

**ADAM DROBNIAK**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**MICHAŁ STANGEL**

Politechnika Śląska

## **ŁAŃCUCH WARTOŚCI JAKO MECHANIZM BUDOWANIA NOWYCH RELACJI GOSPODARCZYCH – PRZYKŁAD STRATEGII ZAGOSPODAROWANIA TERENÓW POPRZEMYSŁOWYCH WYBRANYCH MIAST AGLOMERACJI GÓRNOŚLĄSKIEJ**

**Abstract: Value Chain as Mechanism for Creation of New Economic Linkages – the Case of Post-industrial Areas Redevelopment Strategy of Selected Cities of the Upper Silesian Agglomeration.** The paper has a normative character and its issue refers to a redevelopment strategy of the post-industrial areas located in cities of agglomeration. The economic value chain concept along with its territorialization is perceived as mechanisms, which can initiate new economic linkages among post-industrial areas located in different cities of agglomeration. The article aims at presentation of the normative proposals of the value chain concept application into selected cities of Upper Silesian Agglomeration (*i.e.*: Jaworzno, Mysłowice, Sosnowiec) in order to create new relations among post-industrial plots. Presented case study is based on methods derived from: desk research, strategic analysis, focus group interviews, study visits and urban design tools.

**Keywords:** Post-industrial area, strategy, value chain.

### **Wprowadzenie**

Opracowanie ma charakter projektowy, zaś jego problematyka nawiązuje do zagadnień ponownego zagospodarowania terenów przemysłowych w ramach miast aglomeracji. Proponowanym mechanizmem inicjującym nowe powiązania gospodarcze jest koncepcja łańcucha wartości wraz z jego terytorializacją. W warstwie normatywnej i empirycznej zakres opracowania nawiązuje do prac autorów nad dokumentem *Strategii budowania wzajemnego partnerstwa w kontekście zagospodarowania wskazanych terenów przemysłowych z uwzględnieniem uwarunkowań*

*społeczno-gospodarczych Aglomeracji Śląskiej oraz trendów rozwoju gospodarczego kraju wraz z koncepcją zagospodarowania tych terenów* [Drobniak, Stangel *et al.* 2014] realizowanym przez samorządy terytorialne miast Aglomeracji Górnośląskiej, tj. Jaworzno, Mysłówice, Sosnowiec współfinansowanym ze środków EFRR w ramach PO Pomoc Techniczna 2007-2013.

Celem opracowania jest prezentacja projektowo-normatywnego wykorzystania koncepcji łańcucha wartości do budowania nowych relacji gospodarczych między wybranymi miastami Aglomeracji Górnośląskiej (Jaworzno, Mysłówice, Sosnowiec) w kontekście zagospodarowania obszarów przemysłowych. Studium przypadku zostało przygotowane z wykorzystaniem narzędzi: analizy dokumentów, analizy strategicznej, zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), wizyt studyjnych, narzędzi projektowania urbanistycznego. Logika pracy – ze względu na możliwy techniczny zakres opracowania – obejmuje wyłącznie części odnoszące się do: wyboru terenów przemysłowych i syntetycznej charakterystyki powiązań między nimi, sformułowania strategii wynikowych dla wybranych terenów przemysłowych wraz z koncepcją strategii kluczowej opartą na łańcuchu wartości, operacjonalizacją strategii kluczowej z wykorzystaniem projektów Revital Parków.

Koncepcja łańcucha wartości [por. m.in.: *STRATEGOR* 1995, s. 61-62; Kreikebaum 1996, s. 109-110; Porter 2006, s. 61-82; Klasik 2013, s. 34-35; Dziemianowicz, Szlachta 2016, s. 16-20] stanowi jedno z podstawowych narzędzi zarządzania strategicznego w sektorze przedsiębiorstw. Jej klasyczne ujęcie zakłada dekompozycję danej działalności gospodarczej na obszary funkcyjne lub funkcje. Generalnie w ramach koncepcji łańcucha wartości wyróżnia się funkcje podstawowe (główne) oraz funkcje pomocnicze. Tworzenie wartości w ramach poszczególnych funkcji odbywa się przez strategie: niższych kosztów, zróżnicowania lub poprawy jakości produktu. Z punktu widzenia przestrzennego, w tym tworzenia relacji społeczno-gospodarczych w ramach obszarów funkcjonalnych, wykorzystanie koncepcji łańcucha wartości może polegać na identyfikacji działalności społeczno-gospodarczych dla danego terytorium, dekompozycji działalności na funkcje podstawowe i pomocnicze oraz ich terytorializacji w przestrzeni cechującej się dogodnymi warunkami ich lokalizacji i rozwoju. Tego rodzaju założenie stanowiło podstawę sformułowania postulatów normatywno-projektowych leżących u podstaw rozwiązań zaproponowanych dla ponownego zagospodarowania terenów przemysłowych dla Mysłowic, Jaworzna i Sosnowca.

## **1. Wybór i powiązania terenów przemysłowych w Jaworznie, Mysłowicach i Sosnowcu**

Nagromadzenie terenów i obiektów przemysłowych w analizowanych miastach, a także w ich otoczeniu wynika ze spuścizny przemysłowej związanej z dynamicznym rozwojem przemysłu ciężkiego na ich terenie od XIX w. Wysoka koncentracja tego

rodzaju przestrzeni powoduje, że wybór konkretnych terenów przemysłowych wymaga podejścia kompleksowego, tj. opartego na sformułowaniu celu dokonania tego rodzaju selekcji, a następnie określeniu kryteriów wyboru. Biorąc pod uwagę znaczną koncentrację terenów przemysłowych w Jaworznie, Mysłowicach i Sosnowcu, ich odmienne uwarunkowania (infrastrukturalno-środowiskowe oraz społeczno-gospodarcze), a także zakres interwencji niezbędnej do przywrócenia ich wartości społeczno-ekonomicznej cel przeprowadzonej selekcji został zdefiniowany następująco: *wskazanie terenów przemysłowych o najtrudniejszych warunkach do ponownego zagospodarowania, ale tworzących potencjalnie największe możliwości rozwojowe w sensie gospodarczym oraz społecznym dla Jaworzna, Mysłowic i Sosnowca.*

Uzasadnieniem dla tak sformułowanego celu selekcji terenów przemysłowych jest to, że ich obecna niska wartość ekonomiczna uniemożliwia inicjowanie przekształceń z wykorzystaniem wyłącznie mechanizmów rynkowych. Niezbędna w tym procesie jest kompleksowa, zintegrowana i oparta na współpracy wielopodmiotowej w ramach obszaru funkcjonalnego interwencja, której efekty w przypadku wyselekcjonowanych terenów przemysłowych mogą istotnie zwiększyć potencjał gospodarczy i wizerunek analizowanych miast.

Dokonując inwentaryzacji terenów przemysłowych w Jaworznie, Mysłowicach i Sosnowcu wskazano 17 lokalizacji tego rodzaju, w tym głównie terenów przeznaczonych w przeszłości na intensywne działalności gospodarcze związane z górnictwem, przemysłem chemicznym oraz hutnictwem. Ich zestawienie syntetyczne prezentuje tab. 1 i ryc. 1.

Tabela 1

## Identyfikacja i charakterystyka terenów przemysłowych

Oznaczenie	Powierzchnia	Położenie – lokalizacja	Historia terenu	Zagospodarowanie i sąsiedztwo
S1	48 ha	dzielnica Zagórze, ul. Lenartowicza	w większości teren osadników KWK Porąbka Klimontów, częściowo stanowił zakład (szyb Południowy)	teren w niewielkiej części zagospodarowany (skład węglowy i skład złomu) pozostała część niezagospodarowana, częściowo zadrzewiona, sąsiedztwo torów kolejowych, zajezdni autobusowej PKM Sosnowiec
S2	5 ha	dzielnica Klimontów / Zagórze, ul. Hubala-Dobrzańskiego	teren zakładu KWK Porąbka Klimontów (szyb Jan)	teren niezagospodarowany, niezadrzewiony, sąsiedztwo terenów usługowych, skladowych, osiedli mieszkaniowych i ogródków działkowych

Oznaczenie	Powierzchnia	Położenie – lokalizacja	Historia terenu	Zagospodarowanie i sąsiedztwo
S3	10 ha	dzielnica Klimontów / Zagórze, okolice al. Paderewskiego	dawna halda i osadnik KWK Porąbka Klimontów	sąsiedztwo terenów otwartych, ogródków działkowych oraz zieleni osiedlowej
S4	95 ha	dzielnica Maczki, ul. Stacyjna	część byłego wyrobiska kopalni piasku Maczki Bór	teren obejmuje wyrobisko kopalni piasku będące w trakcie rekultywacji
S5	184 ha	dzielnica Maczki, ul. Inwestycyjna	tereny przemysłowe kopalni piasku Maczki Bór	teren niezagospodarowany, w niewielkiej części zadrzewiony, stopniowo przygotowywany do zainwestowania, sąsiedztwo lokalizujących się nowych inwestycji z branży logistycznej i magazynowej
S6	48 ha	dzielnica Ludmiła-Staszic, ul. Watta	teren byłego wyrobiska piasku, zrekultywowany odpadami górnictwami	teren niezagospodarowany, częściowo zadrzewiony, sąsiedztwo terenów przemysłowych, ale również osiedla mieszkaniowego i cmentarza
S7	7 ha	dzielnica Niwka, ul. Kopalniana	teren byłego zakładu KWK Niwka Modrzejów	teren w większości niezagospodarowany (na części terenu działa hurtownia), w pozostałej części niezadrzewiony, sąsiedztwo osiedli mieszkaniowych i terenów otwartych
S8	6 ha	dzielnica Modrzejów, al. Wojska Polskiego	teren byłego zakładu KWK Niwka Modrzejów	teren niezagospodarowany, częściowo zadrzewiony, sąsiedztwo terenów mieszkaniowych, Sosnowieckiego Parku Naukowo-Technologicznego, Ciepłowni, cmentarza oraz terenów usługowych i składowych
J1	69 ha	dzielnica Jęzor, ul. Orląt Lwowskich	teren przemysłowy związany z KWK Jan Kanty (szyb Jęzor)	teren niezagospodarowany, w większej części zadrzewiony, sąsiedztwo terenów leśnych, bezpośrednie sąsiedztwo Centrum handlowego Fashion House
J2	33 ha	dzielnica Szczakowa, ul. Szklarska	teren przemysłowy związany z hutą szkła Szczakowa	teren częściowo zagospodarowany budynkami byłej huty szkła (ok. 25% powierzchni) pozostała część terenu nie jest zagospodarowana i częściowo zadrzewiona, sąsiedztwo osiedli mieszkaniowych oraz terenów otwartych
J3	32 ha	dzielnica Stara Huta, ul. Radwańskich, ul. Jana Pawła II	teren hald i osadników KWK Sobieski	teren niezagospodarowany, niezadrzewiony, sąsiedztwo terenów przemysłowych, leśnych i przemysłowych

Oznaczenie	Powierzchnia	Położenie – lokalizacja	Historia terenu	Zagospodarowanie i sąsiedztwo
J4	2 ha	dzielnica Stara Huta, ul. Radwańskich	teren hałd i osadników KWK Sobieski	teren niezagospodarowany, częściowo zadrzewiony, sąsiedztwo terenów przemysłowych oraz terenów zielonych
J5	10 ha	dzielnica Stara Huta, ul. Chopina	teren Zakładów chemicznych „Organika-Azot”	teren częściowo zadrzewiony, w niewielkiej części zagospodarowany budynkami zakładów chemicznych, przez teren przebiegać będzie planowany odcinek obwodnicy południowej Jaworzna
M1	22 ha	dzielnica Stary Ewald, ul. Obrzeżna Północna	teren osadników mułowych KWK „Mysłowice”	teren w większości niezagospodarowany, częściowo zadrzewiony, w bezpośrednim sąsiedztwie terenu planowany przebieg wschodniego odcinka DTŚ
M2	13 ha	dzielnica Śródmieście, ul. Katowicka, ul. Bytomska	teren byłego zakładu KWK „Mysłowice”	teren częściowo zagospodarowany budynkami pokopalnianymi, niezadrzewiony, w bezpośrednim sąsiedztwie terenu planowany przebieg wschodniego odcinka DTŚ
M3	6 ha	dzielnica Morgi, ul. Laryska	teren byłej cegielni	teren częściowo zabudowany budynkiem byłej cegielni, częściowo zadrzewiony, sąsiedztwo stanowią tereny otwarte i luźna zabudowa mieszkaniowa
M4	170 ha	dzielnica Dzieckowice, ul. Długa	teren osadników elektrowni Jaworzno	teren w południowej części zrehabilitowany w kierunku leśnym, w północnej części jeszcze eksploatowane są osadniki, w bezpośrednim sąsiedztwie terenu przebiega autostrada A4

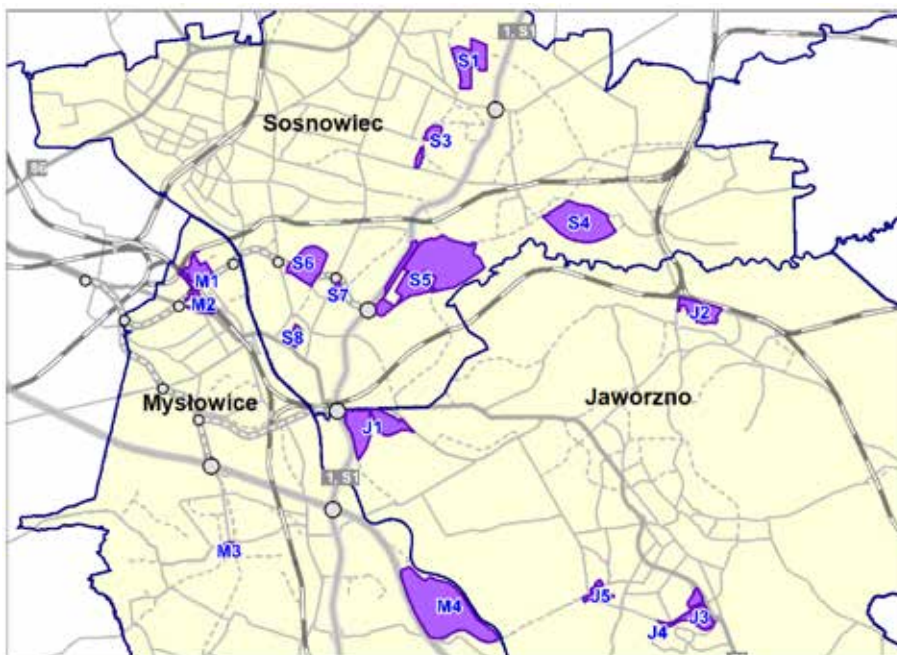
Oznaczenia: litery J, M, S oznaczają skrócone nazwy miast (lokalizacji poszczególnych terenów), tj. J – Jaworzno, M – Mysłowice, S – Sosnowiec.

Źródło: [Drobniak *et al.* 2015, s. 131-132].

W selekcji terenów przemysłowych wykorzystano metodę Analitycznego Procesu Hierarchii [AHP – *Analytic Hierarchy Process*, por. Satty 1980]. Ostatecznie stosując metodę oceny AHP, a także biorąc pod uwagę możliwości organizacyjno-finansowe analizowanych miast partnerskich wybrano następujące tereny przemysłowe do dalszych prac:

- Sosnowiec I (S3), dawna hałda i osadniki KWK Porąbka-Klimontów,
- Sosnowiec II (S6), obszar składowania odpadów górniczych w ramach dawnego wyrobiska piasku, tj. teren przy ul. Watta,
- Sosnowiec III (S8), teren byłego zakładu KWK Niwka-Modrzejów, przy Sosnowieckim Parku Naukowo-Technologicznym,
- Jaworzno I (J4), teren przy ul. Radwańskich 1, tj. hałd i osadników KWK Sobieski,

- Jaworzno II (J5), teren przy ul. Radwańskich 2, w ramach Zakładów Chemicznych Organika AZOT,
- Mysłowice I (M2), tereny byłego zakładu B po KWK Mysłowice,
- Mysłowice II (M1), teren osadników mułowych po KWK Mysłowice.



Ryc. 1. Lokalizacja terenów przemysłowych poddanych selekcji

Źródło: [Drobnik *et al.* 2015, s. 133] (ryc. 1 i 2).

Wzajemne powiązania wybranych terenów przemysłowych dotyczą głównie relacji komunikacyjnych. Wszystkie tereny są ze sobą bardzo dobrze skomunikowane. Osią stanowiącą podstawowe powiązanie między większością terenów jest droga krajowa DK79. Przebiega w bliskim sąsiedztwie sześciu z wybranych terenów.

Cechą wskazującą na silne powiązania przestrzenne wybranych terenów jest ich dobra dostępność do dróg o wysokich parametrach (Autostrada A4 oraz droga ekspresowa S1). Są to istotne atuty terenów w kontekście ich przyszłego zagospodarowania, w szczególności na cele związane z działalnością gospodarczą.

W otoczeniu badanych terenów przemysłowych Jaworzna, Mysłowic i Sosnowca znajdują się tereny, obiekty, funkcje (np. skupiska funkcji mieszkaniowych czy otoczenia biznesu), które mogą przyczyniać się do wzmocnienia ich atrakcyjności inwestycyjnej.

## 2. Strategie wynikowe dla wybranych terenów przemysłowych wraz z koncepcją strategii kluczowej

Analizy SWOT przygotowane dla poszczególnych terenów przemysłowych Mysłowice, Sosnowca i Jaworzna wskazały na występowanie trzech typów strategii wynikowych, tj.: rozwojowej, konserwatywnej oraz konkurencyjnej. Ostatecznie dokonano uporządkowania strategii wynikowych stosując analizę portfelową (wymiary: czynniki wewnętrzne – czynniki zewnętrzne), której wyniki prezentuje tab. 2.

Tabela 2

Portfel strategii wynikowych dla analizowanych terenów przemysłowych Mysłowice, Sosnowca i Jaworzna

Rodzaje czynników	Szanse	Zagrożenia
Sily	Strategie rozwojowe terenów: Mysłowice I, Sosnowiec III Jaworzno I	Strategie konserwatywne dla terenów: Mysłowice II Sosnowiec II
Słabości	Strategie konkurencyjne dla terenów: Sosnowiec I Jaworzno II	Strategie defensywne dla terenów –

Źródło: [Drobnik *et al.* 2015, s. 209].

Portfel strategii wynikowych pozwala na wyselekcjonowanie terenów przemysłowych i wskazuje rodzaje potencjalnych działań związanych z ich przekształceniami według trzech zasadniczych grup, tj.:

- tereny, których przekształcenia powinny zostać oparte na strategii rozwojowej; należą do nich następujące obszary: Mysłowice I, Sosnowiec III, Jaworzno I;
- tereny, których przekształcenia powinny zostać oparte na strategii konserwatywnej, obejmujące Mysłowice II, Sosnowiec II;
- tereny, których przekształcenia powinny uwzględniać strategię konkurencyjną, tj. Sosnowiec I, Jaworzno II.

Strategia rozwojowa (tereny: Mysłowice I, Sosnowiec III, Jaworzno I) oznacza, że silne strony badanych terenów przemysłowych generują liczne i pozytywne relacje z szansami występującymi w otoczeniu. W takim przypadku należy zdefiniować i następnie podjąć działania zmierzające do kapitalizowania tego rodzaju pozytywnych oddziaływań. Wśród analizowanych terenów przemysłowych to właśnie te trzy ww. powinny zostać zagospodarowane w pierwszej kolejności, gdyż posiadają największy – zarówno z punktu widzenia charakterystyk wewnętrznych, jak i wpływu otoczenia – potencjał do zmiany.



Strategia konserwatywna wystąpiła wśród analizowanych terenów w dwóch przypadkach, tj. obszary Mysłowice II oraz Sosnowiec II. Ten typ strategii oznacza przewagę licznych powiązań między siłami a zagrożeniami, przy czym siły wykorzystywane są na minimalizowanie zagrożeń, nie zaś na działania rozwojowe. Strategia konserwatywna wskazuje, że w obecnych warunkach należy powstrzymać się z realizacją daleko zakrojonych przekształceń na ww. terenach.

Strategia konkurencyjna odnosi się do dwóch przypadków, tj.: Sosnowiec I oraz Jaworzno II. Ten typ strategii powstaje w sytuacji licznych i wysoko ocenionych relacji między słabościami a szansami. Strategia konkurencyjna oznacza, że warto podjąć przekształcenia analizowanych terenów, niemniej w pierwszej kolejności należy przedsięwziąć starania zmierzające do eliminowania ich słabych stron. Patrząc na poszukiwanie powiązań między badanymi terenami, te obszary powinny pełnić funkcje uzupełniające w relacji do obszarów cechujących się strategią rozwojową.

Biorąc pod uwagę powyższe typy strategii wynikowych dla poszczególnych terenów przemysłowych, a także mając na uwadze wnioski w zakresie strategii wynikowej na rzecz budowania partnerstwa, można wskazać następującą koncepcję dla strategii kluczowej w zakresie budowania partnerstwa na rzecz zagospodarowania terenów przemysłowych Jaworzna, Mysłowic i Sosnowca w kontekście tworzenia powiązań społeczno-gospodarczych w ramach obszaru funkcjonalnego:

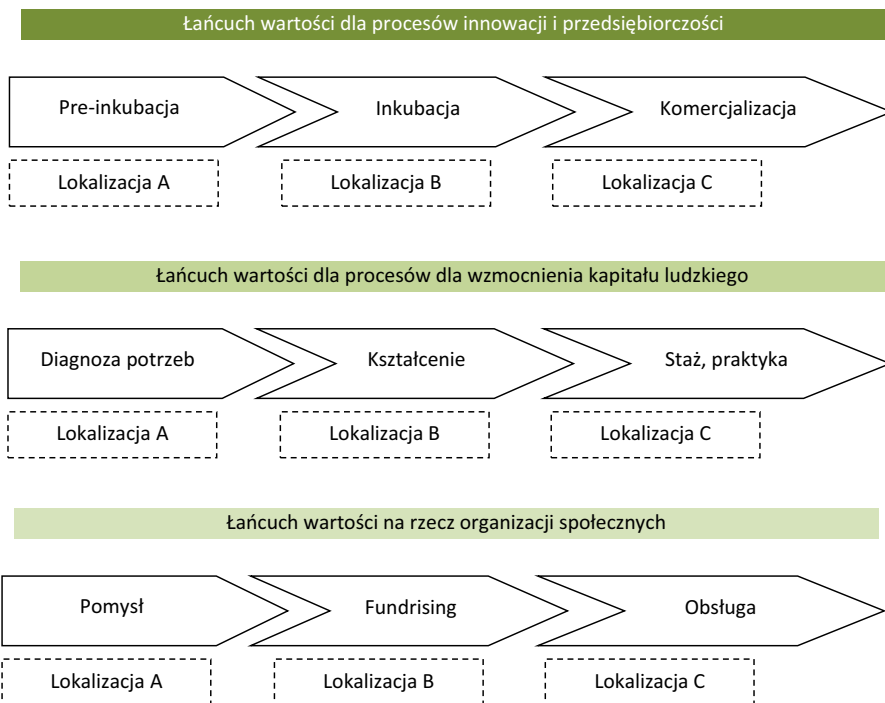
- Kreowanie nowych, wzajemnie korzystnych powiązań gospodarczych dla analizowanych terenów przemysłowych może zostać oparte na koncepcji łańcucha wartości. Łańcuch wartości powinien odnosić się przede wszystkim do aktywności gospodarczych, gdyż tego rodzaju relacje mogą w przyszłości doprowadzić do przywrócenia rangi gospodarczej analizowanych miast.
- Łańcuch wartości powinien wynikać z mocnych stron poszczególnych analizowanych miast obszaru funkcjonalnego Aglomeracji Górnośląskiej, ale też być umocowany w strategiach wynikowych dla poszczególnych terenów przemysłowych.
- Budowanie wspólnego łańcucha wartości na rzecz powiązania tak trudnych do przekształcenia terenów przemysłowych Jaworzna, Mysłowic i Sosnowca powinno dokonywać się na zasadach kolektywnego uczenia się i wymiany doświadczeń.

Koncepcję lokalizacji elementów łańcucha wartości w ramach poszczególnych terenów przemysłowych prezentuje ryc. 2.

Terytorializacja łańcucha wartości tworzy nowe relacje gospodarcze i społeczne między badanymi terenami przemysłowymi. Stworzenie tego rodzaju relacji na podstawie łańcucha wartości jest możliwe wyłącznie przez spójne wykorzystanie terenów przemysłowych oraz skuteczną współpracę miast wchodzących w skład obszaru funkcjonalnego Aglomeracji Górnośląskiej. Wspólne lokalizowanie poszczególnych elementów łańcuchów wartości w ramach analizowanych terenów przemysłowych



na podstawie potencjałów i kompetencji wyróżniających Jaworzno, Mysłowice i Sosnowiec warunkuje komplementarność działalności i możliwość zaistnienia synergicznych efektów współpracy.



Ryc. 2. Koncepcja lokalizacji elementów łańcucha wartości w ramach poszczególnych terenów przemysłowych

### 3. Operacjonalizacja strategii kluczowej

Biorąc pod uwagę strategię wynikowe dla poszczególnych terenów przemysłowych, kolejne ogniwa łańcucha wartości powinny zostać zlokalizowane na obszarach, które cechuje typ strategii rozwojowej. Wskazanie powyższe wynika z następujących przesłanek:

- Zgodnie ze zidentyfikowanym typem strategii wynikowej są to tereny, których aktywizacja gospodarcza i społeczna powinna nastąpić w pierwszej kolejności. Inicjowanie przekształceń w ramach terenów: Mysłowice I, Sosnowiec III oraz Jaworzno.
- Efektywność łańcuchów wartości jest uzależniona od współdziałania poszczególnych ich elementów, ogniw. Zatem lokalizacja poszczególnych ogniw łańcuchów wartości powinna być dokonana równolegle w ramach trzech ww.

terenów przemysłowych, co wiąże się z koniecznością szybkiego przywrócenia ich wartości społeczno-ekonomicznej. Oznacza to potrzebę podjęcia stosownych przedsięwzięć przygotowawczych (przejęcia terenu, wykonanie niezbędnych dokumentacji techniczno-ekonomicznych, jak: programy funkcjonalno-użytkowe, studia wykonalności, analizy prawne, analizy rynkowe, itp.).

- Poza wymiarem *stricte* gospodarczym, wyłącznie trzy wskazane tereny sąsiadują z obszarami rewitalizacji społecznej, tj. Mysłowice I z obszarem Piasku i Starych Mysłowic; Sosnowiec III z obszarem Niwki i Modrzejew; Jaworzno I z obszarem Starej Huty. Planowane impulsy rozwojowe, mogą zatem wyłącznie w tych lokalizacjach, generować pozytywne efekty zewnętrzne o charakterze społecznym.

W wymiarze operacyjnym koncepcja łańcucha wartości opiera się na utworzeniu tzw. Revital Parków, tj. miejsc generujących vitalność terenów przemysłowych i tworzących nowe relacje gospodarcze i społeczne między analizowanymi miastami. Revital Park w ujęciu funkcjonalnym jest jednocześnie:

- miejscem lokalizacji, terytorializacji wybranych elementów łańcuchów wartości na rzecz: innowacyjności i przedsiębiorczości, wzmocnienia kapitału ludzkiego, organizacji pozarządowych, tzw. funkcje podstawowe;
- miejscem koncentracji 'miksu' funkcji, których dobór uzależniony jest od uwarunkowań danego terenu przemysłowego, jego otoczenia, a także stanowi efekt współpracy analizowanych miast w zakresie lokalizowania działalności gospodarczych, tzw. funkcje pomocnicze.

Podejście partnerskie w zakresie lokalizowania funkcji podstawowych oraz funkcji pomocniczych pozwala na ustalenie niekonkurencyjnych i niekonfliktowych programów funkcjonalnych dla analizowanych terenów w ramach Revital Parków. Jest to szczególnie istotne w przypadku ich docelowego gospodarczego przeznaczenia ze względu na unikanie rywalizacji między analizowanymi miastami.

## Zakończenie

Normatywno-projektowe wykorzystanie koncepcji łańcucha wartości w kontekście zagospodarowania terenów przemysłowych miast wchodzących w skład obszaru funkcjonalnego stanowi *novum* w dotychczasowej działalności nie tylko analizowanych jednostek samorządu terytorialnego, lecz także w szerszym samorządowym układzie społeczno-gospodarczym.

W szerszym ujęciu koncepcja łańcucha wartości wykreowana dla terenów przemysłowych Jaworzna, Mysłowic i Sosnowca może stanowić narzędzie przełamujące dotychczasowe indywidualne podejście miast do planowania procesów rozwoju wprowadzając mechanizmy: współdziałania wokół wyznaczonych płaszczyzn współpracy, zawiązywania aliansów strategicznych, a także realizacji wspólnych projektów

strategicznych (typu Revital Park) wykorzystujących potencjał trzech ośrodków miejskich na rzecz generowania wielowymiarowych efektów synergii w obszarze funkcjonalnym.

## Literatura

- Drobniak A., Stangel M., Batkowska I., Mirecki R., Plac K., 2015, *Strategia budowania wzajemnego partnerstwa w kontekście zagospodarowania wskazanych terenów po-przemysłowych z uwzględnieniem uwarunkowań społeczno-gospodarczych Aglomeracji Górnośląskiej*. Biuro Rozwoju Regionu dla Miasta Mysłowice, Miasta Jaworzno. Miasta Sosnowiec, Katowice.
- Dziemianowicz W., Szlachta J., 2016, *Łańcuch wartości gminy*. Studia KPZK PAN, t. CLXIX, Warszawa, s. 16-20.
- Klasik A., 2013, *The Culture Sector and Creative Industries as a New Foundation of Development of Large Cities and Urban Agglomerations*, [w:] *The Cities and Agglomerations Development Based on the Culture Sector and Creative Industries*, A. Klasik (red.). Studia Regionalia KZPK PAN, t. 30, Warszawa, s. 34-35.
- Kreikebaum H., 1996, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 109-110.
- Porter M. E., 2006, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Helion, Gliwice, s. 61-82.
- Saaty T. L., 1980, *The Analytical Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York.
- STRATEGOR, 1995, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa, s. 61-62.