

KATARZYNA RUPIK

Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach

**TRADYCYJNE BRANŻE
A MOŻLIWOŚCI ROZWOJU REGIONALNEGO
OPARTEGO NA WIEDZY
WSPÓLPRACA PUBLICZNO-PRYWATNA**

Abstract: Traditional Industries and Regional Knowledge – Based Growth Opportunities. Public-Private Co-operation. The identification of the possible range of the co-operation between public and private entities in order to achieve the stable regional growth of the territories highly dependent on the industries which are perceived as the traditional ones, has been attempted in this paper.

In the knowledge-based economy, where the information asymmetry between customers and suppliers has been decreasing, many companies operating in the traditional industries are made to introduce innovations, not only product ones, but mainly the innovations in business processes management, and relationships with clients and employees management among others. Knowledge-based economy also requires the transparency and trust in the business management. Therefore more and more companies introduce the relationship marketing concept as well as the social strategic marketing concept.

The local territorial authorities may and should benefit this tendency in business management and use those pro-social business behaviors within private-public partnerships for regional growth. In the paper the analysis of prospective partnership in Silesia and Malopolska and its public benefits is attempted in the context of the steel industry development. The thesis – maybe controversial one – is assumed that the traditional industries have the similar potential for regional growth as the new technology sectors, provided the institutions responsible for the regional growth are able to apply specific penetration strategy.

Wstęp

Celem nadrzędnym marketingu terytorialnego, koncepcji zarządzania terytoriami o zróżnicowanej skali (np. gmina czy region) jest rozwój danego

terytorium. Warunkiem koniecznym tego rozwoju jest sprawne funkcjonowanie sieci partnerów, reprezentujących podażową stronę wymiany w marketingu terytorialnym. Zarząd danego terytorium powinien projektować strukturę i koordynować funkcjonowanie sieci partnerów złożonych z przedstawicieli podmiotów lokalnych (reprezentanci mieszkańców, przedsiębiorcy, stowarzyszenia gospodarcze itd.), które w marketingu terytorialnym występują niejako w podwójnej roli: zgłaszających popyt na określone subprodukty terytorialne oraz kreujących ofertę podażową (czy raczej współkreujących tę ofertę w ramach sieci partnerów). W zarządzaniu miejscami bardzo wyraźnie zaznacza się bowiem zjawisko współtworzenia wartości, zidentyfikowane w badaniach realizowanych w marketingu usług¹. Wyzwaniem dla zarządzających rozwojem miejsc jest „skonfigurowanie” takiego modelu partnerstwa, które przyczyni się do osiągania korzyści przez społeczeństwo danego terytorium² i które ze względu na długookresowy charakter pozostanie „odporne” na negatywne efekty kadencyjności w administracji publicznej.

W opracowaniu rozpatruje się problem współpracy partnerów w marketingu terytorialnym na przykładzie regionów, które ze względu na historyczne uwarunkowania w dużej mierze uzależnione są od branż postrzeganych jako tradycyjne (nierzadko schyłkowe). Stawia się tezę, że istnieje znaczny potencjał dla rozwoju regionalnego, tkwiący w potencjalnym partnerstwie publiczno-prywatnym władz oraz tych tradycyjnych sektorów przemysłowych (na przykładzie sektora hutniczego na Górnym Śląsku i w Małopolsce). Czynnikiem sprzyjającym takiej współpracy jest rosnące znaczenie marketingu społecznego i wspierania rozwoju lokalnych społeczności w strategiach wizerunkowych przedsiębiorstw. Kwestią otwartą pozostaje formuła takiej współpracy oraz jej zakresy, tak aby przyczyniała się do rozwoju regionu (przez wsparcie kapitałowe dla inicjatyw, inwestycji w nim podejmowanych), ale także umożliwiała osiągnięcie satysfakcjonujących korzyści przez partnerów prywatnych.

¹ Autorami koncepcji współtworzenia wartości są Prahalad, Raaswamy (2005).

² Jednym z mierników pozwalających mierzyć poziom korzyści społeczeństwa jest tzw. wskaźnik korzyści (*Value for Money – VFM*), będący różnicą ceny i sumy korzyści, jakie z danej inwestycji osiągnie społeczeństwo. VFM jest brany pod uwagę szczególnie przy wyborze sposobu realizacji inwestycji z uwzględnieniem partnerstwa publiczno-prywatnego (Por. *7 mi-tów i 3 prawdy...* (2006, s. 43).

1. Proces marketingu terytorialnego a zmiany w funkcjonowaniu potencjalnych biznesowych partnerów lokalnych

Zarządzanie partnerstwem na potrzeby rozwoju danego terytorium wymaga umiejętności w zakresie zarządzania procesem marketingu terytorialnego, przebiegającego zarówno na poziomie strategicznym, jak i taktyczno-operacyjnym (podobnie, jak proces zarządzania marketingowego w ogóle, zgodnie z paradygmatem marketingu strategicznego³). Proces marketingu terytorialnego przebiega w trzech etapach:

- analiza lokalnego systemu oraz jego pozycjonowanie w odpowiednim środowisku konkurencyjnym i kooperatywnym, przy wykorzystaniu perspektywy dynamicznej, która oznacza zrozumienie ścieżki zależności oraz ścieżek alternatywnych dostępnych dla lokalnego systemu;
- zdefiniowanie procesów oraz ścieżek migracji dla lepszego rozwoju systemu lokalnego, które zaktywizują środki finansowe na wykorzystanie lokalnych zasobów i głównych atutów;
- zaprojektowanie działań marketingowych⁴.

W opinii autorki prezentowanej pracy, dobór partnerów do sieci i zarządzanie odpowiednio skonfigurowaną siecią mieszczą się w drugim etapie procesu marketingu terytorialnego. Sekwencja działań dla procesu marketingu terytorialnego, jak podają Zucchella i Denicolai opisujący model DMP, reprezentuje dynamiczne podejście do lokalnej polityki rozwoju. Początkiem jest pozycjonowanie strategiczne, będące statycznym wymiarem lokalnej gospodarki. Następnie połączenie go z procesami społecznymi i zarządczymi, które są wymiarem dynamicznym lokalnej gospodarki, prowadzi do zdefiniowania kilku kolejnych kroków, spójnych ze ścieżką dostępną, która wyznacza opcje strategiczne i organizacyjne dla lokalnej gospodarki. Kroki te prowadzą do lepszego dźwigni finansowej przedsiębiorstw i zasobów lokalnych oraz do nowego, pożądanego pozycjonowania strategicznego (docelowego miejsca systemu lokalnego). Opisany proces to ścieżka migracji, zaprojektowany z uwzględnieniem priorytetów terytorium, określonych w wyniku analizy lokalnej gospodarki. Pierwsze działania twórców polityki rozwoju lokalnego mają na celu zmniejszenie barier organizacyjnych lub zwiększenie zdolności absorpcyjnej. Pośred-

³ O paradygmatkach marketingu pisze Żabiński (2000, s. 19 i nast.).

⁴ Zucchella, Denicolai (2005, s. 43).

nie kroki mogą dotyczyć polityki wspierania współpracy między lokalnymi instytucjami. Ostatnie kroki na ścieżce migracji próbują utworzyć unikatową i niepowtarzalną przewagę konkurencyjną, powstającą z kombinacji zdolności lokalnych instytucji i lokalnych zasobów, zintegrowanych, w razie konieczności, z zewnętrznymi zasobami komplementarnymi oraz wiedzą⁵.

Rosnący potencjał dla partnerstwa efektywnego w osiąganiu rozwoju terytorium, także w Polsce, wydaje się tkwić m.in. w obserwowanych współcześnie zachowaniach rynkowych przedsiębiorstw (potencjalnych podmiotów biznesowych partnerstwa lokalnego). W dobie gospodarki opartej na wiedzy upowszechnia się komunikacja internetowa umożliwiająca swobodę wymiany opinii oraz łatwość dostępu do informacji, co wpływa na ograniczenie asymetrii informacyjnej między sprzedawcami a nabywcami, wzmacniając pozycję nabywcy na rynku⁶. W efekcie, im bardziej przedsiębiorstwa promują wartość swoich marek, tym silniejszy nacisk muszą kłaść na etykę i transparentność swojej działalności, ponieważ ewentualne problemy w tym zakresie, o których informacja szybko dociera do nabywców, mogą skutkować utratą klientów⁷. Jednocześnie występuje zmniejszanie się podatności konsumentów na działania promocyjne dostawców, co jest efektem nadmiernej ilości docierających do konsumentów przekazów promocyjnych oraz zwiększającej się świadomości marketingowej konsumentów⁸. Z powyższych względów, wiele przedsiębiorstw, także tych, które działają na rynkach B2B w branżach uznawanych za tradycyjne, zmuszonych jest wprowadzać innowacje, nie tylko produktowe, ale, przede wszystkim, innowacje w zakresie zarządzania procesami biznesowymi, w tym zarządzania relacjami z klientem i pracownikami. Gospodarka oparta na wiedzy narzuca potrzebę transparentności funkcjonowania przedsiębiorstw oraz zarządzania wiedzą w warunkach zaufania między partnerami. Dlatego coraz częściej w działalności przedsiębiorstw zauważa się symptomy marketingu relacyjnego, a także społecznego marketingu strategicznego. Wzrost społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest w wielu przypadkach sposobem na budowanie przez nie lojalności klientów, przez nowe pozycjonowanie w umysłach nabywców, oparte na wartościach społecznych.

⁵ Tamże, s. 46-47.

⁶ Kramer (2003, s. 17).

⁷ *Leaders...* (2001, s. 9).

⁸ Sformułowano nawet termin „cyniczny konsument” (*cynical consumer*), który w sposób cyniczny odnosi się do marketingu i w niewielkim stopniu reaguje na bodźce mające zachęcić go do zakupu, por. Bond, Kirshenbaum (1997).

2. Współpraca publiczno-prywatna. Wybrane formuły i przykłady

Podmioty publiczne mogą i powinny wykorzystywać prospołeczny trend w działalności przedsiębiorstw na potrzeby rozwoju regionu w ramach tworzonych sieci partnerów lokalnych. Konieczny jest jednak aktywny, przedsiębiorczy model kreowania partnerstwa przez podmioty publiczne, nawiązujący do modelu bostońskiego. Boston, jako jedno z pierwszych miast amerykańskich swoją strategię rewitalizacji wdrażaną od lat 50. XX w., oparł na partnerstwie między podmiotami publicznymi i prywatnymi. Do pionierów partnerskich inicjatyw należały także inne miasta, takie jak: Baltimore, Pittsburgh i Atlanta. Jednak w przeciwieństwie do większości przykładów partnerstwa w rozwoju miast w USA, w którym stroną inicjującą byli partnerzy prywatni, w Bostonie za całokształt działalności związanej z inicjowaniem i organizowaniem tego partnerstwa odpowiedzialne były władze miasta⁹.

W ramach takiego przedsiębiorczego modelu partnerstwa publiczno-prywatnego, podmioty publiczne mogą występować jako strona wspierająca działalność lokalnych przedsiębiorstw (podnoszenie konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw, budowanie konkurencyjności przez aktywne pozyskiwanie inwestycji), a także w roli beneficjenta, pozyskującego środki od partnerów biznesowych na rozwój lokalny. Poniżej podejmuje się próbę nakreślenia ram takiej współpracy podmiotów publicznych z podmiotami prywatnymi z sektora tradycyjnego, na potrzeby rozwoju regionu śląskiego i małopolskiego, stawiając tezę, że branże uznawane za tradycyjne, mają porównywalny potencjał dla rozwoju regionu, z branżami związanymi z nowymi technologiami, pod warunkiem stosowania swoistej strategii penetracji przez instytucje odpowiedzialne za rozwój regionalny.

2.1. Potencjał tradycyjnego sektora w rozwoju regionu

Tradycyjne branże, takie jak hutnictwo czy górnictwo, uznawane są za jedną z istotnych przyczyn niskiej konkurencyjności regionu górnośląskiego oraz w mniejszej części małopolskiego. Stopniowe zmiany zachodzące w strukturze gospodarki regionu, odchodzenie od modelu gospodarki opartej na sektorze górniczym i hutniczym w kierunku gospodarki opartej na no-

⁹ Ward (2002, s. 194-196).

woczesnym przemyśle i usługach, powodowało w przeciągu ostatnich 15 lat degradację zurbanizowanych obszarów o przemysłowym charakterze. Wiele przedsiębiorstw przemysłu ciężkiego jest lub było zlokalizowanych w samych centrach miast, co powoduje, że obecnie większość obszarów miejskich woj. śląskiego zawiera w sobie tereny zdegradowane lub z nimi bezpośrednio sąsiaduje. Znaczenie problematyki przekształcania terenów poprzemysłowych wynika z masowości ich występowania, a także z ich lokalizacji w potencjalnie wartościowych miejscach – centrach miast, w pobliżu arterii komunikacyjnych, sąsiedztwie obszarów o dużych walorach przyrodniczo-krajobrazowych. Rewitalizacji wymagają także inne elementy tkanki miejskiej, w złym stanie jest tkanka mieszkaniowa oraz infrastruktura działalności gospodarczej, infrastruktura edukacyjna, kulturalna, społeczna, rekreacyjna, czy turystyczna. Wspomniane problemy są istotną barierą rozwoju, powodującą, że woj. śląskie uznawane jest dość powszechnie za najtrudniejszy obszar problemowy poszerzonej UE¹⁰. Dlatego jednym z priorytetów w *Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Śląskiego na lata 2007–2013* jest zrównoważony rozwój miast i wzrost konkurencyjności przestrzeni miejskiej województwa.

Wydaje się, że jeden ze wspomnianych, tradycyjnych, uciążliwych w swoich skutkach dla regionu przemysł, hutnictwo, może w obecnych warunkach tego sektora, partycypować w procesie rewitalizacji regionu, do którego degradacji przyczynił się w przeszłości. Zmiany kapitałowe, jakie zaszły w sektorze hutniczym oraz utrzymująca się koniunktura na wyroby stalowe w skali świata sprawiły, że sektor ten odnotowuje zyski, realizuje programy modernizacyjne w zakresie produkcji, mające podnieść poziom przetworzenia wyrobów, inwestuje w nowe moce wytwórcze, w rozbudowę centrów serwisowych. Sektor hutnictwa żelaza i stali i powiązany z nim sektor koksochemiczny skoncentrowane są na obszarze Górnego Śląska i Małopolski.

Dzisiejsze hutnictwo w Polsce jest prawie w pełni sprywatyzowane. Największe zmiany własnościowe wystąpiły w 2004 r. Huty pozyskały nowych właścicieli. Efektem jest zdecydowana redukcja kosztów, bardziej skuteczne zarządzanie, lepsze zaopatrzenie i udostępnienie sieci sprzedaży, co wynika z włączenia hut w globalne koncerny¹¹. Rok 2006 był kolejnym okresem wzrostu sprzedaży sektora hutniczego (m.in. w efekcie dynamicznego przyrostu produkcji w polskim budownictwie) oraz osiągniętych w sektorze

¹⁰ *Regionalny Program...* s. 56-57.

¹¹ Dudala (2006).

zysków. Przedsiębiorstwa należące do sektora znajdują się w czołówce europejskich liderów w kreowaniu wartości. Grupa Stalprodukt (Bochnia, woj. małopolskie) znalazła się wśród 20 polskich firm nominowanych do nagrody *Best of European Business*, przyznawanej przez firmę *Roland Berger Strategy Consultants*. W 2004 r. zysk netto Grupy Stalprodukt wyniósł ok. 69 mln zł, w 2005 r. ok. 81 mln zł, a po trzech kwartałach 2006 r. przekroczył 200 mln zł¹². Tym samym, Grupa Stalprodukt udowodniła, że „wartość można budować nawet w branży tradycyjnej, przez niektórych skazanej na regres, czy wręcz na wymarcie”¹³. Dla zarządzających rozwojem regionu sektor hutniczy może być zatem atrakcyjnym źródłem potencjalnych partnerów biznesowych do projektów mających na celu np. rewitalizację gmin.

2.2. Rozwój terytorium przez wspieranie przedsięwzięć publicznych przez kapitał prywatny

Tendencja wzrostu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wpływa na wykształcanie się atrakcyjnego, potencjalnego rynku zasileń kapitałowych dla podmiotów publicznych. Ten rynek prywatnych zasileń kapitałowych może być traktowany jako rynek komplementarny w stosunku np. do funduszy unijnych. Penetracja tego rynku, koordynowana przez jednostki samorządu terytorialnego lub/i organa administracji rządowej, wymaga aktywnego, przedsiębiorczego podejścia do pozyskiwania środków na przedsięwzięcia służące osiągnięciu korzyści dla interesu lokalnych społeczności.

Zdolność absorpcji funduszy unijnych na rozwój regionów zależy od umiejętności regionów w zdobywaniu środków na współfinansowanie funduszy unijnych. To współfinansowanie (finansowanie unijne jest ograniczone do maksymalnie 75%-85% kosztów kwalifikowanych przedsięwzięcia, w zależności od rodzaju źródła finansowania) może nastąpić przy wykorzystaniu środków pochodzących z budżetów publicznych (zwykle środki te znajdują się w niedoborze) oraz ze środków prywatnych. Jak pokazują przykłady z państw Europy Zachodniej, współpraca publiczno-prywatna w zakresie wykorzystywania środków unijnych jest raczej ograniczona¹⁴. Istnieją jednak pionierskie przykłady pokazujące skuteczność hybrydowych rozwiązań w zakresie finan-

¹² „Manager Magazin” 12/06, s. 12.

¹³ Wypowiedź prezesa Stalprodukt, P. Janeczka dla *Manager Magazin* 12/06, s.12.

¹⁴ Zakres i natężenie tej współpracy zidentyfikowano [w:] *Rozwój partnerstwa...* (2004, s. 23 i nast.).

sowania przedsięwzięć publicznych środkami unijnymi i prywatnymi. Jednym z takich przykładów jest przedsięwzięcie Actnow, zrealizowane w Wielkiej Brytanii (*Access for Cornwall through Telecommunications to New Opportunities Worldwide* – dostęp Kornwalii do nowych możliwości na całym świecie przez telekomunikację). Z całkowitego kosztu w wysokości 20 mln euro, 8,4 mln euro pochodziło z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, a 4,8 mln przekazała firma British Telecom (dominujący operator telekomunikacyjny w Wielkiej Brytanii). Actnow jest przykładem najlepszych rozwiązań w wykorzystaniu partnerstwa publiczno-prywatnego w użyciu unijnych funduszy strukturalnych w rozwoju nowych technologii i rewitalizacji regionu¹⁵. Współpraca podmiotów publicznych z podmiotami prywatnymi w celu rozwoju terytorium, jest więc dużym wyzwaniem, także w warunkach polskich (w Polsce nie odnotowano jeszcze przykładu współpracy publiczno-prywatnej w ramach absorpcji środków unijnych). Wymaga ona opracowania strategii penetracji rynku prywatnych zasileń kapitałowych przez podmioty publiczne i wypracowania odpowiednich standardów tej współpracy. Strategia obejmuje m.in. zdefiniowanie celów-przedsięwzięć, zidentyfikowanie potencjalnych partnerów prywatnych oraz zaprojektowanie działań służących pozyskaniu wyselekcjonowanych partnerów do współpracy.

Przedsiębiorstwa w sektorze hutniczym w regionie górnośląskim i małopolskim, stanowią jeden z wielu potencjalnych rynków zasileń w kapitał, które, jak pokazuje przykład Grupy Mittal, są zainteresowane uczestnictwem w rozwoju lokalnym i regionalnym. Grupa Mittal Steel (obecnie, po fuzji, Arcelor Mittal), która deklaruje, że jednym z najważniejszych elementów filozofii firmy jest wspieranie regionów i społeczności, w których działają zakłady grupy, kreuje swój pozytywny wizerunek opierając go na wartościach społecznych. Spółki grupy na całym świecie wspierają działania lokalne w zakresie inicjatyw kulturalnych, edukacyjnych i sportowych. W 2003 r. Mittal Steel wydał 6 mln USD na wsparcie regionów na całym świecie. Realizując filozofię wspierania regionów i społeczności lokalnych Mittal Steel Poland w 2004 r. przekazał czterem miastom, w których działają jego zakłady (Kraków, Dąbrowa Górnicza, Sosnowiec i Świętochłowice) wsparcie w kwocie 400 tys. zł, m.in. na poniższe przedsięwzięcia:

- w Krakowie – Festiwal Sacrum – Profanum, II Festiwal Pierogowy, mający na celu promocję walorów kuchni staropolskiej wśród przybywających do Krakowa turystów, Wianki, Święto Chleba, Jarmark Świętojański;

¹⁵ Tamże, s. 27.

- w Sosnowcu – organizacja XVII Międzynarodowego Studenckiego Festiwalu Folklorystycznego i Pucharu Polski w Hokeju na Lodzie;
- w Świętochłowicach – dwa filmy promocyjne o mieście, z których jeden jest adresowany do inwestorów zewnętrznych, a drugi ukazuje historię i atrakcje miasta; wydanie biuletynu miejskiego, informującego o bieżących problemach, ofertach i wydarzeniach w Świętochłowicach;
- pikniki rodzinne w szczególności dla dzieci z Dąbrowy Górniczej, imprezy plenerowe, pikniki sportowo-rekreacyjne, gry i zabawy na wolnym powietrzu, konkursy i pokazy promocyjne, okazjonalne, organizowane za pośrednictwem Wydziału Promocji, Kultury i Kultury Fizycznej oraz stowarzyszeń i organizacji pozarządowych.

Strategia penetracji rynku prywatnych zasileń kapitałowych przez jednostki lokalne i regionalne, na potrzeby rozwoju danego terytorium, oprócz aktywnego, przedsiębiorczego podejścia podmiotów publicznych, wymaga także określonych kompetencji prawno-administracyjnych, szczególnie, jeśli ta strategia penetracji skutkuje współpracą między podmiotami publicznymi i prywatnymi, opartą na formule partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). PPP jest formą współpracy między podmiotami sprawującymi władztwo publiczne i podmiotami prywatnymi, przeważnie przedsiębiorstwami, które przy realizacji większych przedsięwzięć mogą tworzyć konsorcja pozyskujące, w razie potrzeby, kapitał głównie w sektorze bankowym. Poszczególne warianty oparte na koncepcji PPP są środkami (narzędziami) władz publicznych, za pomocą których mogą się one wywiązać ze spoczywających na nich (ze względu na prawo oraz zobowiązania polityczne) obowiązków wobec społeczeństwa.

W Unii Europejskiej, w tym także i w Polsce, projekty realizowane w ramach PPP dotyczą przede wszystkim infrastruktury na konkretnych terytoriach, rozumianej szeroko: infrastruktura transportowa, szkoły, szpitale, ośrodki rekreacyjno-sportowe i kulturalne oraz infrastruktura wspierająca ochronę środowiska. Niemniej jednak *termin PPP* nie jest zdefiniowany na poziomie UE i nie zamyka możliwości upowszechniania tej formy partnerstwa na inne przedsięwzięcia. *Termin partnerstwo publiczno-prywatne (PPP)* ogólnie odnosi się do form współpracy między organami/władzami publicznymi a światem biznesu, którego celem jest zapewnienie finansowania, konstrukcji, odnawiania, zarządzania i utrzymania infrastruktury lub świadczonej usługi. PPP charakteryzują następujące cechy:

- Względnie długie trwanie zależności angażującej współpracę między partnerem publicznym i partnerem prywatnym w różnych aspektach planowanego projektu.

- Metoda finansowania projektu, częściowo przez sektor prywatny, czasem przez złożone porozumienia między różnymi uczestnikami. Jednak do funduszy prywatnych mogą być dodane fundusze publiczne, w niektórych przypadkach nawet znaczne.
- Istotna rola podmiotu gospodarczego, który uczestniczy w różnych etapach projektu (projektowanie, kończenie prac, wdrażanie, finansowanie). Partner publiczny skupia się głównie na określeniu celów, które muszą być osiągnięte z punktu widzenia interesu publicznego, na jakości świadczonych usług i polityce cenowej; jest odpowiedzialny również za nadzorowanie dostosowywania się partnera prywatnego do tych celów.
- Rozłożenie ryzyka między partnera publicznego i partnera prywatnego, na którego przenoszone są ryzyka zazwyczaj podejmowane przez sektor publiczny. Jednak PPP nie oznacza koniecznie, że partner prywatny podejmuje całe ryzyko, ani nawet większy udział ryzyka związanego z projektem. Dokładne rozłożenie ryzyka określane jest w każdym konkretnym przypadku, zgodnie ze zdolnością każdej ze stron do oceny, kontroli i radzenia sobie z tym ryzykiem¹⁶.

Według definicji Europejskiego Banku Inwestycyjnego, termin PPP jest używany do opisanego szerokiego zakresu relacji między sektorem prywatnym a organizacjami publicznymi: od luźnych, nieformalnych strategicznych partnerstw, do umów DBFO (Projektowanie-Budowa-Finansowanie-Eksploatacja) i formalnych spółek *joint-venture*¹⁷.

Podstawy prawne PPP w Polsce, wyznaczające zasady i tryb współpracy podmiotu publicznego i partnera prywatnego w ramach partnerstwa, wprowadziła *Ustawa z 28 lipca 2005 r. o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym* (Dz.U. nr 169, poz. 1420). W rozumieniu ustawy, PPP to oparta na umowie o partnerstwie publiczno-prywatnym współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, służąca realizacji zadania publicznego. *Ustawa* wyznacza bardzo szerokie ramy dla przedmiotu współpracy w ramach PPP, obejmując w zasadzie wszystkie rodzaje subproduktów terytorialnych. Do przedsięwzięć, które mogą być realizowane w formie PPP zalicza się następujące działania:

¹⁶ Zielona Księga..., s. 7. (oryginalny dokument: *Green paper on public-private partnerships and community law on public contracts and concessions*, Bruksela, 30.04.2004).

¹⁷ Europejski Bank Inwestycyjny, *Rola EBI w Partnerstwach Publiczno-Prywatnych* (cyt. za 7 mitów i 3 prawdy, 2006, s. 9).

- zaprojektowanie lub realizacja inwestycji w wykonaniu zadania publicznego;
- świadczenie usług publicznych przez więcej niż 3 lata, jeżeli obejmuje eksploatację, utrzymanie lub zarządzanie niezbędnym do tego składnikiem majątkowym;
- działanie na rzecz rozwoju gospodarczego i społecznego, w tym rewitalizacji albo zagospodarowania miasta lub jego części albo innego obszaru, przeprowadzone na podstawie projektu przedłożonego przez podmiot publiczny lub połączone z jego zaprojektowaniem przez partnera prywatnego, jeżeli wynagrodzenie partnera prywatnego nie będzie mieć formy zapłaty sumy pieniężnej przez podmiot publiczny;
- przedsięwzięcie pilotażowe, promocyjne, naukowe, edukacyjne lub kulturalne, wspomagające realizację zadań publicznych, jeśli wynagrodzenie partnera prywatnego będzie pochodziło w przeważającej części ze źródeł innych niż środki podmiotu publicznego.

Ustawa precyzuje także korzyści, jakie w wyniku współpracy na bazie umów PPP mogą odnosić strony tego partnerstwa. Korzyścią dla interesu publicznego jest oszczędność w wydatkach tego podmiotu, podniesienie standardu świadczonych usług lub obniżenie uciążliwości dla otoczenia. Istotne jest przy tym zwymiarowanie tych korzyści, ponieważ partnerstwo publiczno-prywatne może być sposobem realizacji przedsięwzięcia tylko wtedy, gdy przynosi to większe korzyści dla interesu publicznego niż korzyści wynikające z innych, alternatywnych sposobów realizacji tego przedsięwzięcia. Natomiast po stronie korzyści dla partnera prywatnego, *Ustawa* wymienia prawo tego partnera do pobierania pożytków lub uzyskiwania innych korzyści z przedsięwzięcia lub zapłatę sumy pieniężnej przez podmiot publiczny.

W partnerstwie publiczno-prywatnym w Polsce, beneficjentem po stronie podmiotu publicznego mogą być różne instytucje, kształtujące syntetyczny produkt terytorialny, takie jak organa administracji rządowej, jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki, fundusze celowe, państwowe szkoły wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej, państwowe lub samorządowe instytucje kultury, Polska Akademia Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne, państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych, z wyjątkiem przedsiębiorstw, banków i spółek handlowych.

2.3. Rozwój terytorium przez wspieranie konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw przez podmioty publiczne

Jak stwierdzono, podmioty publiczne mogą występować w modelu partnerstwa publiczno-prywatnego jako strona wspierająca podnoszenie konkurencyjności lokalnych przedsiębiorców czy całych sektorów przez pozytywne oddziaływanie na potencjał eksportowy podmiotów prywatnych oraz możliwości konkurowania z ewentualnym importem, np. przez wsparcie inwestycji. W literaturze przedmiotu wymienia się 10 ról, w jakich podmioty publiczne mogą występować wspierając potencjał eksportowy terytorium:

- Informator
- Broker
- Ekspedytor
- Doradca
- Gwarant/kredytodawca
- Gospodarz
- Selekcjoner
- Promotor
- Inicjator udogodnień infrastrukturalnych
- Inicjator innowacji i nowych technologii¹⁸.

Jednym z celów wspierania konkurencyjności lokalnych przedsiębiorstw może być kreowanie tzw. *hot export spots* (zarówno w skali regionów, jak i niewielkich terytoriów). Przykładem *hot export spot* jest szwedzkie miasto Södertälje, w którym mieszka 83 tys. osób, a w którym zlokalizowana jest Scania, lider światowego rynku ciężarówek¹⁹. W przypadku sektora hutniczego w regionie śląskim i małopolskim raczej trudno jest mówić o możliwościach budowania *hot export spots*, jednak już sektor koksowniczy (ściśle powiązany z hutnictwem żelaza i stali) mógłby dawać takie szanse. W krajowym sektorze koksochemicznym funkcjonuje 7 podmiotów, w tym 6 na Górnym Śląsku i w Małopolsce. W wolumenie produkcji tego sektora, wynoszącym ok. 10 mln ton koksu rocznie, aż 50% kierowanych jest na rynki zagraniczne. Polska (w szczególności region śląski i małopolski) jest czołowym dostawcą koksu na świecie i staje się strategicznym jego dostawcą do hut krajów UE, szczególnie Niemiec²⁰.

¹⁸ Szczegółowa charakterystyka poszczególnych ról i przykłady por.: Kotler *et al.* (1999), s. 247-252.

¹⁹ Tamże, s. 246.

²⁰ *Polski Przemysł...* (2006, s. 16-18).

Wśród realizowanych ostatnio projektów wsparcia lokalnej konkurencyjności znajduje się przedsięwzięcie Expo Silesia, w którym władze woj. śląskiego wspierają prywatną firmę Kolporter Expo (należącą do Kolporter SA) w realizacji inwestycji (m.in. wnioski o dofinansowanie związane z infrastrukturą wokół targów będą wpisane do *Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013*). Targi mają być zlokalizowane w Sosnowcu, w którym pozytywnie oceniono klimat inwestycyjny (przychylność władz i ulgi podatkowe). W realizację inwestycji, mającą konkurować z Targami Kieleckimi i Poznańskimi, zaangażowani są m.in. przedstawiciele sektora hutniczego, za pośrednictwem zrzeszającej podmioty z tej branży Hutniczej Izby Przemysłowo-Handlowej (HIPH). Ta ostatnia organizacja zajmuje się m.in. promowaniem przemysłu hutniczego, co ma wpływać na zmianę wizerunku tego sektora, a pośrednio na wizerunek regionu, w którym ten sektor jest jedną z dominujących gałęzi przemysłu. Najnowszą inicjatywą HIPH jest Kongres organizowany pod hasłem: „Stal wartością dodaną w życiu ludzi i regionów”, na którym m.in. zostaną przedstawione szanse dla krajowego przemysłu stalowego stwarzane przez Narodową Strategię Ram Odniesienia (prace nad strategią nadzoruje Ministerstwo Rozwoju Regionalnego).

Wśród interesujących projektów realizowanych z udziałem podmiotów publicznych, wspierających rozwój konkurencyjności regionu, można także wymienić m.in. przedsięwzięcie „Akademia TRW”, w którym przy wykorzystaniu środków publicznych i środków z EFS, wspierano doskonalenie kadr w trzech zakładach koncernu TRW w Polsce (Częstochowa, Gliwice, Czechowice). Realizacja projektu w dłuższej perspektywie przełoży się na zwiększenie efektywności zarządzania w przedsiębiorstwach objętych projektem, co ma wpłynąć na wzrost ich konkurencyjności na rynku²¹. Podobne projekty doskonalące wiedzę i kwalifikacje pracowników byłyby wskazane także w sektorze hutniczym, który na skutek ograniczenia możliwości kształcenia w szkołach średnich, m.in. zawodowych, boryka się obecnie z problemem pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników na regionalnym rynku pracy.

Zakończenie

W opracowaniu zasygnalizowano problematykę modelu współpracy między podmiotami publicznymi i prywatnymi na rzecz rozwoju regionu,

²¹ Źródło: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (<http://www.mrr.gov.pl/Regiony/slaskie/Najciekawsze+projekty/>)

który to model, ze względu na występujące w marketingu terytorialnym zjawisko współtworzenia wartości, charakteryzuje się współzależnością efektów działań podejmowanych przez podmioty publiczne i prywatne. Udział przedsiębiorstw w projektach publicznych przyczynia się do podniesienia jakości szeroko rozumianej infrastruktury terytorium, a więc pośrednio także do poprawy warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Wsparcie potencjału eksportowego sektorów działających na danym terytorium przez władze publiczne powoduje z kolei wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw reprezentujących te sektory i zwiększa szansę na pozyskanie tych przedsiębiorstw do partnerstwa publiczno-prywatnego w rozwoju regionu.

Problematyka współpracy partnerskiej w Polsce poruszana w opracowaniu wymaga, zdaniem autorki, przeprowadzenia pogłębionych badań empirycznych, które dostarczyłyby szerszej wiedzy nt. faktycznego zakresu podejmowanego w Polsce partnerstwa publiczno-prywatnego, jego struktury oraz wymiernych efektów tego partnerstwa w postaci korzyści dla interesu publicznego i rozwoju terytorium. Ponadto, w warunkach polskich dużym wyzwaniem, zarówno dla nauki, jak i praktyki, pozostaje propagowanie hybrydowych rozwiązań w partnerstwie publiczno-prywatnym, angażujących podmioty prywatne także do przedsięwzięć finansowanych ze środków unijnych, w celu podniesienia poziomu absorpcji tych środków na potrzeby rozwoju regionalnego.

Literatura

- Bond J., Kirshenbaum R., *Under the Radar – Talking to Today's Cynical Consumer*. John Wiley & Sons Inc, 1997.
- Dudała R., 2006, *Hutnicze zyski i straty*. „Nowy Przemysł” nr 02. (http://www.wnp.pl/temat/18_2682_2_0_2.html)
- Kotler P., Asplund Ch., Rein I., Haider D., *Marketing Places in Europe: How to Attract Investments, Industries, Residents and Visitors to Cities, Communities, Regions and Nations in Europe*. Financial Times, Prentice Hall, 1999, s. 247-252.
- Kramer J., 2003, *Internet jako nowe środowisko dla marketingu*, [w:] *Internet w marketingu*, A. Bajdak (red.). PWE, Warszawa, s.17.
- Leaders: the Case for Brands – Pro Logo: Brands*. “The Economist”, Vol. 360, 2001, s. 9.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (www.mrr.gov.pl)
- Polski Przemysł Stalowy 2006*, HIPH.
- Prahalad C. K., Raaswamy V., 2005, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*. PWE, Warszawa.

- Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2007–2013*, s. 56-57. *Rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w nowej Europie*. Price Waterhouse Coopers 2004.
- 7 mitów i 3 prawdy o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym*. Price Waterhouse Coopers, 2006
- Ward S.V., 2002, *Selling Places. The Marketing and Promotion of Town and Cities 1850-2000*. E & FN Spon, London, s.194-196.
- Zielona Księga Partnerstw Publiczno-Prywatnych i Prawo Wspólnotowe Kontraktów i Koncesji Publicznych* (www.mgip.gov.pl).
- Zucchella A., Denicolai S., 2005, *Territorial Marketing and Strategic Management for Local Development: which Connections and Contradictions? Some Reflections on Italian experiences*, [w:] *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, H. Szulce, M. Florek (red.). Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.
- Żabiński L. (red.), 2000, *Modele strategii marketingowych. Wybrane ujęcia paradygmatyczne i sektorowe*. Prace naukowe AE, Katowice.