

Arkadiusz Borowiec

Kluczowe czynniki dostępu mikroprzedsiębiorstw do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 47-57

2014

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ARKADIUSZ BOROWIEC

Politechnika Poznańska

KLUCZOWE CZYNNIKI DOSTĘPU MIKROPRZEDSIĘBIORSTW DO RYNKU PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO W POLSCE¹

Streszczenie

W artykule, wykorzystując wyniki badań własnych oraz analizę źródeł literaturowych, podjęto próbę identyfikacji kluczowych czynników dostępu mikroprzedsiębiorstw do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce. W tym celu wykorzystano metodykę myślenia sieciowego stworzoną przez trzech szwajcarskich profesorów P. Gomeza, G. Probstę i H. Ulricha, która jest oparta na teorii systemów. Aby zidentyfikować najważniejsze czynniki, które ułatwiają dostęp do rynków PPP przyjęto punkt widzenia mikroprzedsiębiorców.

Słowa kluczowe: mikroprzedsiębiorstwa, metodyka myślenia sieciowego, partnerstwo publiczno-prywatne

Wprowadzenie

Rynek partnerstwa publiczno-prywatnego to, wbrew tendencjom światowym, jeden z najwolniej rozwijających się obszarów polskiej gospodarki. Stan ten potwierdza liczba umów podpisanych w 2012 roku (9) na podstawie tego instrumentu, na tle wszystkich obowiązujących (31) w Polsce². Świadczy to o wielu barierach, z których najważniejszymi wydają się: psychologiczna, edukacyjna, instytucjonalna oraz prawna³.

W powszechnej opinii projekty partnerstwa publiczno-prywatnego przeznaczone są głównie dla dużych przedsiębiorstw. Argumenty przytaczane przez zwolenników tej tezy dotyczą głównie wartości realizowanych inwestycji, jak i kwot wadium, które należy wpłacić biorąc udział w procedurze przetargowej. W praktyce okazuje się jednak, że stan prawny pozwala na udział w rynku PPP również naj-

¹ Tytuł nawiązuje do problematyki podjętej w ramach konferencji Mikrofirma 2013 wskazującej na kluczowe czynniki dostępu mikroprzedsiębiorstw do rynku zamówień publicznych w Polsce.

² I. Herbst, T. Jagusztyn, P. Szewczyk, Rynek PPP w Polsce – 2012, Wyd. Centrum PPP, Warszawa 2013, s. 1.

³ A. Cenker, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonania zadań publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 186.

mniejszych podmiotom, które są w stanie zapewnić niezbędną infrastrukturę do realizacji zamówienia.

Co więcej, z umów PPP zawartych w Polsce do tej pory, zdecydowana większość⁴ mieści się w przedziale do 1 mln zł lub od 1 do 5 mln zł. Sytuuje to polskie projekty na bardzo odległych miejscach w porównaniu z europejskimi w zakresie ich wartości. Ma to bardzo ścisły związek z tym, że wszystkie realizowane są przez władze szczebla samorządowego. Może to wynikać także z mniej skomplikowanego przedmiotu umowy, jak również łatwiejszego – ze względu na rozmiary projektu – dostępu do finansowania.

Dane dotyczące sektora mikroprzedsiębiorstw w 2013 roku wskazują na dalsze pogorszenie ich kondycji i konieczność szukania instrumentów i strategii zapewniających lepsze warunki gospodarowania tym podmiotom. W badaniu przeprowadzonym przez Fundację Kronenberga wskazano przede wszystkim na postępującą redukcję kosztów zatrudnienia (36% wskazań przedsiębiorców), spadek liczby klientów (27%) oraz spadek obrotów (46%)⁵. Najczęściej wskazywanym działaniem antykryzysowym było natomiast ogólne ograniczanie kosztów (61%).

Na tle tych rozważań warto zastanowić się jakie są najważniejsze czynniki dostępu najmniejszych podmiotów rynkowych do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego i na ile dostęp ten jest możliwy w polskich warunkach gospodarowania. Szukając odpowiedzi na te pytania w artykule posłużono się wynikami badań własnych prowadzonych od 2008 roku, analizami raportów instytucji publicznych na temat PPP oraz wynikami badań prowadzonymi przez innych badaczy. W analizie wykorzystano metodykę myślenia sieciowego trzech szwajcarskich profesorów P. Gomeza, G. Probst oraz H. Ulricha⁶, która oparta jest na teorii systemów. Aby wskazać najważniejsze czynniki, ułatwiające dostęp do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego, przyjęto punkt widzenia mikroprzedsiębiorcy.

Wybór czynników potencjalnie wpływających na udział mikroprzedsiębiorstw w rynku partnerstwa publiczno-prywatnego, jak również siła oddziaływań między nimi ustalony został w grupie specjalistów zajmujących się profesjonalnie procesem udzielania zamówień publicznych⁷ oraz potencjalnie zapoznanych najlepiej z procedurami partnerstwa publiczno-prywatnego. Z punktu widzenia problematyki podjętej w niniejszym artykule, w analizie pominięto aspekt czasu związany z oddziaływaniem czynników w sieci. Aby zawęzić obszar analizy na potrzeby artykułu przyjęto, że liczba czynników w sieci nie przekroczy szesnastu.

⁴ Raport z analizy danych zastanych, PARP, Warszawa 2012, s. 73.

⁵ *Sposoby radzenia sobie z kryzysem w mikrofirmach*, Fundacja Kronenberga, Warszawa 2013.

⁶ K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, s. 104–145.

⁷ Grupę tę liczącą 67 osób stanowili studenci dwóch kierunków studiów podyplomowych Zamówienia publiczne i partnerstwo publiczno-prywatne oraz Zamówienia publiczne.

1. Analiza stanu istniejącego

Przedmiotem zainteresowań analizy systemowej jest badanie i wyjaśnianie ważnych problemów, co pomaga w podejmowaniu decyzji i wyboru określonych wariantów postępowania⁸. Analiza systemowa nadaje się idealnie, aby za jej pomocą dokładnie zdiagnozować powiązania między elementami systemu partnerstwa publiczno-prywatnego oraz dokładnie zdefiniować i zrozumieć terminy związane z rynkiem PPP, wyłaniając jednocześnie kluczowe czynniki wpływające na dostęp do niego mikroprzedsiębiorstw.

Metodyka myślenia sieciowego składa się z sześciu faz wzajemnie ze sobą związanych, do których należą: ustalenie celów i modelowanie sytuacji problemowej, analiza oddziaływań, ujęcie i interpretacja możliwości zmian sytuacji, objaśnienie możliwości kierowania, planowanie strategii i działań, wprowadzenie rozwiązania problemu w życie⁹. W praktyce fazy te nie mają charakteru sekwencyjnego, gdyż rozwiązywanie problemów za pomocą metodyki wymaga wielokrotnego przechodzenia przez nie.

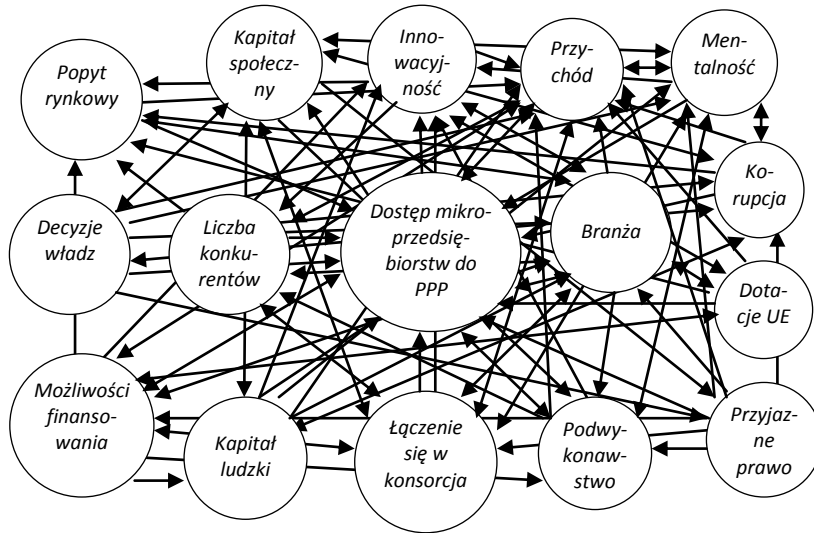
Mając więc jasno sprecyzowany cel należy tworzyć sieć powiązań między czynnikami wpływającymi na problem. Ze względu na problematykę przyjętą w niniejszym artykule zdecydowano, że centrum sieci zawierać będzie czynnik o nazwie Dostęp mikroprzedsiębiorstw do PPP. Po dyskusji w grupie ekspertów przyjęto, że będą z nim związane następujące elementy sieci: mentalność przedsiębiorców, korupcja, dotacje unijne, przyjazne prawo, podwykonawstwo, łączenie się w konsorcja, przychód, innowacyjność, kapitał ludzki, kapitał społeczny, decyzje władz, możliwości finansowania, popyt rynkowy, liczba konkurentów, branża w której działa przedsiębiorstwo. Sieć zależności między wymienionymi czynnikami przedstawiono na rysunku 1.

Po przedstawieniu czynników w sieci powiązań należy przeprowadzić analizę wzajemnych oddziaływań między nimi w dwóch przekrojach: rodzaju oraz intensywności oddziaływania. Występują dwa rodzaje oddziaływań: równokierunkowe i przeciwne. Analiza rodzaju oddziaływania jak również jego intensywności została ponownie przeprowadzona przez 67 ekspertów. Ustalenie intensywności oddziaływania wsparto macierzą intensywności przedstawioną w tabeli 1.

Ustalono, że intensywność określona zostanie w skali czterostopniowej (0–3), gdzie „0” oznacza brak oddziaływania, natomiast „3” – bardzo dużą intensywność oddziaływania.

⁸A. Piekarczyk, K. Zimmewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010, s. 43.

⁹H. Ulrich, G.J.B. Probst, *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1990, s. 114.



Rysunek 1. Sieć zależności wpływających na dostęp mikroprzedsiębiorstw do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

Po wykonaniu macierzy należy stwierdzić, które czynniki w sieci są **aktywne** (czyli bardzo silnie wpływają na inne elementy, same jednak nie podlegają wpływom), **pasywne** (w małym stopniu oddziałują na inne elementy, same jednak podlegają silnym wpływom), **krytyczne** (silnie wpływają na inne elementy, ale równocześnie same podlegają silnym wpływom), a które **leniwe** (słabo oddziałują na inne elementy, ale również same podlegają jedynie słabym wpływom).

Charakter czynników pozwoliła zidentyfikować mapa intensywności, którą przedstawiono na rysunku 2. Ze względu na możliwości wprowadzania zmian w systemie i brak reaktywności, za kluczowe elementy dostępu mikroprzedsiębiorstw do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego należy uznać czynniki aktywne.

Tworząc mapę intensywności, niezwykle ważne jest poprowadzenie granicy podziału między czynnikami. W niniejszej analizie przyjęto, że linie podziału będą przebiegać w miejscach, które powstają w wyniku podzielenia maksymalnej wartości A oraz P przez 2. Uzyskane w ten sposób wartości to A = 10 oraz P = 17.

Z mapy intensywności wynika, że kluczowymi czynnikami dostępu mikroprzedsiębiorstw do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego są: decyzje władz (15), przyjazne prawo (10), dotacje unijne (9), kapitał ludzki (13), korupcja (8), kapitał społeczny (3), mentalność (6), łączenie w konsorcja (12), możliwości finansowania (14) oraz branża (7). Na tym etapie warto określić, które z wymienionych czynników są sterowalne przez właściciela mikrofirmy, a na które nie ma on wpływu. Bez wątplenia do czynników kierowalnych należą: kapitał ludzki, mentalność, łączenie w konsorcja oraz branża. Co prawda ostatni z wymienionych czynników leży na granicy pomiędzy czynnikami aktywnymi i krytycznymi, niemniej jednak ze względu na specyfikę rynku partnerstwa publiczno-prywatnego i swobodę jaką daje

badacze metodyka myślenia sieciowego może on być włączony do czynników aktywnych.

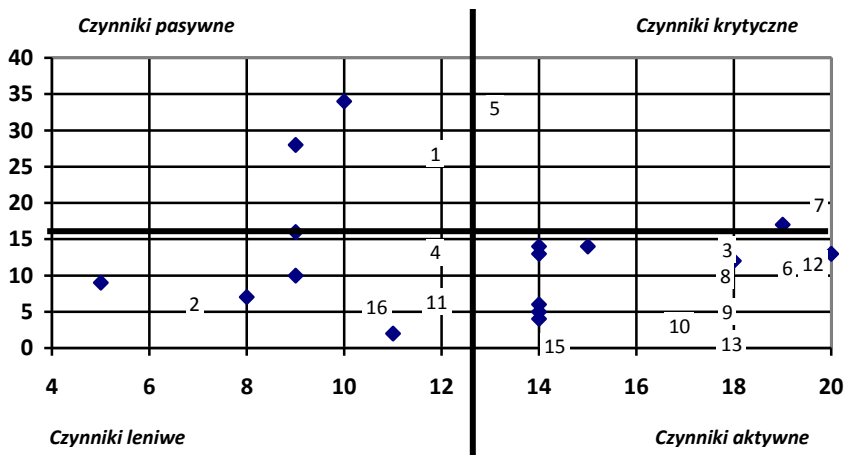
Tabela 1

Macierz wpływów

Lp.	Nazwa czynnika	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	Suma A
1.	Dostęp mikrofirm do PPP	X	0	1	1	3	0	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	9
2.	Popyt rynkowy	1	X	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
3.	Kapitał społeczny	0	0	X	0	0	3	0	3	0	2	2	2	1	0	1	0	14
4.	Innowacyjność	0	1	0	X	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	9
5.	Przychód	3	0	0	0	X	2	0	0	0	0	0	2	0	2	0	1	10
6.	Mentalność	1	0	3	2	2	X	0	3	0	0	2	2	0	0	0	0	15
7.	Branża	3	2	0	3	3	0	X	0	2	0	2	2	0	1	0	1	19
8.	Korupcja	2	1	3	0	3	3	0	X	0	0	0	0	1	0	1	0	14
9.	Dotacje unijne	3	2	0	2	2	0	2	0	X	0	0	0	0	3	0	0	14
10.	Przyjazne prawo	3	0	0	0	1	1	1	3	0	X	1	2	0	2	0	0	14
11.	Podwykonawstwo	2	0	0	2	3	1	0	0	0	0	X	0	0	0	0	1	9
12.	Łączenie w konsorcja	3	0	2	2	3	1	2	0	0	0	0	X	0	3	0	2	18
13.	Kapitał ludzki	2	0	3	2	3	1	1	2	0	0	0	0	X	0	0	0	14
14.	Możliwości finansowania	3	2	0	2	3	0	3	0	2	0	2	1	2	X	0	0	20
15.	Decyzje władz	1	0	1	0	1	2	1	2	0	3	0	0	0	0	X	0	11
16.	Liczba konkurentów	1	1	0	0	2	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	X	8
	Suma P	28	9	13	16	34	14	17	14	6	5	10	12	4	13	2	7	

Źródło: opracowanie własne.

Kapitał ludzki w procedurach partnerstwa publiczno-prywatnego ma fundamentalne znaczenie. Fachowa i dobrze wykształcona kadra daje gwarancję opracowania prawidłowej oferty w postępowaniu przetargowym, które często inicjuje wybór partnera prywatnego. Pozwala także na umiejętne zarządzanie inwestycją lub usługą, minimalizując ryzyko niepowodzenia oraz profesjonalne jej wykonanie. Trzeba bowiem pamiętać, że to właśnie partner prywatny ponosi odpowiedzialność za bieżące administrowanie i zarządzanie, odciążając tym samym urzędników od trudnego i często niebędącego w ich kompetencjach procesu podejmowania decyzji.



Rysunek 2. Mapa intensywności

Źródło: opracowanie własne.

Drugim niezwykle ważnym czynnikiem jest mentalność przedsiębiorcy. Uczestnictwo w procedurach związanych z rynkiem partnerstwa publiczno-prywatnego to przezwyciężenie wielu barier, z których społeczna związana z postawami dużej części społeczeństwa jest jedną z poważniejszych. Sami przedsiębiorcy podkreślają też często, że trudno rozmawia się z urzędnikami, a problemy natury instytucjonalnej skutecznie zniechęcają ich do takiej współpracy¹⁰. Z mentalnością wiążą się też często postawy zachowawcze, przeciwdziałające zmianom w obszarze podnoszenia wykształcenia.

W procedurach partnerstwa publiczno-prywatnego niezwykle cenną umiejętnością może się okazać łączenie w konsorcja, co sprzyja integracji kapitału zarówno finansowego, jak i intelektualnego i zwiększa szanse na skuteczną rywalizację z większymi podmiotami na rynku. W projektach PPP konsorcja mogą także sprzyjać dyfuzji innowacji i stanowić ciekawą alternatywę dla dużych organizacji.

W końcu z punktu widzenia przedsiębiorcy biorącego udział w rynku PPP bardzo ważny jest wybór branży, w której będzie prowadził swoją działalność. Nie wszystkie bowiem rodzaje aktywności gospodarczej nadają się do „włoczenia” w tę formułę. Obecnie najwięcej ogłoszeń przypada na projekty PPP realizowane w branży sport i rekreacja (30%) oraz parkingi (16%). Dla mikrofirm jednak, ze względu na specyfikę ich działania, bardziej interesujące mogą być: transport, usługi wydawnicze, meble miejskie czy gospodarka odpadami.

Nie sposób także pominąć kluczowych czynników dostępu mikroprzedsiębiorstw do rynku PPP, na które nie mają one bezpośredniego wpływu. Dotyczą przede wszystkim kierunków zmian w zakresie prawa oraz poprawy możliwości finansowania najmniejszych podmiotów rynkowych. Wymagają także poprawy

¹⁰ B. Bojewska, *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. SGH, Warszawa 2009, s. 38.

relacji społecznych oraz reorientacji mentalności związanej z zachowaniami piętnującymi korupcję, jak również wszelkie patologie życia gospodarczego.

Kolejna faza metodyki myślenia sieciowego to interpretacje możliwości zmian sytuacji. W tabeli 2 przedstawiono trzy rodzaje scenariuszy: optymistyczny, pesymistyczny i prawdopodobny, ułatwiające podjęcie właściwych decyzji, dotyczących kierunków zmian. Uwzględniono w nich wyłącznie czynniki sterowalne przez właściciela mikroprzedsiębiorstwa.

Tabela 2
Scenariusze rozwoju kluczowych czynników dostępu mikroprzedsiębiorstw do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce

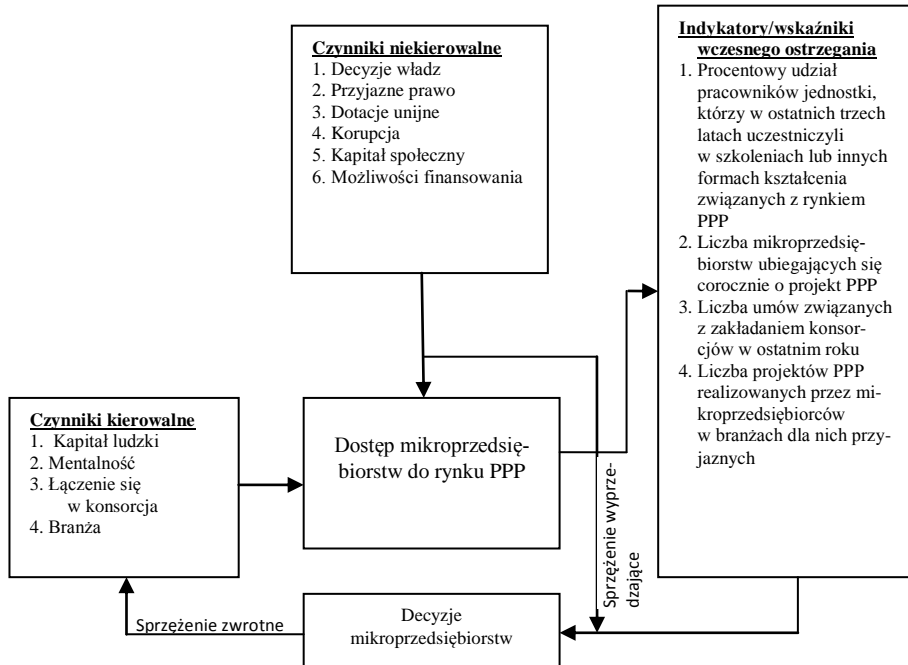
Czynniki	Scenariusz		
	Optymistyczny	Pesymistyczny	Prawdopodobny
Kapitał ludzki	Właściciele mikroprzedsiębiorstw będą chętnie inwestowali w podnoszenie wiedzy i kwalifikacji pracowników zajmujących się opracowywaniem ofert uczestnictwa w rynku PPP i zarządzaniem projektami związanymi z tym rynkiem	Mikroprzedsiębiorcy będą oszczędzać na kosztach szkoleń i obniżyć koszty działalności zatrudniając gorzej wykwalifikowanych pracowników nieorientujących się w procedurach PPP	Nastąpi stopniowa poprawa wiedzy pracowników zatrudnianych przez mikroprzedsiębiorców i powolny wzrost zainteresowania rynkiem PPP
Mentalność	Zmieni się (poprawi) nastawienie przedsiębiorców do uczestnictwa w procedurach na rynku PPP	Nadal właściciele najmniejszych podmiotów nie będą zainteresowani udziałem w rynku PPP	Stopniowo dzięki trudnościom występującym na lokalnych rynkach przedsiębiorcy będą interesowali się alternatywnymi możliwościami wsparcia działalności (w tym projektami PPP)
Łączenie się w konsorcja	Przeciwstawiając się konkurencji dużych firm na rynku PPP małe podmioty będą chętnie łączyły się w konsorcja zdobywając szerszy dostęp do różnego rodzaju projektów związanych z tym rynkiem	Występujące problemy z podziałem odpowiedzialności i rozliczaniem się ze zrealizowanych zadań będą skutecznie utrudniały łączenie się mikrofirm w konsorcja na rynku PPP	Nastąpi powolna poprawa w zakresie liczby zawieranych konsorcjów przez najmniejsze podmioty rynkowe
Branża	Nastąpi rozwój rynku PPP zwłaszcza w branżach, w których większość udziałów mają mikroprzedsiębiorstwa	Najwięcej projektów będzie lokowanych w branżach, w których ze względu na utrudniony dostęp do finansowania i problemy strukturalne większość udziałów mają duże podmioty	Rynek PPP będzie nadal zdywersyfikowany z przewagą branż skupiających duże podmioty rynkowe. Będą na nim jednak projekty możliwe do realizacji dla mikroprzedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem metodyki myślenia sieciowego jest objaśnienie możliwości kierowania zmianą. W tym celu wykorzystuje się model, w którym należy uwzględnić czynniki kierowalne i niekierowane, indykatory (lub wskaźniki wczesnego

ostrzegania), sprzężenie zwrotne oraz wyprzedzające (przed sprzężeniem). Punktem odniesienia w modelu było mikroprzedsiębiorstwo i z tej perspektywy dokonano podziału na wymienione czynniki.

Na rysunku 3 przedstawiono model kierowania w celu zwiększania dostępu mikroprzedsiębiorstw do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce.



Rysunek 3. Model kierowania w celu zwiększania dostępu mikroprzedsiębiorstw do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

Indykatory wskazane w modelu pokazują zmiany w systemie. Sprzężenie zwrotne pomaga decydentowi, którym jest mikroprzedsiębiorca na wybór odpowiedniej strategii działania ze względu na wzrost lub spadek indykatorów. Sprzężenie wyprzedzające odpowiada natomiast na pytanie czy można zaakceptować stan leżący poza zasięgiem oddziaływania mikroprzedsiębiorstwa i jakie należy podjąć działania prewencyjne.

Kolejny krok metodyki myślenia sieciowego przewiduje opracowanie propozycji działań nastawionych na poprawę funkcjonowania systemu. Propozycje działań w związku z charakterem czynników występujących w modelu można podzielić na działania związane z postawą samego mikroprzedsiębiorcy oraz działania państwa.

Niewątpliwie – jak już wspomniano – niezwykle ważne jest ciągle dokształcanie kadry w zakresie znajomości procedur partnerstwa publiczno-prywatnego oraz możliwości uczestnictwa w rynku PPP. Jak bowiem wskazują wyniki badań włas-

nych stan wiedzy wszystkich podmiotów rynkowych w tym zakresie ciągle jest bardzo niski i niewystarczający dla szybszego jak do tej pory rozwoju tego rynku¹¹.

Drugim działaniem ze strony mikroprzedsiębiorców powinna być stopniowa zmiana mentalności związanej z uczestnictwem w projektach PPP. Wspomniane doksztalcanie kadry powinno budować przeświadczenie, że nie jest to instrument przeznaczony wyłącznie dla największych podmiotów i można za jego pomocą budować a następnie rozwijać wartość przedsiębiorstwa. Warto jednak wspomnieć, że na mentalność właścicieli przedsiębiorstw wpływają także zmiany w przepisach prawa, jak również klimat społeczny dla nowego i wymagającego dużej uczciwości instrumentu.

Kolejnym działaniem właścicieli mikroprzedsiębiorstw powinno być łączenie się w konsorcja z innymi potencjalnymi uczestnikami rynku PPP. Wyniki badań własnych także wskazują na takie rozwiązanie, gdyż statystycznie, prawie 70% wszystkich podmiotów rynkowych uznaje jego słuszność¹². Z przeprowadzonych badań¹³ wynika, że w przypadku 86% małych, 91% średnich i 100% dużych przedsiębiorstw połączenie się w konsorcjum pozwoliło wygrać postępowanie przetargowe, które przecież jest jednym z rozwiązań związanych z zainicjowaniem projektu PPP.

Mikroprzedsiębiorstwa korzystając z możliwości jakie daje rynek PPP powinny lokować swoje aktywa głównie w tych branżach, w których mogą skutecznie rywalizować z innymi podmiotami i w których wartość realizowanych projektów nie jest zbyt wysoka. Jak wskazują badania przeprowadzone przez Fundację Centrum PPP jest to możliwe pod warunkiem uważnego śledzenia ogłoszeń generowanych przez jednostki szczebla samorządowego w Polsce. Na taką strategię realizowaną przez mikrofirmy wskazują również dane pochodzące z raportów publikowanych na całym świecie.

Z czynników, na które mikroprzedsiębiorstwa nie mają wpływu najważniejsze dotyczą zmiany w kapitale społecznym oraz możliwości szerszego niż do tej pory finansowania. Zwłaszcza kapitał społeczny wpływa na problem zaufania w sferze publicznej i w widoczny sposób hamuje inicjatywy związane z rynkiem PPP. O ile ufamy bowiem osobom najbliższym (najbliższej rodzinie – 97%, znajomym – 90%), o tyle zaufanie do instytucji życia publicznego jest już bardzo słabe.

Problem finansowania działalności jest w dużej mierze uzależniony od dostępności funduszy unijnych. W związku z tym, że projekty PPP mogą podlegać finansowaniu hybrydowemu w najbliższych latach istnieje szansa na poprawę efektywności wykorzystania środków i szersze wsparcie mikroprzedsiębiorców, którzy chcieliby uczestniczyć w rynku PPP.

¹¹ A. Borowiec, *Możliwości budowy sieci gospodarczych na bazie partnerstwa publiczno-prywatnego w świetle badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe nr 687, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 48, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 49.

¹² A. Borowiec, *Formy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw na rynku zamówień publicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 585, Ekonomiczne Problemy Usług, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 81–90.

¹³ *Ibidem*.

Podsumowanie

Jak wykazały wyniki przeprowadzonej analizy sieciowej, kluczowymi czynnikami wspierającymi dostęp mikroprzedsiębiorców do rynku partnerstwa publiczno-prywatnego są: kapitał ludzki, mentalność, łączenie w konsorcja oraz branża. Czynniki nie mniej ważnymi, na które jednak przedsiębiorcy nie mają żadnego wpływu są: decyzje władz, przyjazne prawo, dotacje unijne, korupcja, kapitał społeczny oraz możliwości finansowania.

Widać więc, że przedsiębiorcy nie muszą liczyć wyłącznie na pomoc państwa, lecz w dużej mierze samodzielnie decydować o uczestnictwie w rynku PPP. Wymaga to inwestycji w kapitał ludzki, a także zmiany mentalności związanej z panującymi stereotypami oraz brakiem chęci współpracy z innymi podmiotami rynkowymi.

Warto jednak wspomnieć, że bez zorganizowanych działań państwa szerzej wspierających najmniejsze podmioty rynkowe, trudno będzie zmienić istniejące realia i szerzej włączyć mikroprzedsiębiorstwa do realizacji projektów PPP. Negatywny wizerunek PPP dość głęboko zakorzeniony w polskim społeczeństwie sprawia, że mimo znikomej wiedzy na jego temat jest ono bardzo źle kojarzone, głównie z nieuczciwymi i przestępczymi praktykami. Praktycznie nieznaną są korzyści, jakie można dzięki niemu osiągnąć. Należy więc upowszechniać dobre praktyki związane z zastosowaniem projektów PPP, zmieniając tym samym sposób postrzegania tego instrumentu jako metody wykonywania zadań publicznych przez podmioty reprezentujące sektor publiczny i prywatny.

Literatura

- Bojewska B., *Zarządzanie innowacjami jako źródło przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. SGH, Warszawa 2009.
- Borowiec A., *Formy współpracy małych i średnich przedsiębiorstw na rynku zamówień publicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 585, Ekonomiczne Problemy Usług, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Borowiec A., *Możliwości budowy sieci gospodarczych na bazie partnerstwa publiczno-prywatnego w świetle badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe nr 687, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 48, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Cenkier A., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonania zadań publicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
- Herbst I., Jagusztyn T., Szewczyk P., *Rynek PPP w Polsce – 2012*, Wyd. Centrum PPP, Warszawa 2013.
- A. Piekarczyk, K. Zimmiewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.
- Raport z analizy danych zastanych*, PARP, Warszawa 2012.
- Sposoby radzenia sobie z kryzysem w mikrofirmach*, Fundacja Kronenberga, Warszawa 2013.
- Ulrich H., Probst G.J.B., *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart 1990.
- Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999.

KEY FACTORS FOR MICROENTERPRISES MARKET ACCESS PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN POLAND

Summary

In this paper, by using the results of their own accounts of the institutions involved in the PPP market and the analysis of literature sources has attempted to identify the key factors for market access of micro PPP in Poland. For this purpose, the methodology of network thinking by three Swiss professors P. Gomez, G. Probst and H. Ulrich, which is based on systems theory. To identify the most important factors that facilitate access to PPP markets adopted the point of view of microentrepreneurs.

Keywords: microenterprises, thinking methodology Network, public-private partnership

Translated by Arkadiusz Borowiec