

**ANDRZEJ KLASIK  
FLORIAN KUŹNIK**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **BADANIE I KREOWANIE PRZYSZŁOŚCI REGIONÓW MIEJSKICH. TRZY ŚCIEŻKI METODOLOGICZNE**

**Abstract: Testing and Creating the Future of Urban Regions. Three Methodological Paths.** Recent works of the authors, concerning the future of urban regions, are synthesised in the paper. Three methodological paths – focused on exploring and creating the future of urban regions – are the backbone of the presented work. Within the first path, creation of regional future by applying the concept of intellectual and strategic challenges is recommended. Second path introduces a new perspective for the future, based upon vehicles. A new philosophy of urban and regional growth emerges here. Third path is a new approach towards creation of regional specialisations in a contemporary notion of technological and creative economy.

**Keywords:** Future challenges, global competitiveness, growth vehicles, regional specialisations, technological and creative growth.

### **Wprowadzenie**

Opracowanie omawia ważne, wybrane zagadnienia tworzące metodologiczny kościec prospektywnych badań regionalnych i regionalnego programowania strategicznego. Całość została ujęta w trzy ścieżki metodologiczne badania i kreowania przyszłości regionów miejskich. Ścieżka pierwsza, kreowania przyszłości regionów przez wyzwania, koncentruje się na wyzwaniach jako kategorii organizującej myślenie o przyszłości. Z jednej strony, wyzwania typu intelektualnego odnoszące się do zmian cywilizacyjno-kulturowych i przełomowych innowacji zostały pokazane jako podstawa formułowania wizji przyszłości regionów. Z drugiej strony, przyjęta wizja przyszłości pozwala formułować wyzwania strategiczne stanowiące z kolei punkt startu do konstruowania strategii. W ten sposób wyzwania przyszłości łączą studia foresightowe i regionalne planowanie strategiczne.

Druga ścieżka metodologiczna jest próbą zogniskowania myślenia o przyszłości regionów miejskich przez użycie konceptu wehikułów rozwoju. Tutaj myślenie o przyszłości i kreowanie przyszłości zasadza się na oryginalnym ujęciu modelu wehikułu. W sposób twórczy pozwala przejść od wyzwań przyszłości do zmiany strategicznej gwarantującej osiągnięcie przez regiony wyższego poziomu konkurencyjności globalnej. Model wehikułu rozwoju można więc traktować jako propozycję metodologiczną uporządkowania myślenia o zmianie strategicznej.

W trzeciej ścieżce metodologicznej centralną kategorią stały się specjalności regionalne. Zakłada się, że wyłanianie się specjalności gospodarki regionu jest złożonym, wielofazowym procesem. Jest to proces oddający istotę rozwoju wewnętrznego, w ramach którego różne składniki wewnętrznego potencjału regionu w interakcji z interesariuszami regionu i inicjatywami przywództwa regionalnego owocują powstaniem nowej specjalizacji gospodarczej regionu spełniającej wymagania konkurencyjności globalnej.

Trzy ścieżki metodologiczne przedstawione w opracowaniu dają wiele możliwych wariantów syntezy. W ciągu logicznym: badanie/diagnoza prospektywna – kreowanie przyszłości – programowanie strategiczne/projektowanie działań można umieścić nakładkę metodologiczną w układzie: wyzwania przyszłości – wehikuły rozwoju – specjalności regionalne. Wyzwania przyszłości są czymś czego nie można pominąć bez ujemnych konsekwencji. Wehikuły rozwoju ukazują piękno twórczego myślenia o przyszłości. Nowe specjalności pozostają efektem twórczego myślenia o przyszłości i jej odważnego projektowania.

## 1. Kreowanie przyszłości regionów przez wyzwania<sup>1</sup>

Wyzwania są terminem, który na trwale wszedł do języka używanego przez środowiska intelektualne, zespoły eksperckie i gremia przywódcze. Posługują się nim badacze, wizjonerzy i politycy. Wyzwania stały się kluczowym słowem występującym w tytułach raportów i publikacji, a także pojawiają się jako ważny termin w dyskusjach na różnych forach i w wystąpieniach. Wyzwania są słowem używanym dla zaznaczenia ważności treści przekazu.

Wyzwania jako ważny koncept uzyskały wysoki status poznawczy. Nadaje się im wysoką rangę dla wyrażenia konkluzywnych stwierdzeń, dla finalnego ujęcia efektów szeroko zakrojonych, wielotematycznych i interdyscyplinarnych studiów, diagnoz i ekspertyz. Posłużenie się tym konceptem jest równie ważne dla dokonania i zakreszenia nowego otwarcia w jakiejś dziedzinie lub uruchomienia nowego kierunku myślenia, badań czy projektów. Wyzwania jako koncept służą odkrywaniu, dostrzeganiu i wytyczaniu nowych pól decyzyjnych, kierunków zmian oraz zbiorowych akcji i działań.

<sup>1</sup> Rozdział jest zmienioną i poprawioną wersją tekstu autorów, [Klasik, Kuźnik 2017].

W prezentowanych rozważaniach posługiwanie się konceptem wyzwań przyszłości oznacza skierowanie myśli, decyzji i akcji zorientowanych ku przyszłości regionów. Wyzwania przyszłości regionów stają się kluczowym konceptem wartym głębszej eksploracji. To stwierdzenie jest w istotnym zakresie poparte doświadczeniem własnym autorów, prowadzonych – w ciągu kilkadziesiąt już lat – studiów foresightowych, strategicznych, i projektowych oraz prac eksperckich. Wyzwania przyszłości są, w zastosowanym w tym opracowaniu sensie i ujęciu, wyrazem postawy filozoficznej i poznawczej, według której:

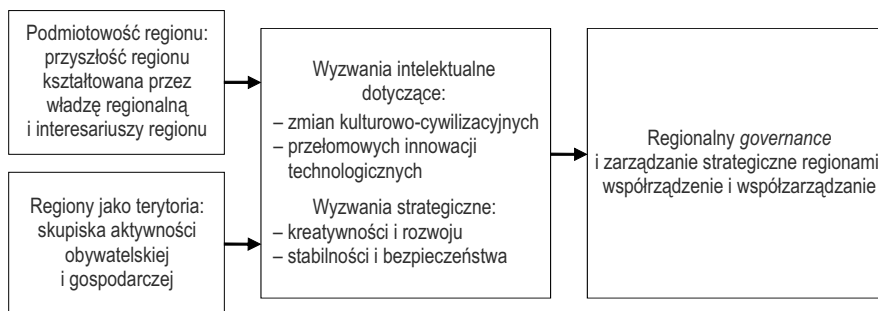
- o przyszłości warto myśleć w kategorii wyzwań,
- przyszłość jest kreowana, stojąc na gruncie jej wielorakości,
- do przyszłości trzeba przygotować się zawczasu, wyprzedzając czas.

Wszystko powyższe jest dowodem, że eksplorowanie i korzystanie z konceptu wyzwań przyszłości oznacza obranie postawy zarówno preaktywnej, jak i proaktywnej.

Regiony jako upodmiotowiona przestrzeń są zdolne myśleć o przyszłości w kategoriach zobowiązania i odpowiedzialności. Są zdolne kreować własną przyszłość, a nie tylko dostosowywać się do ewolucji otoczenia [Parr 2004]. Podmiotowość regionów zapewniona jest przez decentralizację funkcji państwa. Głównym narzędziem decentralizacji jest samorządność na poziomie regionalnym. Samorządność regionu oznacza możliwość rozwijania różnych form współrzędzenia i współzarządzania. Region jest jednostką terytorialną niedomkniętą, o złożonej strukturze podmiotowej. O jego przyszłości decyduje przede wszystkim samorząd regionu. Aktywność samorządu regionu w zakresie kreowania przyszłości i prowadzenia polityki rozwoju wymaga uzupełnienia o aktywność prorozwojową interesariuszy biznesowych działających w regionie oraz zaangażowania się w procesy rozwojowe organizacji sektora obywatelskiego. W ten sposób buduje się stopniowo regionalny *governance* oparty na filarze podmiotowości i samorządności regionu, którego władza regionalna jest zdolna podjąć funkcję przywództwa strategicznego [Schmidt 2003; Storper 2014]. Regionalny *governance* zapewnia także partycypację społeczną i rozwijanie różnych form partnerstwa na rzecz rozwoju, tj. partnerstwa publiczno-prywatnego i publiczno-obywatelskiego. Podmiotowe widzenie regionu wymaga identyfikacji terytorium (lub terytoriów) jako miejsc integracji wielu aktywności, budowania czegoś wspólnie, kreowania nowych wartości w wymiarze wspólnotowym, tj. w różnych konfiguracjach podmiotowych głównych interesariuszy sceny regionalnej [Jewtuchowicz 2005].

Podmiotowe i terytorialne podejście do regionu oraz kształtowania jego przyszłości w odpowiedzi na wyzwania prezentuje ryc. 1.

Kategoria wyzwań przyszłości dobrze wpisuje się w logikę myślenia strategicznego o przyszłości, na rzecz kreowania przyszłości. Wyzwania stanowią podstawę do określania punktów ciężkości skupiających procesy myślenia o przyszłości na rzeczach najistotniejszych. W ścieżce „Kreowania przyszłości regionów przez wyzwania” proponuje się rozumienie wyzwań w dwojakim znaczeniu, tj.:



Ryc. 1. Przyszłość regionów

Źródło: Opracowanie własne.

- wyzwania intelektualne odnoszące się do odczytania i zrozumienia tego co dzieje się w otoczeniu i z czym dany region będzie zmuszony zmierzyć się, nie unikając zderzenia z nową, ewoluującą rzeczywistością,
- wyzwania strategiczne władzy i społeczności regionalnej wypracowane w procesie zarządzania strategicznego regionem stosownie do ukształtowanego regionalnego *governance*.

Wyzwania intelektualne zwiędzają diagnozy różnych eksperckich grup na temat zmian cywilizacyjno-kulturowych w otoczeniu regionu oraz przełomowych (radikalnych) innowacji technologicznych ważnych dla przyszłości gospodarki regionu. Dotyczą one globalnych trendów pojawiających się w makrootoczeniu oraz w otoczeniu konkurencyjnym i kooperacyjnym specyficznym dla każdego regionu. Wyzwania intelektualne więdzają się bezpośrednio z metodologią studiów foresightowych. Można je plasować na samym początku cyklu zarządzania strategicznego. Wyzwania strategiczne są integralnym elementem procesu zarządzania strategicznego. Więdzają się one bezpośrednio z wizją rozwoju regionu. Można je uznać za następstwo wizji formułowanej przez podmiot regionalny i partnerów strategicznych. Wyzwania strategiczne wskazują na najważniejsze procesy i zdarzenia, które w przyszłości pojawiają się w otoczeniu danego regionu i co do których region będzie zmuszony zająć stanowisko. W ramach wyzwań strategicznych daje się wyróżnić dwa ich typy, tj. wyzwania kreatywności i rozwoju oraz wyzwania stabilności i bezpieczeństwa.

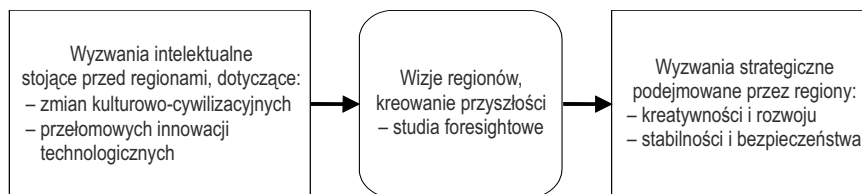
Wyzwania kreatywności i rozwoju pojawiają się w sytuacjach, kiedy region przyjmuje ofensywną postawę strategiczną w kształtowaniu swojej przyszłości. Wyzwania stabilności i bezpieczeństwa pojawiają się w sytuacjach, kiedy regionu nie stać na kreowanie ambitnej przyszłości.

Wizje regionów spinają ze sobą wyzwania przyszłości i myślenie o przyszłości. Kreowanie wizji przez regiony odbywa się współcześnie coraz częściej na podstawie studiów foresightowych (prospektywnych), w szczególności służy temu foresight strategiczny [Making Europe... 2014]. Regionalny foresight strategiczny należy w tym opracowaniu rozumieć jako ukierunkowany przez wartości i na wartości proces angażują-

cy zbiorową wyobraźnię i wiedzę wszystkich ważnych uczestników sceny regionalnej [Klasik *et al.* 2014]. Istnieją różne propozycje wyrażania treści wizji. W bardziej rozwiniętej postaci, wizje regionów mogą być oparte na trójczłonowej formule zawierającej:

- fundamenty, w tym potencjały regionu, na których można oprzeć przyszłe procesy rozwojowe,
- kluczowe działalności definiujące podtrzymywane i nowo tworzone specjalności regionalne,
- konkurencyjność oferty wartości rynkowych i nierynkowych spełniających oczekiwania odbiorców.

Wizje rozwoju regionów powinny być traktowane w pierwszym kroku jako autonomicznie formułowane koncepcje rozwoju endogennego poddawane w następnym kroku procedurze testowania wielorakimi scenariuszami uwarunkowań zewnętrznych ewolucji otoczenia krajowego i międzynarodowego. Wizje regionów mogą otwierać myślenie kategorią wyzwań w rozumieniu wyzwań intelektualnych i wyzwań strategicznych.



Ryc. 2. Wizje regionów w interakcji z wyzwaniami przyszłości

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem [Klasik, Biniecki 2015].

Całościowe ujęcie wizji regionów w interakcji z wyzwaniami przyszłości następuje z użyciem dwojakiego typu relacji, a mianowicie typu *backwards* oraz typu *forwards*. Relacje *backwards* (do tyłu) są uruchamiane przez prospektywną i zewnętrzną diagnozę i ewaluację obecnej sytuacji regionów. Diagnoza i ewaluacja stanu regionów z wielu różnorodnych perspektyw i w zwrotnym powiązaniu ze światem zewnętrznym prowadzi do ustalenia wyzwań przyszłości, które w tym opracowaniu określa się mianem wyzwań intelektualnych. Ten typ wyzwań przyszłości postrzeganych przez każdy konkretny region plasuje się w sferze specyficznych dla niego przemian kulturowych i cywilizacyjnych. Regiony stoją przed wyzwaniami intelektualnymi o charakterze społeczno-kulturowym i naukowo-technologicznym. Nieogarnianie tego typu wyzwań lub ich niedoceniecie jako istotnych okoliczności zewnętrznych w autonomicznym formułowaniu koncepcji rozwoju endogennego obciąża w zarodku wizje regionu.

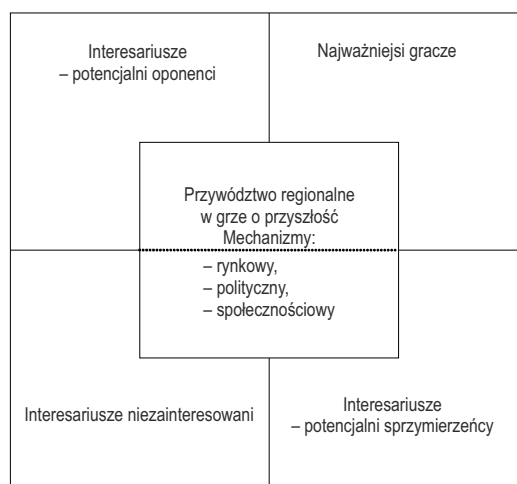
Wizje przyszłości regionów w relacjach *forwards* (w przód) odnoszą się do analizy strategicznej. Wizje regionów stanowią wówczas fundament definiowania „w przód” wyzwań strategicznych. To wyzwania strategiczne stanowią praktyczną podsta-

wę i przesłankę do realistycznego określania celów strategicznych regionów. Wyzwania strategiczne, przed którymi staje region są zewnętrznymi czynnikami regionalnej analizy strategicznej. Leżą one u podstaw formułowania różnych strategii typu *push*.

Przyszłość regionów rozgrywa się w ramach różnych mechanizmów, w obrębie których władze regionalne oraz interesariusze sceny regionalnej projektują i realizują swoje strategie rozwojowe, zawierają różne koalicje, prowadzą debaty i negocjacje, podejmują własne decyzje inwestycyjno-lokalizacyjne. Można wyróżnić trzy mechanizmy w grze o przyszłość regionu. Są to: mechanizm rynkowy, mechanizm regulacyjny/polityki rozwoju oraz mechanizm społecznościowy podlegający silnemu usieciowieniu. Wykorzystanie wymienionych mechanizmów w analizie dynamiki regionów prowadzi do zastosowania metody mapowania interesariuszy uczestniczących w grze o przyszłość regionów.

Zastosowanie metody mapowania interesariuszy w grze o przyszłość regionów (ryc. 3) pozwala wyróżnić cztery grupy interesariuszy. Są to: najważniejsi gracze, potencjalni sprzymierzeńcy, potencjalni oponenti oraz interesariusze niezainteresowani regionem. Ujęte na mapie interesariuszy przywództwo regionalne w grze o przyszłość regionu powinna cechować inicjatywa strategiczna w relacji z wszystkimi grupami interesariuszy działającymi na scenach regionu. Jednak relacje z potencjalnymi oponentami wydają się nabierać szczególnego znaczenia ze względu na możliwość ich pozyskania do współpracy.

Znaczenie konceptu wyzwań pojawia się w procesie myślenia i kreowania przyszłości regionów na kilka sposobów. Można je skrótowo ująć w postaci następujących wartości: diagnostycznej, poznawczej, kreacyjnej oraz wartości integracyjnej.



Ryc. 3. Mapowanie interesariuszy w grze o przyszłość regionów

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem [Johnson *et al.* 2010].

Wartość diagnostyczna wyzwań przyszłości uwidacznia się w umiejętności wykorzystywania interdyscyplinarnej wiedzy uzyskiwanej w ramach studiów foresightowych. Chodzi o rodzącą się wiedzę uzyskiwaną w wyniku metodycznie uporządkowanego, zbiorowego myślenia o przyszłości z wykorzystaniem każdej informacji pochodzącej od specjalistów i ekspertów zaproszonych do studiów foresightowych. Wartość diagnostyczna wyzwań wyraża się w pewnego rodzaju biegłości i zwięzłości odczytania wielu rozbudowanych diagnoz eksperckich opartych na hermetycznym języku i szczegółowych analizach. Wyzwania pozwalają w takiej sytuacji uchwycić to co najistotniejsze w myśleniu o przyszłości. Z jednej strony, profilują one dobór ekspertów do studiów foresightowych z drugiej pozwalają z gąszczu użytecznej informacji wybrać to, co ogniskuje myślenie o przyszłych decyzjach i będzie motywować do działania.

Wartość poznawcza wyzwań pojawia się na styku myślenia foresightowego o przyszłości regionów oraz osiągnięć nauki i sztuki, które mogą mieć wpływ na trajektorie rozwojowe regionów. Wartość poznawcza konceptu wyzwań przyszłości przejawia się w utrzymywaniu stałej łączności przywództwa strategicznego regionu ze środowiskami intelektualistów zainteresowanych przełomowymi zmianami i kreowaniem przyszłości. Osiągnięcia nauki i sztuki nie są łatwe do interpretowania w procesie kreowania wizji przyszłości, a dalej w myśleniu strategicznym władz regionalnych. Wymaga to zastosowania „klucza interpretacyjnego” w postaci wyzwań, tak aby w sposób praktyczny można było przejść do kreowania przyszłości.

Misja kreowania przyszłości wymaga postaw kreatywnych od podmiotu regionalnego i wszystkich ważnych uczestników sceny regionalnej. Wymaga także stałego koncentrowania się na rzeczach ważnych, pilnych i przestrzennie centralnych w połączeniu z umiejętnością rezygnacji z tego co powinno znaleźć się na drugim planie. Co więcej, z istoty wyzwań wynika jednoznacznie, że misja kreowania przyszłości regionu zakłada otwarcie się na długoterminową perspektywę. Jej odkrywanie następuje przez inkubowanie nowych, nośnych idei. Rozwinięcie w autonomicznie tworzonych wizjach przyszłości regionów jest uprawnione, jeśli dokona się uprzedniego ustalenia ograniczonej, co do liczby, obszarów tematycznych punktów ciężkości. Dla urealnienia wizji rozwojowych regionów niezbędne jest ich testowanie na podstawie scenariuszy uwarunkowań zewnętrznych uwzględniających trendy globalne, punkty zwrotne i przełomy oraz nieoczekiwane, niespodziankowe wydarzenia.

Decyzje strategiczne kształtujące przyszłość regionów wymagają współdziałania podmiotu regionalnego i ważnych uczestników sceny regionalnej. Zakłada to zaprojektowanie takiego regionalnego *governance*, który umożliwi podejmowanie inicjatyw wdrażających decyzje strategiczne przez władze regionalne, ale też pojawia się oczekiwanie władz regionalnych, aby uczestnicy sceny regionalnej włączyli się w procesy rozwojowe regionów przez inicjowanie pomysłów na projekty rozwojowe. Kategoria wyzwań strategicznych wykorzystana w procesie podejmowania decyzji strategicznych objawia w ten sposób swoją wartość integracyjną. Stwarza możliwość



budowania systemów zachęt i motywacji oraz zawiązywania akcji regionalnych skutkujących rozwojem społecznie akceptowalnym.

## 2. Wehikułowa prospekcja przyszłości regionów miejskich<sup>2</sup>

Wehikuł rozwoju odzwierciedla sobą pragnienie poznania przyszłości przez metaforyczne przeniesienie się w inną, przyszłą rzeczywistość. Istotą wehikułu jest ruch w wymiarze czasu i przestrzeni. Zrozumienie przyszłości wydaje się bowiem warunkiem niezbędnym projektowania zmian. Wehikuł jawi się przede wszystkim jako mobilna konstrukcja, która umożliwia w sensie wirtualnym przenoszenie miast i regionów miejskich w inną, trudną do wyobrażenia rzeczywistość.

Wehikuły rozwoju ujawniają się na pewnych terytoriach cechujących się zdolnościami motorycznymi i unikatowymi potencjałami prowadzącymi do zakorzenienia wiedzy istotnej (*tacit knowledge*). Ten sposób definiowania wehikułów rozwoju uzmysławia, że ich immanentną składową są specyficzne mechanizmy napędowe i stabilizujące trajektorię zmian. W sposób naturalny, w pierwszej kolejności do rangi terytoriów, w których pojawiają się wehikuły rozwoju urastają metropolie i obszary metropolitalne. W metropoliach i dużych obszarach metropolitalnych daje się identyfikować wiele różnorodnych wehikułów rozwoju.

Wehikułem rozwoju określonych terytoriów; miast i regionów miejskich staje się, w ścisłym tego słowa znaczeniu, siła ekonomiczna nowych biznesów wyrastających współcześnie z fuzji różnych dziedzin sztuki i przełomowych innowacji technologicznych. Rodzą one zarówno nowe specjalizacje miast i zespołów miejskich, jak i nowe modele biznesowe. Wybór wehikułu oznacza wyrażenie przez liderów woli i chęci uczestnictwa zarówno w odkrywaniu, jak i tworzeniu przyszłości różnych terytoriów.

Wehikuły rozwoju pozwalają na metaforyczne użycie słowa „port”, z którego za pośrednictwem pojazdu; statku lub samolotu udajemy się w podróż. Port oznaczać może punkt startu, nowy początek, nowe trasy i trajektorie ku przyszłości. Oznacza także punkty docelowe otwierające nowe światy. Port w jednym i drugim znaczeniu niesie ze sobą doświadczenie poszukiwania, odkrywania i zdobywania przyszłości w połączeniu z poczuciem bezpieczeństwa i świadomości ryzyka.

Koncept wehikułu rozwoju i rozumienie jego istoty jako narzędzia poznania przyszłości i metaforycznego przenoszenia się w przyszłość eksponuje ludzi o wysokim stopniu mobilności mentalnej, intelektualnej, profesjonalnej i rezydencjalnej. Oznacza to, że tylko osoby o wysokim potencjale kreatywności są zdolne do podróży w czasie i odkrywania nowych światów. Kreatywne jednostki mają szansę wyrosnąć na podłożu kulturowym, którego centralnym atrybutem jest otwartość na świat i doświadczenie jego wielorakiej różnorodności.

<sup>2</sup> Rozdział jest zmienioną i poprawioną wersją tekstu autorów, [Klasik, Kuźnik 2017b].



Myślenie kategorią wehikułu rozwoju w całej jej złożoności stanowi *novum* na gruncie badań miejskich i regionalnych. Przykładem *myślenia wehikułowego* może być artykuł naukowy *The Flight of Ikarus* [Ducruet *et al.* 2013], w którym proces transformacji miasta został pokazany jako ciąg flagowych projektów, a także koncepcja *regenerative cities* [Giradet 2015] jako przechodzenie od linearnego metabolizmu miejskiego do metabolizmu cyrkulacyjnego. Cechą wyróżniającą prospektywne myślenie wehikułowe stanowią duże projekty foresightowe. Chodzi o takie przedsięwzięcia, w których udaje się wykreować scenariusze nowej rzeczywistości wychodząc poza rutynowe horyzonty postrzegania przyszłości [Loveridge 2009]. Foresight w takim ujęciu powinien być ściśle związany z innowacjami i dostarczać innowacyjnej wiedzy zorientowanej na kreowanie przyszłości [Melkas, Outila 2013]. Myślenie wehikułowe można odnaleźć również w podejściach do rozwoju akcentujących zależność od zmiany ścieżki rozwoju [Simmie 2013]. Odkrywanie nowej ścieżki rozwoju zmusza do prze-myślenia całego wachlarza przyszłych zdarzeń, procesów, nowych zjawisk i warunków pojawiania się twórczych rozwiązań itp. Przytoczone wyżej elementy tworzą ramy wehikułu, który warunkuje przeniesienie się w nową, przyszłą rzeczywistość.

Częściej wykorzystywane są w myśleniu wehikułowym takie pojęcia, jak: siły napędowe, motoryczne (*drivers*). Brytyjski raport [*Towards an Urban Renaissance* 2005] wymienia trzy *drivers*, które będą kształtować przyszłość miast i odrodzenie miejskie w specyficznych warunkach Wielkiej Brytanii. Tymi czynnikami motorycznymi są:

- techniczna rewolucja w sferze ICT, która w wymiarze społecznym składa się na „wiek informacji”,
- paradygmat ekologiczny prowadzący do bardziej odpowiedzialnego kształtowania rozwoju miejskiego,
- zmieniające się style życia, które będą skutkować nowymi formami zagospodarowania przestrzeni miejskich.

Czynniki motoryczne można ująć bardziej szczegółowo. Można w takim ujęciu przyjrzeć się logice funkcjonowania jednego, wybranego czynnika motorycznego. Takim motorem może być społeczny proces tworzenia nowych miejsc w przestrzeni miasta [Palermo, Ponzini 2015]. *Place making* jest procesem konkretyzowania się pewnych nowych idei w formach przestrzennych. Niektóre wygenerowane w długim procesie społecznym lub genialnie zaprojektowane miejsca stają się podstawą głębokich przekształceń przestrzeni miejskiej i kreują zupełnie nowe procesy rozwojowe. Innym przykładem myślenia w kategoriach jednego czynnika motorycznego może być potraktowanie *design'u* jako czynnika sprawczego innowacji i rozwoju innowacyjnego [Green *et al.* 2013]. *Design* jest rozpatrywany jako główne narzędzie, czynnik sprawczy rozwoju innowacyjnego, a nie tylko jako jeden ze składników procesu wdrażania innowacji.

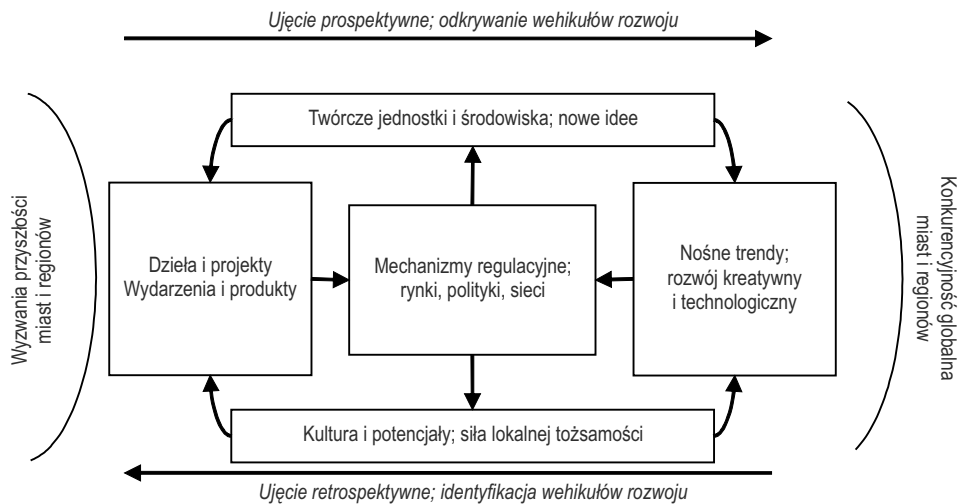
Myślenie wehikułowe może koncentrować się na mechanizmach rozwoju. Jest to istotne tam, gdzie warto podkreślić znaczenie mechanizmów regulacyjnych typu

politycznego i zarządczego. Różne w różnych miastach mechanizmy kontroli zmian prowadzą do uchwycenia indywidualnych cech wzorców zmian, które można przypisać poszczególnym miastom [Rao 2007]. W epoce digitalizacji i rozwoju inteligentnego mechanizmem, który dobrze tłumaczy nowe procesy rozwojowe jest mechanizm powstawania lub wyłaniania się powiązań sieciowych. To dzięki uczestnictwu w różnych sieciach i na różnych poziomach przestrzennych miasta wchodzą w nowe wzorce rozwoju [Neal 2013: 6].

Synteza myślenia wehikułowego są przyszłe trendy. Zakładane lub oczekiwane w przyszłości trendy pozwalają dedukować różne impulsy i uwarunkowania rozwojowe, które z czasem mogą złożyć się na pewne tendencje rozwojowe. Tendencje rozwojowe można uchwycić przez nośne trendy. Myślenie trendami jest charakterystyczne dla przedsięwzięć foresightowych nastawionych na analizowanie lub tworzenie wielorakich przyszłości jako wyniku podejmowanych działań i polityk rozwoju. Dobrym przykładem foresightowego podejścia połączonego z formułowaniem polityki rozwoju, w tym polityki spójności są scenariusze dotyczące przyszłości Europy i polityki spójności Unii Europejskiej [*Making Europe...* 2013]. Myślenie trendami pojawia się także w pracach teoretycznych próbujących uchwycić i systematyzować różne wzorce rozwoju miejskiego [Rao 2007]. W takim ujęciu niejako automatycznie pojawiają się przemyślenia dotyczące polityk rozwoju [Thayer 2013]. Umiejętność uchwycenia nośnych trendów najlepiej wyraża sobą metaforyczne przeniesienie się w inną, nową rzeczywistość. Gdy dostrzegamy przyszłe, nośne trendy łatwo też można określić ich efekty rozwojowe.

*Wehikuł rozwoju* może być definiowany w znaczeniu podmiotowym i przedmiotowym. Wehikuł rozwoju w znaczeniu podmiotowym odnosi się do twórczych jednostek i środowisk. Twórcze jednostki i środowiska czerpią z kreatywnego podłoża, na które składają się potencjały i kultura danego terytorium. Wehikuł rozwoju może być ujmowany przedmiotowo w dwojakim znaczeniu. Po pierwsze, w znaczeniu różnego typu urządzeń/pojazdów. Po drugie, w znaczeniu dzieł, projektów, produktów, wydarzeń, które mają moc sprawczą odkrywania, kreowania i zdobywania przyszłości. Wehikuły rozwoju to coś więcej niż układy napędowe rozwoju. Wehikuł jest urządzeniem złożonym; ma różne układy i mechanizmy skojarzone z układem napędowym. Ważną składową wehikułu rozwoju są mechanizmy regulacyjne. Dzieła i projekty, produkty i wydarzenia są wehikułami rozwoju, jeśli uruchamiają nowe perspektywy i horyzonty rozwojowe przechodzące w nośne tendencje rozwojowe, które można ująć w dwóch syntetycznych kategoriach; wyników i rezultatów. Wehikuł staje się wtedy załącznikiem takich nośnych tendencji rozwojowych. Dzieła i projekty oraz produkty i wydarzenia, aby uruchomić tendencje rozwojowe, muszą wejść w obieg mechanizmów: rynkowego i politycznego. Rynki, w tym rynki inwestycyjne oraz polityki, w tym strategiczne polityki rozwoju określają ekonomiczną i społeczną użyteczność tego wszystkiego co jest wynikiem kreacji twórczych jednostek i środowisk. Bycie wehikułem rozwoju ma określony zasięg terytorialny i trwałość czasową.

Dotychczas prowadzone rozważania pozwalają zarysować model wehikułu rozwoju terytorialnego, który graficznie przedstawia ryc. 4.



Ryc. 4. Model wehikułu rozwoju regionu miejskiego

Źródło: Opracowanie własne (ryc. 4-7).

Na zaprezentowany model wehikułu rozwoju składają się następujące komponenty, które można rozpatrywać w konwencji sprzężonych ze sobą układów napędowych i mechanizmów regulacyjnych:

- Układem napędowym wehikułu rozwoju są dzieła i projekty oraz wydarzenia i produkty, które generuje potencjał intelektualny terytorium.
- „Korpusem” intelektualnym wehikułu rozwoju są twórcze jednostki i środowiska zanurzone w kulturze i potencjach danego terytorium.
- Mechanizmy typu rynkowego i politycznego zespalają układ napędowy i układ ruchu zapewniając dynamikę i stabilność wyników i rezultatów rozwoju terytorialnego.
- Układ ruchu wehikułu rozwoju tworzą nośne trendy, które uruchamiają zmianę strategiczną, nadają dynamikę rozwoju oraz zapewniają trwałość procesów rozwojowych.

Układ napędowy wehikułów rozwoju miast i regionów miejskich tworzy wektor złożony z *dzieł i projektów, produktów i wydarzeń*. Dziełom i projektom artystycznym i naukowym przydaje się formę własności intelektualnej prawnie chronionej [WIPO 2004]. To dzieła i projekty stają się generatorami rozwoju uruchamiającymi procesy rozwojowe w miastach i regionach. To one przyspieszają lub katalizują procesy rozwojowe. Ich deficyt zmusza do powielania pewnego typu ścieżek rozwojowych innych terytoriów lub też bezpośrednio może przyczyniać się do pojawiania się

sytuacji kryzysowych i procesów schyłkowych w tych miastach i regionach, gdzie inkubacja i powstawanie nowych dzieł i projektów ma charakter marginalny.

Innowacyjne projekty i wielkie wydarzenia stanowią załączek nowych aktywności, branż i sektorów. Ich praktykowanie przydaje miastom i regionom status miast i regionów innowacyjnych, a pewnym z nich status miast i regionów wielkich wydarzeń. To rozwijające się, wdrażane i rozpowszechniane przez dobre praktyki koncepcje kreatywnych miast i regionów oraz koncepcje inteligentnych miast i regionów współtworzą globalny nurt kształtujący przyszłość urbanizującego się świata [Landry 2008; Andersson 2011]. Miasta i regiony o globalnej rozpoznawalności będące centrami/terytoriami cywilizacyjno-kulturowego rozwoju, wprowadzają państwa i ich ugrupowania ponadnarodowe w poszerzający się strumień przepływów i wymiany oraz konkurowania i współpracy w skali światowej.

Korpus wehikułów rozwoju stanowią twórcze jednostki i środowiska zanurzone w kulturze i potencjałach danego terytorium. W ten sposób korpus wehikułu wiąże się z koncepcją klasy kreatywnej miast i obszarów metropolitalnych [Florida 2010], na którą składają się ludzie kreatywnych zawodów, kreatywni profesjonalści różnych zawodów oraz personel operacyjny towarzyszący procesom kreatywnym. Twórcy, projektanci, zarządzający i personel techniczny tworzą zespoły, dzięki którym wehikuły rozwoju stają się realnymi bytami i mogą przyjmować różne instytucjonalne formy.

Na danym terytorium możemy mieć do czynienia z czymś więcej, a mianowicie z środowiskami kreatywnymi. Jest to materialno-technologiczna interpretacja wehikułów rozwoju miast i regionów miejskich jako miejsc – skupień budynków, części miast lub miast i regionów miejskich jako całości. Definiowane w ten sposób środowiska kreatywne zawierają twardą i miękką infrastrukturę generowania nowych idei jako podstawy kreowania projektów, wydarzeń i produktów. To jest zarówno twarda infrastruktura złożona z instytucji badawczych, edukacyjnych, kulturalnych dysponujących wyposażeniem i miejscami spotkań oraz różnego typu udogodnieniami, jak i miękka infrastruktura społecznych sieci, więzi i relacji międzyludzkich, wzajemnych oddziaływań dokonujących się bezpośrednio w kontaktach interpersonalnych, w tym za pośrednictwem technologii informacyjno-komunikacyjnych [Landry 2008].

Interpretacja korpusowej części wehikułów rozwoju miast i regionów miejskich może także wyrazić się przez całościowo wyrażoną ideę wiązania ich rozwoju z kategorią kreatywności w formie kapitału kreatywnego [*Creative Economy Raport* 2008]. Chodzi o kapitał kreatywny, którym charakteryzują się społeczności terytorialne współtworzony przez wzajemnie oddziałujące na siebie składniki takich kapitałów, jak: instytucjonalnego, ludzkiego, społecznego, kulturowego. Jest to nowa, złożona forma kapitału ujawniająca się w trakcie zbiorowo organizowanych procesów twórczych, w których uczestniczą mieszkańcy, grupy obywatelskie i społeczności lokalne. Ich partycypacja w kreowaniu projektów rozwojowych miast i regionów dokonuje się z wykorzystaniem metod i procedur twórczego myślenia.

Podłoże wehikułów rozwoju to kultura i potencjały miast i regionów miejskich. Kultura łączona z rozwojem może być interpretowana podwójnie; antropologicznie i funkcjonalnie [Throsby 2010]. Kultura jako zestaw wartości i praktyk pozwala na identyfikowanie tożsamości społeczności terytorialnych; lokalnych lub regionalnych, co okazuje się szczególnie istotne dla rozpoznania i oceny czynników kulturowych rozwoju miejskiego i terytoriów metropolitalnych [Duxburg *et al.* 2016]. W znaczeniu funkcjonalnym definiowanie kultury pozwala na wyodrębnienie różnorodnych działalności kulturalnych składających się na sektor kultury. Połączenie sektora kultury i przemysłów kreatywnych pozwala na sformułowanie nowej bazy rozwoju miast i aglomeracji miejskich [Klasik 2010]. Kultura i interkulturowość terytoriów metropolitalnych znajdują się w samym centrum rozwoju sustensywnego [Wood, Landry 2008; Duxburg *et al.* 2016].

Potencjałom rozwoju przypisywana jest w wehikułach rola sił generujących zmiany [Rondinelli *et al.* 1998]. Rozwój i *prosperity* miast i zespołów miejskich rangi metropolitalnej wyznaczają takie siły, jak:

- systemy edukacyjne przygotowujące zasoby ludzkie o wysokich kwalifikacjach i zdolności adaptacyjnej,
- warunki składające się na jakość życia przyciągające inwestycje międzynarodowe,
- usługi i infrastruktury wspierające globalną konkurencyjność przedsiębiorstw,
- potencjał technologiczny małych i średnich firm,
- przywództwo obywatelskie i akcje zbiorowe modernizujące i rozwijające infrastrukturę miejską,
- mechanizmy kooperacji wewnątrz terytoriów zurbanizowanych,
- partnerstwa publiczno-prywatne rozwijające szanse dla zatrudnienia.

Wśród wielu potencjałów, którymi dysponują duże miasta i terytoria zurbanizowane kluczowe znaczenie dla inkubacji i odkrywania wehikułów rozwoju mają trzy następujące potencjały wynikające z [In Recognition... 2016]:

- posiadania najlepszego w danych warunkach połączenia charakteru, historii, kultury, przestrzeni publicznych i standardów estetycznych, które czynią miasta zespoły miejskie unikatowymi, stabilnymi i przyjaznymi jednakowo dla rezydentów i odwiedzających;
- zdolności przyciągania różnych talentów, osób zainteresowanych i zainwestowania dla pobudzenia trwałego biznesu i wzrostu gospodarczego włączając w to takie niezbędne zasoby, jak kapitał ludzki, nowoczesne przemysły, prosperujące centra handlowe oraz uniwersytety zorientowane na inkubowanie technologii i innowacji;
- integracji cyfrowych i fizycznych sieci, baz danych, inteligentnych technologii i procesów w celu skutecznego łączenia jednostek i usług w sposób wzmacniający współpracę i produktywność.

Mechanizmy rozwoju miejskiego i regionalnego są wielowarstwowymi strukturami złożonymi z:

- relacji aktorów/interesariuszy sceny miejskiej lub regionalnej,
- relacji aktywności zlokalizowanych w mieście i regionie,
- relacji miejsc użytkowanych lub kreowanych w przestrzeni miejskiej i regionalnej.

Relacje aktorów sceny miejskiej lub regionalnej są powiązaniem społecznymi opartymi na wartościach/interesach ze względu na bliskość lub sąsiedztwo geograficzne i przynależność do tej samej przestrzeni miejskiej lub regionalnej. Definiują one kapitał społeczny miasta i regionu będący podstawą mechanizmu *governance*, a w tym akcji, projektów i działań przyczyniających się do rozwoju terytorialnego, jego wyników i rezultatów [Torre 2011; Barroso *et al.* 2013].

Relacje aktywności zlokalizowanych w mieście/regionie są powiązaniem funkcjonalnymi, w tym ekonomicznymi od strony nakładów i wyników. Ich odbiciem w nowoczesnych modelach, strategiach i praktykach biznesowych są klastry firm i instytucji [Foord 2008] oraz technologiczne i kreatywne społeczności *start-upowe* [Feld 2013].

Relacje miejsc użytkowanych lub kreowanych w przestrzeni miejskiej i regionalnej są powiązaniem przestrzennymi. Są to powiązania (i przepływy) i wzajemne oddziaływania na siebie przestrzeni rezydencjalnych, przestrzeni biznesowych i przestrzeni publicznych [Klasik *et al.* 2016]. Kreacja i transformacja przestrzeni miejskiej i regionalnej jest współzależnie regulowana przez dwa podstawowe mechanizmy gospodarki przestrzennej, którymi są rynek nieruchomości i planowanie przestrzenne. Mechanizmy te kształtują struktury przestrzenne, inwestycje rozwojowe oraz jakość życia i środowiska w regionach miejskich [Klasik, Kuźnik 2017].

Miejski świat podlega globalnym trendom. Do globalnych trendów modyfikujących dynamikę i ścieżki rozwoju gospodarczego miast i regionów miejskich w perspektywie XXI w. zalicza się [Rondinelli *et al.* 1998]:

- rosnące znaczenie międzynarodowej wymiany, inwestycji i konkurencji,
- nasilająca się globalna mobilność kapitałów, ludzi, towarów, usług, informacji i idei,
- napędzająca rozwój siła wiedzy, kreatywności, innowacji technologicznych i innowacyjnych projektów,
- rosnące znaczenie przemysłów opartych na wiedzy i sztuce,
- rozstrzygająca rola globalnych rynków i sektorów, w tym globalnego rynku tworzonoego przez metropolie i regiony metropolitalne,
- pojawianie się nowych modeli biznesowych, w tym elastycznych form i praktyk biznesowych,
- zawiązywanie się międzynarodowych aliansów strategicznych,
- wchodzenie w globalne sieci miast, regionów, uniwersytetów, centrów technologicznych i instytucji otoczenia biznesu.

Miejski świat ukazuje ponadto globalny trend wywołany narodzinami nie tylko klasy kreatywnej, ale także klasy nowego typu czyli *klasy konsumującej* [Bec-



ker 1965]. Koncentracja konsumpcji i inwestycji będąca częścią globalnej urbanizacji staje się wielką szansą dla nowych biznesów, w szczególności dla przemysłów technologicznych i przemysłów kreatywnych. Różne i zmieniające się połączenia i kombinacje tych przemysłów już teraz stają się motorami rozwoju kreatywnego i technologicznego, a jeszcze bardziej będą zasługiwać na takie miano w przyszłości. Fala nowych konsumentów w miastach i regionach metropolitalnych stanie się siłą napędzającą popyt na zasoby fizyczne i kapitałowe zlokalizowane w przestrzeniach zurbanizowanych. Prowadzi to do pojawienia się punktów zwrotnych i reorientacji przepływów urbanizujących pod wpływem zmieniających się relacji kosztów i korzyści aglomeracyjnych [*Urban World...* 2012].

Modelem wehikułu rozwoju można generalnie posłużyć się dla wyjaśnienia siły, układów i mechanizmów rozwoju miejskiego i regionalnego w ujęciu retrospektywnym. W takim ujęciu ma miejsce wykorzystanie wehikułów rozwoju w cyklu studialno- analitycznym. Oznacza to postępowanie od identyfikacji współczesnych trendów, przez mechanizmy regulacyjne do dzieł i projektów, wydarzeń i produktów. W ujęciu prospektywnym; odkrywczym i projektującym zakłada się użycie części składowych wehikułów rozwoju w odwróconej logice, traktując jako punkt startu inkubację i kreowanie dzieł i projektów oraz wydarzeń i produktów. Modelowanie dynamiki relacji rynkowych, politycznych i sieciowych odbywa się z wykorzystaniem podłoża, na które składa się kultura i potencjały. Twórcze jednostki i środowiska występują tu jako korpus intelektualny wehikułu rozwoju. Finalnym etapem odkrywania wehikułów rozwoju pozostają stopniowo wyłaniające się nowe, nośne trendy. Nośne trendy przekładają się na rozwój kreatywny i technologiczny oceniany w kategoriach wyników bezpośrednich i finalnych rezultatów.

Wehikuł rozwoju miast i regionów miejskich w prezentowanej filozofii myślenia wehikułowego usytuowany jest w otoczeniu dwóch centralnych konceptów rozwoju terytorialnego. Są nimi: wyzwania przyszłości i konkurencyjność globalna miast i regionów. W pierwszym przypadku wehikuły rozwoju są narzędziem służącym poszukiwaniu całościowej i spójnej odpowiedzi na pytania:

- jakim wyzwaniom przyszłości miasta i regiony zmuszone będą podołać,
- jakie wyzwania przyszłości warte podjęcia mogą stać się aspiracjami przywództwa i społeczności terytorialnych.
- Związek wehikułów rozwoju z kategorią konkurencyjności globalnej oznacza pozycjonowanie miast i regionów w wymianie i konkurencji międzynarodowej. Oznacza to, że wehikuł rozwoju staje się narzędziem nowego typu łączącym strategiczny foresight i zarządzanie strategiczne. Spaja w jedno wizje przyszłości i strategię rozwoju. Powstaje swego rodzaju *wistra*. Filozofia myślenia i modelowanie rozwoju miejskiego i regionalnego z zastosowaniem wehikułów rozwoju stanowią nową propozycję metodologiczną wartą penetracji i praktycznej weryfikacji w badaniach miejskich i regionalnych [Klasik, Kuźnik 2017]. Studia nad rozwojem lokalnym i regionalnym prowadzą nas do wniosku, że daje się w ich

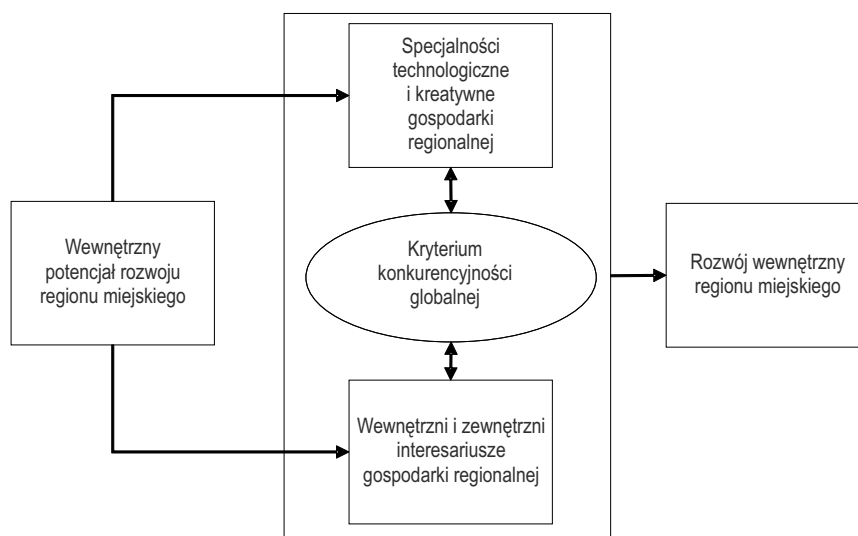


ramach wyodrębnić swego rodzaju filozofię wehikułów rozwoju. Dotyczy to zarówno różnych podejść teoriopoznawczych, jak i studiów foresightowych nad rozwojem miast i regionów.

### 3. Programowanie przyszłościowych specjalności regionalnych<sup>3</sup>

Programowanie strategiczne przyszłościowych specjalności regionalnych zawiera kilka wzajemnie powiązanych, fundamentalnych składowych. Pierwszą z nich jest wewnętrzny potencjał rozwoju regionu. W warunkach regionów miejskich na ten potencjał składa się współcześnie wiedza i kreatywność. Kolejną składową programowania są potencjalne branże technologiczne i kreatywne; rodzime i będące efektem zewnętrznych inwestycji rozwojowych. Programowanie rozwoju specjalności regionalnych nie jest możliwe bez uwzględnienia interesariuszy sceny regionalnej. Składową spinającą potencjał wewnętrzny, potencjalne, przyszłościowe branże oraz grupy interesów jest konkurencyjność globalna. Specjalności gospodarki regionalnej widziane przez pryzmat studiów prospektywnych i strategicznych dają się ująć w formie schematu (ryc. 5).

Potencjał wewnętrzny rozwoju regionu jest podstawą powstawania nowych specjalności gospodarczych w regionie. Wzrost i integracja tego potencjału w wymiarze intelektualnym, kulturowym, biznesowym i politycznym wyzwala generowanie specjalności regionalnych w formie technologicznych i kreatywnych *start-upów*. Już



Ryc. 5. Model kreowania specjalności gospodarek regionalnych

<sup>3</sup> Rozdział jest zmienioną i poprawioną wersją tekstu autorów, [Klasik, Kuźnik 2016a].

na etapie ich powstawania są one poddawane mechanizmowi globalnej konkurencji. Oznacza to, że koncepcja biznesu jest testowana kryterium przewag globalnych.

Wzrost biznesu następuje przez zmasowane inwestowanie w rozwój firm, które podjęły działalność w nowych branżach technologicznych lub kreatywnych. Najczęściej pojawiającym się na tym etapie wyzwaniem jest dostęp do kapitału finansowego. Pomyślne pokonanie tej bariery powoduje, że branże te stopniowo zaczynają tworzyć rdzeń przekształcającej się gospodarki regionu. Dzięki uzyskiwaniu przewagi globalnej nowe firmy branż technologicznych i kreatywnych stają się uczestnikami rynków globalnych. Tworzy się nowy profil gospodarki regionu jako rezultat rozwoju wewnętrznego.

Logika rozwoju wewnętrznego regionu jako całości podpowiada połączenie trzech procesów, tj. specjalizacji i dywersyfikacji struktury gospodarczej regionu oraz terytorializacji sektora przedsiębiorstw. Obecne specjalizacje, budowane nowe specjalizacje regionalne oraz skoncentrowane terytorialnie łańcuchy i skupienia (klustry) aktywności gospodarczych definiują istotę rozwoju wewnętrznego regionu. Tabela 1 prezentuje całościowe podejście teoretyczne do kreowania specjalności regionalnych sprofilowane przez drogę rozwoju wewnętrznego.

Mechanizm rozwoju wewnętrznego mobilizujący wykorzystanie potencjału regionu i uwalniający w ten sposób procesy innowacyjne na jego obszarze staje się wehikułem rozwoju regionu.

Rozwój wewnętrzny połączony komplementarnie z rozwojem zewnętrznym pozwala na utrzymanie i wzmacnianie międzynarodowej (globalnej) konkurencyjności gospodarki regionalnej. Rozwój zewnętrzny oznacza, że nośnikami rozwoju

Tabela 1

## Rozwój wewnętrzny jako koncepcja kreowania specjalności regionalnych

		Procesy rozwojowe		
		Specjalizacja gospodarki regionu	Dywersyfikacja gospodarki regionu	Terytorializacja sektorów gospodarki regionu
Drogi rozwoju	Rozwój wewnętrzny	Rodzime specjalności gospodarki regionalnej	Uczenie i tworzenie się nowych specjalności gospodarki regionalnej	Rozwój struktur klastrowych w gospodarce technologicznej i gospodarce kreatywnej regionu
	Rozwój zewnętrzny	Specjalności biznesu międzynarodowego tworzące strukturę gospodarki regionalnej	Nowe specjalności biznesu międzynarodowego w gospodarce regionalnej	Rozwój lokalnej tkanki podwykonawstwa i kooperacji sprofilowanej przez biznes zewnętrzny

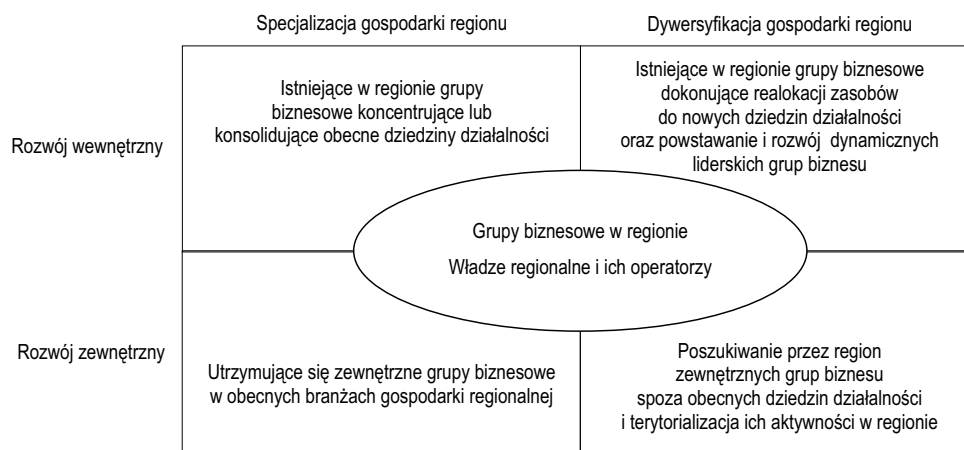
Źródło: Opracowanie własne.

regionu są firmy, inwestorzy i zasoby zewnętrzne. Dzięki nim można w przyspieszonym tempie radzić sobie z procesami dostosowań strukturalnych oraz redukować napięcia społeczne związane z procesami likwidacyjnymi, które radykalnie redukują poziom aktywności gospodarczej i zawodowej w regionie. Dzięki inwestorom i zasobom zewnętrznym w regionie pojawiają się albo nowe specjalności gospodarcze albo wzmocnieniu ulegają specjalności już obecne w regionie. W ten sposób dochodzi do podniesienia międzynarodowej konkurencyjności, konsolidującej się po zmianach strukturalnych, gospodarki regionu.

W każdej gospodarce regionalnej za obecnymi i pojawiającymi się nowymi specjalnościami stoją przede wszystkim interesy różnych grup biznesu. W grze o przyszłość i rozwój regionu „na starcie” dominującą pozycję zajmują grupy biznesowe konsolidujące dziedziny działalności obecne od dawna w regionie. Często mogą stać one w opozycji do nowych procesów rozwojowych i nie sprzyjać procesowi uczenia się, wzrastania i dojrzewania nowych specjalności regionalnych. Co więcej, mogą one zawłaszczać zasoby i lokalizacje regionu, blokując środowiska *start up*’owe i rozwijający się sektor małych i średnich przedsiębiorstw.

Obok wymienionych powyżej, rodzimych grup interesu w gospodarkach regionalnych są obecne zewnętrzne grupy biznesowe. Mogą one przyczyniać się zarówno do konsolidacji istniejących specjalności regionalnych, jak i stać się uczestnikiem budowania w regionie nowej gospodarki we własnych układach podwykonawczych i kooperacyjnych. Niesprzyjająca dla regionu może okazać się orientacja strategiczna zewnętrznego biznesu przejawiająca się zachowaniem dystansu w stosunku do biznesu regionalnego, środowisk badawczo-rozwojowych oraz podmiotów regionalnych zaangażowanych w budowanie koncepcji rozwojowych w regionie.

Rycina 6. przedstawia stronę instytucjonalną kształtowania się specjalności regionalnych w relacjach zewnętrznych i wewnętrznych grup biznesowych.



Ryc. 6. Warstwa instytucjonalna powstawania i rozwijania specjalności regionalnych

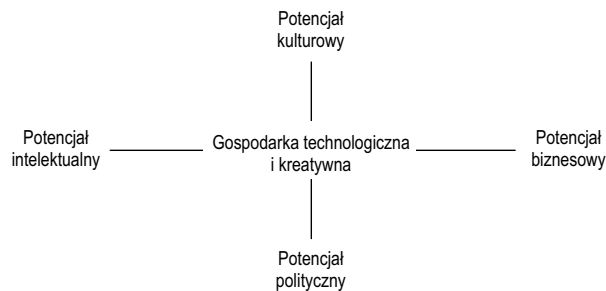
Spodziewać się należy, że uczenie się i budowanie nowych specjalności regionalnych w partnerstwie i współpracy z zewnętrznymi grupami biznesu może uzyskać wysoki priorytet w dziedzinie gospodarki technologicznej. Natomiast w przypadku gospodarki kreatywnej należy liczyć się z odrębnością i wyraźną specyfiką powstawania i rozwoju specjalności regionalnych opartych na oryginalnej twórczości artystycznej i sektorze kultury przy rozwijającej się współpracy ze środowiskami artystycznymi różnych dyscyplin sztuki.

Rozwój gospodarki technologicznej i gospodarki kreatywnej jest możliwy dzięki czterem fundamentalnym, wewnętrznym potencjałom rozwojowym regionu. Pierwszym z nich jest potencjał intelektualny. Na potencjał intelektualny składa się zarówno kapitał ludzki, jak i kapitał społeczny. W wymiarze kapitału ludzkiego potencjał ten tkwi w ludziach o wysokim statusie wykształcenia i kompetencjach profesjonalnych, chodzi o kreatywnych profesjonalistów. Potencjał intelektualny wyrażony kategorią kapitału społecznego oznacza wysokie kompetencje społeczne tkwiące w organizacjach i firmach nastawionych nie tylko na tradycyjnie rozumiane współdziałanie, ale na coś więcej, a mianowicie na alianse, skupienia oraz tworzenie konsorcjalnych projektów innowacyjnych.

Drugim fundamentalnym potencjałem rozwoju regionu w procesie generowania nowej gospodarki jest potencjał kulturowy. Jest nim nagromadzone dziedzictwo urbanistyczno-architektonicznego regionu, a w przypadku regionów o długiej tradycji przemysłowej także dziedzictwo industrialne. Istotą potencjału kulturowego regionu jest jego obecność w społecznościach lokalnych. Orientacje i zachowania liderów społecznych oraz praktyki animowania życia społeczno-kulturalnego świadczą o żywotności kapitału kulturowego regionu. Poziom spójności i zorganizowania się do podejmowania inicjatyw (i innowacji) społecznych jest czynnikiem napędowym rozwoju kulturowego i wyrastania różnych aktywności w obrębie gospodarki kreatywnej. Odrębnym składnikiem kapitału kulturowego regionu jest kapitał doświadczenia i umiejętności zakumulowany w sieci różnorodnych co do profilu instytucji kultury aktywnych w ramach różnych dziedzin sztuki.

Potencjałem spinającym budowanie gospodarki technologicznej i gospodarki kreatywnej regionu jest potencjał biznesowy. U źródeł potencjału biznesowego leżą kompetencje przedsiębiorcze i umiejętności menedżerskie, zdolność eksplorowania i wykorzystania różnych form własności intelektualnej oraz odkrywania i wykorzystania nowych miejsc i dźwigni w skali globalnej w formie różnego rodzaju nisz rynkowych i rozwojowych. Ważnymi składnikami potencjału biznesowego regionu są dwa kapitały, a mianowicie: kapitał technologiczny i kapitał finansowy (ryc. 7).

Potencjał polityczny regionu należy ściśle kojarzyć z jakością przywództwa i inicjatywami strategicznymi władzy regionalnej. Istotnym składnikiem potencjału politycznego regionu jest kapitał przywództwa kooperacyjnego reprezentowany przez współpracujące ze sobą środowiska leaderskie regionu, obecne i zajmujące silną pozycję w polityce krajowej. Siłą wizjonerską oraz zdolność kreowania i wprowadza-



Ryc. 7. Potencjały generujące gospodarkę technologiczną i gospodarkę kreatywną

nia w życie nowych inicjatyw strategicznych można z kolei określić mianem kapitału strategicznego. Mieści się w nim nie tylko wysoki poziom decyzyjności, ale finalnie wysoka zdolność generowania dużych przedsięwzięć rozwojowych.

Triada potencjałów regionu w formie różnorodnych kombinacji typu: intelekt – biznes – kultura stanowi fundament, z którego wyrasta nowy rdzeń gospodarki regionu jako gospodarki technologicznej i kreatywnej. Z kolei przywództwo polityczne może stanowić siłę sprawczą uruchamiającą – przez różne narzędzia właściwe polityce rozwoju – zmianę strategiczną profilu gospodarki regionu w stronę gospodarki technologicznej i kreatywnej. Jej surogatem są specjalizacje międzynarodowe stanowiące o sile eksportowej regionu. Konkurencyjność globalna gospodarki technologicznej i kreatywnej może zapewnić trwałą obecność regionu w międzynarodowej wspólnotcie silnych regionów.

Rozwój regionu może być kształtowany przez dwa komplementarne podejścia, których umiejętne godzenie jest warunkiem efektywnego i skutecznego generowania specjalności technologicznych i kreatywnych regionu. Pierwszym podejściem jest podejście „od góry” (*top down*), od przywództwa regionalnego. Niezbywalnym atrybutem podmiotu polityki rozwoju regionu powinna być zdolność strategiczna kreowania przyszłości z uwzględnieniem różnych uwarunkowań zewnętrznych. Do władzy regionalnej posługującej się strukturami regionalnego *governance* należy inicjatywa strategiczna służąca tworzeniu długoterminowej wizji przyszłości regionu. Wizja strategiczna przyszłości regionu powstająca z inicjatywy władzy regionalnej tworzy się w wyniku debat i dyskusji społecznej z uwzględnieniem ważnych interesariuszy sceny regionalnej. Wizja przyszłości regionu pozwala wyznaczyć obszary tematyczne interwencji strategicznej na rzecz rozwoju regionu. Obszary tematyczne są formą zdefiniowania priorytetów dziedzinowych.

W drugim podejściu „od dołu” (*bottom up*) uruchamia się proces kreowania i rozwijania pomysłów na projekty. Ranga i siła interesariuszy sceny regionalnej pozwala oczekiwać inicjatyw projektowych różnego typu, generujących projekty studialno-koncepcyjno-kreacyjno-rozwojowe, modernizacyjno-rewitalizacyjne oraz organizacyjno-zarządcze. Chodzi o to, by móc wybrać *regionalne pakiety projektów* ze względu na ich efekty oddziaływania o zasięgu krajowym i międzynarodowym.

Atrybutem inicjatyw projektowych jest wchodzenie ważnych interesariuszy sceny regionalnej w aliance strategiczne zapewniające łączenie indywidualnych atutów każdego z nich dla generowania efektów synergicznych i projektów sieciowych. Mogą powstawać układy sieciowe, złożone struktury klastrowe i porozumienia konsorcjalne, dzięki którym region bazujący na rdzeniowych ośrodkach i dziedzinach dokonuje przejścia na nowe ścieżki kreowania własnej przyszłości.

Na ryc. 8. wyrażona została w sposób ramowy idea i procedura integracji dwóch podejść do generowania specjalności gospodarki regionu.

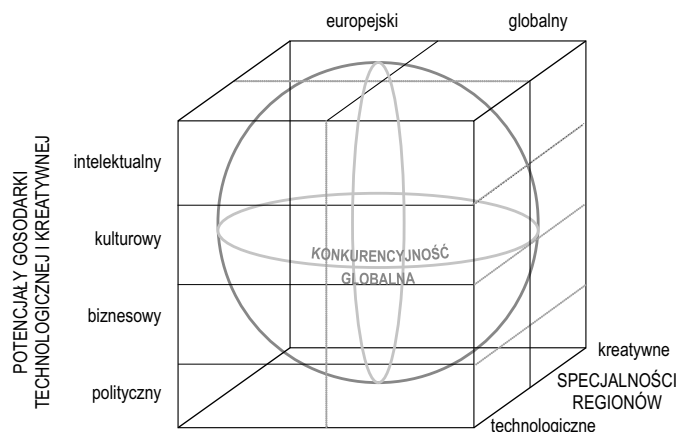
Integracja dwóch fundamentalnych podejść do kształtowania rozwoju regionu, tj. podejścia „od góry” i podejścia „od dołu” staje się możliwa w regionie, w którym obecne są i funkcjonują: kultura współdziałania, instytucje pośredniczące w kontaktach różnych podmiotów, fora wymiany myśli i idei oraz funkcjonują drożne kanały komunikacji społecznej. W efekcie, mogą rodzić się różne formy partnerstwa obejmującego jednostki sektora publicznego, w tym jednostki terytorialne, sektora biznesu oraz sektora obywatelskiego. Wszystkie razem wzięte współtworzą nowe struktury regionalnego *governance*. Cele i kierunki wytyczone przez władze regionalne oraz projekty generowane przez interesariuszy sceny regionalnej wzmacniają w regionie proces podnoszenia jakości życia.

Pogłębiająca się globalizacja współczesnych gospodarek krajowych i regionalnych, a także funkcjonowanie gospodarczych ugrupowań ponadnarodowych zmusza do uznania konkurencyjności globalnej jako nadrzędnego kryterium wyznaczającego kierunki trwałego rozwoju. Z perspektywy studiów foresightowych i strategicznych posługiwanie się kryterium konkurencyjności globalnej regionów wymaga związania ze sobą trzech fundamentalnych wymiarów. Są to: geografia rynków; rynek globalny i europejski, potencjały gospodarki technologicznej i gospodarki kreatywnej oraz uczenie się i budowanie nowych specjalności gospodarki regionu.



Ryc. 8. Generowanie specjalności gospodarki technologicznej i kreatywnej regionu.  
Integracja podejść

Źródło: Opracowanie własne, A. Klasik, F. Kuźnik (zastosowane przy tworzeniu dokumentu „Kierunek Śląskie 3.0. Program Rozwoju Wewnętrznego Województwa Śląskiego do 2030. Inicjatywa strategiczna”). Katowice 2015.



Ryc. 9. Konkurencyjność globalna jako kryterium rozwoju technologicznego i kreatywnego

Źródło: Opracowanie własne (ryc. 9-11).

Konkludując prezentację ścieżki metodologicznej określonej mianem programowania przyszłościowych specjalności regionalnych można wskazać, że rozwój specjalności istniejących i tworzenie nowych może odbywać się na trzy sposoby. Pierwszym jest znalezienie sobie swojego miejsca i budowanie pozycji na już istniejącym rynku o cechach rynku globalnego. Drugi sposób związany jest z aktywnym wykrywaniem nisz rynkowych na rynku globalnym. Trzeci sposób, który wydaje się najbardziej wymagającym i „zarezerwowanym” dla najsilniejszych, korporacyjnych uczestników rynku, polega na kreowaniu nowych rynków, najczęściej pod nowe produkty. Studia foresightowe ukierunkowane na rozpoznawanie i ocenę przyszłości rynku globalnego w różnych jego segmentach mogą stanowić podstawę wyboru jednego z wymienionych sposobów lub ich łączenie w bardziej wyrafinowaną strategię rynkową. W nawiązaniu do tego można także przedstawić tworzenie nowych specjalności regionalnych jako proces wielofazowy (ryc. 10).



Ryc. 10. Wielofazowy proces tworzenia specjalności regionalnych



Podstawą tworzenia się nowych specjalności gospodarki regionu jest potencjał rozwoju wewnętrznego. Jego siła intelektualna i biznesowa złączona ze sprzyjającym środowiskiem kulturowym i wsparciem politycznym umożliwia powstawanie firm *start-up'owych*. Firmy te w fazie załóżkowej mogą z powodzeniem stosować strategie wykrywania nisz rynkowych na już istniejących rynkach o cechach rynku globalnego. Sukces takich strategii umożliwia przejście do strategii aktywnego wykrywania nisz rynkowych na rynkach globalnych. Stopniowo wzmocnieniu ulegają przewagi globalne nowych specjalności gospodarki regionalnej i firmy mogą wejść w fazę „zmasowanego” inwestowania celem uplasowania się na nowych rynkach globalnych z nowymi produktami. Kolejna faza – dojrzałości – znamionuje już wtedy powstanie pakietu nowych rdzeniowych specjalności gospodarki regionalnej. Region uzyskuje nową specjalizację gospodarczą.

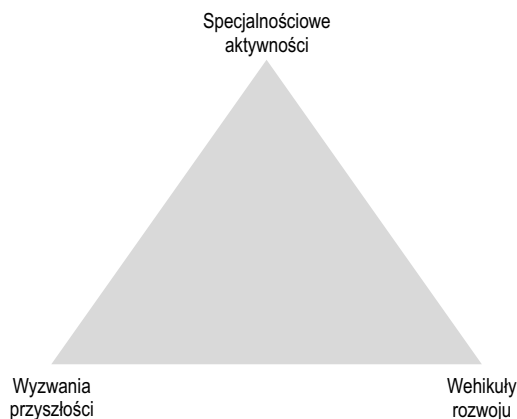
### Generalne konkluzje

Zawarte w opracowaniu ścieżki metodologiczne badania i kreowania przyszłości regionów miejskich cechują się odrębnością aksjologiczną, proceduralną i rezultatową. W każdej z nich uzewnętrznia się pewna dominująca wartość przydająca ścieżce walor odrębności i unikatowości. Każda ze ścieżek – przez specyficzny dla niej język, mieści w sobie rozwinięcie logiki i procedury postępowania. Wreszcie, przestrzeganie w każdej z nich rygoru wielodyscyplinowości i wielowymiarowości pozwala na uzyskanie praktycznie użytecznych rezultatów.

Z perspektywy doświadczeń nagromadzanych przez autorów w trakcie regionalnych, metropolitalnych i przestrzennych studiów foresightowych można zauważać, że wszystkie trzy ścieżki metodologiczne razem wzięte, współtworzą nowe, całościowe podejście. Co więcej, uwidaczniają się także nowe rodzaje i sposoby realizacji partnerstwa decyzyjnego i partycypacji społecznej w dochodzeniu do wzajemnie akceptowalnych i wiarygodnych ustaleń. Wszystko to uzasadnia propozycję upowszechnienia i wdrożenia studiów foresightowych w polskiej praktyce formułowania i prowadzenia polityki strategicznej w dużych ośrodkach i regionach miejskich.

Ścieżki metodologiczne służące badaniu i kreowaniu przyszłości obszarów zurbanizowanych pozwalają na lepsze zrozumienie procesów urbanizacyjnych. Na zbliżającą się dużymi krokami wszechobecność miejskości w skali globalnej wraz z ugruntowującą się świadomością badaczy i polityków, że procesy urbanizacyjne stają się nieodwracalne. Kluczami otwierającymi takie postrzeganie przyszłości i perspektywę globalną regionów miejskich są (ryc. 11):

- wyzwania przyszłości, intelektualne i strategiczne ułożone w interakcji z wizją przyszłości konkretnego miasta w regionie miejskim,
- wehikuły rozwoju pozwalające w przenośni i w realu „przenieść” konkretne miejsca, miasta i regiony miejskie do innej rzeczywistości przez eksplorowanie i wykorzystywanie różnych form własności intelektualnej,



Ryc. 11. Klucze do przyszłości regionów miejskich

- specjalnościowe aktywności praktykowane w sekwencji następujących po sobie okresów, będące wytworem wewnętrznego potencjału i mechanizmu rozwoju oraz spełniające kryterium konkurencyjności globalnej.

Proponowane ścieżki metodologiczne, badania i kreowania przyszłości regionów miejskich powinny w polskich warunkach przysłużyć się „skróceniu dystansu” między metodologią rozwijaną i testowaną w ośrodkach akademickich a praktyką procedur i alokacji środków stosowaną w administracji publicznej. Szersze wdrażanie koncepcji i metod studiów foresightowych do praktyki prowadzenia polityki i zarządzania rozwojem na poziomie miejskim i regionalnym, pozwoli ustrzec się przed zastożem metodologicznym w pracach nad strategiami i programami na kolejne, przyszłe okresy.

## Literatura

- Andersson A., 2011, *Creative People Need Creative Cities*.
- Andersson D. E., Andersson A., Angeon V., 2008, *L'explicitation du rôle des relations sociales dans les mécanismes de développement territorial*. Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2.
- Ascani A., Cresceuzi R., Iammarino S., 2010, *Regional Economic Development*. A. Review Search WP01/03, 7<sup>th</sup> European Community Framework Programme, European Commission.
- Barroso I., Romero G., Salinas V., 2013, *Creative Economy in the Urban Agglomeration of Seville: Stakeholders, Local Cooperation Networks and Main Actions*. Boletín De La Asociación De Geógrafos Españoles, nr 63.
- Becker G. S., 1965, *A Theory of the Allocation of Time*. The Economic Journal, 15 (299): 493-517.
- Beyers W. B., Fowler Ch. S., 2013, *Economic Structure, Technological Change and Location Theory: The Evolution of Models Explaining the Link Between Cities and Floks*, [w:] *Cities, Regions and Floks*, P. V. Hall, M. Hesse (red.). Routledge London, New York: 23-42.
- Creative Economy Raport*, 2008, United Nation, New York.

- Ducruet C., Carvalho L., Rousin S., 2013, *The Flight of Ikarus? Incheon's Transformation from Port to Global City*, [w:] *Cities, Regions and Flows*, P.V. Hall, M. Hesse (red.). Routledge, London and New York: 149-169.
- Duxbury N., Hosgrahar J., Pascual J., 2016, *Why Must Culture be at the Heart of Sustainable Urban Development?* Agenda 21 for Culture, Mexico City.
- Feld B., 2013, *Spoleczności start-upowe*. Fijorr Publishing.
- Florida R., 2010, *Narodziny klasy kreatywnej*. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Foord J., 2008, *Strategies for Creative Industries: an International Review*. Creative Industries Journal, t. 1, nr 2.
- Fraistrom J., Nijkamp P., Longhi S., 2002, *Regional Specialization and Location of Industrial Activity in Accession Countries*. 42<sup>nd</sup> Congress of the European Regional Science Association, Dortmund.
- Giradet H., 2015, *Creating Regenerative Cities*. Routledge, New York: 80-81, 96-102.
- Green L., Cox D., P. Bilard P., 2013, *Innovation Policy and Design – Design as a Tool for Innovation*. Innovation Policy Challenges for the 21st Century. Routledge, New York and London: 268-288.
- Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialization (RIS 3)*, 2012, Smart Specialization Platform, European Union, Regional Policy.
- Guide pour la preparation des strategies de specialization intelligente des regions francaises*, 2012, L'Europe s'engage en France, Union Europeenne Guide.
- In Recognition of World Cities Day*, 2016, CH2M Identifies Five Keys to Unlock the Potential of Great Cities, United Nations.
- Jewtuchowicz A., 2005, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*. Wyd. UŁ, Łódź: 63-71.
- Johnson W. J., Scholes K., Whittington R., 2010, *Podstawy strategii*. PWE, Warszawa: 144-147.
- Kemeny T., Storper M., 2012, *Specialization and Regional Economic Development*. Regional Studies.
- Klasik A., 2002, *Strategie regionalne. Formułowanie i wdrażanie w życie*. Wyd. AE, Katowice: 36-39.
- Klasik A., 2010, *Od sektora kultury do przemysłów kreatywnych*, [w:] *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, A. Gwóźdź (red.). Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Klasik A., Biniecki J., 2015, *Strategiczna koncepcja polityki użytkowania terenów w regionie, na przykładzie woj. śląskiego*, [w:] *Gospodarowanie przestrzenią miast i regionów*. Studia KPZK PAN, t. CLXI, Warszawa: 218-236.
- Klasik A., Kuźnik F., 2013, *Foresight Studies in Facilitating the Development Management of a Region (Practical Experience in Silesia)*, [w:] *Programming Regional Development in Poland. Theory and Practice*. T. Kudłacz, D. Woźniak (red.). Studia Regionalna KPZK PAN, t. 35, Warszawa: 147-162.
- Klasik A., Kuźnik F., 2016, *Specjalności regionu w perspektywie studiów prospektywnych i strategicznych*, [w:] *Specjalizacja regionalna – współczesne podejścia*, A. Klasik, F. Kuźnik (red.). Studia KPZK PAN, t. CLXX, Warszawa.
- Klasik A., Kuźnik F., 2017, *Regiony wobec wyzwań przyszłości*. Zeszyty Naukowe UE w Krakowie, nr 1 (961), Kraków.
- Klasik A., Kuźnik F., 2017a, *Gospodarka przestrzenna w obszarach miejskich. Analiza zjawisk chaosu przestrzennego*, [w:] *Teoria i praktyka rozwoju obszarów funkcjonalnych*, T. Kudłacz, P. Brańka (red.). Studia KPZK PAN, t. CLXXIV, Warszawa.

- Klasik A., Kuźnik F., 2017b, *Wehikuly rozwoju dużych miast i zespołów miejskich*, [w:] *Wehikuly rozwoju lokalnego i regionalnego*, A. Klasik, F. Kuźnik (red.). Studia KPZK PAN, t. CLXXVII, Warszawa.
- Klasik A., Biniński J., Ochojski A., 2014, *Metropolitalny foresight strategiczny. Metodologia i studium przypadku*. Studia KPZK PAN, t. CLX, Warszawa: 38-42.
- Klasik A., Kuźnik F., Szczupak B., 2016, *Przestrzenie publiczne w rozwoju metropolitalnym miast*, [w:] *Wielkie przestrzenie publiczne w miastach aglomeracji*, t. 1. K. Gasidło T. Bradecki (red.). Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Krieger-Boden Ch., 2000, *Globalization, Integration and Regional Specialization*. Working Paper, nr 1009, Kiel Institute of World Economics, Kiel.
- Making Europe Open and Policentric. Vision and Scenarios for the European Territory towards 2050*, ESPON, 2014, European Union: 8-16.
- Martin R., Sunley P., Tyler P., Gardiner B., 2016, *Divergent Cities In Post-industrial Britain*. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, May 9: 1-31.
- Morgan K., 2013, *Path Dependence and the State: The Politics of Novelty in Old Industrial Regions*, [w:] *Re-framing Regional Development. Evolution, Innovation, and Transition*, Ph. Cooke (red.). Routledge, London, New York: 318-340.
- Landry Ch., 2008, *Creative City. A Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan.
- Loveridge D., 2009, *Foresight. The Art and Science of Anticipating Future*. Routledge, New York and London: 232-243.
- Melkas H., Outila T., 2013, *Foresight and Innovation: Emergence and Resilience of the Clean-tech Cluster at Lahti, Finland*, [w:] *Re-framing Regional Development. Evolution, Innovation and Transition*, Ph. Cooke (red.). Routledge, London and New York: 203-233.
- Mellander Ch. et al., 2010, *In Handbook of Creative Cities*. Edward Elgar Publishing. Inc.
- Neal Z. P., 2013, *The Connected City. How Networks are Shaping the Modern Metropolis*. Routledge, New York and London: 6.
- Palermo P. C., Ponzini D., 2015, *Place-making and Urban Development. New Challenges for Contemporary Planning and Design*. Routledge, London and New York: 1-5, 199-206.
- Parr J., 2004, *The Polycentric Urban Region: A Closer Inspection*. Regional Studies, t. 38, nr 3, May : 231-240.
- Peszak K., Dziemianowicz W., Szlachta J., 2014, *Potencjały rozwoju i specjalizacje polskich regionów*. MIR Krajowe Obserwatorium Terytorialne, Warszawa.
- Pike A., Rodriguez-Pose A., Tomanej J., 2006, *Local and Regional Development*. Routledge, London, New York.
- Politique regionale*, 2011, Les villes de demain. Defis, visions et perspectives, UE, Bruxelles: 33-34.
- Rao N., 2007, *Cities in Transition. Growth, Change and Governance in Six Metropolitan Areas*. Routledge, London and New York: 8, 167-168.
- Repertire d'actions „No-Nonsense” pour batir des regions ayant im esprit S*, 2011, Eurada. Bruxelles.
- Rondinelli D., Johnson J., Kusarda J., 1998, *The Changing Forces of Urban Economic Development*. A Journal of Policy Development and Research, t. 3, nr 3.
- Schmitt P., 2003, *Planning for Policentricity In European Metropolitan Areas – Challenges, Expectations and Practices*. Planning Practice and Research, t. 28, nr 4: 400-419.

- Simmie J., 2013, *Path Dependence and New Technological Path Creation in the Economic Landscape*, [w:] *Re-framing Regional Development*: 164-185.
- Słownik języka polskiego*, 1985, t. III, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa: 868.
- Storper M., 2014, *Governing the Large Metropolis*. *Territory, Politics, Governance*, t. 2, nr 2: 115-134.
- Thayer Jr. R. L. 2013, *The World Shrinks, the World Expands. Information, Energy and Re-localization*, [w:] *Remaking Metropolis. Global challenges of the Urban Landscape*, E. A. Cook, J. J. Lara. Routledge New York and London: 39-56.
- Thorsby D., 2010, *Ekonomia i kultura*. Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Torre A., 2011, *Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités*, nr 209-211, GREP.
- Towards an Urban Renaissance*, 2005, Final Raport of the Urban Task Force Chaired by Lord Rogers of Riverside. Taylor and Francis e-Library.
- Urban World: Cities and the Rise of the Consuming Class*, 2012, McKinsey Global Institute.
- Vazquez-Barquero A., 2006, *Endogenous Development, Analytical and Policy Issues*, [w:] *The Regional Question in Economic Development*, A. Scott, G. Garofoli (red.). New York and London, Routledge.
- WIPO, 2004, *Intellectual Property Handbook*, World Intellectual Property Organization. Publication No 450(R).
- Wood P., Landry Ch., 2008, *The Intercultural City: Planning for Diversity*. Advantage, Earthscan, London.
- Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, 1995, rozdz. 7, PWE, Warszawa.