zależna od wielkości portu, jego infrastruktury, dostępności terenów portowych oraz bliskości terenów rekreacyjnych. Zaznaczyć też można, że wzrost liczby podmiotów gospodarczych w związku z rozwojem funkcji handlowej i transportowej jest uwarunkowany inwestycjami realizowanymi w północnej Polsce, w szczególności dotyczącymi budowy dróg oraz rozwojem energetyki wiatrowej.

Hipoteza druga (**H2**), w której zakładano, że **rozwój funkcji handlowej i transportowej jest pochodną aktywności gospodarczej występującej na zapleczu małych portów morskich,** została potwierdzona pozytywnie. Położenie małych portów morskich w centrach miejscowości nadmorskich oraz dobre ich skomunikowanie z głównymi drogami prowadzi do dużego zainteresowania wykorzystaniem przestrzeni portowej, jako miejscem prowadzenia działalności gospodarczej. Rozwój funkcji handlowej i transportowej wynika zarówno z prowadzonej polityki rozwoju lokalnego przez samorządy, jak i koniunktury gospodarczej, z którą związane jest zapotrzebowanie na pewnego rodzaju usługi i towary. Oddziaływanie funkcji handlowej i transportowej uzależnione jest od powiązań między gospodarującymi podmiotami. Ponadto, wspomniane funkcje wpływają na wzrost inwestycji w zakresie infrastruktury transportowej. W badanym okresie zmodernizowano lub zbudowano infrastrukturę



drogową umożliwiającą dostęp do portów od strony zaplecza, co przyczyniło się do poprawy transportu ładunków. Gminy wspierając działania w zakresie inwestycji infrastrukturalnych związanych z rozwojem portów wpływają nie tylko na dalszy ich rozwój, ale także na rozwój lokalny. Z aktywizacją działalności gospodarczej na zapleczu małych portów morskich związane jest także funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych, koncentrujących różne formy przedsiębiorczości na preferencyjnych warunkach. Tworzenie specjalnych stref ekonomicznych umożliwia nawiązywanie trwałych relacji z partnerami gospodarczymi zainteresowanymi transportem morskim. Szansą dalszego rozwoju portów morskich Pomorza Środkowego jest tworzenie podstref Słupskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w Ustce, Darłowie i okolicach Kołobrzegu.

Hipoteza trzecia (H3) mówiąca, że **pomimo polityki UE ograniczającej funkcję zaplecza rybołówstwa bałtyckiego pozostaje ona istotna dla konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego**, została zweryfikowana pozytywnie. Rybołówstwo jest najstarszą dziedziną gospodarki morskiej, która przez dziesięciolecia była podstawową działalnością gospodarczą małych portów morskich. Jak już wcześniej wspomniano, do podstawowych obszarów aktywności działalności rybackiej oprócz połowu ryb należą handel rybami oraz przetwórstwo rybne. W skutek zmniejszających się zasobów ryb oraz kwot połowowych, a także konkurencji ze strony importu, funkcja obsługi rybołówstwa zaczęła ulegać regresowi. Ważnym czynnikiem wpływającym na zanikanie rybołówstwa były także rekompensaty finansowe otrzymywane za wycofywanie jednostek połowowych. Niemniej jednak wyniki analizy potwierdziły istotny i zarazem pozytywny wpływ funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego na składowe konkurencyjności, obejmujące aspekty społeczne i walory przyrodnicze, do których należą:

- przyrost naturalny na 1000 ludności,
- saldo migracji na 1000 ludności,
- lesistość (rozpatrywana jako walor przyrodniczy).

Stwierdzono, że przyrost naturalny na 1000 ludności wzrasta przy zwiększeniu floty kutrowej o jednostkę. Co więcej, wraz z rozwojem funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego wzrasta oczekiwane saldo migracji na 1000 ludności. Związane jest to głównie z migracjami w celach ekonomicznych (zarobkowych) oraz dynamicznym rozwojem przetwórstwa rybnego. Małe zakłady przetwórcze zlokalizowane są głównie w miastach bądź gminach portowych, zaś więksi przetwórcy przenoszą się na tereny pozamiejskie. Wyniki badań potwierdziły także pozytywne oddziaływanie funkcji

zaplecza rybołówstwa bałtyckiego na lesistość. Zależności między tymi zmiennymi mogą być dwukierunkowe: z jednej strony rozpatrywane w kontekście oddziaływania działalności połowowej na środowisko, z drugiej strony rozpatrywane w aspekcie wpływu regulacji prawnych, dokumentów i umów środowiskowych zarówno krajowych, jak i zagranicznych na realizację działalności rybackiej. Wśród najważniejszych regulacji i programów należy wymienić: Wspólną Politykę Rybacką Unii Europejskiej, projekt Programu Operacyjnego 2014-2020 „Rybnactwo i Morze” oraz projekt Natura 2000.

Ponadto, badania częściowo potwierdziły pozytywny wpływ funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego na aspekt gospodarczy obejmujący:

- liczbę pracujących na 1000 ludności,
- zatrudnienie.

Oczekiwana liczba pracujących na 1000 ludności wzrasta przy zwiększeniu liczby jednostek rybackich o jednostkę, zaś liczba bezrobotnych maleje przy zwiększaniu liczby łodzi rybackich o jednostkę. Jednakże, badania nie potwierdziły wystarczająco wiarygodnie wpływu floty kutrowej według portów rejestracji na liczbę pracujących na 1000 ludności oraz wpływu liczby jednostek rybackich w małych portach morskich na zatrudnienie.

Zaangażowanie władz lokalnych jest niezbędnym czynnikiem wspierania rozwoju zarówno małych portów morskich, jak i gmin nadmorskich. Liczne inwestycje infrastrukturalne realizowane przez gminy sprzyjają przyciąganiu kapitału, generują wartość dodaną i dynamizują gospodarkę. Dotychczas wszystkie poważniejsze procesy inwestycyjne w małych portach morskich dotyczyły zmiany infrastruktury głównie w zakresie funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego, funkcji handlowej i transportowej oraz funkcji turystyczno-rekreacyjnej. Wynika to z możliwości uzyskania dotacji na ich finansowanie.

Dodatkowym walorem poznawczym pracy jest ustalenie zależności o charakterze negatywnym między funkcjami gospodarczymi a składowymi konkurencyjności gmin. Stwierdzono, że przyrost naturalny maleje przy zwiększaniu liczby zawinięć jachtów i łodzi sportowych. Badania także częściowo zweryfikowały negatywny wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej oraz funkcji handlowej i transportowej na lesistość. Rozwój tych funkcji może stanowić zagrożenie dla obszarów leśnych, w szczególności lasów nadmorskich. Ponadto zaobserwowano też, że wraz z rozwojem funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego maleje liczba podmiotów na 1000 mieszkańców.

Występowanie zależności negatywnych może wzbudzić zainteresowanie innych badaczy do prowadzenia dalszych obserwacji w przyszłości.

Wyniki rozważań teoretycznych i badań empirycznych pozwoliły na sformułowanie kilku podstawowych wniosków końcowych dotyczących badanego zagadnienia:

1. Funkcja turystyczno-rekreacyjna jest obecnie podstawową i perspektywiczną funkcją gospodarczą małych portów morskich, co więcej, w największym stopniu przyczynia się do wzrostu konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego.
2. Dysproporcje pomiędzy oddziaływaniem funkcji turystyczno-rekreacyjnej a oddziaływaniem funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego, handlowej i transportowej na konkurencyjność gmin nadmorskich Pomorza Środkowego są znaczące.
3. W wyniku zmiany profilu działalności portów funkcja handlowa i funkcja transportowa ustępują funkcji turystyczno-rekreacyjnej. Niemniej jednak funkcje te pozostają znaczącymi czynnikami aktywizacji gospodarczej gmin nadmorskich.
4. Rozwój funkcji turystyczno-rekreacyjnej jest spójny z kierunkami rozwoju działalności określonymi w strategiach rozwoju portów oraz strategiach rozwoju gmin.

Niniejsza rozprawa stanowi wkład do badań nad rozwojem ekonomicznym, wynikającym z budowania konkurencyjności regionów. Prowadzone analizy ujawniły istnienie luk w wiedzy dotyczącej oddziaływania małych portów morskich na konkurencyjność gmin Pomorza Środkowego oraz występowanie trudności w opisie ich ekonomicznego znaczenia. W przedstawionej rozprawie udało się oszacować wielkości wartości dodanej wnoszonej przez porty do gospodarki narodowej gmin nadmorskich obszaru Pomorza Środkowego. Co więcej, badacze dotychczas nie podejmowali się tak szczegółowych badań w zakresie Pomorza Środkowego, jako obszaru społeczno-gospodarczego.

Przeprowadzone analizy pozwoliły na dokonanie obserwacji faktycznego znaczenia małych portów morskich, opartych na zasobach wewnętrznych i strategiach władz lokalnych, dla konkurencyjności gmin Pomorza Środkowego. Z pracy płynie kilka praktycznych wniosków, umożliwiających samorządom lokalnym bardziej efektywne i skuteczne planowanie gospodarcze w gminach portowych, prowadzące w efekcie do osiągnięcia bardziej zrównoważonego rozwoju portu morskiego i gminy. Wydaje się, że

omawiane w dysertacji zagadnienia są ciągle ważne i aktualne, zaś uzyskane wyniki mogą stanowić wkład w rozwój wiedzy o gospodarce na poziomie lokalnym oraz konkurencyjności gmin i regionów.

Wydaje się też, że poruszone zagadnienia dają możliwość dalszych badań w zakresie zależności występujących między funkcjami gospodarczymi małych portów morskich a konkurencyjnością gmin nadmorskich. Zdefiniowanie mocnych stron funkcjonowania portów, jak i określenie ich kierunków rozwoju i celów działań, pozwoliłoby na optymalizację wykorzystania terenów portowych, a także na wzmocnienie potencjału rozwojowego obszarów, jakimi są gminy nadmorskie.

## Bibliografia

1. Abbas A. J., Rethinking competitiveness, "Advances in Competitiveness Research", nr 8, 2000.
2. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002.
3. Alderson W., A Marketing View of Competition, "Journal of Marketing", Vol. 1, No. 3, 1937.
4. Altkorn J., Kramer T., Leksykon marketingu, PWE, Warszawa 1998.
5. Andruszkiewicz K., Potencjał konkurencyjności regionu jako podstawa strategii jego rozwoju, [w:] Regiony Europy Środkowej i Wschodniej wobec globalizacji i integracji międzynarodowej, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2005.
6. Andruszkiewicz K., Innovation activity of enterprises in the Kuyavian-Pomeranian voivodeship as the way to the region's competitiveness and development, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie, nr 139, 2019.
7. Barney J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, "Journal of Management", Vol. 17, No. 1, 1991.
8. Barney J. B., Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison-Wesley, New York 1997.
9. Bąk I., Markowicz I., Taksonomiczne mierniki rozwoju w klasyfikacji obiektów, „Wiadomości Statystyczne”, nr 4, 2003.
10. Bąk I., Szczecińska B., Przestrzenne zróżnicowanie obszarów wiejskich w Polsce pod względem atrakcyjności turystycznej oraz wykorzystania bazy noclegowej, Obszary wiejskie, wielofunkcyjność, migracje, nowe wizje rozwoju, Studia KPZK, nr 172, 2016.
11. Bąk I., Biegała Z., Szczecińska B., Ranking wybranych spółek sektora przemysłu rybnego w województwie pomorskim na podstawie analizy taksonomicznej, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, OECONOMICA”, 347(93)4, 2018.
12. Bąk I., Cheba K., Sustainable competitiveness as a new economic category – definition and measurement assessment, "Technological and Economic Development of Economy", 2020.
13. Bąk I., Kurtz M., Selected Aspects of Sustainable Tourism in the European Union Countries from the Point of View of the Implementation of the Sustainable Development Goals, „European Research Studies Journal”, Volume XXIV, Special Issue 3, 2021, <https://www.ersj.eu/journal/2418> (dostęp: 25.09.2021).
14. Bednarz J., Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego, nr 30, Gdańsk 2011.

15. Beyer K., Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, nr 25, Szczecin 2012.
16. Białasiewicz M., Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji, [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, N. Daszkiewicz, *ECONOMICUS*, Szczecin 2009.
17. Bielski I., Przewaga konkurencyjna jako krytyczny zasób przedsiębiorstwa, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVII, Zeszyt 7, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, 2016.
18. Bocheński T., Przemysł w portach morskich regionu Morza Bałtyckiego, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, 33(4), 2019.
19. Bowman C., Generic strategies: a substitute for thinking?, “360-The Ashridge Journal”, 2008.
20. Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
21. Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2002.
22. Bristow G., *Critical Reflections on Regional Competitiveness. Theory, Policy, Practice*, Routledge, Abington 2010.
23. Brzozowska A., Kalinichenko A., Galych O., Kierunki rozwoju szkoły zasobowej zarządzania strategicznego, *European Vector of Economic Development*, nr 2/19, 2015,  
[https://www.researchgate.net/publication/308242131\\_Kierunki\\_rozwoju\\_szkoly\\_zasobowej\\_zarządzania\\_strategicznego](https://www.researchgate.net/publication/308242131_Kierunki_rozwoju_szkoly_zasobowej_zarządzania_strategicznego) (dostęp: 11.12.2019).
24. Cheba K., Bąk I., Diagnosis of socio-economic development of The European Union Countries, 20th International Scientific Conference „Economic Science for Rural Development 2019”, No 51,  
[https://www.researchgate.net/publication/338635456\\_Diagnosis\\_of\\_socio-economic\\_development\\_of\\_the\\_European\\_Union\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/338635456_Diagnosis_of_socio-economic_development_of_the_European_Union_countries) (dostęp: 10.09.2021).
25. Chyba Z., Potencjał technologiczny a kreowanie konkurencyjności przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2014.
26. Czerniachowicz B., Szczepkowska M., Gospodarowanie zasobami niematerialnymi [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.
27. Czerniachowicz B., Szczepkowska M., Pojęcie i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstw [w:] *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, M. Białasiewicz, Wyd. *Economicus*, Szczecin 2009.
28. Czerniachowicz B., Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w podejściu zasobowym na podstawie firmy „A” [w:] *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarki w XXI wieku*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych Zarządzania* nr 25, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.

29. Czerniachowicz B., Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej, *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Kraków 2012.
30. Czyżewska D., Istota konkurencyjności regionów, „*Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*”, 74 (4), Wydział Prawa i Administracji UAM, 2012.
31. Ćwikliński H., Pawłowski G., Uwarunkowania roli i znaczenia portów morskich w rozwoju regionalnym, „*Czas Morza*” 1 (8), 1997.
32. De Vet J. M., Baker P., Dalgleish K., Pollock R., Healy A., *The Competitiveness of Places and Spaces*, Ecorys, Rotterdam-Leeds-Birmingham-Brussels 2004.
33. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
34. Dmitruk J., Gawinecki J., Metody wielowymiarowej analizy porównawczej – budowa i zastosowanie, *Biuletyn WAT*, Vol. LXVI, Nr 4, 2017.
35. Dobija D., *Metodyka szacowania wiedzy [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2003.
36. Domański R., *Gospodarka przestrzenna. Podstawy teoretyczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
37. Dunin-Kwinta I., Wielowariantowy model redukcji nakładu połowowego z uwzględnieniem skutków społecznych w rejonach nadmorskich [w:] *Wybrane zagadnienia wspólnej polityki rybackiej w Unii Europejskiej. Potrzeby i możliwości adaptacji wspólnej polityki rybackiej przez polską gospodarkę rybną (ze szczególnym uwzględnieniem rybołówstwa bałtyckiego)*, red. J. Zieziula, Ekspert SITR, Koszalin 2000.
38. Dwyer L., Kim Ch., *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, “*Current Issues in Tourism*”, Vol. 6, No. 5, 2003.
39. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
40. Figurska I., Wiśniewski E., *Wybrane problemy konkurencyjności regionów na przykładzie Pomorza Środkowego*, Wyższa Hanzeatycka Szkoła Zarządzania, Słupsk 2008.
41. Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym [w:] A. Adamik (red.) Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
42. Fudaliński J., *Analiza grup strategicznych jako element kształtujący proces formułowania strategii konkurencji*, *Zeszyty Naukowe nr 673*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
43. Galbreath J., Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource based theory, “*Technovation*”, Vol. 25, 2005.
44. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
45. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.

46. Godziszewski B., Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001.
47. Godziszewski B., Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa, [w:] Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2006.
48. Gorynia M., Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
49. Gorynia M., Łązniewska E., Kompendium wiedzy o konkurencyjności, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2009.
50. Gorzeń-Mitka I., Bariery prowadzenia działalności gospodarczej a konkurencyjność przedsiębiorstw w obszarze Europy Środkowo-Wschodniej [w:] Przedsiębiorstwo i państwo- wybrane problemy konkurencyjności, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007.
51. Góralski P., Lazarek M., Czynniki kształtujące konkurencyjność regionów, Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing nr 1(50), 2009.
52. Grabiński T., Ludwiczak B., Malina A., Zeliaś A., Ekonometria przestrzenna, PWE, Warszawa 1991.
53. Grzelakowski A. S., Formy i kierunki aktywizacji rozwoju małych portów morskich w UE, [w:] Dwa lata Polski morskiej w Unii Europejskiej, red. I. Kotowska, M. Pluciński, XXII Sejmik Morski, Zeszyty Morskie, Świnoujście-Ystad 2006.
54. Grzelakowski A. S., Formy i kierunki aktywizacji rozwoju małych portów morskich w UE [w:] Dwa lata Polski Morskiej w Unii Europejskiej, XXII Sejmik Morski Świnoujście – Ystad, Zeszyty Morskie 2007.
55. Grzelakowski A. S., Matczak M., Formy aktywizacji rozwoju średnich i małych portów morskich polskiego wybrzeża, Modele zarządzania małymi portami-rekomendacje dla Polski, Kancelaria Senatu, Biuro Analiz i Dokumentacji, Dział Analiz i Opracowań Tematycznych, Warszawa 2010.
56. Grzelakowski A. S., Porty morskie jako przedmiot badań w naukach ekonomicznych, „Problemy Transportu i Logistyki”, 1(37), 2017.
57. Grzybowski M., Nogalski B., Klastery przemysłowo-usługowe metodyka projektowania i organizowania w regionach zagrożonych wysokim bezrobociem strukturalnym, Zakład Wydawnictw Naukowych Instytutu Morskiego, Gdańsk 2005.
58. Haffner R., Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, Wyd. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2003.
59. Hellwig Z., Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr, „Przegląd Statystyczny”, nr 4, 1968.



60. Hernik J., Ściana W., Funkcja handlowa małych portów Pomorza Środkowego na przykładzie portu morskiego Darłowo, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Oeconomica”, 313(76)3, 2014.
61. Hernik J., Turystyczna konkurencyjność miasta – determinanty, „Marketing i Rynek”, nr 10, 2014.
62. Hopfer A., Suchta J., Żebrowski W. – Warianty podziału Polski na region administracyjne i ocean ich potencjału ekonomicznego, (w:) Transformacja polskiej przestrzeni w perspektywie integracji europejskiej, KPZK PAN, Biuletyn Nr 189, Warszawa 1999.
63. Hosseini A. S., Soltani S., Mehdizadeh M., Competitive Advantage and its impact on new product development strategy, “Journal of Open Innovation Technology, Market and Complexity”, MDPI, Open Access Journal, vol. 4(2), 2018.
64. Huggins R., Izushi H., Benchmarking the Knowledge Competitiveness of the Globe’s High Performing Regions: A Review of the World Knowledge Competitiveness Index, “Competitiveness Review”, Vol. 18, No. 1/2, 2008.
65. Jamka B., Czynniki ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
66. Janasz W., Koziół K., Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2007.
67. Januszewska M., Nawrocka E., Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw uzdrowiskowych, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 591, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 53, Szczecin 2010.
68. Jasiulewicz M., Suszyński A., Pomorze Środkowe – region zmarginalizowany w obecnym podziale administracyjnym. Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych, 2(20), Politechnika Koszalińska, Koszalin 2017.
69. Johnson G., Scholes K., Whittington R., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2008.
70. Karwacka K., Bursztyński A., Porty środkowego wybrzeża. Charakterystyka i potencjalne zagrożenia dla infrastruktury portowej, „Logistyka”, 5/2011.
71. Kaup M., Rola i znaczenie jachtingu w rozwoju polskiej turystyki wodnej, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Oeconomica”, 284 (61), 2010.
72. Karnicki Z., Okrągły stół. „Wiadomości rybackie”, nr 9-10, 2014.
73. Klasik A., Analiza konkurencyjności i strategii konkurencyjne miast [w:] Konkurencyjność miast i regionów Polski południowo- zachodniej, R. Broszkiewicz, Wyd. Akademii Ekonomicznej Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
74. Klimczuk M., Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego w klastrach przemysłowych, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe nr 2, Kraków 2004.
75. Kołodziński M., Znaczenie i potrzeba tworzenia strategii rozwoju gminy, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 319(2), 2009.

76. Kosek W., Funkcja handlowa małego portu morskiego w aktywizacji regionu na przykładzie Portu Morskiego Kołobrzeg, Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek 2019/1 (55), Szczecin 2019.
77. Kopczewska K., Kopczewski T., Wójcik P., Metody ilościowe w R, Aplikacje ekonomiczne i finansowe, CeDeWu, Warszawa 2009.
78. Koselnik B., Niektóre problemy industrializacji polskich portów morskich, „Przegląd Zachodniopomorski”, 1960.
79. Kot J., Kraska E., Środowisko innowacyjne polskich regionów i jego wpływ na procesy rozwoju gospodarczego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 362, Katowice 2018.
80. Kosiedowski W., Konkurencyjność regionów Europy Środkowo-wschodniej w procesie integracji z Unią Europejską [w:] Konkurencyjność regionów. Rola technologii informacyjno-telekomunikacyjnych, red. M. Runiewicz, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2006.
81. Kożuch B., Sienkiewicz-Małyjurek K., Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami [w:] Listwan T. (red.), Społeczne problemy zarządzania projektami, Przedsiębiorczość i zarządzanie, Tom XIV, Zeszyt 11, Część I, 2013.
82. Krakowiak O., Popławski Ł., Rozwój regionalny w aspekcie innowacji, „Przegląd Zachodniopomorski”, Rocznik XXIX, (LVIII) – zeszyt 3 vol. 1, Uniwersytet Szczeciński, 2014.
83. Kraśnicka K., Aspekt funkcjonalno-przestrzenny strategii rozwoju małych portów morskich polskiego wybrzeża, [w:] Strategia rozwoju małych portów morskich polskiego wybrzeża, red. A. S. Grzelakowski, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2005.
84. Kroczyński H., Dzieje Kołobrzegu. Kalendarium od czasów najdawniejszych do roku 1945, Kołobrzesckie Towarzystwo Społeczno-Kulturalne, Kołobrzeg 2000.
85. Kruk H., Przyrodnicza konkurencyjność regionów, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010.
86. Krupski R., Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych, Praca Naukowa Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria: Zarządzanie, Wałbrzych 2011.
87. Kudełko J., Mączka L., Polityka regionalna Polski w aspekcie integracji z Unią Europejską, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
88. Kunasz M., Zasoby przedsiębiorstwa w teorii ekonomii, „Gospodarka Narodowa”, nr 10, 2006.
89. Kuźma L., Ekonomika portów polskich i polityka portowa, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
90. Latruffe L., Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and Agrifood Sectors, OECD Food, Agriculture and Fisheries Working Papers, No 30, OECD Publishing, 2010.
91. Leśniewski G. i inni, Studium przygotowawcze do założeń rządowego programu aktywizacji małych portów i przystani morskich, Gdańsk 1999.

92. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Warszawa 2004.
93. Lombana J.E., *Competitiveness and Trade Policy Problems in Agricultural Export*. University of Gotingen 2006.
94. Lubomska-Kalisz J., *Zastosowanie tradycyjnych strategii konkurencji przez współczesne przedsiębiorstwa*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* nr 40, Uniwersytet Szczeciński, 2015.
95. Luks K., *Strategia aktywizacji nadbałtyckich regionów peryferyjnych wobec zjawiska marginalizacji małych portów w Polsce*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 657, *Problemy Transportu i Logistyki* nr 15, Szczecin 2011.
96. Łażniewska E., Gorynia M., *Konkurencyjność regionalna. Koncepcje-strategie-przykłady*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
97. Łogwiniuk K., *Zastosowanie metod taksonomicznych w analizie porównawczej dostępu do infrastruktury ICT przez młodzież szkolną w Polsce*, „*Ekonomia i Zarządzanie*”, nr 1, 2011.
98. Magretta J., *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa, 2014.
99. Malika M.G., James K., *Strategic Resources, Competitive Advantage and Firms Performance: A Research Agenda*, „*International Journal of Science and Research*”, Vol. 5 Issue 6, ISSN: 2319-7064, 2016, <https://pdfs.semanticscholar.org/0e2c/043ccf47ed246b41e2d6a18bb50ae9c5dc07.pdf> (dostęp:16.07.2019).
100. Malkowska A., *Droga ku zrównoważonemu rybołówstwu Morza Bałtyckiego na przykładzie Polski [w]: XXV Sejmik Morski*, *Zeszyty Naukowe* 589, *Ekonomiczne Problemy Usług* 49, Wydawnictwo US, Szczecin 2010.
101. Marek S., *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999.
102. Markiewicz P., *Reputacja jako źródło przewagi konkurencyjnej firmy*, *Zeszyty Naukowe* nr 629 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
103. Markowski T., *Marketing miasta [w:] Marketing terytorialny*, T. Markowski, Wyd. PAN Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2002.
104. Markowski T., Nowak M., *Współczesne trendy w rozwoju gospodarczym a potrzeba nowej doktryny urbanistycznej – w stronę elastyczności w planowaniu przestrzennym [w:] M. Nowak (red.), Polityka przestrzenna w czasie kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2021.
105. Marszał T., Markowski T., *Konkurencyjność regionu jako element polityki przestrzennej*, [w:] *Współczesne problemy rozwoju regionalnego*, T. Marszał, M. Opałło, *Biuletyn KPZK PAN*, Warszawa 1998.
106. Meyer-Stamer J. , *Systemic Competitiveness and Local Economic Development*, W. S. Bodhanya (red.), *Large Scale Systemic Change: Theories, Modelling and Practices*, 2008.
107. Meyer B., Bordun M., *Fundacja Kołobrzeg Polskie Centrum Spa jako przykład współpracy podmiotów na rzecz rozwoju turystyki uzdrowiskowej*,

- Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 784, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, 3(23), 2013.
108. Mickiewicz B., Agroturystyka jako dodatkowe źródło dochodu dla rolników województwa zachodniopomorskiego – wybrane wyniki badań własnych, „Europa Regionum”, Tom XXIV, Uniwersytet Szczeciński, 2015.
109. Mickiewicz B., Brocki W., Employment and wages in fisheries of the Baltic rim countries, „Economic Science for Rural Development”, No 48, 2018, [https://www.esaf.llu.lv/sites/esaf/files/files/lapas/Krajums\\_Nr\\_48\\_01.05.2018.pdf](https://www.esaf.llu.lv/sites/esaf/files/files/lapas/Krajums_Nr_48_01.05.2018.pdf) (dostęp: 20.09.2021).
110. Mickiewicz B., Brocki W., Conflicts in Baltic fisheries, 26th NJF Congress: Agriculture for the Next 100 Years, ISBN 978-609-449-148-1, 2018, <http://journal.njfcongress26.eu/index.php/njfcongress26/article/view/5> (dostęp: 20.09.2021).
111. Miedziński M., Możliwości zmiany granic administracyjnych miasta Kołobrzeg w kontekście jego rozwoju przestrzennego i funkcjonalnego, „Słupskie Prace Geograficzne”, 2012.
112. Miedziński M., Czynniki endogeniczne i egzogeniczne oddziałujące na cztery największe miasta Pomorza Środkowego, „Słupskie Prace Geograficzne”, nr 14, 2017.
113. Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Studium niematerialnych zasobów organizacji, Zeszyty Naukowe nr 820 Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
114. Miszczuk J., Problemy małych i średnich portów z punktu widzenia administracji państwowej [w:] Małe porty morskie oraz ich otoczenie lokalne i regionalne, XV Sejmik Morski, Wyd. FOKA, Szczecin 1999.
115. Miszczuk J., Małe porty i przystanie rybackie, zamierzenia w zakresie rozbudowy i modernizacji, „Pomorski Przegląd Gospodarczy”, 5(11), 2000.
116. Misztal K., Porty lokalne biegunami wzrostu gospodarczego gmin nadmorskich, „Spedycja i Transport”, 1998.
117. Misztal K., Szwankowski S., Organizacja i eksploatacja portów morskich, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
118. Młynarczyk J., Ze studiów nad prawnym modelem zarządzania polskimi portami morskimi, „Gdańskie Studia Prawnicze”, Tom XXXII, 2014.
119. Molenda M., Ściana W., Funkcja turystyczna małych portów morskich, Przegląd Prawno-Ekonomiczny, nr 7, 2009.
120. Myszczyżyn J., Mickiewicz B., Analysis of the Interdependence between the Economic Growth and the Development of the Railway Sector, „European Research Studies Journal”, Volume XXIII, Issue 1, 2020, <https://www.ersj.eu/journal/1568> (dostęp: 19.09.2021).
121. Naworól A., Przesłanki tworzenia polityki przestrzennej na poziomie lokalnym [w:] M. Nowak (red.), Funkcje narzędzi polityki przestrzennej, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2021.

122. Neider J., Polskie porty morskie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.
123. Nowacki R., Diagnoza poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce na podstawie oceny ich menadżerów, „Handel Wewnętrzny”, nr 5 (358), 2015.
124. Nowaczyk P., Funkcja rekreacyjno-sportowa jako potencjalny czynnik rozwoju małych portów rybackich, „Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis, Oeconomica” 256 (48), 2007.
125. Nowaczyk P., Znaczenie działalności rybackiej małych portów morskich w Polsce dla lokalnego rynku pracy, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Oeconomica”, nr 301 (71), 2013.
126. Nowaczyk P., Znaczenie działalności rekreacyjno-sportowej w małych portach morskich w Polsce dla społeczno-gospodarczego rozwoju gmin nadmorskich, Rozprawy Naukowe Akademii Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, 2015.
127. Nowaczyk P., Małe porty morskie w strategiach rozwoju gmin nadmorskich [w:] Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku, red. B. Stopczyński, M. Turniak, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XVI, zeszyt 4, część I, wyd. SAN, 2015.
128. Nowaczyk P., Determinanty rozwoju działalności żeglarskiej małych portów morskich w Polsce, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis”, 324(82)1, 2016.
129. Nowaczyk P., Próba określenia znaczenia Portu Morskiego w Kołobrzegu dla lokalnego rynku pracy, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 286, Katowice 2016.
130. Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007.
131. Pacuk M., Michalski T., Problemy funkcjonowania małych portów morskich na przykładzie Ustki, [w:] Wybrane zagadnienia geografii transportu, red. J. Wendt, Uniwersytet Szczeciński, 2002.
132. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
133. Pike S., Roos G., Marr B., Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations, “R&D Management”, 2005.
134. Podogrodzka M., Analiza zjawisk społeczno-ekonomicznych z zastosowaniem metod taksonomicznych, „Wiadomości Statystyczne”, nr 11, 2011.
135. Popławski Ł., Polak M., Innovativeness in regional development: Selected problems, The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, Vol. 19, ISS. 2/2011.
136. Popławski Ł., Role of territorial marketing in development of rural communes in the context of competitiveness of the region, Research Papers Collection Issue 1/2011 (volume 17), The Małopolska School of Economics in Tarnów, 2011.

137. Popławski Ł., Kaczmarczyk B., Problemy zrównoważonego rozwoju – wycena przestrzeni publicznej, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 452, Ekonomia i Środowisko, Rozwój trwały i zrównoważony, 2016.
138. Porter M. E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001.
139. Porter M. E., On Competition, Harvard Business School Publishing, Boston 2009.
140. Porter M. E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992, s. 50-62 [w:] Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa, M. Majchrzak, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Wydanie 1/2014 (30), Warszawa 2014.
141. Ratajczak-Mrozek M., Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
142. Ridwan J., Bakri S., Strategic resources for sustainable competitive advantage, “International Journal of Advanced Research” 5(3), 2017.
143. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.
144. Roman M., Klastry jako forma współdziałania w działalności turystycznej, „Zarządzanie i Finanse”, 1 (3), 2013.
145. Rydz E., Współczesne problemy demograficzno-osadnicze na Pomorzu Środkowym, „Słupskie Prace Geograficzne”, 6, 2009.
146. Rymarczyk J., Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2004.
147. Samuelson A., Ekonomia 1, PWN, Warszawa 2004.
148. Sanchez R., Heene A., The New Strategic Management. Organization. Competition and Competence. John Wiles and Sons, New York 2004.
149. Say J. B., Traktat o ekonomii politycznej, Warszawa 1960.
150. Schoemaker P. J. H., Amit R., The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Futures, [w:] Wharton of Dynamic Competitive Strategy, red. G. S. Day, D. J. Reibstein, R. E. Gunther, John Wiley & Sons, Inc., New York 1997.
151. Skawińska E., Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 2002.
152. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
153. Stankiewicz M. J., Istota i sposoby konkurencyjności przedsiębiorstwa, Gospodarka Narodowa, nr 7-8, 2000.
154. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa - Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2002.

155. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność Przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, - Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
156. Suszyński A., Przesłanki wyodrębnienia subregionu Pomorza Środkowego [w:] Pomorze Środkowe – społeczeństwo, wieś, gospodarka, Lokalna Agenda 21 Pomorza Środkowego, Koszalin 2008.
157. Szaja M., Konkurencyjność gmin pod względem struktury przestrzennej: na przykładzie gmin nadmorskich województwa zachodniopomorskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 108, 2013.
158. Szczurek W., Działalność gospodarcza gmin w portach morskich, Wydawnictwo Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
159. Szopik- Depczyńska K., Cheba K., Bąk I., Kędzierska-Szczepaniak A, Szczepaniak K., Ioppolo G., Innovation level and local development of EU regions. A new assessment approach, “Land Use Policy”, Volume 99, 2020 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264837719310452> (dostęp: 20.11.2020).
160. Szromnik A., Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania [w:] Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, red. T. Domański. Centrum Badań i Studiów Francuskich, Instytut Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
161. Szwichenberg A., Turystyka szansą rozwoju społeczno-gospodarczego regionu nadmorskiego, „Czas Morza”, 2001.
162. Szymala Z., Determinanty rozwoju regionalnego, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 2000.
163. Szymanik E., Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 5 (953), Kraków 2016.
164. Szymańska W., Michalski T., Przekształcenia funkcji polskich małych portów morskich, „Prace Komisji Geografii Komunikacji PTG”, 21(3), 2018.
165. Szymańska W., Miasto Ustka jako uzdrowisko – rozwój przestrzenny i funkcjonalny [w:] E. Rydz (red.), Ekonomiczne i organizacyjne aspekty funkcjonowania polskich uzdrowisk, Akademia Pomorska w Słupsku, Słupsk 2012.
166. Ściana W., Współzależność sukcesów ekonomicznych małych portów morskich i turystyki morskiej a rozwój lokalny [w:] W. Deluga (red.), Turystyka we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2009.
167. Turok I., Cities, regions and competitiveness, “Regional Studies”, Vol 38, 2004.
168. Ujwary-Gil A., Koncepcja zasobowej teorii przedsiębiorstwa - całościowe ujęcie i kierunek dalszych badań, „Przegląd Organizacji”, nr 6, 2009.
169. Waldziński D., Miejsce i rola samorządów lokalnych w polskiej polityce morskiej, Wyd. Politechnika Gdańska, Gdańsk 1999.

170. Walesiak M., Uogólniona miara odległości w statystycznej analizie wielowymiarowej, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2002.
171. Walkiewicz L., Żukowski M., Darłowo zarys dziejów, Wyd. Darłowski Ośrodek Kultury w Darłowie, Darłowo 2005.
172. Winiarski B., Problem konkurencyjności w studiach nad strategią i polityką rozwoju regionalnego [w:] Konkurencyjność regionów, M. Klamut, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
173. Właźlak K., Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
174. Wrzosek W., Marketing w procesach konkurencji, Marketing i Rynek , nr 10, 1997.
175. Wrzosek W., Funkcjonowanie rynku, PWE, Warszawa 1998.
176. Wysocka E., Przestrzenne aspekty konkurencyjności w świetle integracji z Unią Europejską, Człowiek i Środowisko, nr 25 (1), 2001.
177. Wyszowska D., Polityka regionalna jako instrument podwyższania konkurencyjności polskich regionów, (w:) Rozwój oraz polityka regionalna i lokalna w Polsce, red. J. Kaja, K. Piech, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
178. Voinescu R., Moisoiu C., Competitiveness, Theoretical and Policy Approaches. Towards a more competitive EU, "Procedia Economics and Finance", Volume 22, 2015.
179. Zawodziński K., Bartoszczuk P., Atrakcyjność inwestycyjna a konkurencyjność regionu [w:] Atrakcyjność regionów Polski na tle Unii Europejskiej, Studia i Analizy Instytutu Przedsiębiorstwa, 2013.
180. Zieziula J., Nowaczyk P., Identyfikacja czynników determinujących wielkość obrotów przeładunkowych w małych portach morskich na przykładzie portu Darłowo, „Problemy Transportu i Logistyki”, nr 1 (37), 2017.
181. Zuzek D.K., Mickiewicz B. A., Działalność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce na przykładzie Województwa Małopolskiego, „Journal of Agribusiness and Rural Development”, 4 (34), 2014.
182. Żuber E., Województwo Zachodniopomorskie, dlaczego być powinno? Koszalińska Biblioteka Publiczna, Koszalin 2010.



## Inne źródła informacji

1. Analiza uwarunkowań zagospodarowania przestrzennego lądowej części obszarów przybrzeżnych położonych w granicach województwa zachodniopomorskiego, Regionalne Biuro Gospodarki Przestrzennej Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2014, [http://rbgp.pl/wp-content/uploads/2019/03/001\\_SM\\_2015\\_01\\_26\\_analiza\\_uwar\\_zagosp\\_ Studium\\_morskie\\_baltyk.pdf](http://rbgp.pl/wp-content/uploads/2019/03/001_SM_2015_01_26_analiza_uwar_zagosp_ Studium_morskie_baltyk.pdf) (dostęp: 11.12.2019).
2. Dokument Implementacyjny do Strategii rozwoju transportu do 2020 r. (z perspektywą do 2030 r.), przyjęty przez Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju w październiku 2014 r.
3. European competitiveness report 2000: working document of the services of the European Commission, European Commission, Luxemburg 2000, [http://aei.pitt.edu/45429/1/Competitiveness\\_2000.pdf](http://aei.pitt.edu/45429/1/Competitiveness_2000.pdf) (dostęp: 13.12.2019).
4. <http://sjp.pwn.pl/sjp/zasob;2544125.html> (dostęp: 14.07.2019).
5. [http://www.symulatorbiznesu.pl/podrecznik/pl/analiza\\_rynkukrzywa\\_doswiadczeniapod.pdf](http://www.symulatorbiznesu.pl/podrecznik/pl/analiza_rynkukrzywa_doswiadczeniapod.pdf) (dostęp: 14.07.2019).
6. [http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie\\_strategiczne/profil-konkurencyjny-przedsiębiorstwa](http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie_strategiczne/profil-konkurencyjny-przedsiębiorstwa) (dostęp: 14.07.2019).
7. <http://www.tawernaskipperow.pl/czytelnia/poradniki/porty-polskie-cz5-kolobrzeg-dziwnow-swinoujscie/4495> (dostęp: 12.10.2019).
8. <https://www.tawernaskipperow.pl/czytelnia/poradniki/porty-polskie-cz4-ustka-darlowo/3550> (dostęp: 24.10.2019).
9. <http://www.zpm.portkolobrzeg.pl/293> (dostęp: 22.10.2019).
10. <http://www.zrot.pl/images/pliki/wydawnictwa/Zachodniopomorski%20Szlak%20Zeglarski%20PL.pdf> (dostęp: 23.10.2019).
11. <http://www.marinakolobrzeg.pl/oporcie.php> (dostęp: 24.10.2019).
12. <http://ustkaport.pl/szansa-na-ustecka-marine/#more-268> (dostęp: 10.11.2019).
13. <http://www.ustka.pl/pl/artykuly/391/profil-gospodarczy-miasta> (dostęp: 10.11.2019).
14. <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski> (dostęp: 04.01.2020).
15. <http://gminy.pl/> (dostęp: 21.01.2020).
16. <http://www.przyroda.powiat.kolobrzeg.pl/> (dostęp: 21.01.2020).
17. [https://szczecin.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_zachodniopomorskie/portrety\\_gmin/powiat\\_kolobrzescki/gmina\\_miejska\\_kolobrzeg.pdf](https://szczecin.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_zachodniopomorskie/portrety_gmin/powiat_kolobrzescki/gmina_miejska_kolobrzeg.pdf) (dostęp: 07.01.2019).
18. [http://eregion.wzp.pl/sites/default/files/1glowne\\_zalozenia\\_strategia\\_kolobrzeg.pdf](http://eregion.wzp.pl/sites/default/files/1glowne_zalozenia_strategia_kolobrzeg.pdf) (dostęp: 14.01.2020).
19. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 14.01.2020).
20. <https://www.polskawliczbach.pl/Kolobrzeg#dane-demograficzne> (dostęp: 15.01.2020).
21. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 14.01.2020).

22. <https://www.polskawliczbach.pl/Kolobrzeg#rejestr-regon> (dostęp: 21.01.2020).
23. [https://www.wup.pl/images/uploads/II\\_DLA\\_INSTYTUCJI/statystyka\\_analzy\\_badiana/analzy\\_i\\_opracowania/2018/Bezrobocie\\_rejestrowane\\_w\\_gminach\\_wojew%C3%B3dztwa\\_zachodniopomorskiego\\_w\\_2018\\_roku.pdf](https://www.wup.pl/images/uploads/II_DLA_INSTYTUCJI/statystyka_analzy_badiana/analzy_i_opracowania/2018/Bezrobocie_rejestrowane_w_gminach_wojew%C3%B3dztwa_zachodniopomorskiego_w_2018_roku.pdf) (dostęp: 14.01.2020).
24. <https://www.polskawliczbach.pl/Kolobrzeg#bezrobocie-rejestrowane> (dostęp: 14.01.2020).
25. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-5-sil-portera-analiza-atrakcyjnosci-sektora> (dostęp: 14.06.2020).
26. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 14.01.2020).
27. <http://gminy.pl/> (dostęp: 21.01.2020).
28. [https://szczecin.stat.gov.pl/vademecum/vademecum\\_zachodniopomorskie/portrety\\_gmin/powiat\\_slawieski/gmina\\_miejska\\_darlowo.pdf](https://szczecin.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_zachodniopomorskie/portrety_gmin/powiat_slawieski/gmina_miejska_darlowo.pdf) (dostęp: 14.01.2020).
29. <https://darlowo.naszemiasto.pl/raport-o-stanie-miasta-darlowa-za-2018-rok-co-zawiera/ar/c1-5194687> (dostęp: 14.01.2020).
30. <https://sztetl.org.pl/pl/miejscowosci/d/1909-darlowo/96-historia-miejscowosci/66799-historia-miejscowosci> (dostęp: 15.01.2020).
31. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica#> (dostęp: 17.01.2020).
32. <https://www.polskawliczbach.pl/Darlowo#dane-demograficzne> (dostęp: 17.01.2020).
33. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/dane/teryt/tablica> (dostęp: 17.01.2020).
34. <https://www.polskawliczbach.pl/Ustka#rejestr-regon> (dostęp: 21.01.2020).
35. [https://www.gmina.kolobrzeg.pl/strona-256-turystyka\\_morska.html](https://www.gmina.kolobrzeg.pl/strona-256-turystyka_morska.html) (dostęp: 30.01.2020).
36. <http://www.marinakolobrzeg.pl/inwestycje.php> (dostęp: 30.01.2020).
37. <https://www.darlowo.pl/pl/?page=wiadomosci&wiadomosc=5103> (dostęp: 30.01.2020).
38. <http://ustkaport.pl/marina-jachtowa/> (dostęp: 31.01.2020).
39. <http://www.parseta.portkolobrzeg.pl/117,o-firmie> (dostęp: 20.04.2020).
40. <https://www.dok.portkolobrzeg.pl/> (dostęp: 20.04.2020).
41. <https://stoust.com.pl/> (dostęp: 20.04.2020).
42. <https://www.rynekinfrastruktury.pl/wiadomosci/porty/port-darlowo-ponad-130-wzrostu-przeladunkow-w-2018-roku-65847.html> (dostęp: 21.04.2020).
43. <https://mapadotacji.gov.pl/projekty/675130/> (dostęp: 22.04.2020).
44. [http://www.baltyk.org.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34:q-rola-aukcji-rybnej-w-ustce-i-polskich-lokalnych-centrow-pierwszej-sprzeday-ryb-w-procesie-wyeliminowania-poowow-nnn&catid=14:wydarzenia&Itemid=10](http://www.baltyk.org.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=34:q-rola-aukcji-rybnej-w-ustce-i-polskich-lokalnych-centrow-pierwszej-sprzeday-ryb-w-procesie-wyeliminowania-poowow-nnn&catid=14:wydarzenia&Itemid=10) (dostęp: 18.06.2020).
45. <https://www.zpm.portkolobrzeg.pl/167,inwestycje> (dostęp: 18.06.2020).
46. <https://miastokolobrzeg.pl/wiadomosci/11451-nowy-basen-portowy-w-kolobrzegu.html> (dostęp: 18.06.2020).
47. [https://www.santander.pl/\\_files/assetmanager/item/1502368](https://www.santander.pl/_files/assetmanager/item/1502368) (dostęp: 24.10.2020).

48. <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/coraz-wieksza-konsumpcja-ryb-na-swiecie-portugalczycy-zjadaja-nawet-90-kg-rocznie-na-osobe-polacy-tylko-12-kg> (dostęp: 15.10.2020).
49. <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/rodzaje-gmin-oraz-obszary-miejskie-i-wiejskie/> (dostęp: 20.10.2020).
50. [http://eteryt.stat.gov.pl/eTeryt/rejestr\\_teryt/ogolna\\_charakterystyka\\_systemow\\_rejestru/ogolna\\_charakterystyka\\_systemow\\_rejestru.aspx?contrast=default](http://eteryt.stat.gov.pl/eTeryt/rejestr_teryt/ogolna_charakterystyka_systemow_rejestru/ogolna_charakterystyka_systemow_rejestru.aspx?contrast=default) (dostęp: 20.10.2020).
51. <https://stat.gov.pl/projekty-unijne-w-statystyce/sisp/bank-danych-lokalnych/> (dostęp: 20.10.2020).
52. <https://www.r-project.org/foundation/> (dostęp: 20.10.2020).
53. [http://dydaktyka.polsl.pl/roz6/mwolny/Shared%20Documents/Metody%20i%20C5%9Bciowe%20w%20socjologii/REPOSITORY/MIWS\\_dobor\\_zmiennych.pdf](http://dydaktyka.polsl.pl/roz6/mwolny/Shared%20Documents/Metody%20i%20C5%9Bciowe%20w%20socjologii/REPOSITORY/MIWS_dobor_zmiennych.pdf) (dostęp: 20.10.2020).
54. <http://ww2.senat.pl/k7/dok/opinia/2010/oe-151.pdf> (dostęp: 15.09.2021).
55. Morska gospodarka rybna w latach 2015-2016, Morski Instytut Rybacki – Państwowy Instytut Badawczy, Gdynia 2017.
56. Polityka morska Rzeczypospolitej Polskiej do roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku), Uchwała nr 33 Rady Ministrów z dn.17.03.2015r., Warszawa 2015.
57. Program rozwoju polskich portów morskich do roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku), Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej, Warszawa 2017.
58. Program Ochrony Środowiska dla Miasta Darłowo na lata 2017-2020 z perspektywą do roku 2024, Załącznik do Uchwały Nr XLVI/342/2017 Rady Miejskiej w Darłowie z dnia 26 października 2017 r., Darłowo 2017.
59. Przyszłość morskiej energetyki wiatrowej w Polsce, Raport Polskiego Stowarzyszenia Energetyki Wiatrowej, maj 2019.
60. Raport o stanie miasta Kołobrzeg w 2018 roku, Raport o stanie gminy przygotowany w związku z art. 28aa ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Kołobrzeg 2019.
61. Raport o stanie Gminy Miasto Darłowo za rok 2018, Rada Miejska w Darłowie, Darłowo 2018.
62. Rocznik Statystyczny Gospodarki Morskiej, Warszawa – Szczecin 2007.
63. Rozporządzenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej 7 października 1991 r. w sprawie utworzenia urzędów morskich, określenia ich siedzib oraz terytorialnego zakresu działania dyrektorów urzędów morskich. (Dz. U. 1991, nr 98 poz. 438 z późn. zmianami).
64. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 9 grudnia 2014 r. w sprawie szczegółowych warunków bezpiecznego uprawiania żeglugi przez statki morskie <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/szczegolowe-warunki-bezpiecznego-uprawiania-zeglugi-przez-statki-18157818> (dostęp: 30.01.2020).

65. Rozwój średnich i małych portów w Polsce, Informacja o wynikach kontroli, Najwyższa Izba Kontroli, Delegatura w Gdańsku, Warszawa 2018.
66. Słownik podstawowych terminów samorządu terytorialnego, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007.
67. Strategia rozwoju małych portów morskich polskiego wybrzeża, podstawowe założenia i projekt, red. A.S. Grzelakowski i K. Krośnicka, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia 2005.
68. Strategia rozwoju Portu Morskiego Kołobrzeg, Zarząd Portu Morskiego Kołobrzeg sp. z o. o, Kołobrzeg 2010, <https://zpmkolobrzeg.pl/o-nas/strategia-rozwoju-portu/> (dostęp: 04.01.2020).
69. Strategia rozwoju miasta Kołobrzeg do roku 2015, Urząd Miasta Kołobrzeg, Kołobrzeg 2003, <http://umkolobrzeg.esp.parseta.pl/index.php?id=2305> (dostęp: 04.01.2020).
70. Strategia rozwoju miasta Ustka do roku 2020, Urząd Miasta Ustka, Ustka 2007, [file:///C:/Users/wkosek/Downloads/link\\_153\\_Strategia\\_Rozwoju.pdf](file:///C:/Users/wkosek/Downloads/link_153_Strategia_Rozwoju.pdf) (dostęp: 05.01.2020).
71. Strategia Rozwoju Miasta Ustka do 2020 roku, Urząd Miasta Ustka, Ustka 2011.
72. Strategia rozwoju portu morskiego w Ustce do roku 2021, Urząd Gminy Ustka 2007, <http://www.christowaczeslawa.pl/images/doc/2007-strategia-rozwoju-portu-morskiego-w-Ustce.pdf> (dostęp: 05.01.2020).
73. Strategia Rozwoju Portu Morskiego Darłowo, Darłowo 2007.
74. Strategia rozwoju portów morskich do 2015 roku, Uchwała Nr 292/2007 Rady Ministrów z dnia 13 listopada 2007 r.
75. Strategia rozwoju miasta Kołobrzeg do 2020, Urząd Miasta Kołobrzeg, Kołobrzeg 2008.
76. Strategia rozwoju turystyki w mieście Kołobrzeg, Urząd Miasta Kołobrzeg, Kołobrzeg 2007.
77. Strategia Rozwoju Sektora Transportu Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020, Uchwała Nr 221/10 Zarządu Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 22 lutego 2010 r.
78. Strategia rozwoju transportu do 2020 r. (z perspektywą do 2030 r.), Uchwała Nr 6 Rady Ministrów z dnia 22 stycznia 2013 r.
79. Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020, Uchwała Nr XLII/482/10 Sejmiku Województwa Zachodniopomorskiego z dnia 22 czerwca 2010 r.
80. Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2020, Uchwała Nr 458/XXII/12 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 24 września 2012 r.
81. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025 przyjęta 25 czerwca 2013 r. przez Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego.
82. Studium rozwoju strategicznego małych portów i przystani morskich w województwie pomorskim, Actia Forum Sp. z o. o, Gdynia 2009.

83. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego miasta Kołobrzeg, Urząd Miasta Kołobrzeg, Wydział Urbanistyki i Architektury, wrzesień 2009-maj 2012.
84. Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy miasto Darłowo, Urząd Miasta Darłowo, Darłowo 2010, <http://um.darlowo.ibip.pl/public/?id=163139> (dostęp: 05.01.2020)
85. Studium Uwarunkowań Zagospodarowania Przestrzennego Polskich Obszarów Morskich wraz z analizami przestrzennymi, Instytut Morski w Gdańsku, Gdańsk 2015.
86. Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o wprowadzeniu zasadniczego trójstopniowego podziału terytorialnego państwa (Dz. U. nr 96, poz. 603).
87. Ustawa z dnia 21 marca 1991 r. o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej (Dz. U. z 2003 r. nr 153, poz. 1502 ze zm.).
88. Ustawa z dnia 4 września 2008 roku o ochronie żeglugi i portów morskich (Dz. U. nr 171, poz. 1055).
89. Ustawa z dnia 12 września 2002 roku o portowych urządzeniach do odbioru odpadów oraz pozostałości ładunków ze statków (Dz. U. nr 166, poz. 1361).
90. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami (Dz. U. nr 115, poz. 741).
91. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz. U. z 2017 r. poz. 1933).
92. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2018 r. poz. 1307).
93. Ustawa z dnia 21 marca 1991 r. o obszarach morskich Rzeczypospolitej Polskiej i administracji morskiej (Dz. U. z 2017 r. poz. 2205, ze zm.).
94. Ustawa z dnia 18 września 2001 r. – Kodeks morski (Dz. U. z 2016 r. poz. 66, ze zm.).
95. Ustawa z dnia 18 sierpnia 2011 r. o bezpieczeństwie morskim (Dz. U. z 2018 r. poz. 181).
96. Ustawa z dnia 28 marca 2003 r. o ustanowieniu programu wieloletniego „Program ochrony brzegów morskich” (Dz. U. z 2016 r. poz. 678).
97. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (Dz.U. z 1990 r., Nr 16, poz. 95, z późn. zm.) od dnia 1 stycznia 1998 r. – zmiana nazwy: ustawa o samorządzie gminnym (t.j. z 2001 r., Nr 142, poz. 1591, z późn. zm.).
98. Ustawa z dnia 7 lipca 1994 r. o zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. z 1999 Nr 15, poz. 139 z późn. zm.).
99. Zmiana studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gminy Miasto Darłowo, Załącznik Nr 1 do uchwały Nr XLI/360/10 Rady Miejskiej w Darłowie z dnia 08 luty 2010 r., Darłowo, wrzesień 2009.
100. Zmiana Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Gminy miejskiej Darłowo przyjętego uchwałą nr XLVI/431/2006 Rady Miejskiej w Darłowie z dnia 13 lutego 2006 r., Darłowo 2006.

## Spis tabel

Tabela 1.	Typologia zasobów niematerialnych według R. Hall .....	17
Tabela 2.	Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa ze względu na zakres analizy .....	29
Tabela 3.	Czynniki konkurencyjności regionów w ujęciu wybranych autorów ....	46
Tabela 4.	Położenie małych portów morskich w Polsce .....	51
Tabela 5.	Wykaz dokumentów regulujących funkcjonowanie portów morskich w Polsce .....	64
Tabela 6.	Kluczowe dokumenty oraz działania UE regulujące funkcjonowanie małych i średnich portów morskich .....	65
Tabela 7.	Dokumenty gminne odnoszące się do gospodarki morskiej i rozwoju oraz funkcjonowania małych portów morskich .....	92
Tabela 8.	Infrastruktura transportowa Kołobrzegu .....	98
Tabela.9.	Misja i cele rozwojowe Kołobrzegu .....	100
Tabela 10.	Struktura demograficzna mieszkańców Kołobrzegu w 2018 roku .....	101
Tabela.11	Infrastruktura transportowa Darłowa .....	107
Tabela 12	Cele rozwojowe miasta Darłowo .....	108
Tabela 13.	Infrastruktura transportowa Ustki .....	114
Tabela 14.	Wizja i cele rozwojowe Ustki .....	115
Tabela 15.	Liczba zawinięć jachtów i łodzi sportowych do badanych małych portów morskich w latach 2009-2018 .....	122
Tabela 16.	Liczba pasażerów w latach 2009-2018 w badanych portach morskich (jednostki wędkarskie i jednostki pasażerskie) .....	124
Tabela 17.	Międzynarodowy ruch pasażerów w badanych portach morskich w latach 2009- 2018 .....	125
Tabela 18.	Charakterystyka procesu inwestycyjnego realizowanego w badanych małych portach morskich w zakresie infrastruktury turystyczno-rekreacyjnej w latach 2009-2018 .....	126

Tabela 19. Porównanie podstawowej infrastruktury turystycznej w wybranych gminach nadmorskich Pomorza Środkowego w 2018 roku .....	128
Tabela 20. Istniejące stocznie w małych portach morskich Pomorza Środkowego .....	132
Tabela 21. Wielkość przeładunków w małych portach morskich w latach 2009-2018 (w tys. ton) .....	135
Tabela 22. Liczba statków wpływających do portów morskich w latach 2009-2018 .....	138
Tabela 23. Liczba statków z ładunkiem wpływających do portów morskich w latach 2009-2018 .....	138
Tabela 24. Liczba statków pasażerskich wchodzących do portów morskich w latach 2009-2018 .....	139
Tabela 25. Charakterystyka procesów inwestycyjnych realizowanych w badanych małych portach morskich w zakresie działalności handlowej i transportowej w latach 2009-2018 .....	140
Tabela 26. Liczba jednostek rybackich w portach morskich w latach 2009-2018 ...	143
Tabela 27. Łodzie rybackie według baz rybackich w latach 2009-2018 .....	143
Tabela 28. Flota kutrowa wg portów rejestracji - jednostki pływające w latach 2009-2018 .....	144
Tabela 29. Charakterystyka procesów inwestycyjnych realizowanych w badanych małych portach morskich w zakresie działalności rybackiej w latach 2009-2018 .....	147
Tabela 30. Gminy nadmorskie Pomorza Środkowego według typu gmin .....	153
Tabela 31. Stymulanty .....	155
Tabela 32. Destymulanty .....	155
Tabela 33. Zmienne wybrane jako cechy charakterystyczne .....	159
Tabela 34. BMR, TMR oraz ranking gmin w 2009 roku .....	166
Tabela 35. BMR, TMR oraz ranking gmin w 2018 roku .....	167
Tabela 36. Zmiany rankingu 2018 roku według BMR w porównaniu z rokiem 2009 .....	168

Tabela 37. Zmiany rankingu 2018 roku według TMR w porównaniu z rokiem 2009 .....	168
Tabela 38. Zmienne opisujące funkcje portowe .....	172
Tabela 39. Wyniki oszacowania modelu zależności konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w bieżącym roku .....	174
Tabela 40. Wyniki oszacowania modelu zależności konkurencyjności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku .....	174
Tabela 41. Obliczenie standaryzowanych współczynników regresji .....	176
Tabela 42. Obliczenie utraconych poprzez usunięcie zmiennych wartości współczynnika determinacji .....	177
Tabela 43. Wyniki oszacowania zależności przyrostu naturalnego na 1000 ludności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku .....	178
Tabela 44. Wyniki oszacowania zależności salda migracji na 1000 ludności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku .....	179
Tabela 45. Wyniki oszacowania zależności liczby mieszkań na 1000 ludności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku.....	180
Tabela 46. Wyniki oszacowania zależności liczby pracujących na 1000 ludności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku .....	181
Tabela 47. Wyniki oszacowania zależności liczby podmiotów na 1000 ludności od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku .....	182
Tabela 48. Wyniki oszacowania zależności lesistości od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku .....	184
Tabela 49. Wyniki oszacowania zależności zatrudnienia od funkcji portowych obserwowanych w poprzednim roku .....	185



## Spis rysunków

Rysunek 1.	Związki między charakterem zasobów i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa .....	20
Rysunek 2.	Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa .....	24
Rysunek 3.	Metody analizy otoczenia konkurencyjnego .....	30
Rysunek 4.	Typy subproduktów terytorialnych .....	43
Rysunek 5.	Porty i przystanie morskie w Polsce .....	50
Rysunek 6.	Plan portu morskiego w Kołobrzegu .....	74
Rysunek 7.	Plan portu morskiego w Darłowie .....	79
Rysunek 8.	Plan portu morskiego w Ustce .....	83
Rysunek 9.	Obszar Pomorza Środkowego .....	87
Rysunek 10.	Powiat kołobrzeski .....	97
Rysunek 11.	Gmina Miejska Kołobrzeg .....	98
Rysunek 12.	Funkcje rozwojowe miasta Kołobrzeg .....	99
Rysunek 13.	Populacja w Gminie Kołobrzeg w latach 2009-2018 .....	101
Rysunek 14.	Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON .....	102
Rysunek 15.	Stopa bezrobocia rejestrowanego w Kołobrzegu na tle województwa zachodniopomorskiego w latach 2009-2018 .....	103
Rysunek 16.	Dochody i wydatki budżetu Gminy Kołobrzeg w latach 2009-2018 .....	104
Rysunek 17.	Powiat sławieński .....	105
Rysunek 18.	Gmina Miasto Darłowo .....	106
Rysunek 19.	Funkcje rozwojowe miasta Darłowo .....	107
Rysunek 20.	Populacja w Gminie Darłowo w latach 2009-2018 .....	109
Rysunek 21.	Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON .....	110
Rysunek 22.	Stopa bezrobocia rejestrowanego w Darłowie na tle województwa zachodniopomorskiego w latach 2009-2018 .....	111

Rysunek 23.	Dochody i wydatki budżetu Gminy Darłowo w latach 2009-2018 .....	111
Rysunek 24.	Powiat słupski .....	112
Rysunek 25.	Funkcje rozwojowe miasta Ustka .....	114
Rysunek 26.	Populacja w Gminie Ustka w latach 2009-2018 .....	116
Rysunek 27.	Stopa bezrobocia rejestrowanego w Ustce na tle województwa pomorskiego w latach 2009-2018 .....	117
Rysunek 28.	Podmioty gospodarki narodowej w rejestrze REGON .....	118
Rysunek 29.	Dochody i wydatki budżetu Gminy Ustka w latach 2009-2018 .....	119
Rysunek 30.	Korelacja między zmiennymi .....	158
Rysunek 31.	Ranking gmin nadmorskich w 2018 roku według bezwzorcowej miary rozwoju (BMR) .....	163
Rysunek 32.	Ranking gmin nadmorskich w 2018 roku według metody wzorca rozwoju (TMR) .....	163
Rysunek 33.	Atrakcyjność gmin według miary bezwzorcowej oraz z wykorzystaniem wzorca (2009) .....	164
Rysunek 34.	Atrakcyjność gmin według miary bezwzorcowej oraz z wykorzystaniem wzorca (2018) .....	165
Rysunek 35.	Zmiana konkurencyjności klastrów gmin .....	170
Rysunek 36.	Zależności między funkcjami portowymi a składowymi konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego .....	186

## Streszczenie

Od zarania dziejów konkurencja jest zjawiskiem występującym we wszystkich dziedzinach działania ludzi i społeczeństw. Obecnie pojęcie konkurencyjności ma szerszy wymiar niż początkowo, bowiem dotyczy nie tylko organizacji, ale rozciąga się również na większe organizmy społeczno-gospodarcze, jakimi są kraje, regiony, miasta i gminy.

Porty morskie stały się na przestrzeni wieków naturalnym połączeniem morza z lądem. Tam, gdzie istnieją porty wyposażone w nabrzeża, miejscowości są większe i najczęściej rozwinęły się w struktury miejskie. Niezależnie od wielkości i znaczenia danego portu, jest on zawsze istotnym składnikiem potencjału rozwojowego.

Głównym celem niniejszej rozprawy było zidentyfikowanie kluczowych funkcji portów, które pozytywnie wpływają na konkurencyjność gmin nadmorskich Pomorza Środkowego. Realizacja celu badawczego pracy składała się z dwóch etapów, które obejmowały dokonanie oceny konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego w latach 2009-2018 oraz zidentyfikowanie wpływu funkcji portowych na konkurencyjność i składowe konkurencyjności gmin. Wśród funkcji portowych poddanych analizie znalazły się funkcja turystyczno-rekreacyjna, funkcja zaplecza rybołówstwa bałtyckiego oraz funkcja handlowa i transportowa. Z kolei do oceny konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego zastosowano zmienne charakteryzujące aspekty społeczne, gospodarcze i walory przyrodnicze.

Analiza uzyskanych wyników potwierdza istnienie istotnych zależności zarówno o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym, występujących pomiędzy funkcjami gospodarczymi małych portów morskich a konkurencyjnością gmin nadmorskich.

Funkcja turystyczno-rekreacyjna jest obecnie podstawową i perspektywiczną funkcją gospodarczą małych portów morskich. Co więcej, w największym stopniu przyczynia się do wzrostu konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego. Zgodnie z zastosowanymi metodami porównania wpływu zmiennych, stwierdzono, iż wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej na konkurencyjność gmin nadmorskich Pomorza Środkowego jest większy w stosunku do innych funkcji, jak na przykład funkcji obsługi rybołówstwa bałtyckiego:

- według porównania standaryzowanych współczynników regresji - o 28,5%,
- według porównania dodawanych przez zmienne wartości  $R^2$  - o 64,6%.

Przeprowadzone badania potwierdziły także istotny oraz pozytywny wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej na poszczególne składowe konkurencyjności gmin

obejmujące aspekty społeczne i gospodarcze, do których należą saldo migracji na 1000 ludności, liczba mieszkań na 1000 ludności, liczba pracujących na 1000 ludności oraz zatrudnienie. Ponadto, udało się także częściowo potwierdzić pozytywny wpływ funkcji turystyczno-rekreacyjnej na liczbę podmiotów na 1000 mieszkańców.

Dominujący udział w gospodarce małych portów morskich Pomorza Środkowego ma funkcja turystyczno-rekreacyjna, a następnie funkcja zaplecza rybołówstwa bałtyckiego. Rybołówstwo jest najstarszą dziedziną gospodarki morskiej, która przez dziesięciolecia była podstawową działalnością gospodarczą małych portów morskich. Niestety w skutek zmniejszających się zasobów ryb oraz kwot połowowych, a także konkurencji ze strony importu, funkcja obsługi rybołówstwa zaczęła ulegać regresowi. Niemniej jednak przeprowadzone badania potwierdziły istotny i zarazem pozytywny wpływ funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego na składowe konkurencyjności obejmujące aspekty społeczne i walory przyrodnicze, do których należą: przyrost naturalny na 1000 ludności, saldo migracji na 1000 ludności oraz lesistość. Ponadto, badania częściowo potwierdziły pozytywny wpływ funkcji zaplecza rybołówstwa bałtyckiego na aspekt gospodarczy obejmujący liczbę pracujących na 1000 ludności i zatrudnienie.

Wskutek zmiany profilu działalności portów funkcja handlowa i funkcja transportowa ustępują funkcji turystyczno-rekreacyjnej. Co więcej, wyniki analizy potwierdziły, że funkcje handlowa i transportowa nie występują wśród istotnych czynników konkurencyjności gmin nadmorskich Pomorza Środkowego. Niemniej jednak funkcje te pozostają znaczącymi czynnikami aktywizacji gospodarczej gmin nadmorskich. Wynika to z faktu, iż wraz z rozwojem funkcji handlowej i transportowej wzrasta liczba podmiotów gospodarczych. Co więcej, oddziaływanie funkcji handlowej i transportowej uzależnione jest od powiązań między gospodarującymi podmiotami.

Niniejsza rozprawa stanowi wkład do badań nad rozwojem ekonomicznym, wynikającym z budowania konkurencyjności regionów. Przeprowadzone analizy pozwoliły na dokonanie obserwacji faktycznego znaczenia małych portów morskich, opartych na zasobach wewnętrznych i strategiach władz lokalnych, dla konkurencyjności gmin Pomorza Środkowego.

Wydaje się, że omawiane w dysertacji zagadnienia są ciągle ważne i aktualne, zaś uzyskane wyniki mogą stanowić wkład w rozwój wiedzy o gospodarce na poziomie lokalnym oraz konkurencyjności gmin i regionów.

## Summary

Since the dawn of history, competition has been a phenomenon that occurs in all areas of human and social activity. Currently, the competitiveness has a broader dimension than initially, because it applies not only to organizations, but also extends to larger socio-economic organisms, such as countries, regions, cities and communes.

Seaports have become a natural connection between sea and land over the centuries. Where there are harbors equipped with wharves, localities are larger and have most often developed urban structures.

The main purpose of this dissertation was to identify key port functions that positively affect the competitiveness of coastal communes in Central Pomerania. The implementation of the research goal of the work consisted of two stages, which included assessing the competitiveness of coastal communes of Central Pomerania in 2009-2018 and identifying the impact of port functions on the competitiveness and components of the communes' competitiveness. Analyzed port functions included the tourist and recreational function, the function of the Baltic fishing base, as well as the trade and transport functions. Variables characterizing social, economic and natural aspects were used to evaluate the competitiveness of coastal communes in Central Pomerania.

The results of the analysis confirm the existence of significant relations, both positive and negative, between the economic functions of small seaports and the competitiveness of coastal communes.

The tourist and recreational function is now the basic and long-term economic function of small seaports. What is more, it contributes to the greatest extent to the competitiveness of coastal communes in Central Pomerania. The impact of the tourist and recreational function on the competitiveness of coastal communes in Central Pomerania is greater in relation to other functions, such as the function of the Baltic fishing base:

- according to the comparison of standardized regression coefficients - by 28.5%,
- according to the comparison added by variable values of  $R^2$  - by 64.6%.

The conducted research also confirmed the significant and positive impact of the tourist and recreational function on the components of the competitiveness of communes, including social and economic aspects, such as the migration balance per 1,000 population, the number of apartments per 1,000 population, the number of employees per 1,000 population and employment. Moreover, the positive influence of the tourist and

recreational function on the number of entities per 1000 inhabitants was partially confirmed.

The dominant share in the economy of small seaports in Central Pomerania has the tourist and recreational function, and then the function of the Baltic fishing base. Fishing is the oldest area of the maritime economy which has been the main economic activity of small seaports for decades. Unfortunately, as a result of declining fish stocks and fishing quotas, as well as competition from imports, the fishery service function began to regress. Nevertheless, the research confirmed the significant and positive influence of the Baltic fishery function on the components of competitiveness, including social aspects and natural values, such as: birth rate per 1,000 population, net migration per 1,000 population and forest cover. Moreover, the research partially confirmed the positive influence of the Baltic fishery function on the economic aspect, such as number of people employed per 1000 population and employment.

As a result of the change in the activity profile of ports, the trade and transport functions are losing the tourist and recreational function. Moreover, the results of the analysis confirmed that the trade and transport functions are not among the significant factors of competitiveness of coastal communes in Central Pomerania. Nevertheless, these functions remain significant factors in the economic activation of coastal communes. This is due to the fact that with the development of the trade and transport functions, the number of economic entities increases. Moreover, the impact of the trade and transport functions depend on the relationships between the economic entities.

This dissertation is a contribution to research on economic development resulting from building the competitiveness of regions. The conducted research allowed the observation of the actual importance of small seaports, based on internal resources and strategies of local authorities, for the competitiveness of Central Pomeranian communes.

It seems that the issues discussed in the dissertation are still important and up-to-date. Moreover, the obtained results may contribute to the development of knowledge about the economy at the local level and the competitiveness of municipalities and regions.