

**HENRYK BRANDENBURG**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **ZASTOSOWANIE MAPY GRUP STRATEGICZNYCH W PLANOWANIU PROJEKTÓW W ŻYWCU**

**Abstract: The Use of the Strategic Groups Maps in Planning of Projects in Żywiec.** The town development strategy includes the long-term goals of town, investment trends, and identification of methods used to achieve set objectives. Development programs, strategies and strategic objectives of local development are used as part of individual development ventures (projects). Basically, the primary method of analysis is a SWOT/TOWS method, used in the preparation of the town development strategy. But does every town can compete with any? Or is it just as in the case of industrial enterprises, we can indicate the strategic groups of towns which use similar strategies, have a similar potential, resources and skills? The article begins with a brief presentation of the idea of strategy maps, then it presents the characteristic of Żywiec and the results of use of the strategic group map in the planning of projects in Żywiec. **Key words:** Local development project, strategic group map.

### **Wstęp**

Strategia rozwoju miasta obejmuje długookresowe cele programu działania miasta, kierunki inwestowania oraz określenie metod prowadzących do osiągnięcia wytyczonych celów. Opracowane w ramach strategii programy rozwoju i zawarte w nich cele strategiczne rozwoju lokalnego realizowane są w ramach jednostkowych przedsięwzięć rozwojowych (projektów) [Brandenburg 2005, s. 291]. W mieście, podobnie jak w przedsiębiorstwie wielobranżowym, z reguły realizowanych jest jednocześnie wiele projektów. Przed opracowaniem strategii rozwoju i wyznaczeniem programów i projektów do zrealizowania w przyszłości, miasto podobnie jak przedsiębiorstwo wielobranżowe musi dokonać analizy otoczenia. Jest to tym ważniejsze, że dysponuje ograniczonymi środkami na realizację wszystkich projektów. Miasto, podobnie jak przedsiębiorstwo może, a nawet powinno przeprowadzić analizę swoich mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Na podstawie wyników tej analizy należy opracować strategię wizerunku miasta i podjąć odpowiednie działania marketingowe mające na celu jego rozpropagowanie [Brandenburg 2011, s. 122]. Wiele się mówi i pi-

sze na temat konkurencyjności miast i regionów. Tezę tę potwierdza również Klasik, według którego: „Każda gmina czy miejscowość ma swoje mocne strony definiujące jej atrakcyjność dla mieszkańców i biznesu. Poszczególne gminy czy wspólnoty są unikalne pod względem położenia i struktury” [Klasik 1996, s. 19].

Zasadniczo podstawową metodą analizy otoczenia stosowaną (a nawet wymaganą) przy opracowaniu strategii rozwoju miasta jest metoda SWOT/TOWS<sup>1</sup>.

Ale czy każde miasto może konkurować z każdym miastem? Czy też podobnie, jak to ma miejsce w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych, istnieją grupy strategiczne miast, stosujących podobne strategie konkurencji, posiadające podobny majątek (zasoby, potencjał) i umiejętności? Na przykład oczywiste jest, że małe i średnie miasta nie mogą konkurować z metropoliami. Ze względu na konieczność wkładu własnego, posiadając o wiele skromniejsze zasoby nie mogą konkurować w ubieganiu się o wielkość środków Unii Europejskiej na realizację lokalnych inwestycji. Przykładów tego typu można byłoby zacytować o wiele więcej. Dlatego wydaje się celowe, przed przystąpieniem do wyznaczenia ostatecznej listy podstawowych szans i zagrożeń, oraz sił i słabości wewnętrznych miasta, opracowanie mapy grup strategicznych i zdefiniowanie, do której grupy dane miasto należy oraz, jakich ma w grupie konkurentów. Pozwoli to na przygotowanie danych do późniejszej analizy SWOT/TOWS oraz wyznaczenia celów generalnych strategii rozwoju miasta, opartych na rzeczywistych realiach, a nie, jak niestety ma miejsce w niektórych przypadkach, na „liście nabożnych życzeń” mieszkańców i władz samorządowych.

W dalszej części opracowania, po krótkich prezentacjach idei map strategicznych oraz charakterystyki miasta Żywiec, zaprezentowano wyniki zastosowania mapy grup strategicznych w planowaniu projektów w Żywcu.

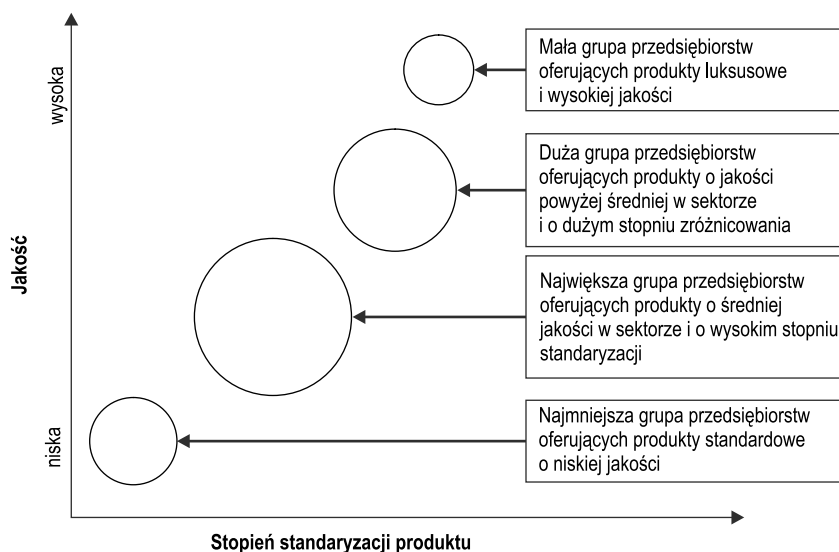
Zaproponowany portfel projektów do realizacji powstał w czasie warsztatów z *Zarządzania strategicznego projektami*, przeprowadzonych przez autora w ramach Kanadyjskich Studiów Podyplomowych. W warsztatach tych uczestniczyło dwóch pracowników Urzędu Miasta Żywiec<sup>2</sup>.

## 1. Idea mapy grup strategicznych

Mapa grup strategicznych opiera się na założeniu, że konkurencja w sektorze toczy się między grupami strategicznymi, stosującymi podobne strategie konkurencji, posiadającymi podobny majątek i umiejętności oraz między przedsiębiorstwami wewnątrz tych grup (ryc. 1). Metoda grup strategicznych pozwala zakwalifikować przedsiębiorstwo do jednej z grup strategicznych i na tej podstawie ocenić jego pozycję konkurencyjną. W koncepcji tej walka konkurencyjna toczy się między pod-

<sup>1</sup> Akronim.

<sup>2</sup> Panie: Barbara Freud i Anna Siemek-Filuś, którym w tym miejscu autor składa podziękowanie za aktywny udział w tych warsztatach.



Ryc. 1. Mapa grup strategicznych hipotetycznego sektora

Źródło: [Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa 2002, s. 34].

miotami w konkretnej grupie, w przeciwieństwie do ujęcia tradycyjnego, w którym pozycja przedsiębiorstwa, zależy od sytuacji względem wszystkich konkurentów w sektorze<sup>3</sup>. Opracowanie takiej mapy pozwala zorientować się, do jakiej grupy należy przedsiębiorstwo, jakich ma w niej konkurentów, ile jest grup w sektorze oraz jaka jest ich siła i strategia rynkowa.

Mapa grup strategicznych jest uniwersalną metodą analizy konkurencji sektorowej [Brandenburg 2010, s. 62]. Prawidłowo skonstruowana mapa grup strategicznych pozwala uzyskać odpowiedzi na następujące pytania [Niemczykiewicz 2003, s. 68]:

- Do jakiej grupy strategicznej w sektorze należy firma?
- Jakich ma konkurentów w swojej grupie strategicznej?
- Jakie strategie rynkowe stosują konkurenci?
- Jaka jest intensywność konkurencji w grupie strategicznej?
- Jaka jest atrakcyjność grup strategicznych w sektorze?
- Jakie szanse i zagrożenia wynikają dla przedsiębiorstwa z pozostawania w danej grupie strategicznej?
- Czy istnieją w sektorze „niezagospodarowane” nisze rynkowe?

Wychodząc z założenia, że gmina (miasto) może być porównane do przedsiębiorstwa wielobranżowego [więcej na ten temat w: Brandenburg 1998, s. 115-119] proces planowania strategicznego i realizacji lokalnego rozwoju składa się z dwóch etapów:

- Etap 1 – gdzie jesteśmy aktualnie i kim chcemy być w przyszłości?

<sup>3</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_grup\\_strategicznych](http://pl.wikipedia.org/wiki/Mapa_grup_strategicznych).

- Etap 2 – w jaki sposób to osiągniemy?

Podobnego zdania jest Parysek, według którego model planowania rozwoju lokalnego powinien zakładać realizację następujących etapów [Parysek 1997, s. 124]:

- ocenę istniejącego stanu,
- opracowanie strategii rozwoju,
- sformułowanie projektów rozwoju,
- wybór i szczegółowe określenie zadań,
- ocenę efektów rozwoju (realizacji zadań).

Podobnie jak w przypadku wszystkich organizacji, istnieją grupy strategiczne miast stosujących podobne strategie konkurencji, posiadające podobny majątek (zasoby, potencjał) i umiejętności. Ich możliwości finansowe uniemożliwiają realizację podobnych inwestycji, jak w metropoliach, czy też organizowanie imprez na podobną skalę. Małe i średnie miasta w tym zakresie mogą natomiast konkurować i z miastami o podobnych możliwościach finansowych np. o organizację regionalnych (krajowych) imprez masowych.

Misją władz samorządowych każdego miasta (gminy) jest zaspokajanie bieżących i przyszłych potrzeb jego mieszkańców. Potrzeby te mogą dotyczyć różnych sfer życia publicznego i z całą pewnością będą zależne od struktury demograficznej mieszkańców. W związku z powyższym należy postawić jednak kilka pytań:

- czy ze względu na specyfikę rozwoju lokalnego wystarczy opracowanie jednej mapy grup strategicznych, czy też należy opracować ich kilka, opartych na kryteriach zawierających różne aspekty życia społecznego?
- jakie zastosować kryteria konkurencyjności miasta, kto powinien decydować o ich wyborze?
- jakie zastosować techniki i narzędzia przy podejmowaniu decyzji o wyborze tych kryteriów?

Odpowiedź na pierwsze pytanie jest relatywnie łatwa, to znaczy, że należy opracować kilka map strategicznych. Odpowiedź na pozostałe dwa pytania jest już o wiele trudniejsza i zależy od wielu czynników, takich jak uwarunkowania demograficzne, historyczne, działania na rzecz rozwoju miasta już zrealizowane, itp.

## 2. Prezentacja miasta Żywiec

Beskidy to rejon o wyjątkowo bogatym i zróżnicowanym środowisku naturalnym, które to środowisko objęte jest ochroną w postaci rezerwatów i parków krajobrazowych. Najpiękniejsze partie Beskidu Żywieckiego obejmuje utworzony w 1986 r. Żywiecki Park Krajobrazowy wyróżniający się szczególnym pięknem krajobrazu oraz atrakcyjnością turystyczną i rekreacyjną. Żywiec – miasto zwane często stolicą Beskidów leży w centrum regionu nad Jeziorem Żywieckim, u stóp Grojca (wzniesienie o wysokości 612 m. n.p.m.) i tam gdzie rzeka Koszarawa wpada do

Soły. Miasto o ponad 700-letniej historii to jedno z najbardziej interesujących miast woj. śląskiego. Niewątpliwą atrakcją przyrodniczą miasta jest położony w centrum rozległy Park Zamkowy w stylu angielskiego parku krajobrazowego (największy tego typu w Polsce). Wyróżnia się on interesującymi elementami kompozycji: układem wewnątrz ogrodowych powiązanych ze sobą widokowo i skomplikowanym systemem wodnym. Park stanowi także kolekcję różnorodnej roślinności. Występuje tu 121 gatunków i odmian drzew, krzewów i pnączy, w tym 71 obcego pochodzenia.

Żywiec jest znakomitą bazą wypadową w góry i leży na ważnym międzynarodowym szlaku komunikacyjnym do Słowacji i Czech, a także dalej na południe Europy. Tędy wiedzie najkrótsze połączenie kolejowe z centrum kraju do Wiednia i Bratysławy. Liczne linie autobusowe dowożą turystów w najdalsze zakątki gór. Stąd prowadzą drogi do granicznych przejść drogowych ze Słowacją w Korbielowie i Zwardoniu<sup>4</sup>. Pod koniec XIX w. Żywiec uzyskał połączenia kolejowe z Bielskiem (1878) oraz ze Zwardoniem i Suchą (1884). Połączenia ze Zwardoniem i Suchą stanowią fragment tzw. kolei transwersalnej<sup>5</sup>.

Według danych z 31 grudnia 2010 r. miasto miało 32 056 mieszkańców. Miasto słynie z produkcji piwa, produkowanego już w średniowieczu. Jest jednym z ośrodków przemysłowych w południowo-wschodniej części woj. śląskiego. W mieście zlokalizowane są m.in.: Famed największy polski producent sprzętu medycznego, Renoplast Sp. z o.o. – największy polski producent profili tarasowych i balkonowych oraz mat drenazowych, Zakłady przetwórstwa mięsnego, działające na terenie byłej rzeźni miejskiej powstałej w 1934 r.<sup>6</sup> W Żywcu działa 8 szkół podstawowych, 3 gimnazja oraz 8 szkół średnich. W mieście zlokalizowana jest również Beskidzka Wyższa Szkoła Umiejętności w Żywcu – niepaństwowa wyższa szkoła zawodowa działająca od 2000 r.<sup>7</sup> Szkoła daje możliwość podjęcia kształcenia na czterech kierunkach I stopnia: Turystyka i Rekreacja, Administracja, Fizjoterapia, Pielęgniarstwo. Przy uczelni funkcjonuje także Studium Języków Obcych oraz Studium Informatyczne.

### 3. Propozycje map grup strategicznych miasta Żywiec

W wyniku oceny charakterystyki miasta przedstawionej powyżej, zaproponowano opracowanie dla miasta Żywiec czterech grup strategicznych obejmujących następujące obszary życia społecznego:

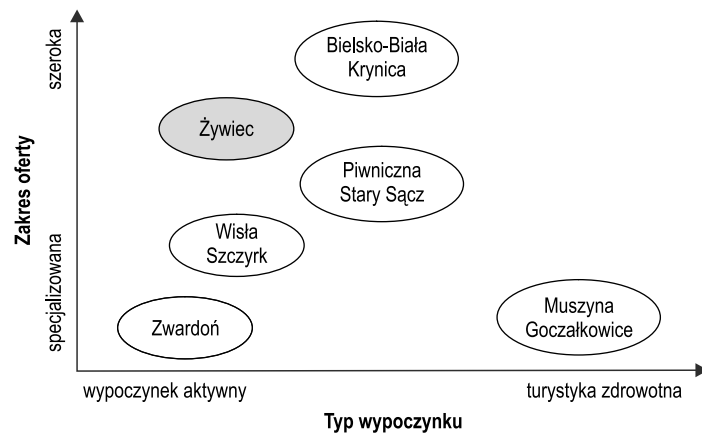
- miasta turystyczne,
- miasta z punktu widzenia potencjalnego inwestora,
- miasta z punktu widzenia jakości życia,

<sup>4</sup> Internetowy serwis miejski – [zywiec.pl](http://zywiec.pl).

<sup>5</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Żywiec>.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> Początkowo działała pod nazwą Beskidzka Wyższa Szkoła Turystyki.

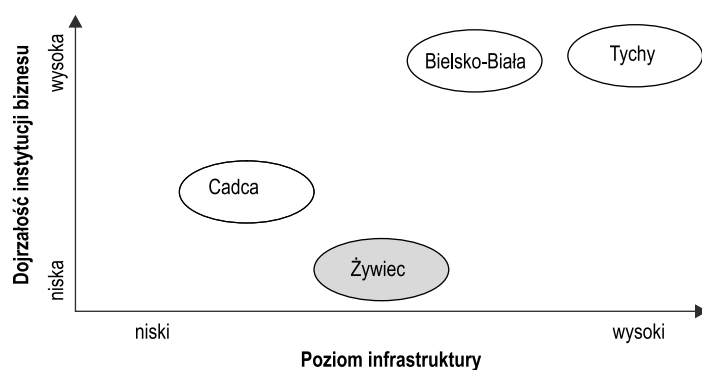


Ryc. 2. Mapa grup strategicznych – Gminy turystyczne  
 Źródło: Opracowanie własne (ryc. 2-5).

– miasta z punktu widzenia szkolnictwa wyższego i sektora b+r

Dla pierwszej mapy grup strategicznych (ryc. 2) zaproponowano kryteria: typ wypoczynku (wypoczynek aktywny – turystyka zdrowotna) i zakres oferty (specjalizowana – szeroka). Dla drugiej mapy grup strategicznych (ryc. 3) zaproponowano kryteria: dojrzałość instytucji otoczenia biznesu i administracji publicznej (niska – wysoka) i poziom infrastruktury (niski – wysoki). Dla trzeciej mapy grup strategicznych (ryc. 4) zaproponowano kryteria: gospodarka mieszkaniowa i szerokość oferty "po pracy" (ograniczona – wysoka) i rynek pracy (ubogi – atrakcyjny). Dla czwartej mapy grup strategicznych (ryc. 5) zaproponowano kryteria: zaplecze badawcze (ograniczone – bogate) i oferta edukacyjna (ograniczona – bogata).

Ja wynika z ryc. 2 Żywiec zalicza oferowany typ wypoczynku do aktywnego, a do swoich największych konkurentów w tej ofercie gminy: Wisła, Szczyrk i Zwardoń.



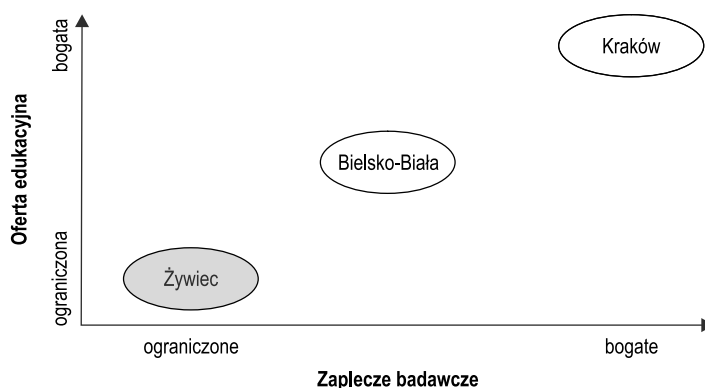
Ryc. 3. Mapa grup strategicznych - Miasta z punktu widzenia potencjalnego inwestora



Ryc. 4. Mapa grup strategicznych – Miasta z punktu widzenia jakości życia

doń. Jeśli chodzi o zakres oferty jest ona szersza niż specjalizowana, a do najważniejszych konkurentów w tym obszarze zalicza gminy: Bielsko-Biała, Krynica, Piwniczna i Stary Sącz.

Jak wynika z ryc. 3 Żywiec, z punktu widzenia potencjalnego inwestora zalicza posiadany poziom infrastruktury do średniego, natomiast bardzo nisko dojrzałość instytucji biznesu. Do swoich największych konkurentów w tym obszarze zalicza gminy: Bielsko-Biała, Tychy i Cadeę, przy czym miasta Bielsko-Biała i Tychy stanowią największe zagrożenie dla skuteczności zainteresowania potencjalnych inwestorów, ponieważ charakteryzują się wysoką dojrzałością instytucji biznesowych. Można nawet założyć, że miasta: Tychy i Bielsko-Biała są poza konkurencją Żywca. Na określenie poziomu infrastruktury jako średni, wpływa realizowana obecnie droga ekspresowa S69 – połączenie drogowe Bielsko-Biała (S1) – Żywiec – Zwardoń/Myto-Skalité (granica państwa ze Słowacją) – o łącznej długości ok. 48 km w całości na obszarze woj. śląskiego. Jako przedłużenie S69 na terenie Słowacji ustalono słowacką



Ryc. 5. Mapa grup strategicznych – Miasta z punktu widzenia szkolnictwa wyższego i sektora b+r

autostradę D3 w kierunku Bratysławy. Zarówno droga ekspresowa S69, jak i autostrada D3 są częścią Europejskiego Korytarza Transportowego nr VI<sup>8</sup>.

Jak wynika z ryc. 4 w tej grupie strategicznej ocena potencjału miasta *Żywiec* jest bardzo niska. Rynek pracy oceniany jest jako ubogi, a prowadzona gospodarka mieszkaniowa i szerokość oferty „po pracy” – jako ograniczona. Praktycznie trudno w tej sytuacji mówić o obszarze jakiegokolwiek konkurencyjności miasta w stosunku do innych miast w regionie. Jeśli chodzi o rynek pracy, jest to zrozumiałe, ze względu na to, że w Tychach działa prężnie podstrefa ekonomiczna Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, a Katowice i Bielsko-Biała to obecne i były miasta wojewódzkie. Na pewno natomiast jest bardzo wiele do zrobienia w obszarze gospodarki mieszkaniowej i ofercie „po pracy”.

Jak wynika z ryc. 5 w grupie strategicznej Miasta z punktu widzenia szkolnictwa wyższego i sektora b+r ocena potencjału miasta *Żywiec* jest jeszcze gorsza. *Żywiec* nie może konkurować zarówno z Krakowem, jak i z Bielskiem-Białą. Oferta edukacyjna zlokalizowanej na terenie miasta Beskidzkiej Wyższej Szkoły Umiejętności w Żywcu – niepaństwowej wyższej szkoły zawodowej, oceniana jest jako ograniczona, jak również jej zaplecze badawcze. Wprawdzie w odległym od Żywca o 24 km Bielsku-Białej działają trzy wyższe uczelnie (Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, Akademia Techniczno-Humanistyczna oraz Wyższa Szkoła Administracji), nie zmienia to jednak tego, że obszar ten jest słabą stroną ponad 32-tysięcznego miasta.

#### **4. Wyznaczone na podstawie mapy grup strategicznych siły i słabości miasta *Żywiec***

Jak już zaznaczono we wstępie, zasadniczo podstawową metodą analizy otoczenia stosowaną (a nawet wymaganą) przy opracowaniu strategii rozwoju miasta jest metoda SWOT/TOWS. Celem opracowania mapy grup strategicznych jest wyznaczenie celów generalnych strategii rozwoju miasta, opartych na rzeczywistych realiach, a nie, jak niestety ma miejsce w niektórych przypadkach, na „liście nabożnych życzeń” mieszkańców i władz samorządowych. Na podstawie opracowanych map grup strategicznych stwierdzono, że do podstawowych sił i słabości miasta *Żywiec* należy zaliczyć:

##### **Siły**

- bardzo dobra lokalizacja,
- względnie dobra infrastruktura (obwodnica),
- różnorodność oferty turystyki aktywnej,
- organizacja festiwali o ugruntowanej pozycji/renomie (m.in. Tydzień Kultury Beskidzkiej),

<sup>8</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Droga\\_ekspresowa\\_S69\\_\(Polska\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Droga_ekspresowa_S69_(Polska)).



- dbałość o środowisko naturalne.

### **Słabości**

- niewielka liczba dużych przedsiębiorstw (będących jednocześnie istotnymi pracodawcami w Żywcu),
- niska „dojrzałość” inwestycji biznesu,
- małe doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy, realizacji dużych przetargów i prowadzenia dużych inwestycji,
- brak odpowiedniej do potrzeb infrastruktury mieszkaniowej oraz braki w zakresie gospodarki komunalnej,
- ograniczona oferta „po pracy” – brak/mała liczba instytucji świadczących usługi o charakterze rozrywkowym (m.in. teatr, opera),
- brak /mała liczba instytucji naukowych,
- brak dobrej oferty w zakresie szkolnictwa wyższego.

## **5. Programy i projekty rozwojowe miasta Żywiec wyznaczone na podstawie map grup strategicznych**

Biorąc pod uwagę siły i słabości wyznaczone na podstawie map grup strategicznych oraz szanse wynikające m.in. z:

- położenia miasta Żywiec (bliskość przejść granicznych, główne szlaki komunikacyjne na południe Europy, bliskie zakończenie inwestycji związanej z budową trasy do przejścia granicznego w Zwardoniu);
- zmieniającego się stylu życia w Polsce, (coraz więcej ludzi wybiera życie w mniejszych miastach, jednocześnie mając możliwość zarobkowania w aglomeracjach oraz prowadzi aktywny styl życia – aktywny wypoczynek);
- dostępności kapitału (fundusze strukturalne);
- liberalizacji przepisów dotyczących partnerstwa publiczno-prywatnego w kontekście szansy na zaangażowanie biznesu w przedsięwzięcia publiczne, w najbliższej przyszłości zaproponowano realizację następujących projektów:

### **Obszar „Gospodarka”**

#### **a) Rozwój infrastruktury transportu**

- Modernizacja i rozbudowa starego mostu.
- Stworzenie miejsc parkingowych w okolicy dworca.
- Remont ulicy Kazimierza Tetmajera (mało istotna).
- Budowa obwodnicy na Korbielów.
- Budowa obwodnicy Północnej.
- Remont Alei Wolności (istotna).
- Przebudowa skrzyżowania ulicy Dworcowej z ulicą Wesołą (przed mostem).

- Przebudowa skrzyżowania ulicy Wesołej z ulicą Armii Krajowej (przed wjazdem pod wiadukt kolejowy).

**b) Zagospodarowanie przestrzenne**

- Przygotowanie obszarów przeznaczonych na działalność inwestycyjną.

**c) Otoczenie biznesu**

- Platforma dla przedsiębiorców (eHandel, eLearning).
- Rozwój inkubatora przedsiębiorczości.

**d) „Administracja publiczna przedsiębiorcom”**

- Analiza i przeprojektowanie procesów administracyjnych.
- „Biuro” urzędu skarbowego, urzędu statystycznego i ZUS w budynku urzędu miasta.
- Podniesienie umiejętności korzystania z nowoczesnych narzędzi pracowników administracji samorządowej.

**Obszar „Kultura, turystyka i środowisko”**

**a) Promocja Żywiecczyny**

- Akcja promocyjna (*billboardy*) w woj. śląskim i wybranych obszarach woj. małopolskiego.
- Przygotowanie i uruchomienie systemu e-informacji turystycznej i kulturalnej.

**b) Intensyfikacja działań w obszarze kultury**

- Budowa Centrum Kultury.
- Renowacja Pałacu Habsburgów.
- Rewitalizacja Parku Habsburgów.
- Wsparcie instytucji z obszaru kultury przez udostępnienie sali w Domu Kultury.
- Organizacja istotnego wydarzenia kulturalnego w okresie zimowym.

**c) „Natura naszym atutem” – program dbałości o środowisko**

- Budowa nowoczesnej oczyszczalni ścieków.
- Likwidacja dzikich wysypisk.
- Uruchomienie selektywnej zbiórki odpadów.
- Przygotowanie kompleksowej zbiórki odpadów zawierających azbest.

**d) „Natura naszym atutem” – program dbałości o środowisko**

- Modernizacja sieci kanalizacyjnej.
- Przebudowa systemów ogrzewania budynków użyteczności publicznej – likwidacja „niskiej emisji”.
- Redukcja hałasu komunikacyjnego przy ulicy Wincentego Witosa (wzdłuż parku).
- Program dotacji dla proekologicznych mikroinwestycji.
- Budowanie świadomości ekologicznej – program edukacyjno-świadomościowy.

**e) Rozwój bazy turystycznej**

- Rozwój bazy noclegowej – przygotowanie terenu oraz opracowanie programu preferencji dla inwestujących w rozwój bazy noclegowej.

- Rozwój terenów rekreacyjnych – zadanie amfiteatru i rewitalizacja terenów otaczających amfiteatr.
- Budowa parku tematycznego – przygotowanie terenu oraz programu współpracy (PPP).
- Rozwój infrastruktury okołoturystycznej – budowa sanitariatów miejskich w okolicach parku, budowa infrastruktury typu MOP przy parkingu obok amfiteatru.
- Podniesienie jakości usług turystycznych – szkolenia w obszarze turystyki.
- Rozwój infrastruktury aktywnych form turystyki – budowa ścieżki „poznaj nasze miasto”.

### **Obszar „Mieszkańcy”**

#### **a) „Miasto przyjazne młodym”**

- rozwój budownictwa mieszkaniowego – utworzenie spółki ze 100% udziałem miasta,
- rozwój budownictwa mieszkaniowego – przygotowanie terenów pod zabudowę,
- „Mam swoje hobby” – zajęcia dodatkowe dla dzieci i młodzieży,
- uruchomienie przedszkola (przeznaczenie pomieszczeń w ramach nowego budynku Centrum Kultury oraz wydzielenie środków na funkcjonowanie przedszkola),
- remont przedszkola nr 11,
- remont budynku szkoły na ulicy Jana III Sobieskiego (koło targu i basenu),
- zlecenie przygotowania analizy trendów na lokalnym rynku pracy,
- pozyskanie filii uczelni wyższej – uruchomienie kierunków dopasowanych do potrzeb lokalnego rynku pracy (przygotowanie budynku, który będzie mógł zostać przekazany uczelni),
- rozwój infrastruktury teleinformatycznej na terenie gminy,

#### **b) Rozwój kapitału ludzkiego**

- „uczymy się przez całe życie” – program szkoleń dla dorosłych (na podstawie wyników analizy rynku pracy),
- stymulacja wykorzystania nowoczesnych narzędzi ICT w edukacji (m.in. szkolenia oraz egzaminy dla nauczycieli),
- akcja świadomościowa „żyj zdrowo” wraz z działaniami uzupełniającymi (konkursy i turnieje).

Jest oczywiste, że zaproponowane projekty powinny wpisywać się w cele ogólne strategii rozwoju miasta Żywiec. Ponieważ liczba małych i dużych projektów w portfelu prawie zawsze przekracza kilkakrotnie wielkość zasobów, jakimi dysponuje organizacja, przekroczenie możliwości prowadzi w sposób nieunikniony do pomylenia i nieefektywnego wykorzystania ograniczonych zasobów organizacji. Aby tego uniknąć dobrze jest opracować proces filtracji projektów [Branderburg 2013, s. 18], oparty na jasnych regułach postępowania w procesie selekcji projektów oraz

listę priorytetów propozycji projektów bazujących na zbiorze wspólnych kryteriów, a nie na bazie polityki czy emocji.

## Podsumowanie

Przedstawione w prezentowanym opracowaniu wyniki badań wskazują na możliwości wykorzystania „mapy grup strategicznych” w planowaniu lokalnych projektów rozwojowych w miastach. Jej zastosowanie umożliwia przygotowanie do późniejszej analizy SWOT/TOWS danych oraz wyznaczenia celów ogólnych strategii rozwoju miasta, opartych na rzeczywistych realiach, a nie, jak niestety ma miejsce w niektórych przypadkach, na „liście nabożnych życzeń” mieszkańców i władz samorządowych. Wykorzystanie tej metody w planowaniu rozwoju miasta wymaga jednak zrealizowania dodatkowych prac. W przypadku konkurujących przedsiębiorstw wyznaczenie kryteriów ich konkurencyjności w stosunku do innych przedsiębiorstw tej samej branży jest relatywnie proste (jakość produktu, stopień standaryzacji, itp.). Sprawa jest o wiele bardziej skomplikowana przy opracowaniu kryteriów rozwoju i konkurencyjności miast. W miastach, opracowanie mapy grup strategicznych niejednokrotnie wymaga zastosowania kryteriów jakościowych. Na przykład w obszarze „miasta z punktu widzenia potencjalnego inwestora”, zastosowano kryterium „dojrzałość instytucji biznesu”. W przypadku zastosowania tego typu kryteriów, przed przystąpieniem do wyznaczenia potencjalnych konkurentów, należy dodatkowo określić, co osoba (instytucja) proponująca rozumie przez „dojrzałość instytucji” i w jaki sposób będzie ona mierzona.

## Literatura

- Brandenburg H., 1998, *Projekt przemysłowy, przedsiębiorstwa, rozwoju lokalnego. Różnice i cechy wspólne*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług w regionie*, J. Pyka (red.). TNOiK, PAN Oddz. w Katowicach, AE w Katowicach, Politechnika Śląska. Katowice – Ustroń.
- Brandenburg H., 2005, *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi jako element realizacji strategii rozwoju miast*, [w:] *Studia regionalne w Polsce. Teoria, polityka, projektowanie*, F. Kuźnik (red.). AE, Katowice.
- Brandenburg H., 2010, *Projekty restrukturyzacyjne – planowanie i realizacja*. Wyd. AE, Katowice.
- Brandenburg H., 2011, *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*. Wyd. UE, wyd. III, uzupełnione, Katowice.
- Brandenburg H., 2013, *Współpraca samorządów lokalnych z sektorem nauki i biznesem instrumentem efektywnego wdrażania lokalnych programów i projektów rozwojowych*, [w:] *Projekty lokalne i regionalne – współpraca nauka – biznes – samorząd*, H. Brandenburg (red.). Wyd. UE, Katowice.

*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, nr 11, 2002.

Klasik A., 1996, *Zarządzanie rozwojem lokalnym*. Materiały konferencyjne „Zarządzanie rozwojem gminy w zespołach miejsko-przemysłowych”, AE w Katowicach, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Katowice.

Niemczykiewicz B., 2003, *Metody analizy mikrootoczenia*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 367, Prace Katedry Mikroekonomii, Nr 8.

Parysek J. J., 1997, *Podstawy gospodarki lokalnej*. Wyd. Naukowe UAM, Poznań.

[http://pl.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_grup\\_strategicznnych](http://pl.wikipedia.org/wiki/Mapa_grup_strategicznnych).

<http://pl.wikipedia.org/wiki/Żywiec>

Internetowy serwis miejski – [zywiec.pl](http://zywiec.pl)

[http://pl.wikipedia.org/wiki/Droga\\_ekspresowa\\_S69\\_\(Polska\)](http://pl.wikipedia.org/wiki/Droga_ekspresowa_S69_(Polska)).